

Gestão de Pessoas no Século XXI:

Desafios e Tendências para além de modismos



Organização

Elisabete Adami Pereira dos Santos

Myrt Thânia de Souza Cruz

TIKI
books

Gestão de Pessoas no Século XXI:
Desafios e Tendências para além de modismos

Gestão de Pessoas no Século XXI: Desafios e Tendências para além de modismos

Organização

Elisabete Adami Pereira dos Santos
Myrt Thânia de Souza Cruz

Autoria

Ana Cristina Limongi França
Ana Luíza Pimentel Vieites
Dione Fagundes Nunes Gomes
Elisabete Adami Pereira dos Santos
Elisabeth Juliska Rago
Igor dos Santos Nascimento
Isabella Vieira de Souza
Jefferson Carlos Alves
João Pinheiro de Barros Neto
Juliana A. de Oliveira Camilo
Maroni João da Silva
Mônica Gurjão Carvalho
Myrt Thânia de Souza Cruz
Pedro Aguerre
Renata Schirrmeister
Ronaldo Martins

TIKI
books

Coordenação editorial Aline Maya | Tikinet
Capa e editoração eletrônica Marcelo Boujikian | Tikinet
Imagens de capa studiogstock / Freepik
Revisão Gabriel Provinzano e Máisa Kawata | Tikinet

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP

S237

Santos, Elisabete Adami Pereira dos, Org.; Cruz, Myrt Thânia de Souza, Org.

Gestão de pessoas no Século XXI: desafios e tendências para além de modismos / Organização de Elisabete Adami Pereira dos Santos e Myrt Thânia de Souza Cruz. – São Paulo: Tiki Books: PUC-SP/PIPEq, 2019.

234 p.

ISBN 978-85-66241-18-1

1. Administração. 2. Administração de Recursos Humanos. 3. Gestão de Pessoas. 4. Desenvolvimento Organizacional. I. Título.

CDU 658.3

CDD 658.3

Catalogação elaborada por Regina Simão Paulino – CRB 6/1154

TIKI
books

Rua Santanésia, 528, 1º andar – Vila Pirajussara
CEP: 05580-050 – São Paulo – SP
Tel.: (11) 2361-1808/1809
www.tikinet.com.br

Sumário

| | |
|--|-----|
| Introdução..... | 7 |
| <i>Myrt Thânia de Souza Cruz</i> | |
| 1. Desenvolvimento de competências e o poder das expectativas | 10 |
| <i>João Pinheiro de Barros Neto</i> | |
| 2. Recrutamento e seleção: mapeamento das competências atitudinais e comportamentais demandadas dos jovens executivos em cenário de crise econômica... 26 | |
| <i>Ana Luíza Pimentel Vieites</i> | |
| 3. Impactos da construção da identidade profissional na transição de carreira | 35 |
| <i>Dione Fagundes Nunes Gomes</i> | |
| 4. O que a sua empregada doméstica revela sobre a diversidade organizacional..... | 48 |
| <i>Mônica Gurjão Carvalho</i> | |
| 5. Análise dos riscos ergonômicos na atividade laboral de operadores do setor de fundição da indústria metalúrgica | 64 |
| <i>Jefferson Carlos Alves, Renata Schirrneister</i> | |
| 6. Uma análise psicodinâmica das novas configurações do trabalho e do emprego na contemporaneidade | 82 |
| <i>Juliana A. de Oliveira Camilo</i> | |
| 7. Mulheres escolarizadas em cargos de prestígio: mudanças e desafios | 95 |
| <i>Elisabeth Juliska Rago</i> | |
| 8. Por uma (nova) política de estágios | 117 |
| <i>Ronaldo Martins</i> | |

| | |
|---|-----|
| 9. Análise da qualidade de vida no trabalho e do comprometimento organizacional na diferença de vínculos contratuais no Porto de Santos | 144 |
| <i>Renata Schirrmeyer, Ana Cristina Limongi-França</i> | |
| 10. Conexões entre cultura e diversidade: teoria e prática | 172 |
| <i>Maroni João da Silva, Pedro Aguerre</i> | |
| 11. Educação e trabalho: o impacto do trabalho precoce no desempenho acadêmico de jovens universitários brasileiros | 190 |
| <i>Elisabete Adami Pereira dos Santos, Igor dos Santos Nascimento</i> | |
| 12. A trajetória da mulher negra no mercado de trabalho: da ama de leite aos cargos de alta gestão | 215 |
| <i>Myrt Thânia de Souza Cruz, Isabella Vieira de Souza</i> | |

Introdução

As transformações impulsionadas pela Quarta Revolução Industrial têm imposto uma série de desafios para as organizações, sobretudo para a área de Gestão de Pessoas, o que tem impactado profundamente as funções tradicionais de Recursos Humanos (RH). A ascensão exponencial da inteligência artificial e das novas tecnologias digitais vem causando rupturas no que tange à gestão de pessoas nos diferentes contextos profissionais. Esta obra procura trazer olhares críticos e interdisciplinares para os desafios enfrentados no cotidiano do mundo do trabalho, a partir de diferentes pesquisas realizadas no âmbito do Departamento de Administração da Pontifícia Universidade Católica São Paulo (PUC-SP) e de seus Programas de Pós-Graduação. Trata-se de um sonho antigo da equipe de Gestão de Pessoas do Departamento, que acumula larga experiência em empresas e em pesquisas científicas, investigando temáticas distintas da área. Pensada a partir do eixo técnico, humano e crítico, esta obra é composta por capítulos voltados para a discussão das funções tradicionais de RH sob a ótica da problematização e desconstrução de velhos paradigmas incrustados, indo além dos modismos.

No primeiro capítulo, “Desenvolvimento de competências e o poder das expectativas”, João Pinheiro de Barros Neto discute a emergência e a urgência das novas competências exigidas pelo mercado de trabalho e, em especial, como o poder das expectativas impulsiona e alavanca novas competências.

No segundo, “Recrutamento e seleção: mapeamento das competências atitudinais e comportamentais demandadas dos jovens executivos em cenário de crise econômica”, Ana Luíza Pimentel Vieites aborda as competências como principal diferencial no processo de recrutamento e seleção, apontando quais são as novas competências exigidas para o jovem executivo no século XXI e quais são os desafios impostos para sua aquisição e desenvolvimento.

O terceiro capítulo, “O que a sua empregada doméstica revela sobre a diversidade organizacional”, origina-se da dissertação de mestrado de Mônica Gurjão Carvalho, que investiga a situação de invisibilidade social a que as trabalhadoras domésticas estão submetidas no Brasil. A partir de dados recolhidos de diferentes institutos de pesquisa, a autora problematiza o abismo existente no mercado de trabalho entre o discurso institucional e categorias como gênero e raça.

No quarto capítulo, “Análise dos riscos ergonômicos na atividade laboral de operadores do setor de fundição da indústria metalúrgica”, Jefferson Carlos Alves e Renata Schirrmeyer trazem à tona uma temática pouco discutida nas escolas de Administração no Brasil: as condições dos operários metalúrgicos frente ao adoecimento e à precarização ocasionados por problemas ergonômicos e por condições laborais inadequadas para o exercício de suas atividades.

No quinto capítulo, “Uma análise psicodinâmica das novas configurações do trabalho e do emprego na contemporaneidade”, Juliana de Oliveira Camilo examina, a partir da teoria e dos conceitos de Christophe Dejours, as transformações e metamorfoses do mundo do trabalho contemporâneo.

No sexto, “Mulheres escolarizadas: mudanças e desafios”, Elisabeth Juliska Rago mergulha com densidade na questão do trabalho feminino e em seus desdobramentos para as mulheres com ensino superior completo, enfatizando as violências simbólicas e as hierarquias assimétricas que justificam o uso dos conceitos de teto de vidro e de labirinto de cristal para caracterizar a realidade dessas trabalhadoras.

No sétimo capítulo, “Por uma (nova) política de estágios”, Ronaldo Martins traz o histórico da política de estágios da PUC-SP, discutindo os novos contextos de diversidade e os processos de inclusão, que são absolutamente relevantes no atual contexto das práticas de trabalho no ensino superior no Brasil, atentando também para os desafios da inserção laboral qualificada e do processo de ensino ativo.

Em “Análise da qualidade de vida no trabalho e do comprometimento organizacional na diferença de vínculos contratuais no Porto de Santos”, oitavo capítulo desta coletânea e fruto de uma dissertação de mestrado, Renata Schirrmeyer e Ana Cristina Limongi-França analisam a problemática dos contratos de trabalho com diferentes tipos de vínculos, evidenciando as dificuldades e as contradições que emergem dessa desigualdade, bem como seus reflexos na qualidade de vida e na percepção de engajamento dos trabalhadores.

No capítulo “Conexões entre cultura e diversidade: teoria e prática”, Maroni João da Silva e Pedro Aguerre aprofundam a discussão teórica e prática sobre a importância da cultura organizacional como fator preponderante para a efetividade das práticas de gestão da diversidade. Para corroborar tal premissa, eles apresentam um estudo de caso, no qual expõem a complexidade da cultura organizacional.

No décimo capítulo, “Educação e trabalho: o impacto do trabalho precoce no desempenho acadêmico de jovens universitários brasileiros”, fruto de rica pesquisa de campo, Elisabete Adami Pereira dos Santos e Igor dos Santos Nascimento evidenciam as dificuldades e os desafios que o jovem enfrenta

quando é empurrado para o mercado de trabalho e o modo como essa entrada precoce afeta seu desempenho acadêmico, implicando prejuízos significativos para sua formação.

No último capítulo, “A trajetória da mulher negra no mercado de trabalho: da ama de leite aos cargos de alta gestão”, Myrt Thânia de Souza Cruz e Isabella Vieira de Souza discutem a invisibilidade da mulher negra no mercado de trabalho, as formas de discriminação e os preconceitos historicamente estabelecidos, bem como traz para o presente as novas formas de manutenção e reprodução impulsionadas pelas novas tecnologias, como o caso do racismo algorítmico, e o modo como esses elementos reverberam no teto de vidro que mantém a mulher negra em cargos pouco valorizados e de baixa expressão social.

Esta obra só pôde ser viabilizada graças ao edital do Plano de Incentivo à Pesquisa (PIPEq) da PUC-SP, que a financiou. Assim, agradecemos efusivamente essa iniciativa.

Convidamos o leitor a percorrer os capítulos com o mesmo carinho com que cada um deles foi escrito. Agradecemos também os autores que se dedicaram com afinco para que esse objetivo pudesse ser alcançado.

1. Desenvolvimento de competências e o poder das expectativas

João Pinheiro de Barros Neto

Ser competente hoje passou a ser um desafio diário devido às grandes e cada vez mais rápidas mudanças pelas quais não só o mundo dos negócios vem passando, mas a sociedade como um todo.

O conhecimento torna-se obsoleto praticamente da noite para o dia, nunca somos suficientemente habilidosos e as nossas atitudes são cada vez mais cobradas, tudo isso ocorrendo em um turbilhão infundável de informações. Enfim, estamos sendo desafiados rotineiramente a sermos profissionais melhores, pois somos considerados a vantagem competitiva de nossas organizações.

Em outras palavras, a pressão por resultados só aumenta, o nível de estresse aumenta e os profissionais precisam corresponder. Por isso, não basta ser bem informado e comprometido, é preciso realizar entregas concretas, mesmo que muitas vezes nos frustremos por não atingir as expectativas (nossas e dos outros).

Barros Neto (2018, p. 122) afirma que para se administrar as organizações com eficiência e eficácia é preciso “um conjunto de competências específicas de extrema abrangência: técnicas (métodos e equipamentos), humanas (empatia, relacionamento) e conceituais (teoria e visão sistêmica)”.

Nesse cenário, o objetivo deste capítulo é discutir o desenvolvimento de competências diante de expectativas muito altas e em face de práticas e comportamentos que possam auxiliar os interessados a melhorarem suas competências atuais e desenvolverem aquelas que ainda não estejam apresentando desempenho adequado, tanto individualmente quanto em relação à equipe.

Metodologia

Pesquisar é buscar respostas e entender para poder explicar. Dessa forma, pesquisar faz parte do ofício do professor, do facilitador e do instrutor.

Matheus (2011, p. 3) explica que pesquisar “significa procurar, indagar, investigar ou, ainda, revelar algum conhecimento que se presume existir ou de que se necessita, como ferramenta para o crescimento ou para o desenvolvimento da vida”.

Para responder à questão proposta pelas organizadoras desta obra sobre os “desafios em gestão de pessoas: reflexão e perspectivas para além dos modismos”, recorreremos à pesquisa qualitativa, pois este método é usado para “buscar conhecimento, entendimento e aprofundamento sobre aspectos complexos do comportamento humano” (OLIVEIRA, 2011, p. 100).

Adotamos o empirismo, ou seja, a observação da realidade e a experimentação (PERDIGÃO, 2011), pois o que apresento neste capítulo é o resultado de 35 anos como gestor em nível tático e estratégico, e 21 anos como professor em cursos de graduação e pós-graduação, especialmente sobre desenvolvimento de lideranças e competências em várias instituições de ensino superior.

Procuramos trazer o que funcionou e deu mais resultados entre funcionários e alunos, desde jovens recém-saídos da adolescência até gestores de nível sênior em organizações internacionais, passando também por pequenos empreendedores e grandes empresários, a quem registramos nosso agradecimento pelo aprendizado recíproco.

Pelo tempo e pela quantidade de envolvidos, podemos garantir a profundidade e a qualidade das informações devido ao contato direto e pessoal que tive com eles e às incontáveis discussões em sala de aula e no ambiente de trabalho, bem como ao caráter extremamente prático das conclusões.

Por fim, embora não tenhamos usado técnicas estatísticas, principalmente por serem inadequadas para este tipo de estudo, isso não quer dizer que os resultados e as análises que apresentamos sejam subjetivas, uma vez que padrões foram claramente identificados e confirmados ao longo dos vários anos de docência e gestão.

Desenvolvimento de competências

Antes de podermos desenvolver alguma coisa, precisamos conhecê-la bem. Assim também é conosco e com nossas competências, necessitamos saber exatamente o que e quanto melhorar, mas devemos ter atenção, pois há uma tendência natural ao que chamamos de autovalorização, ou seja, geralmente nos vemos melhor do que somos e vemos os outros piores do que são. Stephen Covey

(2008, p. 13) costumava dizer que “julgamo-nos por meio de nossas intenções e os outros por meio do comportamento”.

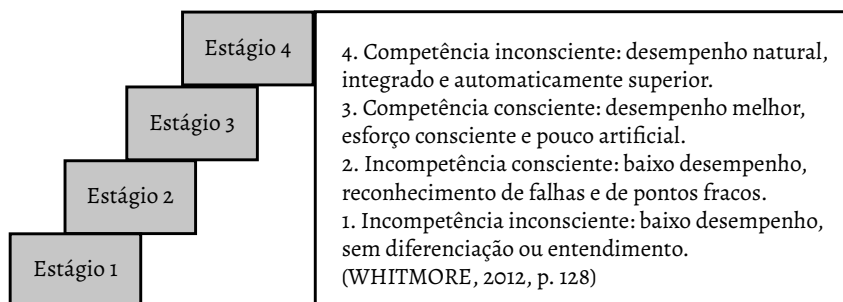
Por isso, é difícil identificar nossas próprias oportunidades de melhoria, aceitar que precisamos nos aprimorar e, enfim, que não somos tão perfeitos quanto imaginamos, tendo cuidado para não adotarmos aquela postura de que tudo precisa mudar porque está ruim, menos eu!

Em síntese, para desenvolver competências é preciso ter consciência de quem realmente sou, pois, como afirma Whitmore (2012, p. 47), “só sou capaz de controlar aquilo de que tenho consciência. Aquilo de que não tenho consciência me controla. A consciência me dá poder”.

Assim, o desenvolvimento de competências começa pela conscientização de que preciso melhorar e segue o processo do ciclo de aprendizado composto por quatro estágios.

É como subir uma escada, necessito dar o primeiro passo e subir o primeiro degrau. Ou seja, preciso primeiro conscientizar-me da minha incompetência, pois só melhora e cresce quem sabe que tem que se desenvolver, pois se acho que está tudo bem, não me movo, já que não há motivo para ir adiante.

Figura 1 – Estágios necessários para a aprendizagem e o desenvolvimento de competência



Fonte: elaborado pelo autor.

Uma boa maneira de começar a subida na escada ilustrada na Figura 1 é reavaliar suas atitudes e comportamentos, questionando se os resultados são satisfatórios. Questiona-se se está satisfeito com os resultados de sua vida, com sua saúde, com sua forma física, com sua família, com seu emprego, com seu nível social e econômico e o que pode fazer para melhorar cada um desses resultados.

Ao examinarmos nosso próprio comportamento interpessoal, para compreendê-lo melhor, poderemos aprimorá-lo por meio do desenvolvimento das competências necessárias.

O poder das expectativas

É muito comum ouvir que as crenças e as expectativas das pessoas podem se tornar previsões poderosas de resultados futuros, incluindo reações fisiológicas a medicamentos e a processos de cura.

Muita gente acha isso uma bobagem, mas o fato é que as crenças e expectativas influenciam, de fato, o futuro, como aponta Achor (2019, p. 84) no excerto:

Da mesma forma como a sua atitude mental em relação ao trabalho afeta o seu desempenho, o mesmo acontece com a sua atitude mental em relação à sua própria capacidade. O que quero dizer com isso é que, quanto mais você acredita na própria capacidade de sucesso, maiores são as chances de atingir esse sucesso. Isso pode soar como uma grande besteira puramente motivacional (e, na verdade, a ideia de fato foi divulgada por algumas fontes pouco confiáveis ao longo dos anos). Mas as últimas décadas testemunharam uma explosão de estudos científicos sérios e rigorosos sustentando esse conceito. Estudos demonstram que a simples crença de que é possível promover uma mudança positiva na nossa vida aumenta a motivação e melhora o desempenho no trabalho e que o sucesso, em essência, se transforma em uma profecia que acaba, inevitavelmente, se realizando. Um estudo com 112 contadores juniores revelou que aqueles que acreditavam que seriam capazes de atingir seus objetivos foram os mesmos que, dez meses mais tarde, tiveram o desempenho no trabalho mais bem avaliado pelos chefes. É impressionante constatar que a crença na própria capacidade foi um fator preditor ainda mais preciso do desempenho no trabalho do que o nível de habilidade ou treinamento desses profissionais.

Quem é pai, mãe ou tem boa memória, provavelmente já viu uma criança com febre ser confortada pela mãe com uma promessa (que talvez nem a própria

mãe acreditasse), mas que surtiu efeito: “calma filhinho, mamãe vai dar um beijinho que passa”. E, surpresa, alguns minutos depois a febre foi embora.

Pesquisas científicas (LIVINGSTON, 1988) comprovam que é verdade que crenças e expectativas realmente influenciam resultados e que existem mesmo as chamadas profecias autocumpridas, ou seja, se acreditamos que algo é possível, temos maior possibilidade de alcançar o que queremos, porque nos comportamos de maneira a buscar esse resultado. O inverso é verdadeiro, se não acreditamos, adotamos comportamentos que não contribuem para o alcance desse objetivo.

Em 1965 o professor Robert Rosenthal (ROSENTHAL; JACOBSON, 1968) conduziu um interessante experimento em uma escola pública da Califórnia, nos EUA, para determinar qual a influência das expectativas dos professores sobre o desempenho dos alunos.

A experiência completa e os dados coletados geraram um livro cujos resultados os autores resumem abaixo¹:

The central idea of this book has been that one person's expectation for another's behavior could come to serve as a self-fulfilling prophecy. This is not a new idea, and anecdotes and theories can be found that support its tenability. Much of the experimental evidence for the operation of interpersonal self-fulfilling prophecies comes from a research program in which prophecies or expectancies were experimentally generated in psychological experimenters in order to learn whether these prophecies would become self-fulfilling. (ROSENTHAL; JACOBSON, 1992, p. 174)

A seguir resumimos e simplificamos bastante o experimento narrado detalhadamente por Rosenthal e Jacobson na obra citada, para que se entenda o poder das expectativas.

1 A ideia central deste livro é que a expectativa de uma pessoa pelo comportamento de outra pessoa pode vir a servir como uma profecia autorrealizável. Esta não é uma ideia nova, e podem ser encontradas anedotas e teorias que apoiam sua tenacidade. Grande parte da evidência experimental para a operação de profecias autorrealizáveis interpessoais vem de um programa de pesquisa em que profecias ou expectativas foram experimentalmente geradas por experimentadores psicológicos, a fim de saber se essas profecias se tornariam autorrealizáveis (ROSENTHAL; JACOBSON, 1992, p. 174, tradução nossa).

Rosenthal dividiu os alunos em dois grupos: um somente com excelentes alunos, com alto nível de inteligência e com histórico de bom desempenho escolar. Outro grupo composto apenas por maus alunos, com inteligência abaixo da média, problemas familiares e históricos de mau desempenho escolar.

Ele explicou a uma equipe A de professores que eles iriam dar aulas às turmas compostas pelos alunos “gênios” e a outra equipe B de professores que eles tiveram a má sorte de ter que dar aulas aos alunos “problemáticos” e que tanto a equipe A quanto a B deveriam se preparar para dar conta da tarefa.

Ao fim do experimento, sem surpresas, o grupo de alunos excelentes teve resultados acima da média e o grupo de alunos problemas teve desempenho ainda pior do que o esperado. Quando perguntou aos professores do grupo A o que tinham feito para melhorar ainda mais o desempenho dos alunos, eles basicamente responderam que pouco ou nada, pois, sendo os alunos muito bons, aprendiam rápido, não faltavam, eram interessados e pesquisadores, enfim, nada demais, eram ótimos alunos.

Já os professores do grupo B explicaram que não era culpa deles, que fizeram tudo que foi possível, mas os alunos eram ruins mesmo, não se interessavam, não queriam aprender, não entendiam nada, não se esforçavam, faltavam, enfim, eram maus alunos.

A surpresa aconteceu quando Rosenthal revelou que os alunos não foram separados em turmas boas e ruins, mas eram todos alunos comuns, nas mesmas salas em que estariam alocados aleatoriamente em qualquer semestre. Ou seja, quem determinou o bom e o mau desempenho não foram os alunos, nem a capacidade ou o interesse deles, mas os professores, melhor ainda, o comportamento dos professores em relação aos alunos, comportamento determinado pelas expectativas daqueles em relação a estes.

Se o professor pensava e acreditava que os alunos eram bons e capazes de conseguir resultados melhores, ele se esforçava mais para dar aulas, pesquisava mais, se preparava melhor e cobrava mais, ou seja, seu comportamento era positivo e condizente com o que ele acreditava. Esse comportamento contribuiu para que os alunos realmente alcançassem melhores resultados.

Por outro lado, quando o professor pensava e acreditava que os alunos eram ruins e incapazes de conseguirem bons resultados, ele se esforçava menos para dar aulas, não trazia coisas novas para a sala de aula, não se preparava para ministrar as aulas e cobrava menos dos alunos, pois tinha certeza de que eles não corresponderiam, ou seja, seu comportamento era negativo e condizente com o

que ele acreditava. Esse comportamento contribuiu para que os alunos tivessem resultados piores.

O experimento demonstrou, portanto, que o desempenho dos alunos foi altamente influenciado e até mesmo determinado pelas expectativas dos professores, que comunicaram suas expectativas aos alunos, não por palavras, mas por comportamentos. O resultado é que estes corresponderam exatamente às crenças dos professores.

Achor (2019, p. 92) acredita que dois fatores explicam tais resultados:

Mas, ao final do experimento, eles de fato haviam se transformado em gênios acadêmicos. Então, o que fez esses alunos medianos se tornarem extraordinários? Apesar de os professores não terem dito nada diretamente àquelas crianças e terem dedicado o mesmo tempo a todos os alunos, dois fatos cruciais ocorreram. A crença de que os professores tinham no potencial daqueles alunos foi expressa, mesmo que de forma não verbal e inconsciente. E, o mais importante, essas mensagens não verbais foram captadas pelos alunos e transformadas em realidade.

Isto ficou conhecido como efeito Pigmaleão, que é também uma questão de percepção, como nos explica Covey (2007) ao relatar os problemas de seu filho na escola e nos esportes, onde não obtinha bons resultados, mesmo sendo incentivado pelos pais a ter uma atitude mental positiva, o que não ocorria porque o filho chorava e insistia que nunca aprenderia.

Interessei-me especialmente pelo modo como a percepção se forma e como ela determina a maneira de nós vermos as coisas, e a maneira como vemos determina nosso comportamento. Isso me levou ao estudo da teoria da expectativa e das profecias autorrealizáveis, ou seja, do “efeito Pigmaleão”, e à constatação de quão profundamente arraigadas estão nossas percepções. Aprendi que precisamos enxergar as lentes que usamos para ver o mundo, assim como o mundo propriamente dito, e perceber que estas lentes modelam nossa interpretação do mundo.

Depois que Sandra e eu conversamos sobre os conceitos que eu estava ensinando na IBM e sobre nossa própria situação, começamos

a perceber que o que estávamos fazendo para ajudar nosso filho não se harmonizava com a maneira como realmente o víamos. Quando examinamos honestamente nossos sentimentos mais profundos, entendemos que nossa percepção da situação nos levava a crer que ele era basicamente incapaz, de certo modo “atrasado”. Por mais que insistíssemos em atitudes e comportamentos, nossos esforços eram ineficazes porque, apesar de nossas ações e palavras, a mensagem real que emitíamos era: “Você não é capaz. Você precisa ser protegido”. Começamos a perceber que, se quiséssemos mudar a situação, precisávamos primeiro mudar a nós mesmos. E para mudar efetivamente nosso modo de ser, precisávamos primeiro mudar nossa percepção. (COVEY, 2007, p. 28)

Pigmaleão, no mito grego, era um escultor que tinha altas expectativas em relação à mulher com quem casaria e que só via defeitos em todas as mulheres que conhecia. Suas expectativas eram tão altas que ele resolveu esculpir aquela que seria a mulher perfeita em marfim e chamou sua estátua de Galateia. Tão perfeita ficou a estátua que Pigmaleão se apaixonou por ela. A deusa Vênus ficou com pena dele e deu vida à estátua, assim, o escultor e sua obra se casaram e foram felizes para sempre.

Daí o nome efeito Pigmaleão, fundamental no desenvolvimento de competências e que pode ser resumido nos seguintes princípios.

1. Nós nos comportamos de maneira consistente com nossas expectativas, crenças e valores em relação aos outros e a nós mesmos;
2. Nossos atos e comportamentos em relação às outras pessoas influenciam as expectativas, o comportamento e o desempenho delas positivamente ou negativamente;
3. Como consequência, nossas expectativas se tornam uma profecia autocumprida, em boa medida porque agimos e nos comportamos de maneira consistente com aquela profecia, o que a ajuda a se cumprir.

As nossas expectativas e, portanto, o modo como tratamos as pessoas faz uma grande diferença no que elas se tornam e em como se comportam. Entender isso é de suma importância no processo de desenvolvimento de competências próprio e dos outros.

Por exemplo: se eu tenho dois estagiários e acredito firmemente que Carlos é mais competente do que João, eu vou dar, inconsciente e conscientemente, mais oportunidades, desafios e recursos para Carlos.

Então, obviamente, Carlos vai mostrar mais trabalho e melhor desempenho do que João, então direi: “Eu sabia, disse a vocês, Carlos é o melhor!”. E é mesmo, mas é porque o que eu fiz contribuiu em grande parte para que ele realmente fosse melhor. Estamos cercados de profecias autocumpridas e nem nos damos conta: queda de ações na bolsa, corrida aos bancos, preconceitos e por aí vai.

Figura 2 – O ciclo Pigmaleão e o desenvolvimento de competências



Fonte: elaborado pelo autor.

Utilizar o ciclo Pigaleão no desenvolvimento de competências é basicamente uma questão de comunicar expectativas, crenças e valores. De novo, simples, mas não fácil, pois como alerta Diniz (2005, p. 51) uma das “competências mais importantes e pouco desenvolvidas nos líderes é a capacidade de comunicação. Até mesmo uma tentativa de não se comunicar é uma forma de comunicação”.

Por isso, lembro que não dá para fingir, pois a comunicação abrange muito mais do que palavras. A qualidade da nossa comunicação com as pessoas é um reflexo do nosso relacionamento com elas, por isso para acontecer o efeito Pigaleão a comunicação precisa ser natural, sincera e eficaz.

Também é preciso esclarecer que administrar o poder das expectativas não é simplesmente definir metas altíssimas e dizer que acredita no alcance delas, nem ignorar problemas reais de desempenho, pois não se trata apenas de obter o que se espera.

É uma questão de crença verdadeira, de ação e de considerar uma série de fatores intervenientes: capacitação, cultura, aptidões, talento e motivação. De toda a forma, a aplicação do efeito Pigmeleão é determinante para o desenvolvimento de competências e, portanto, na obtenção de resultados. Como afirma Jo Owen (2012, p. 44):

Você se surpreenderá ao ver o quanto sua equipe é capaz de realizar com o apoio adequado: as pessoas tendem a satisfazer o nível de expectativas estabelecido para elas, seja ele alto ou baixo.

A força das expectativas negativas

O lado negativo do Pigmeleão é justamente não criar o efeito Galateia, ou seja, aumentar a autoconfiança e as autoexpectativas, mas fazer o contrário, o que depende basicamente da visão que temos dos seres humanos.

Nesse sentido, cabe lembrar Douglas McGregor (1960), psicólogo social norte-americano, que propôs dois conjuntos básicos de pressupostos sobre o comportamento humano, que denominou de teoria X e teoria Y, e que resumimos no próximo quadro.

Quadro 1 – Pressupostos da teoria X e teoria Y

| TEORIA X | TEORIA Y |
|---|---|
| O pressuposto é que as pessoas têm aversão ao trabalho e à responsabilidade, preferindo ser dirigidas; pessoas precisam ser controladas e motivadas pela coação, pela punição, pelo dinheiro ou pelos elogios. É uma concepção mecanicista do ser humano, presente nas teorias administrativas clássicas. | O pressuposto é que as pessoas são criativas, competentes e consideram que o trabalho é tão natural quanto o descanso ou lazer. Sob as condições adequadas elas não precisam de controle, mas de condições para o seu desenvolvimento pessoal. Esses pressupostos constituem a base da chamada Administração Participativa. |

Fonte: adaptado pelo autor.

A teoria X, portanto é uma visão negativa da natureza humana e a teoria Y uma visão mais positiva. Naturalmente X e Y são dois extremos de um contínuo, mas há pessoas que realmente acreditam que os outros são mais X do que Y e ela mesma é mais Y do que X.

Aqui importa entender que tratar pessoas como X implica que elas darão respostas como X e tratar pessoas como Y resultará em mais comportamentos Y. Covey (2008, p. 232) advoga que os empregadores “escolhem tratar os 97% nos quais podem confiar como tratariam os 3% não confiáveis”.

As nossas expectativas, percepções, crenças e valores influenciam cada aspecto de nossas vidas, por isso são incontáveis as oportunidades para aplicar os princípios do Pigmaleão e elevar o nível de competências de subordinados e as nossas próprias.

Não esqueçamos, porém, que somos incapazes de nos comportarmos de uma maneira inconsistente com o modo como nos vemos e vemos os outros. Podemos até fingir, mas em algum momento os outros percebem no que realmente acreditamos.

Um relato pessoal

Em minha experiência como gestor e professor, constatei que as crenças que temos sobre nós mesmos e sobre os outros nem sempre são fáceis de mudar, mas é fato que elas mudam, pois já perdi a conta de estudantes que chegam quase desistindo de um Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) ou de uma disciplina qualquer e, após uma conversa e um pouco de atenção diferenciada, conseguem fazer o que não imaginavam que conseguiriam.

Essa mesma experiência vivi reiteradamente como gestor Y por mais de três décadas: vi e acompanhei empregados e funcionários desacreditados de si e pelos outros que, com a aplicação do ciclo exposto na Figura 2, desenvolveram suas competências e mudaram completamente seu desempenho, impressionando seus gestores anteriores que os consideravam casos perdidos.

Posso afirmar, portanto, que as pessoas precisam ser mais lembradas de suas competências e pontos fortes do que ensinadas, porque na grande maioria das vezes elas vão corresponder às expectativas, para o bem ou para o mal.

O mais interessante, como aprendi com o passar do tempo, é que essa técnica pode ser usada em qualquer situação ou ambiente, quer seja acadêmico quer profissional, basta estimular as pessoas a verem em si mesmas o que têm de melhor.

O ponto-chave no desenvolvimento de competências é ter confiança que é possível melhorar conhecimentos, habilidades e atitudes. A corroborar essa lógica, é conveniente citar Dweck (2017), para quem é possível até desenvolver a inteligência, se acreditarmos nisso e, por conseguinte, melhorar nosso índice de realização.

A autora divide as pessoas em apenas dois tipos, as de mentalidade determinista que acreditam que suas competências são determinadas e as de mentalidade progressiva cuja crença é de que podem desenvolver suas competências por meio de esforço, dedicação e empenho.

Ao longo do livro ela defende que o primeiro tipo de pessoas fica cega às oportunidades e apresenta desempenho inferior, enquanto as do segundo tipo estão em constante crescimento, desenvolvendo suas competências e no geral obtendo desempenhos melhores.

É justamente isso que tenho testemunhado, isto é, independentemente de qualquer coisa, as pessoas têm condições de desenvolver suas competências por meio de uma dedicação maior. Para tanto, muitas vezes é suficiente uma palavra de apoio ou uma demonstração de confiança.

Por isso, permito-me concluir que o desenvolvimento de competências depende acima de tudo das expectativas positivas que temos de nós mesmos e das expectativas que os outros comunicam a nós, por isso, precisamos pensar sobre nós e sobre os outros de maneira mais favorável.

Plano de desenvolvimento individual de competências (PDIC)

O poder das crenças e expectativas, quer positivas quer negativas, indiscutivelmente é muito forte no processo de desenvolvimento de competências, mas, por mais favorável que seja, ainda se faz necessário elaborar um plano e executá-lo, com objetivos claros e metas bem definidas.

Mas não um plano qualquer e, sim, um que seja adequado para cada um, que faça sentido, gere valor e esteja de acordo com as crenças e expectativas individuais, isto é, um plano de desenvolvimento individual de competências ou PDIC.

Se a pessoa realmente estiver disposta a desenvolver suas competências, então precisa aliar sua expectativa com a disciplina e a paciência para esperar pelos resultados, pois o PDIC, junto com os conceitos que vimos, é comprovadamente uma ferramenta eficaz que combina o estabelecimento de metas visando desenvolver competências específicas e comportamentos mais eficientes para a identificação de prováveis obstáculos e ações para superá-los.

Os resultados do PDIC são comprovados por depoimentos de alunos e de participantes de seminários que ministrou como sendo uma forma eficaz de obter resultados positivos não só no desenvolvimento de competências, mas também

em mudanças pessoais e interpessoais, desde que se dedique tempo suficiente para elaborá-lo, comprometendo-se com ele.

No PDIC a pessoa deverá definir seus objetivos específicos para se tornar um administrador melhor, traçar metas específicas para cada uma das competências e atualizar seu plano a cada meta atingida ou objetivo concluído, pois precisa ser atualizada ao longo do tempo, uma vez que sua prática é permanente, mas sugiro que comece imediatamente.

Planeja o que é difícil enquanto ainda é fácil. Faz o grande enquanto ainda é pequeno. Tudo o que é difícil na Terra começa sempre com algo fácil. Tudo que é grande na Terra começa sempre como algo pequeno. (LAO-TZU, 2006, p. 102)

O primeiro passo é saber onde está (quem é) e para onde vai, escrever sua história e ter em mente que irá enfrentar desafios e obstáculos ao tentar executar seu PDIC, que podem vir de outras pessoas que não tenham compromisso em apoiar seus esforços ou podem vir de si mesmo (cansaço, falta de persistência ou disciplina etc.).

Figura 3 – Processo de desenvolvimento de competências



Fonte: elaborado pelo autor.

Sendo assim, é vital não desanimar e manter o passo, pois a efetividade depende de criar e sustentar compromisso e coesão. Logo, executar o PDIC é um exercício em si mesmo que contribui para seu crescimento e desenvolvimento de competências.

Vale a pena criar metas S.M.A.R.T. (*Specific, Measurable, Attainable, Realistic, Time Bound*) no seu PDI (QUINN *et al.*, 2012, p. 232), ou seja, “específicas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e com tempo preciso”.

Compartilhar o PDIC com alguém de confiança é muito útil, pois a experiência mostra que torná-lo público aumenta o compromisso e a probabilidade de sucesso, por isso é recomendável trocar *feedbacks*, sugestões e ideias a respeito, e, se possível, agendar sessões de acompanhamento, concentrando-se no que está dando certo e no que não está para fazer os ajustes necessários.

Considerações finais

A pessoa competente precisa ter conhecimento dos seus pontos fortes e fracos, e também os da equipe, por isso, precisa reconhecer que, embora todos os componentes do time tenham algo em comum, cada pessoa é também, de certo modo, única.

Para sermos mais competentes precisamos nutrir expectativas positivas e termos humildade para aprender com qualquer pessoa e em qualquer situação, pois o desenvolvimento de competências começa em si mesmo, continua na equipe e não termina nunca, pois ninguém é competente ou está competente, competência é produto da melhora contínua.

É preciso entender, em suma, que há muitas coisas que influenciam os resultados, a motivação, o esforço e o desempenho das pessoas, mas o fator principal é mesmo nossas expectativas e crenças.

João Pinheiro de Barros Neto tem pós-doutorado pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). Doutor em Sociologia/Relações Internacionais e Mestre em Administração – Organização e Recursos Humanos pela PUC-SP. Especializado em Administração da Produção e Operações Industriais pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (Eaesp-FGV-SP). Bacharel em Administração pelas Faculdades Associadas de São Paulo e administrador profissional há mais de 30 anos. Atua como professor de Administração há 20 anos. Publicou 26 livros como autor, coautor e organizador, além de vários artigos nacionais e internacionais. É coordenador do Curso de Liderança Aplicada da Coordenadoria Geral de Especialização, Aperfeiçoamento e Extensão da PUC-SP, e membro do Grupo de Excelência em Gestão de Instituições de Ensino Superior do CRA-SP. Membro da Banca Examinadora do Prêmio Nacional da Qualidade (2002, 2004, 2007, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015 e 2016). Atualmente, é professor assistente doutor na PUC-SP no Departamento de Administração, na área epistemológica de Gestão de Pessoas. Atua em organizações públicas e privadas há 35 anos, tendo liderado e implementado projetos em diversas áreas da Administração.

Referências

ACHOR, Shawn. **O jeito Harvard de ser feliz**: o curso mais concorrido da melhor universidade do mundo. São Paulo: Benvirá, 2019.

BARROS NETO, João Pinheiro de. Escolas da administração. *In*: BARROS NETO, João Pinheiro de (org.). **Administração**: fundamentos de administração empreendedora e competitiva. São Paulo: Atlas, 2018. p. 121-140.

COVEY, Stephen R. **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes**: lições poderosas para a transformação pessoal. 30. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2007.

COVEY, Stephen R. **O poder da confiança**: o elemento que faz toda a diferença. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DWECK, Carol S. **Mindset**: a nova psicologia do sucesso. São Paulo: Objetiva, 2017.

DINIZ, Arthur. **Líder do futuro**: a transformação em líder coach. São Paulo: Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento, 2005.

LAO-TZU. **Tao-te king**. São Paulo: Pensamento, 2006.

LIVINGSTON, J. Sterling. Pygmalion in management. **Harvard Business Review**, Boston, p. 121-130, Sept./Oct. 1988.

MATHEUS, Carlos Eduardo Meirelles. Filosofia da pesquisa. *In*: PERDIGÃO, Dulce Mantella; HERLINGER, Maximiliano; WHITE, Oriana Monarca (org.). **Teoria e prática da pesquisa aplicada**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. p. 2-12.

MCCLELLAND, David C. Testing for competence rather than “intelligence”. **American Psychologist**, Washington, DC, p. 1-14, Jan. 1973. Disponível em: <http://bit.ly/2lBXDrS>. Acesso em: 13 jun. 2014.

MCGREGOR, Douglas. **The human side of enterprise**. New York: McGraw-Hill, 1960.

OLIVEIRA, Diva Maria Tammaro de. Introdução à pesquisa qualitativa. *In*: PERDIGÃO, Dulce Mantella; HERLINGER, Maximiliano; WHITE, Oriana Monarca (org.). **Teoria e prática da pesquisa aplicada**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. p. 100-108.

OWEN, Jo. **Manual de habilidades do líder**: 50 fundamentos para se tornar um grande líder. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

PERDIGÃO, Dulce Mantella. Introdução à pesquisa quantitativa. *In*: PERDIGÃO, Dulce Mantella; HERLINGER, Maximiliano; WHITE, Oriana Monarca (org.). **Teoria e prática da pesquisa aplicada**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. p. 109-117.

QUINN, Robert; FAERMAN, Sue R.; THOMPSON, Michael P.; MCGRATH, Michael R.; BRIGHT, David S. **Competências gerenciais**: a abordagem de valores concorrentes na gestão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

ROSENTHAL, Robert; JACOBSON, Lenore. Pygmalion in the classroom. **The Urban Review**, Chapel Hill, p. 16-20, Sept. 1968. Disponível em: <http://bit.ly/2k4hT4W>. Acesso em: 31 jul. 2019.

ROSENTHAL, Robert; JACOBSON, Lenore. **Pygmalion in the classroom**: teacher expectation and pupil's intellectual development. Norwalk: Crown House, 1992.

WHITMORE, John. **Coaching para aprimorar o desempenho**: os princípios e a prática do coaching e da liderança, desenvolvendo o potencial e o propósito humanos. São Paulo: Clio, 2012.

2. Recrutamento e seleção: mapeamento das competências atitudinais e comportamentais demandadas dos jovens executivos em cenário de crise econômica

Ana Luíza Pimentel Vieites

A crise econômica afetou diversos setores da sociedade e, até os dias atuais, é nítido que seus efeitos colaterais ainda não passaram. Em fevereiro de 2019, foi constatado que cerca de 13,1 milhões de pessoas estavam desempregadas. Em um cenário de tanto desemprego, qual foi a diferenciação que as organizações promoveram na hora de decidir quais funcionários manteriam seus empregos e quais seriam desligados?

Para entender as estratégias adotadas pelas empresas no cenário de crise, é preciso ter claro o conceito de competências e a metodologia adotada pelo departamento de Recursos Humanos de Gestão por Competência. As competências, segundo Joel Dutra (GESTÃO..., 2015), são repostas baseadas em um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, e adequadas ao contexto onde se inserem.

David McClelland (1973) formalizou o primeiro conceito de competência em artigo escrito para a *American Psychologist*, no qual aborda testes de processos de recrutamento e seleção. McClelland (1973) define as competências como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) do profissional para obter uma performance superior. O autor levantou a questão de que os testes de inteligência feitos nas organizações estavam obsoletos e possuíam inúmeros *gaps*. Segundo ele, para as organizações testarem seus empregados com eficiência é necessário migrar do teste de inteligência para o teste de competência.

Segundo o vídeo *Gestão por competência – o que é?* (2017), do canal RH Academy do YouTube, o objetivo da Gestão por Competência é identificar as competências necessárias para a organização crescer, verificar se as competências necessárias são percebidas nas pessoas que estão na empresa e promover ações de treinamentos e desenvolvimento. Por isso, é necessário identificar as

competências que os profissionais da companhia precisam ter para poderem desenvolver suas funções de acordo com os valores da instituição.

O dicionário *Michaelis* (2019) define empresa como “o conjunto das pessoas que administram ou dirigem uma associação”. Portanto, o desenvolvimento da organização está estritamente atrelado ao desenvolvimento das pessoas que trabalham nela.

Percebe-se que a estratégia da área de Recursos Humanos é de extrema importância para a empresa atingir suas metas e administrar os recursos que tem. Em momentos de instabilidades, essa estratégia se torna crucial para a organização conseguir se blindar. Para conseguir se manter durante a crise, a organização precisa de funcionários que se adaptem às diversidades e que consigam enxergar oportunidades.

A gestão da competência acontece quando o gestor realiza ações diante de um contexto favorável para o desenvolvimento de competências, e não quando busca obter a competência em si, considerando o empregado um ator ao invés de um operador (LE BOTERF, 2003). Desse modo, o modelo de competência se alinha ao paradigma da economia do conhecimento. Nesse sentido, Maria Rossatto (2003) afirma que, do ponto de vista da gestão por conhecimento, os empregados e suas competências deixam de ser apenas peças que movem as engrenagens do processo produtivo – até porque na sociedade contemporânea essas “engrenagens” estão sendo substituídas por tecnologia automática –, para adquirirem importância estratégica para o sucesso da organização.

A sociedade contemporânea está cada vez mais automatizando processos, buscando soluções ecológicas e correndo atrás da maximização dos lucros em cenários econômicos cada vez mais competitivos e imprevisíveis. Para alcançar os resultados almejados, as empresas do século XXI perceberam que profissionais que possuem determinadas competências são capazes de fazer com que a empresa atinja suas metas, porque buscam soluções inovadoras e enxergam oportunidades de redução de custos.

Em “Competências-chaves para todos no séc. XXI: orientações emergentes do contexto europeu”, Patrícia Sá e Fátima Paixão (2015) abordam as competências exigidas nos tempos atuais. As autoras definem as competências-chaves como “as competências que permitem que os indivíduos participem eficazmente em múltiplos contextos ou domínios sociais e que, por seu lado, contribuem para o sucesso global da vida de cada indivíduo, bem como para o bom funcionamento da sociedade” (SÁ; PAIXÃO, 2015, p. 246). Portanto, as competências-chaves são necessárias tanto para o indivíduo quanto para o meio onde está inserido. As competências de aprendizado possuem três divisões, a saber: as competências de

informação e comunicação; as competências de pensamento crítico e resolução de problemas; e as competências interpessoais e autodirigidas.

A primeira característica citada pelas autoras é aprender a aprender. Pois a pessoa precisa buscar informações e saber analisá-las, para só então poder transformá-las em conhecimento. Essa competência está presente na origem das “aprendizagens autônomas” (SÁ; PAIXÃO, 2015, p. 247) e gera o desenvolvimento de estratégias cognitivas e metacognitivas (reflexão crítica e monitoração dos próprios processos de aprendizagem), que são essenciais para a leitura do mercado e para a criação de oportunidades em momentos de recessão econômica.

Outra competência destacada pelas autoras é a comunicação. Essa habilidade envolve o domínio da língua materna, incluindo a capacidade de se expressar e refletir sobre si por meio dela. É recomendado também saber comunicar-se satisfatoriamente em pelo menos uma língua estrangeira. Além disso, é necessário se expressar de modo que as pessoas que estão recebendo a informação compreendam exatamente aquilo que se deseja transmitir, através não somente de palavras, mas também de imagens e da comunicação corporal.

A cidadania ativa é outro aspecto importante levantado pelas autoras. Elas ressaltam a relevância de ações responsáveis do ponto de vista pessoal e social, as quais exigem uma sociedade aberta e democrática, onde circulem valores de ética, responsabilidade, solidariedade e tolerância. Nesse contexto, torna-se essencial saber lidar com diferentes culturas e gêneros, além de dominar a relação harmoniosa entre o ser humano e a natureza. Em oposição ao atual conceito de globalização, persiste o desafio de criar uma globalização livre, justa e solidária. Com esse tema em debate constante nas mídias, a cidadania ativa constitui um aspecto fundamental de discussão dentro das organizações.

Vera Brasil (2017), em seu artigo “Competências para o administrador: um enfoque para a liderança”, segue a mesma linha de pensamento de Sá e Paixão (2015). A autora afirma que a integração entre a capacidade crítica e reflexiva de saberes e de fazeres diversos é essencial e, portanto, necessária para profissionais multitarefas.

No mesmo artigo, Brasil (2017, p. 10) afirma que “as interlocuções com o mundo e com o compromisso social culminam no mercado de trabalho”. Ticiane Werneck tem uma visão semelhante. Em artigo para a *HSM Management*, Werneck (2018, p. 60) escreve que “as empresas estão olhando para fora de seus limites em busca de maior interação com a sociedade”. Assim, fica evidente que o profissional precisa desenvolver a competência de enxergar o negócio com uma visão holística, entendendo as variáveis que afetam seu sucesso.

Nessa mesma direção vão as argumentações de Roberto Shunyahiki (2017)¹ e do artigo “Leadership in a (permanent) crisis”, de Cris Heifetz, Alexander Grashow e Marty Linsky. Vera Brasil também defende a importância de o administrador desenvolver a competência de prever o que está por vir. A autora afirma que as organizações buscam líderes com “visão de futuro e vanguarda” e que “valorizam o saber ser para fazer melhor a gestão, mesmo em momentos de crise” (BRASIL, 2017, p. 11). Isso indica que soluções de curtos prazos, normalmente adotadas em tempos de crise, não estão mais sendo escolhidas pela maioria das organizações. Portanto, a tendência para as épocas de crise não é mais tomar decisões de curto prazo que não sejam aproveitadas no longo prazo. Mesmo não sendo uma ciência exata, as empresas continuam buscando profissionais capazes de presumir o futuro.

Faria *et al.* (2005) também mapearam as competências requeridas pelas organizações. As autoras verificaram que as empresas estão em busca de profissionais que tenham disposição para as mudanças, o que corresponde a saber gerar alternativas para os processos, buscando atender necessidades específicas. Ou seja, habilidade para inovar e propor melhorias impulsionadas pela atualização constante do profissional no mundo globalizado.

Outra competência destacada pelas autoras é o trabalho de equipe, isto é, saber formar relacionamentos profissionais com transparência e abertura para novas ideias, além da eficácia de adaptação ao contexto. Por isso, a comunicação torna-se competência essencial exigida pelas organizações contemporâneas (FARIA *et al.*, 2005).

A comunicação é parte fundamental do desenvolvimento da corporação, uma vez que os funcionários precisam estar alinhados. Para que isso aconteça é necessário saber transmitir informações de forma transparente, assertiva e objetiva, além de saber interpretar, processar e entender o contexto da mensagem transmitida, para conseguir responder adequadamente. Com o cenário de globalização e, consequentemente, com a comunicação entre os países facilitada, o conhecimento de idiomas se torna essencial para os profissionais das empresas atuais (FARIA *et al.*, 2005).

A competência atenção/priorização também foi destacada por Faria *et al.* (2005, p. 31) como a “visão global e percepção do contexto, capacidade de finalização e forma com que define prioridades em seu trabalho”. Ou seja, como a demonstração de habilidade para resolver demandas, reestruturando os processos de trabalho. Além disso, as autoras identificaram a necessidade da antecipação de ameaças por meio da capacidade de antecipar ameaças e oportunidades, promovendo ações estratégicas.

1 Informação fornecida por Roberto Shunyahiki na palestra “Liderança em tempo de crise”, de 2017.

Assim, nota-se que há uma convergência de pensamentos entre os autores que estudam as competências demandadas. Todos abordam as mesmas competências e as consideram essenciais. Logo, para se manter ativo na sociedade contemporânea, que está sujeita a diversas crises e instabilidades, é preciso focar no desenvolvimento e no aprimoramento das competências, habilidades e atitudes que esses autores e pesquisadores constataram serem essenciais.

Marcelo Veras, professor de Planejamento de Carreira e presidente da Inova Business School de Campinas, acompanhou por dez anos 170 executivos brasileiros e mapeou as habilidades em comum dos gestores considerados competentes e admirados. O professor dividiu as competências que identificou em três categorias: comportamentais – relacionadas ao modo de agir em relação a si próprio e aos outros –, técnicas – vinculadas ao domínio da área de atuação e às competências básicas de linguagem e leitura – e de gestão – ligadas às atitudes de grandes líderes.

Na entrevista que concedeu à Bárbara Nórr na revista *Você S/A*, Veras (2016) afirma que as habilidades fazem mais sentido quando combinadas entre si e usadas de forma coerente. Além disso, o pesquisador afirma que é necessário estar diariamente focado na melhoria e no crescimento pessoal para conseguir identificar os nossos pontos fracos e fortes.

A flexibilidade, uma das competências apontada por Veras como essencial, se justifica pelas constantes mudanças no mercado de trabalho e na sociedade. Portanto, é importante manter a mente aberta para diferentes opiniões e para sempre poder crescer mais. Outra competência importante indicada pelo professor é a tomada de decisão. Aprender a lidar com o risco, saber olhar todo o cenário, mesmo com informações incompletas, e administrar os recursos que estão disponíveis são competências cada vez mais valorizadas pelas organizações.

Além das competências citadas, Veras (2016) destaca também: equilíbrio emocional; empatia; gestão de pessoas; etiqueta pessoal e profissional; comprometimento e execução; *networking* e relacionamento; sustentabilidade; entre outras. Nota-se que as competências estão relacionadas com a atual fase do mundo, na qual se fala cada vez mais em educação ecológica, em se colocar no lugar do outro, em cumprir compromissos firmados e em cuidar da mente. Isso mostra que as organizações de sucessos tendem a refletir o momento por que passa a sociedade.

A comunicação “Competências do administrador: um estudo comparativo entre a percepção da academia e a do mercado de trabalho”, de Nascimento e Alves (2015), discute as competências do administrador instituídas pelo Conselho Nacional de Educação, sendo algumas delas: equacionar soluções e pensar

estrategicamente, o que pode ser interpretado como tomada de decisão (que também é considerada essencial por muitos autores); vontade de aprender; capacidade de transferir conhecimentos para o ambiente de trabalho e comunicação compatível com o exercício profissional. Nota-se que as competências indicadas pelo Conselho Nacional se assemelham com as enumeradas pelos autores citados.

As competências dos empregados correspondem a uma forma de colaboração concreta ao patrimônio de conhecimentos da empresa e estão diretamente ligadas à obtenção de vantagem competitiva para a organização (DUTRA, 2010). Portanto, é extremamente importante para o sucesso da organização reter seus talentos e seus profissionais *high potencial* através de estratégias da sua área de recursos humanos. Por sua vez, essas estratégias devem estar interligadas com as estratégias organizacionais para que as metas da empresa sejam atingidas com máximo desempenho possível.

Os processos seletivos estão cada vez mais sendo desenvolvidos pelas competências que o cargo requer, que são divididas entre as competências técnicas específicas para a posição e as competências-bases que todos os colaboradores precisam ter para se desenvolverem dentro da organização. A relação entre a competência e o contexto é inseparável (AYLMER, 2016), por isso é necessário entender que as competências mudam de acordo com o contexto da sociedade.

A importância de os jovens profissionais desenvolverem as competências discutidas se torna evidente quando se leva em consideração os dados expostos no artigo “A crueldade do mercado de trabalho para os jovens do país”, de Claudio Marques (2018), que aponta que, quando a economia se recuperar totalmente, 25 milhões de jovens não estarão preparados para o mercado de trabalho.

A tabela a seguir aponta as competências mais ressaltadas pelos autores e gestores mencionados no referencial teórico.

Quadro 1 – Principais competências valorizadas no mercado de trabalho

| | |
|---------------------------------|--|
| Flexibilidade | As constantes inovações demandam funcionários cada vez mais flexíveis e dispostos a aceitar o novo e diferente. |
| Empatia | Colocar-se no lugar do outro facilita o entendimento da situação e agiliza o processo de solução. |
| Disposição para aprender | O mundo e, conseqüentemente, o mercado de trabalho estão em constante mudança, por isso é preciso se atualizar sempre. |

Continua...

Quadro 1 – Continuação

| | |
|------------------------------------|--|
| Accountability | Responsabilidade pelos erros e transparência na realização de tarefas. |
| Comunicação | Saber transmitir o que deseja e entender o que é comunicado são essenciais para compreender os processos da organização. |
| Adaptabilidade | Ter facilidade em se adaptar a um ambiente em constante mudança tornou-se indispensável para o administrador. |
| Visão holística | Saber enxergar o todo e as variáveis que influenciam a situação é essencial para um líder de sucesso. |
| Enxergar oportunidades | Manter uma postura de busca de soluções em situações caóticas é o principal meio para encontrar oportunidades. |
| Autoconhecimento | Entender suas aspirações, opiniões, erros e acertos facilita traçar objetivos e buscar formas de melhorias pessoais, que se refletem no cotidiano empresarial. |
| Ser multitarefas | Essa competência ganhou força no período de recessão, com as demissões em massas, e permaneceu no mercado. Saber lidar com diferentes tarefas torna o profissional disputado no mercado de trabalho. |
| Atenção a tudo que acontece | Essa competência auxilia na compreensão e permite que o colaborador se posicione, com tempo hábil, em relação ao que está por vir. |
| Cidadania ativa | É necessário que o colaborador se conecte com questões sociais, morais e culturais para entender a sociedade e, consequentemente, os clientes da sua empresa. |

Por fim, conclui-se que o mercado está cada vez mais competitivo e em busca de novos talentos para se desenvolver. Além disso, percebe-se que desenvolver as competências destacadas auxilia os jovens executivos a encontrarem um lugar no mercado de trabalho e a crescerem profissionalmente.

Ana Luíza Pimentel Vieites é graduanda em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). Atuou como estagiária financeira do grupo Thermo Fisher Scientific e atualmente trabalha como *trainee* de auditoria na KPMG.

Referências

AYLMER, Roberto. Os perigos da acomodação profissional. **Você S/A**, São Paulo, 22 jul. 2016. Disponível em: <http://bit.ly/2ko2bro>. Acesso em: 15 ago. 2019.

BRASIL, Vera B. Competências para o administrador: um enfoque para a liderança. **Coletânea Administração da Associação Brasileira de Administração**, São Paulo, v. 4, p. 10-11, 2017.

DUTRA, Joel S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2010.

EMPRESA. In: MICHAELIS. São Paulo: Melhoramentos, 2019. Disponível em: <http://bit.ly/2LRZclk>. Acesso em: 15 ago. 2019.

FARIA, Sueli; OLIVEIRA, Vanda F.; FORNER, Liliane; D'ASTUTO, Floriania. Competências do profissional da informação: uma reflexão a partir da Classificação Brasileira de Ocupações. **Ciências da Informação**, Brasília, DF, v. 34, n. 2, p. 26-33, 2005.

GESTÃO por competência, com Joel Dutra. São Paulo: Escola de Governo do Estado de São Paulo, 2015. 1 vídeo (19 min). Publicado pelo canal Escola de Governo do Estado de São Paulo. Disponível em: <http://bit.ly/2kuGyzz>. Acesso em: 15 ago. 2019.

GESTÃO por competência – O que é? [S. l.: s. n.], 2017. 1 vídeo (7 min). Publicado pelo canal RH Academy. Disponível em: <http://bit.ly/2lTZGr7>. Acesso em: 15 ago. 2019.

HEIFETZ, Cris; GRASHOW, Alexander; LINSKY, Marty. Leadership in a (permanent) crisis. **Harvard Business Review**, Boston, v. 87, p. 62-69, 2009.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LE BOTERF, Guy. **Construire les compétences individuelles et collectives**: les réponses à 90 questions. 3. ed. Paris: Éditions d'Organisation, 2005.

MARQUES, Claudio. A crueldade do mercado de trabalho para os jovens do país. **O Estado de S. Paulo**, São Paulo, 26 maio 2018. Disponível em: <http://bit.ly/2krW-d2E>. Acesso em: 15 ago. 2019.

MCCLELLAND, David. Testing for competence rather than for “intelligence”. **American Psychologist**, Washington, DC, p. 1-14, Jan. 1973. Disponível em: <http://bit.ly/2lBXDrS>. Acesso em: 13 jun. 2014.

NASCIMENTO, Mariana D. L.; ALVES, Marielza B. Competências do administrador: um estudo comparativo entre a percepção da academia e do mercado. *In*: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 12., 2015, Resende. **Anais eletrônicos** [...]. Resende: Associação Educacional Dom Bosco, 2015. Disponível em: <http://bit.ly/2moRtSf>. Acesso em: 15 ago. 2019. p. 1-14.

ROSSATTO, Maria A. **Gestão do conhecimento**: a busca da humanização, transparência, socialização e valorização do intangível. Rio de Janeiro: Interciência, 2003.

SÁ, Patrícia; PAIXÃO, Fátima. Competências-chave para todos no séc. XXI: orientações emergentes do contexto europeu. **Interacções**, Lisboa, v. 11, n. 39, p. 243-254, 2015.

VERAS, Marcelo. 20 competências essenciais para você ser um bom líder. [Entrevista cedida à] Bárbara Nórr. **Você S/A**, São Paulo, n. 212, p. 22, mar. 2016.

WERNECK, Ticiania. As 100 melhores empresas para se trabalhar na América Latina em 2018. **HSM Management**, Itú, n. 128, p. 60, 2018.

3. Impactos da construção da identidade profissional na transição de carreira

Dione Fagundes Nunes Gomes

As complexidades e questões relacionadas à construção da identidade pessoal se projetam substancialmente na compreensão da identidade profissional. A preocupação aqui é mais didática do que conceitual: é mais relevante reconhecer mecanismos que interferem no desenho da identidade profissional do que propriamente apartá-la da identidade pessoal. Embora guardem diferenças, é muito difícil distinguir quando termina uma e começa a outra, considerando o fato de que estão intimamente relacionadas.

Um esforço poderia ser feito no sentido de compreender a identidade profissional como consequência, desmembramento ou, ainda, continuação da identidade pessoal. O atributo aqui seria a temporalidade: a identidade profissional é posterior à pessoal. No entanto, ao observar despreziosamente crianças em tenra idade, é possível perceber inclinações profissionais nas preferências de brinquedos, jogos, programas televisivos etc. Invariavelmente, as pessoas conhecem crianças ou histórias de crianças que, desde pequenas, já afirmavam com segurança o que queriam ser “quando crescessem” e viram essa autoprofecia se cumprir.

Sem querer parecer que isso é uma defesa ao apriorismo identitário via características inatas, a intenção é considerar os processos de construção das identidades pessoal e profissional, ora distintos ora simultâneos – pois se trata de mecanismos que estão em constante simbiose. É comum observar características ou mesmo a preocupação com a identidade profissional à medida que o indivíduo se desenvolve (cresce, amadurece) e, por essa razão, pode ficar a impressão que a identidade profissional é posterior. No entanto, a partir das considerações levantadas a seguir, é possível apreender a dimensão simbiótica da identidade, que mistura conteúdos pessoais e profissionais sem muita cerimônia.

Essa complexidade e essa indeterminação da nova abordagem nos estudos da identidade impõem ao pesquisador estudar a identidade como uma síntese provisória de múltiplas determinações, sem promover uma dicotomia entre identidade pessoal e profissional. (BORBA, 2001, p. 32)

Outra reflexão, que aqui se oportuniza, remete à questão do determinismo da dimensão inata da identidade, que a vertente social da psicologia insiste em rechaçar. Nesse sentido, já foi reconhecido aqui que essa dimensão não dá conta de explicar as complexidades dos processos identitários. No entanto, é preciso ter cuidado para não considerar de forma absolutizada os determinantes externos presentes na construção da identidade. Se fosse assim, indivíduos nascidos em estratos populacionais de baixa renda, por exemplo, estariam fadados a experimentar possibilidades restritas porque restrito foi o meio em que eles cresceram, o mundo que vivenciaram e as oportunidades a que foram expostos.

Parece coerente, portanto, encadear didaticamente algumas abordagens que fazem interface direta ou indireta com o processo de construção da identidade profissional de modo que sirva de ayo ao leitor interessado em compreender as complexidades que estão presentes e se alternam nesse processo, a começar pela centralidade do trabalho na vida do homem, passando pela família, orientação profissional e reconhecimento.

A centralidade do trabalho

A questão da centralidade do trabalho considera três aspectos importantes: o trabalho organiza a vida, pode ou não ser cheio de sentido e posiciona o indivíduo na estratificação social. Esses três aspectos, em alguma medida, representam substantivos impactos no processo de formação da identidade pessoal e profissional, quer por estarem imbricados entre si, quer por revelarem forças e fragilidades desse processo.

Para uma boa parte dos indivíduos que exercem uma atividade laboral, não é difícil perceber esse aspecto pragmático associado ao trabalho. Na medida em que o indivíduo organiza sua vida, atividades e horários, ele se reconhece e é reconhecido pelo efeito disciplinador e referencial do trabalho. É comum ouvir diálogos de despedida que fazem referência ao compromisso de trabalho do dia seguinte: “preciso ir, amanhã é dia de branco” ou “filho, é melhor você descansar

agora, pois amanhã terá um longo dia de trabalho” ou, ainda, “gostaria muito de conversar a noite toda com você, mas amanhã acordo cedo para trabalhar”. Também, quando ausências e atrasos são justificados pelo trabalho (“só consegui chegar agora pois estava trabalhando” ou “não posso ir, trabalho nesse dia/horário”), podem ser acolhidos com certa parcimônia e, em alguns casos, até com reverência, dado o valor do trabalho para o reconhecimento do indivíduo.

A experiência de conquista da plenitude e do equilíbrio de qualquer indivíduo inclui a questão do trabalho e do que ele representa. Quando o trabalho consegue extrapolar a garantia de subsistência e abrir espaço para autorrealização, autonomia crescente, exercício da criatividade, reconhecimento, serviço à comunidade, inserção e vinculação social (MORIN, 2002), ele cria as condições para promover o indivíduo, amplifica suas possibilidades de experimentar plenitude dentro e fora do tempo do trabalho e fortalece o delineamento de sua identidade profissional, seja qual for sua ocupação.

Em relação ao posicionamento do indivíduo na estratificação social, ao ajustar o foco para o capitalismo ocidental a partir do século XX, assiste-se à supervalorização da lógica individualista, que coloca o indivíduo sob o jugo do empreendedorismo como resposta às contradições intrínsecas às práticas – muitas vezes distorcidas – desse modo de produção.

Há, igualmente, um impacto das transformações no mundo do trabalho sobre a forma como o indivíduo encara suas possibilidades de inserção social, cujas fronteiras poderão deixar do lado de fora suas verdadeiras inclinações profissionais, sob pena de não sobreviver. Isso poderá implicar o distanciamento, portanto, da construção identitária imediatamente anterior (seu repertório individual e social), pois o indivíduo se vê impelido a submeter-se a subempregos ou a relações precárias de trabalho.

É possível ver os desdobramentos das transformações do mundo do trabalho e das relações afins impactando diretamente os conteúdos internos do indivíduo (subjetividade – identidade), revolvendo a trama de referências herdadas e restabelecendo outras hierarquias valorativas – movediças, duvidosas e externamente impostas.

Família e escolha profissional

Se a construção da identidade não está isenta do meio e do contexto, não seria lógico dizer que a escolha profissional está. A família e, depois, a escola

oferecem constantes suprimentos para o processo de definição e redefinição de carreira, ainda que não solicitados. Tanto do jovem é esperado um posicionamento responsável diante de uma importante fase da vida que se inaugura, quanto do adulto, em caso de transição imposta por desemprego, aposentadoria ou outras razões, é esperada igual responsabilidade (principalmente se tem dependentes).

Num passado não muito distante, não havia quase opções: normalmente dava-se continuidade à profissão dos pais, seja para tocar o negócio da família seja para prosseguir no mesmo ofício como forma de honrar uma tradição já constituída. Não era incomum que os filhos do sapateiro fossem sapateiros, que os filhos do agricultor cuidassem da terra, os filhos do maquinista da estrada de ferro assim o fossem, tal qual os filhos dos mineiros. Os núcleos familiares, muitas vezes, tinham em seus sobrenomes não só a identificação familiar, mas também a do ofício no qual eram especialistas (ALMEIDA; MAGALHÃES, 2011). Não havia questionamentos nesse sentido – angústias talvez, questionamentos não!

Isso não quer dizer, necessariamente, que a opção profissional era sempre imposta. Muitos membros exerciam suas profissões em consonância com a trajetória de seus antecessores por lealdade, orgulho e sentimento de pertencimento, e não porque eram obrigados a isso – pelo menos, não conscientemente (ALMEIDA; MAGALHÃES, 2011). Para alguns, a trajetória profissional da família podia (e ainda pode) representar facilidades na consecução do sucesso esperado desse jovem – porque esse sucesso é histórico na família. A rede de conexões e relacionamentos já estabelecidos pela atuação dos antecessores familiares (ainda que o próprio jovem não conheça essas pessoas) compõe o que Bourdieu (2004) chama de capital social herdado, ou seja, o jovem é valorizado por esse capital e tem o caminho para o reconhecimento social facilitado pelo sobrenome importante.

A expectativa familiar se mostra, portanto, quase que invariavelmente presente – não se pode negá-la e o tamanho da sua influência nas inclinações profissionais das novas gerações tem sido objeto de preocupação e estudo, principalmente no campo da psicologia (ALMEIDA; MAGALHÃES, 2011; DIAS, 2011; OLIVEIRA; DIAS, 2013; SANTOS, 2005; SOARES-LUCHIARI, 1996; VARDI, 2009), por conta, inclusive, da demanda para assistir muitos jovens no processo de escolha de carreira, via orientação profissional (também conhecida como orientação vocacional).

Considerando que a identidade profissional se estabelece em construção (ora dialética ora cumulativa) com a identidade pessoal, há, desde cedo, a tecelagem de uma rede de significações que opera no jovem. Apesar de ele ser considerado o protagonista do processo de escolha, há conteúdos subjacentes que podem

lhe ser ocultos e que, entretanto, não são menos determinantes àquilo que ele prefere ou rejeita (DIAS, 2011). Esses conteúdos não são apriorísticos, mas frutos de um universo de representações acumuladas e entrelaçadas desde a infância, servindo à inserção social e, posteriormente, à profissional.

A família sempre teve um importante papel por sua função socializadora. [...] Antes mesmo de nascer, o bebê já tem seu lugar social e um lugar na vida psíquica dos familiares. O mundo lhe é apresentado pela família e por outras figuras significativas. É sobre esta primeira formação que se adicionará, no futuro, a opção profissional. A forma como os pais dão significado aos elementos da vida ocupacional sempre estará presente no modo de um filho significar este universo. (DIAS, 2011, p. 74)

Mais que isso, esse universo de representações embute expectativas não só da identidade familiar (noção de pertencimento e de coerência histórica), mas também de ascensão social da geração seguinte – tanto que um desempenho escolar insatisfatório torna-se grave na medida em que ameaça essa perspectiva. Almeida e Magalhães (2011) mencionam pesquisas realizadas nos anos 1970 que indicaram a ocorrência clara dessas expectativas em famílias de classe média da zona sul do Rio de Janeiro. Longe de representar uma realidade superada, as autoras encontraram pesquisas mais recentes, da primeira década do século XXI, que apresentam resultados similares, dando concretude às expectativas nos investimentos destinados à qualidade e à diversificação da educação oferecida aos filhos (escolas tradicionais, muitas atividades no tempo extraescolar como música, esporte, idiomas, orientação vocacional, além de intercâmbios internacionais). Tudo em nome da preparação dos filhos para a inserção no mercado de trabalho em condições mais promissoras do que as experimentadas pelos pais e muito mais ainda pelos avós.

Outros relacionamentos e pessoas podem participar desse momento: amigos, parentes, mestres, enfim, pessoas do grupo social ao qual o indivíduo pertence. O estudo de Santos (2005) revela que uma significativa parcela dos pesquisados se encontrava vulnerável à opinião de terceiros, mesmo depois da decisão (escolha) ser feita. Isso confirma a importância dos pares e do grupo social (para além da família) em que o jovem está inserido, e reitera a ideia de que o processo de escolha da carreira e da construção da identidade profissional

não configura um movimento individual engendrado apenas por conteúdos e mecanismos internos. Pelo contrário, as escolhas profissionais sofrem influências do meio, prevalecendo as dos repertórios pessoais sim, mas conciliando-se com os esquemas sociais.

Orientação profissional

O objetivo de trazer esse tema à reflexão é desvelar as principais características e contribuições dessa prática em momentos que podem ser cruciais para o indivíduo – tanto para a definição quanto para a transição de carreira.

O papel do orientador profissional consiste em “esclarecer situações, conscientizar e vincular a problemática” do indivíduo que está sendo assistido e suas escolhas sobre o futuro, “com o contexto histórico e as situações locais onde esta escolha se dá” (LEHMAN, 2011, p. 234). Ele é um coadjuvante e facilitador desse processo, cujo protagonista é o orientando. O orientador vai auxiliá-lo a identificar e compreender as significações subjacentes às suas inclinações e escolhas – a partir da análise do discurso e da utilização de técnicas. Pode também ajudá-lo na “transposição dos impedimentos psíquicos e na elaboração das motivações inconscientes ligadas ao caminho de sua profissionalização” (DIAS, 2011, p. 77).

Há uma tendência no senso comum de acreditar que a orientação profissional está restrita a uma fase da vida: àquela que antecede a entrada na universidade. É bem verdade que esse momento é considerado crucial porque se trata da primeira escolha socialmente relevante na vida do jovem, na qual ele expressa publicamente suas inclinações e opções profissionais.

Entretanto, alguns autores consideram essa visão muito restrita. Longe de ser importante em uma única fase, Super e Bohn Junior (1972) enfatizam o papel da orientação profissional em várias fases da vida do indivíduo, auxiliando-o em suas descobertas a partir de um processo contínuo de autoconhecimento. Para Super e Bohn Junior (1972), o desenvolvimento vocacional é um processo ininterrupto que começa na infância e segue até a velhice; por isso, a orientação profissional, para esses autores, revela sua importância na medida em que não se prende a uma fase, mas oferta ao indivíduo, durante toda sua vida, suporte para reconhecer e organizar seus autoconceitos – pois são vários, simultâneos e não excludentes.

Atualmente, alguns profissionais acabam, em alguma medida, assumindo esse papel de orientação profissional: são os chamados *coaches* de carreira. Não há, entretanto, clareza e univocidade quanto aos limites da atuação desses

profissionais, nem na literatura, nem nas práticas de mercado. Entretanto, essa é uma outra seara que merece pesquisa e estudos mais aprofundados.

O reconhecimento na construção da identidade profissional

O senso comum preconiza, há muito, que o reconhecimento é importante nas relações de trabalho, mas isso não o torna menos comum, ou seja, sabe-se que é importante, mas não lhe é concedido, por essa razão, o lugar de destaque ou o cuidado que merece. Todos gostam de ser reconhecidos pelo que fazem. Um olhar mais minucioso, entretanto, é capaz de desnudar aspectos relevantes sobre esse fenômeno, que pode – como dito – ser considerado até comum por estar presente no cotidiano de muitos trabalhadores.

Mas o que é reconhecimento? Há uma dificuldade semântica envolvida na compreensão do que seja. Muitos o associam à ideia de contrapartida, retribuição, gratidão, compensação simbólica e outros. Por conta disso, El Akemi, Sassi e Bouzidi (2009) escolheram destacar os principais significados que o termo pode trazer, mas sempre o associando ao ambiente e às relações de trabalho. Isso porque o que mais interessa para eles são os impactos na identidade profissional, segundo os quais ela se concretiza e ganha robustez no espaço do trabalho. Com relação a isso, eles postulam que o trabalho não deve ser visto “apenas como um contexto espaço-temporal de construção de identidades afirmadas ou refutadas resultantes das relações profissionais, mas como atividade, torna-se o próprio ingrediente desta construção identitária” (EL AKEMI; SASSI; BOUZIDI, 2009, p. 664, tradução nossa). Mais que isso, por ocupar um lugar central nas relações sociais, o trabalho tem sentido existencial, configurando, portanto, um campo fértil de busca da identidade. É uma zona crítica em que “o indivíduo se sente realizado através da implementação de suas ideias e competências e interage com os outros de maneira capaz de alterar a sua autopercepção” (EL AKEMI; SASSI; BOUZIDI, 2009, p. 665, tradução nossa).

No contexto do trabalho, os indivíduos também se veem forçados a rever identidades anteriores, tendo em vista as mudanças organizacionais que demandam níveis crescentes de flexibilidade, autonomia, inovação tecnológica e excelência no atendimento ao cliente. Isso revela o quanto essas transformações impactam o papel do trabalho na construção da identidade. Como o indivíduo interpreta suas experiências e interage no trabalho, ele vai construindo paulatinamente uma visão de si mesmo, sendo impulsionado pelos sinais de reconhecimento (positivo ou negativo) que os outros oferecem sobre suas qualidades e contribuições.

O reconhecimento no trabalho revela sua importância porque é capaz de consolidar ou desmoronar a identidade. Forte assim! Isso porque a forma de reconhecimento social é fortemente acessada via trabalho. É uma questão de validação social, de senso de pertencimento, de ser reconhecido como parte de algo. Por conta disso, “o reconhecimento torna-se um dos principais determinantes da construção de uma identidade de trabalho mais forte e estável” (AKEMI; SASSI; BOUZIDI, 2009, p. 666, tradução nossa).

Decisão e gestão da carreira

É possível afirmar pelas contribuições dos autores e ponderações feitas até aqui que, no processo de construção, as identidades pessoal e profissional coexistem e compartilham elementos de forma mais intensa à medida que o indivíduo se desenvolve, se socializa, se expõe e reorganiza seus conteúdos, tendo como base seu repertório afetivo, valorativo e experiencial.

A metáfora da “lente” (sob a qual o indivíduo enxerga/percebe o mundo) pode ser recuperada na perspectiva profissional, uma vez que os seus elementos constitutivos dão conta de corrigir distorções e ajustar o foco, deixando claras as melhores alternativas e oferecendo maior segurança no processo de decisão. Entretanto, há riscos embutidos nesse processo, e os indivíduos, em sua maioria, possuem aversão ao risco. A tolerância ao risco refere-se ao grau no qual a pessoa consegue lidar bem com as incertezas, pois tomar decisões sempre evoca alternativas, possibilidades e cenários em um nível de risco que seja aceitável (BAZERMAN, 2004). As informações e a forma como o indivíduo organiza e lida com elas são cruciais no momento da decisão de carreira, que, por sua vez, constitui uma contradição na base do processo – a busca por uma decisão certa num mundo incerto.

Decidir é necessário, mas não trivial – lidar com incertezas às vezes dói. O processo de decisão mitiga a incerteza ou, no mínimo, oferece ao indivíduo a sensação de segurança e de libertação da incerteza (ainda que provisória), independentemente das características pessoais.

Ibarra (2009, p. 38) menciona, em tom de crítica, o modelo “planejar e executar” – relativo à transição de carreira – como amplamente utilizado pelos conselheiros de carreira e publicações de negócios. Esse modelo propõe uma sequência de passos lógicos, posteriores a um movimento de autoanálise (percepções, gostos, preferências, valores, interesses, personalidade etc.) e baseado na

premissa de que o processo de decisão de carreira “é melhor quando dividido em duas etapas controláveis: análise e execução” (IBARRA, 2009, p. 39).

Para a autora, a premissa que sustenta o modelo é falsa, na medida em que desconsidera as intempéries, imprevistos e riscos inerentes ao processo de decisão e presentes no indivíduo que decide e no contexto em que está inserido.

É como se tudo fosse magicamente dar certo, bastando seguir os passos, num movimento linear. É a mesma ideia presente na “alternativa ótima”, cuja eficácia sob incertezas Bazerman (2004) questiona. A ideia aqui não é invalidar os modelos – eles são úteis –, mas apenas expor suas fragilidades e chamar a atenção para o fato de que, por si só, eles não dão conta das complexidades presentes nas decisões de carreira.

Todos os indivíduos (independentemente de suas inclinações profissionais e escolhas de carreira) estão sujeitos a vivenciar em maior ou menor grau angústias inerentes ao processo de decisão, mesmo que de modo estritamente racional – o que, no entanto, já se sabe ser impossível, pois há conteúdos afetivos envolvidos nessas experiências.

O processo de decisão, e/ou transição de carreira, remete à reflexão de dois importantes aspectos: o primeiro é que ele não está descolado da realidade (ampla e próxima) que cerca o indivíduo. Em outras palavras, as mudanças sociais têm impacto sobre a forma como o indivíduo encara e lida com os conteúdos e motivos subjacentes a esse processo. Na verdade, são condições de subjetividade (mudanças internas) e objetividade (rupturas externas – perda do emprego, por exemplo) que ocorrem no indivíduo e o impulsionam para a decisão de carreira (VELOSO, 2012). O segundo aspecto é que nada disso ocorre de maneira trivial, como já dito.

Os estudos de Ibarra (2009) e Veloso (2012) percorrem a seara das transições de carreira que envolvem mudanças. Uma dessas mudanças remete à construção do *self* e da identidade (IBARRA, 2009, p. 1, grifos nossos):

mudanças de carreira significam redefinição de nossa *identidade profissional* – como nos vemos em nosso papel profissional, o que mostramos de nós mesmos aos outros e, finalmente, como vivemos nossa vida no trabalho. As transições de carreira percorrem uma sequência *primeiro agir, depois pensar* porque quem somos e o que fazemos está fortemente conectado.

A existência de inúmeras possibilidades de configuração confere ao processo de decisão a característica de não conformidade e de ausência de padrão rigidamente estabelecido. Cada pessoa vivencia a transição de forma distinta, até porque as transições podem ser de diferentes naturezas, tais como entre profissões, níveis hierárquicos, de localização ou outras (SCHEIN, 1971). Apesar disso, alguns aspectos podem ser observados na maioria dos relatos de pessoas que passaram por experiência de decisão e mudança de carreira. Nesse sentido, o estudo de Ibarra (2009) evidencia sua importância na medida em que chama a atenção para ocorrências e estratégias não convencionais adotadas pelas pessoas que confrontam o *mainstream* e sua apologia de planejar e depois executar.

A constatação não é acerca da abolição do planejamento, mas da mudança do momento em que ele acontece: alterações na trajetória não ocorrem a partir de uma introspecção ou organizações mentais, mas antes pela ação e experimentação (tentativa e erro). São elas que sedimentam as impressões tácitas e, paulatinamente, vão fortalecendo e dando substância à decisão. É durante o processo que o autoconhecimento acontece, e não antes. Não só as descobertas de si, mas também as dos outros são inerentes ao processo; por conta disso, é comum observar mudança nos círculos sociais do indivíduo – que passa a conviver com pessoas diferentes e mais aderentes às possibilidades abertas e, aos poucos, deixa de ser requisitado e requisitar antigas referências. Ibarra (2009) salienta que os modelos podem ajudar nesse momento, pois servem de *benchmark* para o “vir a ser” do indivíduo em transição, ou no limite, para quem esse indivíduo não deseja se tornar.

As contradições e retrocessos também são observáveis: há momentos em que dar um passo para trás ajuda a ver com mais clareza as possibilidades e riscos, pois as oscilações entre apego e desprendimento ajudam no amadurecimento e previnem decisões prematuras e, por conseguinte, arriscadas.

Observar os movimentos do mercado também se mostrou frutífero na experiência dos indivíduos em transição, o que encontra coerência com a afirmação inicial de que as alterações na realidade que envolve o indivíduo têm papel preponderante nos mecanismos de decisão. A despeito de suas preferências, considerações acerca da viabilidade destas são importantes para manter o indivíduo no caminho das possibilidades reais.

Outro aspecto relevante apontado por Ibarra (2009) diz respeito à imprevisibilidade da mudança, que é acompanhada por angústia, dúvidas e ansiedade por quem passa por ela. Esses sentimentos se agravam, na medida em que o indivíduo se lança para o desconhecido. Uma forma de lidar com isso (e não neutralizar, pois

é extremamente necessário) é desenvolvendo atividades paralelas àquelas em curso, a fim de que as descobertas paulatinas subsidiem os próximos passos. É certo que nem todos os indivíduos têm essa oportunidade – afinal, mudanças como a perda do emprego são cada vez mais frequentes. No entanto, é possível conviver melhor com a incerteza dando “um passo de cada vez”; normalmente os processos de transição mais bem-sucedidos guardam certa proximidade com essa prática.

Há ainda um desafio embutido no exercício das atividades paralelas: enquanto o processo está no início, manter as duas frentes é fácil, mas, à medida que a segunda opção se corporifica, os velhos papéis se enfraquecem e as pessoas à volta comumente estranham e invariavelmente questionam o bom senso do indivíduo. A família (por ser mais próxima) normalmente assume esse papel e, exatamente por essa razão, é importante estabelecer outras fontes de referência (modelos, círculos de relacionamento) que auxiliam no já doloroso processo de decisão e/ou transição. É um período em que as identidades se confrontam, medem forças, buscam espaço e tentam se estabelecer. Para além da mudança visível (de carreira ou função), esse é o momento de “fazer a revisão de antigas premissas básicas e critérios de decisão que ainda governam nossa vida profissional” (IBARRA, 2009, p. 20).

Na prática, a invenção ou reinvenção da carreira é o resultado do flerte com as diversas possibilidades que o indivíduo se dispõe a experimentar (de forma deliberada ou inconsciente). A excitação da descoberta e do novo, entretanto, não aplaca em nada o sofrimento inerente ao processo, como já dito. Mais que isso, não há “final” feliz, pois o “final” é provisório: o processo é cíclico. A mudança é inexorável – o indivíduo será mais pleno e livre na medida em que absorver e se adaptar a essa realidade.

Dione Fagundes Nunes Gomes é Doutora (2016) e Mestre (2009) em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), onde também se graduou em Pedagogia (1991), além de Especialista em Gestão de Pessoas (Universidade São Judas – 2006). Docente na graduação em administração da PUC-SP e STRONG-ESAGS, e na pós-graduação na Fundação Educacional Inaciana (FEI) e UNIBR-São Vicente. Consultora e pesquisadora pelo Instituto de Pesquisa, Ensino e Consultoria Técnica em Segurança Pública Municipal. Possui experiência na área de Administração, com ênfase em gestão de pessoas.

Referências

EL AKEMI, Assâad; SASSI, Narjes; BOUZIDI, Sihem. Rôle de la reconnaissance dans la construction de l'identité au travail. **Relations Industrielles**, Quebec, v. 64, n. 4, p. 662-684, 2009. Disponível em: <https://bit.ly/2nsuOPH>. Acesso em: 10 ago. 2013.

ALMEIDA, Maria Elisa G. G.; MAGALHÃES, Andrea S. Escolha profissional na contemporaneidade: projeto individual e projeto familiar. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, Ribeirão Preto, v. 12, n. 2, p. 205-214, 2011.

BAZERMAN, Max H. **Processo decisório**: para cursos de administração, economia e MBAs. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

BORBA, Amândia M. **Identidade em construção**: investigando professores na prática da avaliação escolar. São Paulo: EDUC, 2001.

BOURDIEU, Pierre. O capital social: notas provisórias. In: NOGUEIRA, Maria A.; CATANI, Afrânio (org.). **Escritos de educação**. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 2004. p. 17-32.

DIAS, Maria Luiza. Família e escolha profissional. In: BOCK, Ana M. B. *et al.* **A escolha profissional em questão**. 3. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2011. p. 71-91.

IBARRA, Hermínia. **Identidade de carreira**: a experiência é a chave para reinventá-la. São Paulo: Gente, 2009.

LEHMAN, Yvette P. O papel do orientador profissional: revisão crítica. In: BOCK, Ana M. B. *et al.* **A escolha profissional em questão**. 3. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2011. p. 231-238.

MORIN, Estelle M. Os sentidos do trabalho. In: WOOD JR, Thomaz (coord.). **Gestão empresarial**: o fator humano. São Paulo: Atlas: Ed. FGV, 2002. p. 13-34.

OLIVEIRA, Clarissa T.; DIAS, Ana Cristina G. Percepções parentais sobre sua participação no desenvolvimento profissional dos filhos universitários. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, Ribeirão Preto, v. 14, n. 1, p. 61-72, 2013.

SANTOS, Larissa Medeiros M. O papel da família e dos pares na escolha profissional. **Revista Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 10, n. 1, p. 57-66, 2005.

SCHEIN, Edgar H. The individual, the organization, and the career: a conceptual scheme. **The Journal of Applied Behavioral Science**, London, v. 7, n. 4, p. 401-426, 1971.

SOARES-LUCHIARI, Dulce Helena. Os desejos familiares e a escolha profissional dos filhos. **Revista de Ciências Humanas**, Florianópolis, v. 14, n. 20, p. 81-92, 1996.

SUPER, Donald E.; BOHN JUNIOR, Martin J. **Psicologia ocupacional**. São Paulo: Atlas, 1972.

VARDI, Cecília Helena G. R. **Sobre a participação da vivência profissional dos pais na construção do projeto profissional dos filhos**: um estudo exploratório. 2009. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

VELOSO, Elza F. R. **Carreiras sem fronteiras e transição profissional no Brasil**: desafios e oportunidades para pessoas e organizações. São Paulo: Atlas, 2012.

4. O que a sua empregada doméstica revela sobre a diversidade organizacional

Mônica Gurjão Carvalho

Eu ia para lá todo dia, eles tinham dois filhos. Ela saía para o trabalho e deixava aquela lista de coisa para fazer. Lavar a louça, limpar a sujeira, cuidar das crianças, dar comida, levar na escola e dar brilho nas panelas.

(MARIA, 2018, informação verbal)¹

O relato acima não é desconhecido. Trata-se da rotina de quase 6 milhões de trabalhadoras domésticas no Brasil (INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA, 2011). O dia a dia de mulheres que, como Maria, cruzam a cidade para cuidar da casa e da família de mulheres que logo cedo deixam seus lares para mais um dia de trabalho. História também de Rosa, que inicia suas atividades diárias fazendo o café da manhã da patroa.

Eu chego cedo, faço o café dela, sirvo na mesa. Ela não fala nada, acorda com aquela cara, mas disse para eu não ligar não. Uma vez até me disse que é mal-humorada de manhã, então eu vou fazendo as coisas por fora de casa para ela nem ver. Depois que ela come, se arruma e vai trabalhar, aí eu cuido da casa, da roupa, da comida.

(ROSA, 2018, informação verbal)

Talvez os números impressionem aqueles que não conhecem dados estatísticos sobre o assunto. Ao falarmos de trabalho doméstico nos referimos a quase 3,7 milhões de mulheres negras, 17,1% da ocupação do mercado de trabalho feminino. Outro dado importante a destacar é que 0,5% das trabalhadoras domésticas

1 Entrevista realizada como parte do projeto de mestrado *A dimensão subjetiva do trabalho doméstico: uma análise sob a perspectiva da psicologia sócio-histórica* (2019). Os nomes foram alterados em respeito ao sigilo das participantes.

não possuem renda própria, o número equivale a mais de 30 mil mulheres em todo o país que trabalham, nos dias de hoje, em condições análogas à de trabalho escravo (INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA, 2011).

Apesar dos números não serem pequenos, quase sempre as trabalhadoras domésticas passam despercebidas, invisíveis² atrás de vassouras, da pia da cozinha ou do taque de lavar roupa. Afinal, frente à entrada cada vez mais frequente de mulheres em grandes corporações, em detrimento, muitas vezes, de programas de diversidade, quem faria o trabalho doméstico no Brasil? Talvez a reflexão acerca de tal questão careça de mais dados.

Em matéria de agosto de 2018, o *Jornal Nacional* destacou que “em março de 2012, quase 37 milhões de mulheres faziam parte da população ocupada. Em junho de 2018, o número chegou perto dos 40 milhões” (DOIS..., 2018). Na reportagem foi destacada a entrada de mais de 2 milhões de mulheres no mercado de trabalho, crescimento superior ao masculino para o mesmo período. Mas, como estariam as mulheres adentrando no mercado de trabalho? Que funções estão ocupando?

Os dados apresentados na pesquisa *Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil*, realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2018), parecem relevantes quando se aborda tais questões. Hoje as mulheres correspondem a 44% do mercado de trabalho no Brasil; 28,2% dedica-se a ocupações por tempo parcial; 39,1% ocupa posição gerencial em setores públicos e privados. Quanto aos rendimentos, as mulheres seguem recebendo, em média, cerca de três quartos do que os homens recebem. Enquanto o rendimento médio mensal dos homens é de R\$ 2.306,00 o das mulheres é de R\$ 1.764,00. Vale destacar que a diferença de rendimentos é maior entre homens e mulheres na categoria ensino superior completo, na qual o rendimento das mulheres equivale a 63,4% do que os homens recebem. Além dos dados apresentados quanto à presença feminina no mercado de trabalho, o IBGE (2018) traz outra estatística relevante nesta pesquisa, ao apontar que as mulheres dedicam 73% mais horas do que os homens em tarefas relacionadas a cuidados de pessoas e afazeres domésticos.

Os dados apresentados são de extrema relevância para pensar as questões que até agora propomos, afinal apontam, por um lado, para a presença crescente da mulher no mercado de trabalho, por outro, revelam a clara discrepância no modo como este mercado reconhece homens e mulheres. Podemos nos

2 Por invisibilidade pública, Costa (2004, p. 57) se refere ao “desaparecimento psicossocial de um homem no meio de outros homens”.

questionar, tomando como exemplo a relação de Maria e Rosa com suas patroas, se haveria distinções entre as mulheres no mercado de trabalho.

Na tentativa de responder tal questionamento, os dados apresentados pelo IBGE (2018) na mesma pesquisa parecem relevantes. Os resultados demonstraram que, enquanto 23,5% das mulheres brancas possuem ensino superior completo, o percentual seria de 10,4% entre pardas e negras. No que se refere ao tempo dedicado aos cuidados de pessoas e/ou afazeres domésticos uma diferença, mesmo que pequena, também se apresenta, enquanto as mulheres brancas gastam em média 17,7 horas semanalmente com as atribuições do lar, pardas e negras gastam 18,6. No que se refere ao mercado de trabalho duas informações chamam atenção: a primeira é quanto à ocupação em cargos gerenciais, nos quais as mulheres brancas também aparecem em vantagem: 39,7% ocupam cargos gerenciais, contra 37% de negras e pardas. A segunda refere-se à proporção de ocupados trabalhando por tempo parcial, pois a pesquisa mostra um percentual de 25,0% de mulheres brancas, contra 31,3% de mulheres pretas ou pardas. Contudo, destaca ainda que nas regiões Norte e Nordeste essa proporção passa de 36%.

Recorro, ainda, aos dados apresentados pelo Ipea (2016) para pensar sobre tais questões: enquanto 8,7% das mulheres brancas estão fora do mercado de trabalho o percentual entre as mulheres negras é de 10,2%. Em relação à renda também se observam desigualdades: enquanto as mulheres brancas ganham até 75% do que os homens recebem, as mulheres negras recebem apenas 39,5% do que os homens brancos ganham (INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA, 2016).

Diante da poderosa recessão financeira que nosso país enfrenta as mulheres negras também são mais impactadas, afinal o Ipea (2016) apontou que a vulnerabilidade das mulheres negras ao desemprego é 50% maior. Além disso, a pesquisa aponta que a cada 1 ponto percentual a mais na taxa de desemprego, as mulheres negras sofrem, em média, aumento de 1,5 ponto percentual. Para as mulheres brancas, o reflexo é de 1,3.

A partir dos dados apresentados pelo IBGE (2018) e pelo Ipea (2011, 2016) podemos perceber que, se por um lado persistem no Brasil desigualdades de gênero, essas parecem se aprofundar quando a questão envolve o aspecto racial e de classe. Em outras palavras, ao pensar na questão homens e mulheres no mercado de trabalho, não podemos encarar essas categorias como homogêneas, afinal parecem existir outros marcadores sociais – por exemplo, o de classe e raça atravessando a questão.

Agora, munidos de dados estatísticos, retomemos as questões propostas neste texto – quem seriam as trabalhadoras domésticas no Brasil? Como as mulheres

estão adentrando o mercado de trabalho? Que funções estão ocupando? –, pensando em como, na prática, se põe a questão da diversidade nas organizações e como se articula no mercado de trabalho os marcadores sociais de classe, raça e gênero.

Falar de diversidade nas organizações é embrenhar-se em um vasto campo que tem sido alvo de discussão de diferentes áreas do saber na atualidade e, mais do que isso, que tem sido alvo das mais diversas práticas no dia a dia de empresas e instituições. A questão da diversidade tem se consolidado na pauta empresarial em todo o mundo, principalmente em razão das diferenças de gênero, etnia, orientação sexual, idade, crença religiosa ou limitações físicas. Mais e mais as empresas afirmam buscar a homogeneização do lucro e da justiça social, contudo, pode-se questionar: estariam as empresas de fato atentas às diferenças ou o discurso da diversidade ocuparia, em muitas empresas, apenas o nível da retórica? (SARAIVA; IRIGARAY, 2009).

Alves e Galeão-Silva (2004, p. 21) também manifestaram interesse em tal debate. Na pesquisa que realizaram através da revisão da literatura estrangeira e nacional sobre o tema (no período entre 1997 a 2002), questionaram: “seria a gestão da diversidade capaz de criar uma solução para a exclusão de grupos tradicionalmente discriminados?” (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004, p. 21).

As estatísticas levantadas através da pesquisa *Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas*, realizada pelo Instituto Ethos (2016), parecem profícuas para pensar tais questões: os dados apontam que, no Brasil, das empresas que possuem programa de diversidade, 40% tem ações voltadas, em sua maioria, para pessoas com deficiência e para jovens aprendizes. Revela também que, apesar de 79% das empresas pesquisadas afirmarem ter estratégias para contratar mais mulheres e negros, há poucas mulheres e negros em cargos gerenciais, respectivamente 31,3% e 6,3% do percentual de funcionários da empresa. Destaca-se, ainda, que das 500 empresas pesquisadas apenas 1,6% possui mulheres negras e/ou pardas em cargos gerenciais (INSTITUTO ETHOS, 2016).

Cabe aqui fazer uma ressalva aos programas de diversidade que objetivam somente a contratação de pessoas com deficiência e jovens aprendizes, lembrando que o Governo Federal através da Lei nº 8.213/1991 determinou que as empresas promovessem a inclusão de pessoas com deficiência ou de usuários reabilitados pela Previdência Social, estabelecendo a reserva de 2% a 5% das vagas de emprego para as empresas com 100 ou mais funcionários. E que, através da Lei nº 10.097/2000, decretou que empresas de médio e grande porte devem contratar jovens com idade entre 14 e 24 anos como aprendizes, variando este percentual entre 5 e 15% de acordo com o porte da empresa. Ora, em face de tais informações,

poderíamos nos questionar: não estariam muitas empresas que afirmam trabalhar com programas de diversidade tão somente cumprindo a lei? Como ficaria nesse cenário o caso das mulheres negras e pobres? Como estas adentrariam empresas e galgariam posições no mercado de trabalho?

Sobre esta questão, Cida Bento (2016, p. 26) destaca:

Profissionais que atuam no campo das políticas de diversidade em empresas têm destacado que a dimensão racial da diversidade é aquela que traz mais desafios para ser abordada e implementada. Exemplo típico é o caso das mulheres negras, que em todos os indicadores de mercado de trabalho brasileiro se encontram em pior situação: taxas de participação mais baixas, alta taxa de desemprego (chega a ser 100% superior em relação ao homem branco desempregado) e informalidade (66,7% mais elevada), bem como rendimentos inferiores (74,5% quando comparadas aos dos homens brancos).

Na esteira das questões apresentadas por Bento (2016) retomemos as reflexões da pesquisa anteriormente citada de Alves e Galeão-Silva (2004), para afirmar que, conforme estes autores, no Brasil, os programas de diversidade organizacional, muitas vezes, agem de forma ideologicamente articulada, escondendo conflitos do campo social, como a existência de preconceitos contra grupos sociais marginalizados. Em outras palavras, os autores destacam que, no Brasil, os programas de diversidade quase sempre esbarram na ideologia da democracia racial brasileira, que mascara o preconceito. Na prática, os gerentes de muitas corporações afirmam que “não há preconceito contra negros; o que existe é uma falta de negros qualificados para ocupações valorizadas” (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004, p. 27). Ora, tal prática “esconde” o racismo existente, camuflando-o sob o discurso meritocrático de que existem oportunidade igual para todos, assim, basta que o candidato(a) negro(a) se esforce.

Mas, na prática, como operaria esse discurso meritocrático? Retomemos as palavras de Maria ao referir-se a uma empresa que trabalhou por pouco mais de um ano para pensar esta questão:

Era uma empresa né, mas eu fazia o serviço doméstico lá, porque era limpeza. Eu gostava? Sim, porque eles pagavam tudo direitinho, era tudo assinado e tinha as regras. Eu sabia que era isso, que eu ia

sempre ficar na limpeza mas, um dia meu chefe me chamou “ah você está velha para trabalhar” e olha que eu tinha 37 anos, e eles achavam que eu estava velha, depois disso nunca mais ouvi falar deles [...] lá eu era copeira, faxineira, ia no mercado, por que tinha almoço que eu ia comprar para diretoria, servir tudo direitinho para eles nunca reclamava de nada, chegava cedo. Eu fiquei muito triste quando saí. (MARIA, 2018, informação verbal)

Para além da demissão, cujo estranhamento é justificado, tomemos um detalhe revelador apresentado nas entrelinhas da fala “*era uma empresa sim, mas eu fazia o trabalho doméstico, eu sabia que era isso*”. Ao enunciar tais palavras é como se Maria confessasse: era impossível galgar outras posições, receber outras responsabilidades para além da faxina e do preparo das refeições da diretoria. Mas por que seriam negadas a Maria tais oportunidades? Seria de fato a idade? Ao revelar este relato não posso deixar de ressaltar que Maria é uma mulher negra, residente de um bairro periférico da zona sul de São Paulo. Saiu de casa aos quatorze anos para trabalhar de doméstica e de lá para cá pouca coisa mudou. Nessa jornada já se foram cinquenta anos dedicados à limpeza e às atividades do lar. Uma longa experiência na área, mas sem reconhecimento. Seria o fato de Maria ser negra e pobre uma coincidência?

Talvez uma parcela daqueles que estão convencidos pelo discurso meritocrático possa afirmar que tal destino se apresentou para Maria “porque ela nunca estudou e se esforçou de verdade”. Como destaca Jessé de Souza, muitas vezes o social é percebido como “desvinculado do individual, o indivíduo fracassado não é discriminado e humilhado cotidianamente como mero ‘azarado’, mas como alguém que, por preguiça, inépcia ou maldade, por ‘culpa’, portanto, ‘escolheu’ o fracasso” (SOUZA *et al.*, 2009, p. 44). Contudo, para os que estão atentos às desigualdades e aos privilégios sociais – evidenciados nos números que apresentamos –, a resposta a tais questões não é tão simples, carecendo de mais reflexão. Afinal: não bastaria que Maria se esforçasse para atingir uma posição na organização? Não desfrutaria Maria de oportunidades iguais aos de seus companheiros de trabalho? Qual seria a razão real de sua demissão?

Existiria, ao que tudo indica, uma distinção entre as mulheres no mercado de trabalho e, mais ainda, parece existir, no Brasil, uma diferença entre os diferentes cidadãos, como se existisse gente e “subgente”. Gente que pode galgar posições nas organizações, objetivar crescimento e desenvolvimento de carreira, e “subgente” que vive o abandono social em múltiplos sentidos, ocupando postos de trabalho precarizados ou, como popularmente se denominam, subempregos.

É sobre essas questões que agora pretendemos pensar a partir de uma perspectiva histórica e dialética.

“Ain’t I a woman?” – Eu não sou uma mulher?

Assim questionou Sojourner Truth, em seu discurso na convenção para mulheres em Ohio em 1851. A pergunta da ex-escrava silenciou a plateia e, ainda hoje, reverbera. Afinal não seriam as mulheres todas iguais? O que distinguiria Sojourner das outras mulheres que, sentadas na plateia, lhe ouviam ou de tantas outras com quem convivia fora daquele contexto?

Acerca do discurso de Sojourner, Angela Davis (2016, p. 73) nos esclarece:

Ao repetir sua pergunta “Não sou eu uma mulher” nada menos de quatro vezes, ela expunha o viés de classe e o racismo do novo movimento de mulheres. Nem todas as mulheres eram brancas ou desfrutavam do conforto material da classe média e da burguesia. Sojourner era negra – era uma ex-escrava – mas não era menos mulher que qualquer uma de suas irmãs brancas da convenção. O fato de sua raça e sua condição econômica serem diferentes das demais não anulava sua condição de mulher. E, como mulher negra, sua reivindicação por direitos iguais não era menos legítima do que os das mulheres brancas de classe média.

O discurso de Sojourner não é um longínquo fato perdido na história. Apesar das inúmeras conquistas e mudanças obtidas nos últimos séculos, no tocante à presença da mulher no mercado de trabalho, certas diferenças, como apontou Sojourner, permanecem. A despeito das conquistas, “inúmeras mulheres se sentiram furiosas, porque foram incentivadas pelo pensamento feminista a acreditar que encontrariam a libertação no mercado de trabalho” (HOOKS, 2018, p. 83) e, na realidade, a tão almejada liberdade nunca apresentou-se, de modo que inúmeras mulheres hoje percebem que “trabalham longas jornadas em casa e longas jornadas no emprego” (HOOKS, 2018, p. 83).

Hooks (2018) discorre sobre essa situação, apontando que com o passar do tempo muitas mulheres perceberam que a crescente entrada de mulheres burguesas no mercado de trabalho não era sinal de que elas enquanto grupo estavam avançando. Afinal, quando avaliavam a situação econômica das mulheres pobres

e da classe trabalhadora, observavam o crescente desemprego, ou, ainda, a ocupação em subempregos. Em outras palavras, perceberam que as mulheres não eram “tão iguais assim”, já que “uma crescente divisão de classe separa as inúmeras mulheres pobres de suas companheiras privilegiadas” (HOOKS, 2018, p. 87).

Enquanto algumas mulheres brancas celebravam o fato de terem acesso a cargos e funções em grandes corporações, mulheres negras, provindas de classes trabalhadoras, recebiam, muitas vezes, menos que um salário-mínimo, vivenciando a pior face da exploração de classe. Ao passo que mulheres brancas ascendiam na estrutura social, mulheres negras continuavam a desempenhar o trabalho alienante, mal remunerado ou sub-remunerado. Assim, acessar esse tipo de trabalho não representava para essas mulheres “o mesmo sentido que o acesso ao trabalho pelas mulheres brancas que puderam trilhar suas carreiras profissionais” (BIROLI, 2018, p. 38).

Dessa forma, retomemos as questões que até aqui nos acompanham: quem seriam as trabalhadoras domésticas no Brasil? Como as mulheres estão adentrando o mercado de trabalho? Que funções estão ocupando? Alarguemos o sentido desses questionamentos com outros: quando falamos da ascensão feminina no mercado de trabalho estamos falando de que mulheres? Quando as empresas defendem políticas de diversidade de gênero que mulheres estão sendo atingidas com tais políticas? Ao que tudo indica, a categoria gênero parece não ser compreendida e vivenciada por mulheres da mesma forma. Enquanto a patroa de Rosa espera o café da manhã na cama, a doméstica cruza a cidade para comprar o pão quentinho e servir a mesa.

Em outras palavras “a experiência das mulheres em posição de elite – brancas, educadas, burguesas, ou pequeno-burguesas, heterossexuais – tende a ser apresentada como a experiência de todas as mulheres” (MIGUEL, 2014, p. 85), o que é uma falácia, afinal o mundo, ou o mercado de trabalho, não é experimentado pelas mulheres de diferentes raças e classes de maneira igual. Ao que parece, muitas vezes, as políticas de diversidade organizacional não percebem as condições reais de existência das mulheres desprivilegiadas, promovendo uma noção de mulher genérica que é branca e de classe média (COLLINS, 2019).

Na prática a “divisão de classes e raças”, apontada por Davis (2016) e Hooks (2018) em parágrafos anteriores, ocasiona um importante sintoma, “o uso de uma mulher por outra mulher” ou, ainda, aparentemente uma mulher alcança a liberdade e o crescimento profissional em detrimento da liberdade e do trabalho subalternizado de outras mulheres.

Saffioti (2015) apontou que, no mercado de trabalho, a questão de gênero cruza-se recorrentemente com a questão de raça e classe, formando um “nó”³ entre patriarcado-racismo-capitalismo. Em face deste “nó” averigua-se, recorrentemente, que certas atividades são de mulheres e que certas atividades são de mulheres negras e pobres. O que significa na prática que, quando existe a oportunidade de uma mulher executar outra função no mercado de trabalho mais bem remunerada, é comum que deixe de executar as funções domésticas de seu lar, transferindo-as para uma empregada.

Na esteira de tal pensamento, Biroli (2018) aponta que para muitas mulheres – de classes socialmente abastadas – a questão do trabalho doméstico não é uma discussão relevante, afinal transferem esta atividade para mulheres de classes menos favorecidas. Assim, evidencia-se que a divisão sexual do trabalho, que atribui às mulheres as atividades do lar, não está superada, mas foi apenas transferida. Enquanto a mulher socialmente privilegiada galga posições em grandes corporações, mulheres de “segunda classe”⁴ enfrentam a face bruta da articulação “trabalho – classe – raça – gênero” pois, muitas vezes, após realizarem o trabalho doméstico na casa das patroas voltam e executam o mesmo trabalho em suas casas.

Cabe salientar que, se por um lado a transferência do trabalho doméstico representa para uma mulher a oportunidade de ascensão, para outra significa, em muitos casos, um rebaixamento social. Afinal, no Brasil, recorrentemente as patroas esperam que suas empregadas se demonstrem: “sem agência, sem protagonismo, sem voz, sem vontade e sem opinião. (Afinal, é claro que uma empregada que dê opinião onde não foi chamada também é abusada.) Elas esperam seres eternamente gratos por receberem restos” (PINHEIRO-MACHADO, 2014).

Assim, ao debater a questão da diversidade organizacional é preciso se dar conta que a ascensão ou as oportunidades não são para todas. E, mais do que isso, é preciso que se evidencie que o crescimento de algumas mulheres está calcado na execução do trabalho subalternizado e mal remunerado por outras mulheres.

3 “O nó formado por estas três contradições apresenta uma qualidade distinta das determinações que o integram. Não se trata de somar racismo + gênero + classe social, mas de perceber a realidade compósita e nova que resulta dessa fusão [...] uma pessoa não é discriminada por ser mulher, trabalhadora e negra. Efetivamente, uma mulher não é duplamente discriminada, porque, além de mulher, é ainda uma trabalhadora assalariada. Ou, ainda, não é triplamente discriminada. Não se trata de variáveis, mas sim de determinações, de qualidades, que tornam a situação destas mulheres muito mais complexa” (SAFFIOTI, 2015, p. 115).

4 Souza (2017) discorre em *A elite do atraso* sobre a separação ontológica entre seres humanos de primeira classe e seres humanos de segunda classe.

Para evidenciar tal ideia, recorro, desta vez, ao discurso de Rosa:

Ela me chamava para trabalhar até de domingo, que é quando ela tava de folga do trabalho e me via trabalhar. Eu chegava lá e ela me dava as tarefas, era para lavar três a quatro carros deles, da família sabe? Dar banho em cachorros, aspirar a piscina. Mas eu ganhava tão pouco, era R\$ 60,00 no dia, mas eu precisava né? Com o tempo eu pensei, não vou fazer isso mais não, vou arranjar serviço melhor. (ROSA, 2018, informação verbal)

Analisando a fala da doméstica, alguns aspectos ficam evidentes: a patroa era a responsável por seu trabalho, distribuía as atividades e responsabilidades. Aparentemente, a julgar pelo número de carros e a presença de piscina na casa, trata-se de família abastada. Diante desses dados pode-se questionar: com que trabalharia a patroa de Rosa? Que cargo ocuparia? Que salário possui? Por que remuneraria tão pouco a empregada⁵? Como se sente ao atribuir atividades fisicamente extenuantes em um domingo? Desconhece que o trabalho doméstico é regido por leis?⁶

Diante desse cenário poderíamos nos perguntar: não seria Rosa uma mulher?

Mais e mais (conforme evidenciam os números do início deste texto) o que se observa é a transferência do trabalho doméstico das mulheres brancas, socialmente abastadas, para as mulheres negras e pobres. Em outras palavras, “a diversidade não chega para todos”. Essa é a conclusão de Saraiva e Irigaray (2009) ao realizarem o estudo “Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso?”. Mesmo que não se refiram às mesmas questões que aqui apresentamos, os autores, conclusivamente, destacam que:

Os principais resultados mostram que os discursos empresariais na empresa, embora expressos em políticas organizacionais, são pouco efetivos devido ao preconceito arraigado dos empregados, a certa permissividade gerencial e à ausência de senso coletivo de diversidade. Minorias e não minorias demonstraram preconceito e atitudes discriminatórias entre si, evidenciando dificuldades no

5 Em média, o valor de uma diária na cidade de São Paulo é de R\$ 120,00 (DIARISTA LEGAL, 2015).

6 A PEC nº 72/2013 e a Lei nº 150/2015 regulamentam o trabalho doméstico, garantindo direitos básicos ao trabalhador como: hora extra, férias, INSS etc.

respeito às suas diferenças. Apesar de as políticas lhes atribuírem um papel específico no processo, os gerentes manifestam preconceito explícito ou velado, minando a efetividade das políticas nessas unidades. (SARAIVA; IRIGARAY, 2009, p. 346)

Assim, as políticas de diversidade organizacional expressam, muitas vezes, estratégias de *marketing* de algumas organizações e não um trabalho concreto de conscientização de seus funcionários sobre as diferenças e privilégios que encontramos socialmente e que se apresentam no mercado de trabalho⁷.

Alves e Galeão-Silva (2004, p. 27) destacam em seu estudo que, apesar de no Brasil as políticas de gestão da diversidade terem trazido benefícios a algumas pessoas discriminadas em geral,

O mito da democracia racial brasileira dificulta o reconhecimento da discriminação e, por consequência, a identificação dos negros a serem recrutados e selecionados. A gestão da diversidade precisa afirmar a própria existência da discriminação para se justificar, o que a coloca em tensão com a ideologia da democracia racial. Sem o reconhecimento da discriminação, não há sobre o que construir um discurso de igualdade de acesso ao trabalho.

Em face de tal realidade e, lembrando os dados anteriormente apresentados, afirmamos: em geral, as mulheres que hoje chegam ao mais alto escalão de grandes corporações são social e economicamente privilegiadas. Advêm de famílias com boas condições sociais que lhes proporcionaram estudo e incentivo. Ao ocuparem cargos gerenciais e/ou de CEOs e afirmarem que “é possível para qualquer mulher chegar lá”, esquecem as diferenças existentes entre elas e as mulheres negras e periféricas, que recorrentemente são esquecidas pelos programas de gênero das empresas (BENTO, 2016).

Quando vemos os anúncios no LinkedIn e em outros meios utilizados pelas organizações para propagar suas realizações somos levados a crer, frequentemente, que o crescimento das mulheres se deu por seu mérito, com uma “ajudinha”,

7 Segundo pesquisa realizada pelo Instituto Ethos (2016, p. 53) somente 53,8% das empresas entrevistadas “identifica[m] e divulga[m] boas práticas internas de gestão e relacionamento que promovam direitos humanos e respeitem grupos vulneráveis à discriminação no mercado de trabalho, dando visibilidade ao tema, aos compromissos da empresa e aos gestores(as) e empregados(as) que praticam inclusão e respeito”.

claro, da organização, que foi capaz de promover um ambiente “menos machista e misógino” para que esta mulher pudesse crescer. Contudo, é preciso jogar luz sob a existência dos privilégios e da ideologia meritocrática, afinal muitas pessoas, por estarem em uma condição vantajosa previamente, agem como se não se tratasse de uma vantagem. (BIROLI, 2018).

Conclusão

A partir dos dados e fatos apresentados fica notório o abismo que existe entre homens e mulheres no mercado de trabalho brasileiro. Contudo, esse abismo é substancialmente maior quando pensamos no caso das mulheres negras periféricas. Mulheres que têm marcado em sua existência uma condição de cor, de classe e de gênero.

Este texto procurou realizar uma conexão pouco evidente: ligar o trabalho das domésticas, desempenhado no “sagrado” ambiente familiar, ao trabalho desenvolvido pelas mulheres nas grandes corporações. Essa conexão pouco óbvia relaciona-se à história de nosso país, pois, no final das contas, em sua maioria, as mulheres que hoje ascendem no mercado de trabalho, ocupando altos cargos de gestão, advêm de famílias que desde tempos remotos desfrutaram de uma série de vantagens de classe.

Ao fazer a conexão entre a ascensão de *certas mulheres* no mercado de trabalho e a manutenção da subalternidade *de outras mulheres* apontamos, ainda, para o fato de que as práticas de diversidade e inclusão atuais são, por vezes, uma falácia. Afinal, muitas empresas continuam tratando a situação como se fosse preciso apenas “promover mulheres e colocá-las em cargos de liderança”, sem questionar quem é essa mulher que ocupa altos cargos nas corporações, qual sua raça e sua classe social. Em grande medida, as mulheres que chegam a ocupar cargos gerenciais sempre estiveram no “topo da pirâmide”.

Assim, como destacado anteriormente, quando se fala de mulheres no mercado de trabalho é importante destacar de que tipo de mulher se está falando. Pois, ao interpretar os números apresentados no decorrer do texto, claramente evidenciamos que, se por um lado as mulheres têm consolidado ao longo das últimas décadas sua participação no mercado de trabalho, por outro lado, sua inserção nesta realidade é marcada por diferenças de classe e raça.

Quando naturalizamos e generalizamos a ideia de que uma mulher através de seu esforço e mérito é capaz de ocupar um cargo gerencial, afinal “basta se esforçar pois todo trabalho é digno”, negligenciamos a violência que tal ideologia carrega, pois,

ao ouvir tal assertiva, mulheres que diariamente acordam às 4 horas da manhã para cruzar a cidade em ônibus lotados para durante o dia todo trabalharem de pé limpando e esfregando sentem que “basta se esforçarem que vão chegar lá também”, criando a falsa expectativa e a crença em uma possibilidade de ascensão que remotamente existe.

Apregoar ideologias meritocráticas para as mulheres de origens periféricas, com pouco ou nenhum acesso à educação, é cruel e desumano. Afirmar para trabalhadoras, que com vassoura e rodo na mão limpam nossas sujeiras e dejetos, que elas “podem ser alguém na vida, basta se esforçar” é criar uma realidade ilusória para mantê-las na posição que historicamente sempre estiveram. É dotá-las de uma ideologia que não apenas mascara a realidade em que vivem, mas que contribui para que se mantenham nesta posição.

Se o trabalho é um elemento central em nossas vidas e capaz de nos levar ao crescimento e à superação, fica a reflexão sobre qual seria o significado do trabalho para as mulheres que ocupam posições precárias, que realizam “trabalho desvalorizado” que lhes exige a repetição constante de uma rotina que não lhe proporciona qualquer tipo de crescimento profissional. Será que o fracasso vivenciado por essas mulheres em não poderem ascender em suas funções depende tão somente de seu desempenho individual? Por que será que nem todas as pessoas conseguem trilhar um caminho bem-aventurado em nossa sociedade competitiva?

Tais reflexões quase nunca comparecem aos fóruns e debates que as empresas realizam sobre diversidade, afinal as políticas de diversidade nas organizações, no Brasil, quase sempre visam atender necessidades de *marketing* ou pressão social externa.

Em face deste contexto, mais uma vez somos instados a afirmar: a conquista da igualdade de gênero não é para todas, pois é segregacionista. É preciso reconhecer que o “nó” existente entre classe, raça e gênero ainda se faz fortemente presente no Brasil. Os dados apresentados anteriormente apontam a persistência de profundas desigualdades que atingem de modo cruzado mulheres pobres e negras, segregadas em uma estrutura ocupacional perpassada pelas hierarquias de poder e pela divisão sexual do trabalho. Muito mais do que isso, os dados revelam o preconceito e a exploração da mulher negra ainda presente no Brasil do século XXI.

Mônica Gurjão Carvalho é formada em Administração pela Universidade Federal do Ceará (UFC-CE) e Psicologia pela Universidade São Judas, em São Paulo. Mestre em Psicologia Social pela PUC-SP. Psicóloga Clínica e Professora do Centro Universitário Fundação Santo André.

Referências

ALVES, Mario A.; GALEÃO-SILVA, Guilherme L. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas, São Paulo**, v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004.

BENTO, Cida. “Exclusão fragiliza responsabilidade social”. In: INSTITUTO ETHOS. **Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas**. São Paulo: Instituto Ethos, 2016. p. 26-28. Disponível em: <http://bit.ly/2lXkHkN>. Acesso em: 15 ago. 2019.

BIROLI, Flávia. **Gênero e desigualdades: os limites da democracia no Brasil**. São Paulo: Boitempo, 2018.

BRASIL. Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 25 jul. 1991. Disponível: <http://bit.ly/2lXkLkx>. Acesso em: 15 ago. 2019.

BRASIL. Lei nº 10.097, de 19 de dezembro de 2000. Altera dispositivos da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 20 dez. 2000. Disponível em: <http://bit.ly/2luZhvb>. Acesso em: 15 ago. 2019.

CARVALHO, Mônica G. **A dimensão subjetiva do trabalho doméstica: uma análise sob a perspectiva da psicologia sócio-histórica**. 2019. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2019.

COLLINS, Patricia H. **Pensamento feminista negro**. São Paulo: Boitempo, 2019

COSTA, Fernando B. **Homens invisíveis: relatos de uma humilhação social**. São Paulo: Globo, 2004.

DAVIS, Angela. **Mulheres, raça e classe**. São Paulo: Boitempo, 2016.

DIARISTA LEGAL. **O que é mais barato: doméstica ou diarista?** Rio de Janeiro: Diarista Legal, 2015. Disponível em: <http://bit.ly/2lCCrle>. Acesso em: 16 ago. 2019.

DOIS milhões de mulheres entraram no mercado de trabalho desde 2012. **O Globo**, Rio de Janeiro, 22 ago. 2018. Disponível em: <https://glo.bo/2kfX3Qd>. Acesso em: 15 ago. 2019.

HOOKS, Bell. **O feminismo é para todo mundo**. Rio de Janeiro: Rosa dos Ventos, 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estatísticas de gênero**: indicadores sociais das mulheres no Brasil. Rio de Janeiro: IBGE, 2018. Disponível em: <http://bit.ly/2LCMS8m>. Acesso em: 15 ago. 2018.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Retratos das desigualdades de gênero e raça**. 4. ed. Brasília, DF: IPEA, 2011. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/retrato/pdf/revista.pdf>. Acesso em: 16 ago. 2019.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Desigualdade de gênero no trabalho é tema do panorama**. Brasília, DF: IPEA, 2016. Disponível em: <http://bit.ly/2lVlOkY>. Acesso em: 15 ago. 2019.

INSTITUTO ETHOS. **Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas**. São Paulo: Instituto Ethos, 2016. Disponível em: <http://bit.ly/2lXkHkN>. Acesso em: 15 ago. 2019.

MIGUEL, Luís F. A identidade e a diferença. In: MIGUEL, Luís F.; BIROLI, Flávia. **Feminismo e política**. São Paulo: Boitempo, 2014. p. 79-92.

PINHEIRO-MACHADO, Rosana. Minha empregada é uma abusada. **Carta Capital**, São Paulo, 26 set. 2014. Disponível em: <http://bit.ly/2lVlPW4>. Acesso em: 15 ago. 2019.

SAFFIOTI, Heleieth. **Gênero, patriarcado e violência**. 2. ed. São Paulo: Expressão Popular: Fundação Perseu Abramo, 2015.

SARAIVA, Luiz A. S.; IRIGARAY, Hélio A. R. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 49, n. 3, p. 337-348, 2009.

SOUZA, Jessé. **A elite do atraso**: da escravidão à Lava Jato. Rio de Janeiro: Leya, 2017.

SOUZA, Jessé *et al.* **A ralé brasileira**: quem é e como vive. 3. ed. São Paulo: Contracorrente, 2009.

5. Análise dos riscos ergonômicos na atividade laboral de operadores do setor de fundição da indústria metalúrgica

Jefferson Carlos Alves

Renata Schirrmeister

Introdução

A metalurgia é a atividade de fusão a partir da extração de minérios do subsolo terrestre para transformá-los em metais. Por meio do processo de fabricação desses metais, obtém-se materiais e utensílios. Entre os processos de fabricação, esta pesquisa abordará a fundição, que permite produzir peças com diversas formas, tamanhos e que podem se destinar a diversos setores da indústria, com produção determinada, unitária ou seriada em grande escala.

Geralmente, o processo de fundição tem por base uma rotina de constante esforço físico, principalmente por parte dos funcionários que trabalham no nível operacional das linhas de produção, o que pode gerar estresse e dores físicas. Até mesmo a integridade psicológica dos trabalhadores pode ser afetada devido à grande variedade de atividades laborais executadas na maioria das operações com posturas inadequadas e em longas jornadas de trabalho.

Tomando por base o estudo da ergonomia, esta pesquisa pretende discutir o ajuste entre o trabalhador e sua capacidade de execução do trabalho, de acordo com as limitações humanas e de forma segura e satisfatória, priorizando a eficiência e o desempenho, mas sem sacrifícios e riscos de desenvolvimento de doenças ocupacionais. Segundo a Norma Regulamentadora nº 17, “todo trabalhador designado para o transporte manual e regular de cargas, que não as leves, deve receber treinamento ou instruções satisfatórias quanto ao

método de trabalho que deverá utilizar, com vistas a salvaguardar sua saúde e prevenir acidentes” (BRASIL, 2002).

A compreensão do grupo de doenças composto por Lesões por Esforços Repetitivos (LER) e por Doenças Osteoarticulares Relacionadas ao Trabalho (Dort) tem o objetivo de entender melhor a relação do trabalho executado pelo colaborador com as doenças laborais a que está exposto, para sugerir cuidados e prevenções (BRASIL, 2001).

O tema é importante para o campo da pesquisa em específico e para sociedade em geral, por causa do aumento da quantidade de profissionais com doenças ocupacionais oriundas de seus trabalhos. Nos últimos anos no Brasil vem aumentando a quantidade de pessoas afastadas por auxílio-acidente ou aposentadoria por invalidez, segundo estatísticas do Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS) (BRASIL, 2017a). Por conta disso, faz-se necessário investigar as queixas desses trabalhadores e sua relação com o trabalho, a fim de buscar alternativas para diminuir essas doenças e melhorar as condições de trabalho.

Esta pesquisa tem como objetivo geral analisar as condições de trabalho e proceder a um levantamento dos riscos ergonômicos. Como contribuições, reforça a importância de um treinamento apropriado, em que cada atividade laboral a ser executada deve ser descrita minuciosamente por meio de um treinamento não somente teórico, mas principalmente prático e específico. Com o recurso à ergonomia, pretende também orientar quanto aos riscos, doenças laborais e seus prognósticos.

Com esses objetivos, este trabalho está estruturado em cinco seções: na primeira, são apresentados os objetivos e justificativas; na segunda, são discutidos os principais conceitos e a fundamentação teórica sobre a indústria metalúrgica, o processo de fundição, a ergonomia e as doenças laborais; na terceira, explicita-se a metodologia utilizada para a realização da pesquisa; na quarta, efetua-se a análise e o delineamento dos dados levantados; e na quinta e última seção, são tecidas as considerações finais e as contribuições deste estudo.

Histórico da indústria metalúrgica no Brasil

Segundo as autoras Toledo e Gancho (1997, p. 50), “no início da metalurgia brasileira usou-se índios e escravos africanos que eram conhecedores dos processos e técnicas de fundição do ferro. Uma vez descoberto o ouro, desencadeou-se a procura por objetos de ferro que pudessem auxiliar em sua extração”.

Nessa época o Brasil estava proibido por Portugal de ter qualquer fábrica com produção para ganhos próprios, apenas a produção de roupas para os escravizados era permitida. Mas a cobiça dos portugueses pelo ouro era tamanha que, para sua extração, precisavam de utensílios fabricados através da produção de ferro. Por isso, como lembram Toledo e Gancho (1997, p. 51), a “produção do ferro se expandiu, na região de Minas Gerais, onde estavam grandes jazidas de magnetita, um dos minérios dos quais se extrai o ferro. Ao contrário do ouro, o ferro brasileiro destinava-se ao consumo local”.

Não existia em nosso país escolas técnicas para a capacitação de profissionais como existem hoje, portanto não havia mão de obra qualificada para este trabalho. A metalurgia e a siderurgia são responsáveis pela criação de um profissional: o metalúrgico. De acordo com Toledo e Gancho (1997, p. 53), “o metalúrgico tornou-se figura essencial ao processo de industrialização do país. O operário metalúrgico é mão de obra especializada, requer conhecimento da máquina e dos processos químicos”. Essa profissão requer também experiência e bastante responsabilidade, pois está exposta ao risco de diversos acidentes. Portanto, trata-se de um trabalho com alto grau de periculosidade, em que qualquer erro pode ser fatal para a vida do trabalhador e para a produtividade da empresa.

O setor metalúrgico, segundo Carvalho (2015, p. 20), “é definido pelas atividades que envolvem a transformação física, química e biológica de materiais, substâncias e componentes, com a finalidade de obter produtos novos”.

De acordo com o Ministério de Minas e Energia do Brasil (BRASIL, 2019b, p. 15), o

Setor Metalúrgico está classificado pelo CNAE – Classificação Nacional de Atividades Econômicas – IBGE, na Seção C – Indústrias de Transformação, Divisão 24 – Metalurgia, dividido em cinco grupos: Produção de Ferro-Gusa e de Ferroligas; Siderurgia; Produção de Tubos de Aço, exceto sem costura; Metalurgia dos Metais não ferrosos e Fundição. O Setor apresenta expressiva importância no cenário econômico brasileiro, com vasta cadeia produtiva dos segmentos ligados à metalurgia, usinagem e produção de manufaturados metálicos, sendo a base de outras atividades relevantes para o país, como a indústria automobilística, construção civil e bens de capital.

A atividade metalúrgica produziu 1,3% do total do PIB brasileiro de cerca de US\$ 40,7 bilhões em 2016 e 5,4% do PIB da indústria, conforme dados da Tabela 1.

Tabela 1 – PIB da atividade metalúrgica

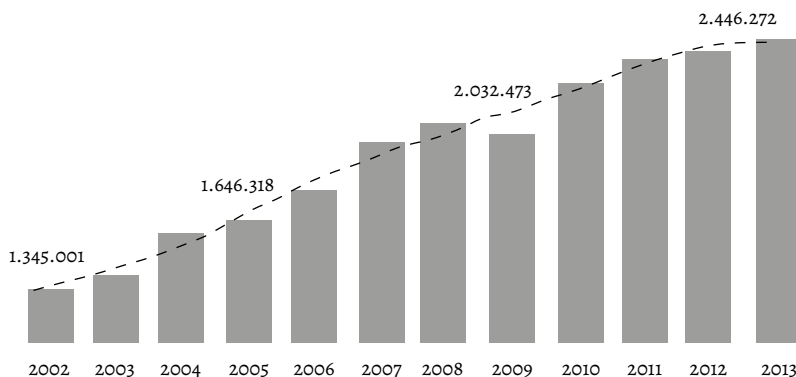
Unid: 10⁹ US\$ (2016)

| | 1970 | 1975 | 1980 | 1985 | 1990 | 1995 | 2000 | 2014 | 2015 | 2016 |
|-----------------------------|--------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| PIB da metalurgia | 22,55 | 35,84 | 53,81 | 47,55 | 48,75 | 53,65 | 42,29 | 48,05 | 42,99 | 40,69 |
| PIB da indústria | 249,57 | 422,51 | 598,56 | 590,24 | 641,37 | 667,08 | 618,11 | 828,03 | 777,49 | 744,72 |
| PIB do Brasil | 651,75 | 1.053,02 | 1.490,93 | 1.588,29 | 1.743,01 | 2.017,75 | 2.228,90 | 3.387,00 | 3.258,30 | 3.141,00 |
| Metalurgia (% da indústria) | 9,0 | 8,5 | 9,0 | 8,1 | 7,6 | 8,0 | 6,8 | 5,8 | 5,5 | 5,5 |
| Metalurgia (% do Brasil) | 3,5 | 3,4 | 3,6 | 3,0 | 2,8 | 2,7 | 1,9 | 1,4 | 1,3 | 1,3 |

Notas: Metalurgia: ferro-gusa e aço + ferroligas + não-ferrosos + fundição; siderurgia: participa com 70% do PIB da metalurgia.

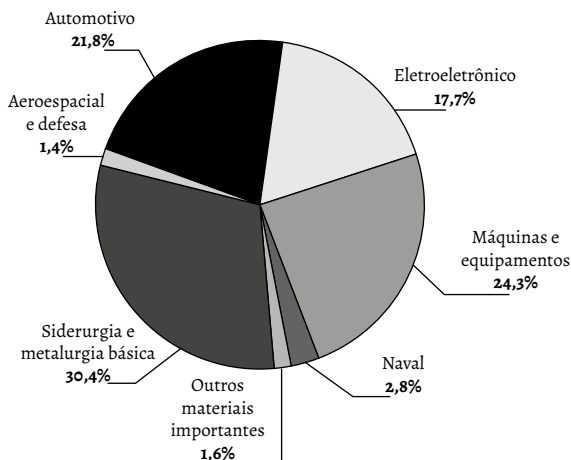
Fonte: adaptado de Brasil (2018).

Segundo Carvalho (2015, p. 26), “o ramo metalúrgico contava com 2.446.272 trabalhadores em dezembro de 2013, o que representa 5% do mercado de trabalho brasileiro”. A Gráfico 1 apresenta o gráfico da evolução do emprego no setor no período de 2002 a 2013, sendo a maior parte desses empregados absorvida pelo segmento de siderurgia e metalúrgica, segundo dados da Gráfico 2.

Gráfico 1 – Gráfico da evolução do emprego/ramo metalúrgico, Brasil, de 2002 a 2013

Fonte: adaptado de Carvalho (2015).

Gráfico 2 – Gráfico da distribuição do emprego por setor/ramo metalúrgico, Brasil, de 2002 a 2013



Fonte: adaptado de Carvalho (2015).

Processos de fundição da indústria metalúrgica

Os processos de fabricação e transformação são inúmeros e variados. Entre eles, destacam-se os processos de fundir, de conformar mecanicamente, de soldar e de usar a metalurgia para usinar um metal e, assim, obter a peça desejada. Entre esses processos de fabricação, esta pesquisa discutirá a fundição.

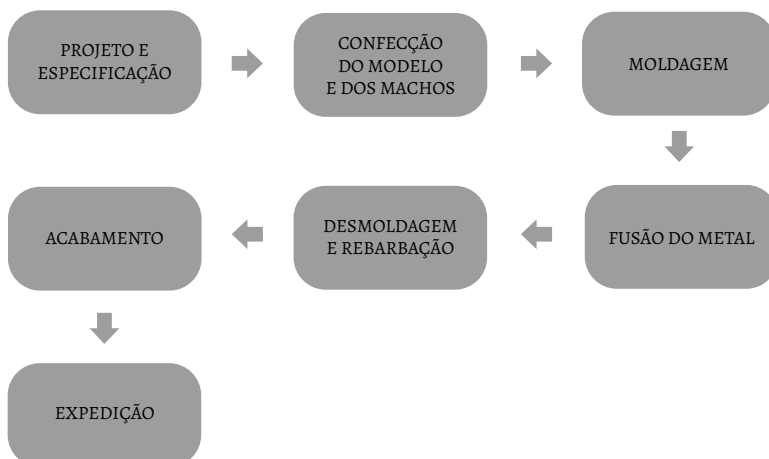
A fundição é um processo de fabricação que permite obter uma peça com forma definida ou variada, havendo também opções quanto ao tamanho, formato e complexidade. De acordo com Torres (1978, p. 9), “a arte da cerâmica contribuiu bastante para isso, pois gerou as técnicas para a execução dos moldes, e também para o uso controlado do calor”. Ou seja, ela forneceu os materiais refratários para a construção dos fornos, cuja importância é discutida no trecho a seguir:

Como é sabido, o processo de obtenção de peças fundidas consiste em preencher, por meio de um metal fundido, isto é, em estado líquido, um molde que reproduz exatamente a forma de tais peças. Este molde pode ser de areia, quando só pode ser utilizado uma única vez, denominando-se por esta razão, esta classe de molde,

moldes perdidos. Se o molde é metálico ou conquitilha, pode ser utilizado um grande número de vezes recebendo o nome de molde permanente. (TORRES, 1978, p. 9)

O Quadro 1 apresenta os principais processos de fundição, desde o projeto de especificação do material até a peça acabada. Normalmente os processos de fundição se organizam em torno da moldação, pois esta é a seção em que se define a quantidade de metal a fundir e, também, a quantidade de peças desejadas.

Quadro 1 – Principais processos de fundição



Fonte: adaptado de Soares (2000).

Ergonomia

A ergonomia remonta à era pré-histórica, quando o ser humano empreendeu ações a favor de sua própria sobrevivência, como ajustar uma pedra com ponta para obter uma lança, na forma que melhor se adaptava aos movimentos de suas mãos e braços para caçar e comer. Séculos depois, em 12 de julho de 1949, reuniu-se, pela primeira vez, na Inglaterra, um grupo de cientistas e pesquisadores interessados em discutir e formalizar a existência de um novo ramo de aplicação interdisciplinar da ciência. Na segunda reunião desse grupo, ocorrida em 16 de fevereiro de 1950, foi proposto o neologismo ergonomia,

formado pela combinação dos termos gregos *ergo*, que significa trabalho, e *nomos*, que significa regras e leis naturais (LIDA, 1990).

De acordo com Lida (1990), a fundação da Ergonomics Research Society se deu na Inglaterra, de onde a ergonomia se expandiu para o resto do mundo industrializado. Na Europa, a Associação Internacional de Ergonomia realizou seu primeiro congresso em Estocolmo, em 1961. Nos Estados Unidos, foi criada em 1957 a Human Factors Society, sendo *human factors* [fatores humanos] até hoje o termo mais usado nesse país. Para o Institute of Ergonomics and Human Factors (2015), ergonomia é a disciplina científica relacionada com a compreensão das interações entre seres humanos e outros elementos de um sistema, como a profissão que aplica teoria, princípios, dados e métodos a fim de otimizar o bem-estar humano e o desempenho geral do sistema.

Wisner (1987, p. 12) define a ergonomia como “uma parte importante das melhorias das condições de trabalho, mas não exclusivas. É preciso considerar os dados sociológicos e psicossociológicos que se traduzem no conteúdo e na organização geral da atividade de trabalho”. Conforme o autor menciona em seu texto, é necessário também considerar a divisão do trabalho e a divisão das tarefas: “a ergonomia é o conjunto de conhecimentos científicos relativos ao homem e necessários para a concepção de ferramentas, máquinas e dispositivos que possam ser utilizados com o máximo de conforto, segurança e eficácia” (WISNER, 1987, p. 12).

Doenças laborais e estatística de acidentes do trabalho

De acordo com Bellusci (2007, p. 10), “a saúde e a doença do trabalhador são determinadas pelo processo de trabalho, que envolve complexas relações econômicas, sociais e tecnológicas que determinam a exposição a fatores de risco físico, químicos, biológicos, mecânicos e aqueles decorrentes da organização laboral”.

Para compreender melhor a atual situação de adoecimento dos trabalhadores brasileiros, a Tabela 2 apresenta a quantidade de benefícios por incapacidade temporária e permanente pelo INSS, e a comparação dos quantitativos. Com base na tabela, entende-se por que “o B31 (auxílio doença previdenciário) é sete vezes mais reconhecido que o B91 (auxílio doença acidentário). E também o B32 (aposentadoria por invalidez previdenciária) é vinte e uma vezes mais reconhecido que o B92 (aposentadoria por invalidez acidentária)” (BRASIL, 2017a).

Tabela 2 – Quantidade de benefícios por incapacidade temporária e permanente pelo INSS e comparação dos quantitativos

| | Auxílio Doença | | | Aposentadoria Invalidez | | | Total | Peso do B31 (%) | Peso do B91 (%) | Previdenciário - B32 | Acidentário - B92 | Total | Peso do B32 (%) | Peso do B92 (%) | |
|------|----------------------|-------------------|-----------|-------------------------|-----------------|----------------------|---------|-----------------|-----------------|----------------------|-------------------|-------|-----------------|-----------------|-------------------|
| | Previdenciário - B31 | Acidentário - B91 | Total | Peso do B31 (%) | Peso do B91 (%) | Previdenciário - B32 | | | | | | | | | Acidentário - B92 |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2000 | 766.888 | 142.588 | 909.476 | 84% | 16% | 148.414 | 8.801 | 157.215 | 94% | 6% | | | | | |
| 2001 | 793.825 | 130.960 | 924.785 | 86% | 14% | 125.020 | 7.173 | 132.193 | 95% | 5% | | | | | |
| 2002 | 1.288.270 | 180.335 | 1.468.605 | 88% | 12% | 174.554 | 9.687 | 184.241 | 95% | 5% | | | | | |
| 2003 | 1.371.221 | 145.769 | 1.516.990 | 90% | 10% | 174.687 | 8.504 | 183.191 | 95% | 5% | | | | | |
| 2004 | 1.725.781 | 165.219 | 1.891.000 | 91% | 9% | 214.530 | 9.069 | 223.599 | 96% | 4% | | | | | |
| 2005 | 1.860.695 | 156.168 | 2.016.863 | 92% | 8% | 265.543 | 9.658 | 275.201 | 96% | 4% | | | | | |
| 2006 | 2.188.671 | 140.998 | 2.329.669 | 94% | 6% | 171.853 | 5.854 | 177.707 | 97% | 3% | | | | | |
| 2007 | 1.825.508 | 274.946 | 2.100.454 | 87% | 13% | 135.211 | 4.495 | 139.706 | 97% | 3% | | | | | |
| 2008 | 1.806.727 | 356.336 | 2.163.063 | 84% | 16% | 195.451 | 7.839 | 203.290 | 96% | 4% | | | | | |
| 2009 | 1.713.115 | 329.914 | 2.043.029 | 84% | 16% | 179.021 | 8.940 | 187.961 | 95% | 5% | | | | | |
| 2010 | 1.900.728 | 327.894 | 2.228.622 | 85% | 15% | 183.678 | 10.261 | 193.939 | 95% | 5% | | | | | |
| 2011 | 2.022.613 | 319.445 | 2.342.058 | 86% | 14% | 183.301 | 11.108 | 194.409 | 94% | 6% | | | | | |
| | 19.264.042 | 2.670.572 | | 88% | 12% | 2.151.263 | 101.389 | | 95% | 5% | | | | | |

Fonte: adaptado de Brasil (2017b).

O desenvolvimento de uma doença ligada ao trabalho pode ocorrer devido a diversos fatores. Quando novas tecnologias são introduzidas, por exemplo, como a automação de processos na linha de produção, as máquinas e robôs funcionam em um intervalo sem descanso, situação que o colaborador não consegue acompanhar em sua jornada de trabalho, necessitando de pausas para descansar.

Segundo o Ministério da Saúde (BRASIL, 2019a), a LER e o Dort são “danos decorrentes da utilização excessiva do sistema que movimentava o esqueleto humano e da falta de tempo para recuperação”. E, de acordo com dados do Governo Federal, se em 2007 houve 3.212 casos notificados, esse número aumentou 184% em dez anos, pulando para 9.122 casos em 2016.

Metodologia

Esta é uma pesquisa exploratória com abordagem qualitativa, em que o pesquisador participou do ambiente de trabalho estudado. De acordo com Farias Filho e Arruda Filho (2013, p. 20), a pesquisa qualitativa “parte de uma visão em que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o pesquisador, entre o mundo objetivo e a subjetividade de quem o observa, que não pode ser traduzida em números, sendo sua análise intersubjetiva”.

O questionário foi desenvolvido a partir de Lida (1990), tendo sido elaborado a partir de variáveis constantes utilizadas na ergonomia (homem, máquina, ambiente, sistema) e de variáveis capazes de produzir efeitos no objeto em estudo (histórico de vida, ingresso na empresa, saúde ocupacional, prevenção), totalizando 116 questões, como se vê no Quadro 2. Foram realizados pré-testes com participantes de cada grupo e com tempo médio de preenchimento de 50 minutos. Este estudo realizou-se entre setembro e outubro de 2017.

Quadro 2 – Variáveis utilizadas na pesquisa

| HISTÓRICO DE VIDA | MÁQUINA | SAÚDE OCUPACIONAL |
|--------------------------|-------------------|--------------------------|
| Dados pessoais | Nível tecnológico | Admissão |
| Origem | Dimensões | Experiência |
| Família | Controles | Sesmet |
| Formação | | Direito trabalhista |

| INGRESSO NA EMPRESA | AMBIENTE | PREVENÇÃO |
|----------------------------|-------------------------|----------------------|
| Recrutamento | Físico | Doenças ocupacionais |
| Treinamento | Psico-social | Prognóstico |
| Atribuições | Organização do trabalho | Tratamento |
| Promoção | | |

| HOMEM | SISTEMA |
|--------------------|-------------------|
| Percepções | Posto de trabalho |
| Desempenho | Produção |
| Subjetivos | Confiabilidade |
| Acidentes | |
| Doença ocupacional | |

Foram entrevistados oito convidados. A amostra foi composta por funcionários e ex-funcionários. Os entrevistados ocupam diferentes posições na organização, de acordo com o Quadro 3.

Quadro 3 – Perfil ocupacional dos respondentes

| NÍVEL | CARGO | QUALIFICAÇÃO | SITUAÇÃO |
|--------------|--------------|---------------------|-----------------|
| Gestão | Chefe | Ensino Superior | Ex-empregado |
| Gestão | Supervisor | Ensino Técnico | Empregado |
| Operacional | Manutenção | Ensino Técnico | Empregado |
| Operacional | Logística | Curso Específico | Empregado |
| Operacional | Controlador | Curso Específico | Empregado |
| Operacional | Controlador | Curso Específico | Ex-empregado |
| Operacional | Ajudante | Ensino Fundamental | Ex-empregado |
| Operacional | Ajudante | Ensino Fundamental | Ex-empregado |

Fonte: elaborado pelos autores.

Análise dos resultados

A análise dos resultados foi conduzida a partir da categorização dos dados segundo as variáveis apresentadas na metodologia.

Com base na categoria *histórico de vida*, todos os participantes eram do sexo masculino, a faixa de idade variou entre 30 e 40 anos, com estatura entre 1,70 m e 1,80 m e peso em média de 80,0 kg. Todos são migrantes de outros estados, de classes de baixa renda e com nível médio de escolaridade até o Ensino Fundamental. Considerando os processos de metalurgia, o perfil compatível para exercê-los continua até hoje enfrentando serviços pesados, para os quais é preciso dispor de boa disposição física. Em determinadas funções se faz necessário também possuir qualificação técnica específica.

Tomando-se por base a categoria *ingresso na empresa*, os informantes não apresentaram nenhuma restrição quanto à saúde durante o processo de recrutamento, passando por todas as etapas preliminares: exames, testes e entrevistas. Durante o processo para ingressar na empresa, todos os informantes participaram do treinamento teórico institucional, que fala sobre a empresa e sobre sua atuação no mercado de trabalho. As orientações sobre as atribuições foram realizadas de forma verbal pelo chefe. Não existe rodízio nas atribuições, apenas mudança de linha de produção, onde os métodos de trabalho são os mesmos, mudando apenas o produto e suas especificações. Não existe plano de carreira ou algum tipo de promoção, conforme dados levantados pelos informantes.

Quanto à categoria *homem*, no que tange à percepção do ritmo de trabalho, o responsável pelas atribuições dos entrevistados informa que há flexibilidade; entretanto, partem dele as cobranças para que a produção não pare. Já os informantes de nível operacional esclarecem que trabalham durante toda sua jornada em pé, abaixando e levantando várias vezes todos os dias, e com seu corpo em posição desconfortável, ao ponto de sentirem dores com frequência. Por causa desse ritmo de trabalho contínuo e sem intervalos eles declararam que se sentem fragilizados.

Os seguimentos da metalurgia produzem grande variedade de produtos, exigindo dos trabalhadores manuseio braçal de carga e grande esforço muscular. Por isso, mesmo que o profissional tenha um bom ritmo de trabalho e 100% de aproveitamento, com o passar do tempo ele adoce, sentindo-se fraco e perdendo até mesmo a autoconfiança para executar suas atividades laborativas. A existência desses riscos é contínua, conforme revelam os informantes. Os funcionários de

nível operacional declararam que vivenciam um desafio diário por estarem expostos a riscos e por sofrerem com as cobranças para atingir 100% da qualidade, para errar o mínimo possível e para atingir as metas de produção.

Na categoria *máquina*, com referência às ferramentas de trabalho, todos os informantes afirmaram conhecer seu uso. O chefe afirma que existe cobrança em relação aos processos de controle das máquinas que geram trabalho na linha de produção, acrescentando que também existe em cada linha de produção um quadro com instrução de trabalho. Outro dado importante está relacionado ao treinamento do modo de controlar as máquinas, pois, segundo o depoimento dos informantes, não está disponível a todos.

A responsabilidade de controlar as máquinas recai sobre o profissional dessa atividade, pois ele é o responsável por retirar a produção para dar continuidade à linha de produção, além de zelar pela sua própria vida e a de seus colegas em relação aos perigos representados por essas máquinas.

Já em relação à categoria *ambiente*, os informantes se queixaram da exposição à sujeira e das peças jogadas por toda parte. Os informantes com nível de gestão têm a oportunidade de serem ouvidos para organizar do seu modo o local de trabalho. Porém, os informantes de nível operacional não têm a mesma oportunidade que os seus colegas de nível de gestão. Essa situação gera grande desconforto para aqueles profissionais, que a interpretam como uma forma de discriminação que os obriga a ficar em silêncio e sem poder externar opiniões.

Mesmo sendo um ambiente de competitividade, os informantes destacam ser grande a solidariedade entre os funcionários. Apenas o chefe afirmou que há reconhecimento profissional e oportunidades. Quanto a isso, os demais informantes demonstraram insatisfação. O chefe também ressaltou que os funcionários assinam um formulário como forma de validar seus métodos de trabalho, porém esse formulário não abrange todas as atribuições realizadas na prática correta.

Na categoria *sistema*, os informantes não opinaram sobre o posto de trabalho pelo fato de o processo de fabricação já existir quando eles entraram na empresa. A comunicação é eficaz entre os níveis de gestão, mas entre os trabalhadores do nível operacional não há muito diálogo. Não existe regularidade na produção, pois, a despeito de existirem metas diárias, elas dependem de vários fatores, como o profissional, os materiais, os robôs, as máquinas, entre outros. Essa programação diária de produção está disponível apenas para os níveis de gestão.

Já em relação à categoria *saúde ocupacional*, todos os informantes destacaram que estavam com a saúde excelente antes de ingressar na empresa, entretanto

durante o exercício de suas atividades laborativas identificam sintomas de uma ou mais doenças ocupacionais do grupo LER e Dort. Todos os informantes realizam uma vez por ano os exames periódicos, mas os resultados desses exames estão disponíveis apenas para os funcionários do nível de gestão.

Não foi identificado nenhum tipo de acompanhamento especializado ou assistência da empresa para os colaboradores que adquirem alguma doença ocupacional. A equipe de saúde e de segurança do trabalho não executa nenhuma medida preventiva quanto ao grupo de doenças LER e DORT. Os informantes apontam a existência apenas de diálogos diários sobre acidentes de trabalho específicos que já aconteceram.

Quanto aos direitos trabalhistas, no que compete às pausas definidas por lei, que é de 15 minutos de hora em hora ao longo da jornada de trabalho para aqueles que exercem atividades com exigências mecânicas repetitivas por períodos prolongados, nenhum informante tanto do nível de gestão como do operacional afirmou conhecer esse direito.

Na categoria *prevenção* os informantes acentuaram que a empresa se importa com os acidentes de trabalho, por se tratar de empresa do setor de transformação e, conseqüentemente, com maior exposição a riscos. Mas, apesar dessa preocupação, existe a exposição e o risco de doenças ocupacionais. Os informantes também notificaram que vários colegas adquiriram doenças ocupacionais do grupo LER e Dort. Apenas um informante de nível operacional possui conhecimento correto sobre esse grupo de doença, mas nenhum dos participantes soube informar seu prognóstico.

Há evidências de que a empresa tem conhecimento sobre as doenças ocupacionais, tanto que, ao identificar que o funcionário as desenvolveu, demite-o imediatamente. Os informantes de níveis de gestão manifestaram imparcialidade ao responder que não sabiam os critérios que a empresa utiliza para tomar tais medidas. Todos os informantes concordaram que a família do colaborador se compromete quando este adquire alguma dessas doenças.

Quanto ao tratamento, a empresa não oferece nenhuma assistência médica, a menos que o colaborador volte para empresa por meio de processo judicial trabalhista. Neste caso, a empresa oferece a assistência médica obrigada por lei. Alguns informantes conhecem tratamentos como: fisioterapia, acupuntura, cirurgia e bloqueios. Mas desconhecem a hipótese de que se o colaborador adquirir esse tipo de doença e os tratamentos não forem suficientes, esta pode se tornar uma doença crônica, tendo aquele que conviver com dores e limitações durante toda a vida e com problemas de saúde.

Considerações finais

O objetivo deste estudo foi efetuar o levantamento dos riscos ergonômicos, a partir do estudo da ergonomia, para orientar o colaborador quanto aos riscos, às doenças e seus prognósticos. Diante desse levantamento, considera-se que as doenças ocupacionais têm afetado a vida dos colaboradores e de seus familiares.

Disposição, força muscular e até mesmo ausência de formação escolar são critérios que compõem o perfil para a conquista de uma vaga de emprego em alguns seguimentos do setor metalúrgico. Ser migrante de outro estado também é um diferencial importante, pois identifica-se neste perfil um indivíduo que possivelmente enfrenta dificuldades financeiras para se manter e que é obrigado a aceitar qualquer trabalho, mesmo que se trate de trabalho duro, para realizar seus sonhos.

Recomenda-se para as empresas de processos produtivos que elaborem e apliquem treinamentos específicos, com métodos de trabalho detalhados, de acordo com cada seguimento da metalurgia, ressaltando a importância de aprender na prática o conteúdo teórico, pois este é fundamental para atingir a qualidade que se espera do profissional, sem que o mesmo precise se expor a acidentes ou doenças.

Além da orientação verbal, faz-se necessário criar um material para registrar e validar esses métodos com linguagem simples e objetiva, e que esteja sempre ao alcance de todos que necessitam aprender. E até mesmo para aqueles que precisam reciclar conhecimentos e métodos para acompanhar a evolução do processo de trabalho, pois neste seguimento os avanços tecnológicos acontecem ano a ano, cada vez com uma variedade maior de modelos e produtos.

Este campo de trabalho necessita de incentivos e investimentos para a promoção dos profissionais, mesmo que a maioria das empresas hoje contrate empresas prestadoras de serviços de sua principal mão de obra, pois dificilmente esses profissionais dispõem de outras oportunidades. A percepção do informante de nível operacional quanto ao seu desenvolvimento cria diariamente situações complexas por impedir que ele enxergue seu crescimento profissional.

Ao analisar o ritmo de trabalho, emerge o conflito do ritmo da linha de produção com o colaborador, pois há momentos em que acontecem intervenções inesperadas, por exemplo, quando a máquina quebra, para e atrasa toda a produção. Após o conserto da máquina e a retomada do trabalho, as cobranças em geral recaem sobre o colaborador para recuperar o tempo parado.

Dessa forma, o controlador diminui o tempo hábil programado da máquina para conseguir aumentar a produção, mas, em contrapartida, o colaborador

que exerce o trabalho no ritmo da linha de produção não dá conta de acompanhá-la. A partir dessa situação, a relação homem-máquina torna-se problemática, porque o profissional acaba descuidando das posturas e formas corretas de trabalhar a fim de evitar que o processo de produção trave e, conseqüentemente, as cobranças aumentem.

Cada seguimento do setor metalúrgico é composto por empresas com classes sindicais que representam a grande maioria dos seus colaboradores. Todas essas classes sindicais dispõem de equipes de saúde e de segurança do trabalho qualificadas, além de nomearem seus representantes para a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (Cipa). Trata-se de profissionais de grande importância quanto à representatividade, porque são os primeiros a entrar em contato com trabalhadores que sofreram algum tipo de acidente de trabalho ou que desenvolveram doenças ocupacionais.

Portanto, são profissionais importantes para auxiliar na prevenção da saúde do trabalhador. Sua contribuição pode se dar através de informações primordiais e através dos diálogos, acordos e convenções coletivas das empresas de cada setor. O levantamento deste estudo deixa claro a precariedade das circunstâncias relacionadas às relações entre trabalhadores, representantes e empresas, com as particularidades de cada caso.

Através deste estudo identificou-se que grande parte dos profissionais ligados ao setor metalúrgico precisa de informações e de orientações para que possa cuidar melhor de sua vida, de sua saúde e de seu desenvolvimento profissional. Os dados levantados elucidaram os pontos obscuros da realidade desses profissionais, permitindo confirmar a validade dos pressupostos levantados.

No que tange aos resultados, destaca-se o principal objetivo das empresas de metalurgia, que estão focadas apenas em: “acumular atividades de produção de commodities” (CARVALHO; MESQUITA; CARDARELLI, 2017). Nota-se, portanto, a falta de discussões, iniciativas, investimentos e reconhecimento profissional que possam valorizar a mão de obra empregada no setor metalúrgico.

Jefferson Carlos Alves é bacharel em Administração pela Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (FEA-PUC-SP).

Renata Schirrmeister é doutora em Administração pela Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA-USP).

Referências

ALVES, Jefferson C.; SCHIRRMEISTER, Renata. Análise dos riscos ergonômicos na atividade laboral de operadores, do setor de fundição, nas indústrias metalúrgicas. In: SEMINÁRIO NACIONAL SOBRE SAÚDE E TRABALHO, 2., 2017, Ribeirão Preto. **Anais** [...]. Ribeirão Preto: Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, 2017.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE METAIS. **Metalurgia e desenvolvimento**: a corrida dos metais no Brasil. São Paulo: ABM, 1989.

BELLUSCI, Sílvia M. **Doenças profissionais ou do trabalho**. 8. ed. São Paulo: Senac, 2007.

BRASIL. Ministério da Saúde. Organização Pan-Americana da Saúde. **Doenças relacionadas ao trabalho**: manual de procedimentos para os serviços de saúde. Brasília, DF: Ministério da Saúde: OPAS, 2001. (Normas e Manuais Técnicos, 114). Disponível em: <http://bit.ly/2k5TFau>. Acesso em: 11 ago. 2019.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Manual de aplicação da Norma Regulamentadora nº 17**. 2. ed. Brasília, DF: Ministério do Trabalho e Emprego, 2002. Disponível em: <http://bit.ly/2jZ8lbe>. Acesso em: 11 ago. 2019.

BRASIL. Ministério da Economia. **Infologo AEPS**: base de dados históricos da Previdência Social. Brasília, DF: Secretaria Especial de Previdência e Trabalho, 2017a. Disponível em: <http://bit.ly/2k6giMo>. Acesso em: 2 jun. 2019.

BRASIL. Ministério de Minas e Energia. **Anuário Estatístico do Setor Metalúrgico, 2016**. Brasília, DF: Secretaria de Geologia, Mineração e Transformação Mineral, 2017b.

BRASIL. Ministério de Minas e Energia. **Anuário Estatístico do Setor Metalúrgico, 2017**. Brasília, DF: Secretaria de Geologia, Mineração e Transformação Mineral, 2018.

BRASIL. Ministério da Saúde. **LER e DORT são as doenças que mais acometem os trabalhadores, aponta estudo**. Brasília, DF: Ministério da Saúde, 30 abr. 2019a. Disponível em: <http://bit.ly/2lYQ1j7>. Acesso em: 11 ago. 2019.

BRASIL. Ministério de Minas e Energia. **Anuário Estatístico do Setor Metalúrgico, 2018**. Brasília, DF: Secretaria de Geologia, Mineração e Transformação Mineral, 2019b.

CAMISASCA, Marina M.; NEVES, Osias R. **Aço Brasil: uma viagem pela indústria do aço**. Belo Horizonte: Escritório de Histórias, 2013.

CARDOSO, André de Oliveira (org.). **As faces da indústria metalúrgica no Brasil: uma contribuição à luta sindical**. São Bernardo do Campo: Dieese, 2015.

CARVALHO, Pedro S. L.; MESQUITA, Pedro P. D.; CARDARELLI, Nicole A. **Panoramas setoriais 2030: mineração e metalurgia**. Rio de Janeiro: BNDES, 2017.

CHIAVERINI, Vicente. **Tecnologia mecânica: processos de fabricação e tratamento**. São Paulo: McGraw-Hill, 1986. V. 2.

FARIAS FILHO, Milton C.; ARRUDA FILHO, Emílio J. M. **Planejamento da pesquisa Científica**. São Paulo: Atlas, 2013.

GOMES, Francisco Magalhães. **História da siderurgia no Brasil**. Belo Horizonte: Itatiaia, 1983.

GOZZI, Sergio. **A prevenção de acidentes do trabalho na indústria automobilística de São Paulo**. 1982. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração do Estado de São Paulo, Faculdade Getúlio Vargas, São Paulo, 1982.

GRANDJEAN, Etienne. **Manual de ergonomia: adaptando o trabalho ao homem**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1988.

GRANDJEAN, Etienne; KROEMER, Karl H. E. **Manual de ergonomia: adaptando o trabalho ao homem**. São Paulo: Bookman, 2005.

INSTITUTE OF ERGONOMICS AND HUMAN FACTORS. **What is ergonomics?** Birmingham: Institute of Ergonomics and Human Factors, 24 jun. 2015. Disponível em: <http://bit.ly/2k1fOXr>. Acesso em: 11 ago. 2019.

LABES, Emerson M. **Questionário**: do planejamento a aplicação a pesquisa. Chapecó: Grifos, 1998.

LIDA, Itiro. **Ergonomia**: projeto e produção. São Paulo: Blucher, 1990.

SEVERINO, Antônio J. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortes, 1996.

SOARES, Glória de A. **Fundição**: mercado, processos e metalurgia. Rio de Janeiro: COPPE-UFRJ, 2000.

TOLEDO, Vera V. T.; GANCHO, Cândida V. **O brilho dos metais**: mineração e metalurgia no Brasil. São Paulo: Moderna, 1997.

TORRE, Jorge. **Manual prático de fundição**: e elementos de prevenção da corrosão. São Paulo: Hemus, 1998.

WISNER, Alain. **Por dentro do trabalho**: ergonomia, método e técnica. São Paulo: Oboré; FTD, 1987.

6. Uma análise psicodinâmica das novas configurações do trabalho e do emprego na contemporaneidade

Juliana A. de Oliveira Camilo

Para iniciarmos a reflexão colocamos em pauta alguns pontos cruciais. O primeiro deles é que o futuro do trabalho é também o futuro dos sujeitos e da própria civilização, tendo em vista a centralidade do trabalho na configuração de nossa sociedade (DEJOURS, 2011, 2012; DEJOURS; ABDOUCHELI, 1993; MOLINIER, 2016). O segundo ponto é que o trabalho jamais é neutro diante dos trabalhadores e, assim, diante da saúde mental. Ele pode se constituir como uma importante ferramenta mediadora para a construção da saúde, da criatividade e da coletividade. No entanto, também é por meio dele que se pode acessar o que há de pior nas relações sociais e de exploração, resultando em grave ameaça à saúde e colaborando para as inúmeras exclusões sociais e para a necropolítica (MBEMBE, 2018). A partir dessa compreensão, chegamos a um terceiro elemento, ou seja, a uma definição de trabalho ancorada na Psicodinâmica do Trabalho (PDT), que o concebe como aquilo que o sujeito acrescenta à organização prescrita (isto é, os manuais de conduta, as descrições de cargo e tudo o que está visivelmente homologado como o correto a se fazer) para poder enfrentar o que não é previsto pela organização a fim de ressignificar o trabalho real (o que de fato acontece na prática e que escapa sempre as inúmeras prescrições). É o que Dejours (2012) chama de trabalho vivo, ou seja, aquilo que é necessário acrescentar ao prescrito para que o sistema funcione, o que implica a mobilização da inteligência e da subjetividade.

A psicodinâmica do trabalho se originou a partir dos estudos em psicopatologia do trabalho entre os anos de 1950 e 1960, tendo como principais expoentes: L. Le Guilant, C. Veil, P. Sivadon, A. Fernandez-Zoila e J. Begoin (DEJOURS, 2011). Um dos principais avanços propiciados por esta corrente de pensamento foi o reconhecimento da normalidade e do prazer envolvidos no contexto do trabalho, abrindo caminhos para além da equação ofício-sofrimento.

Neste sentido, a PDT busca compreender como os trabalhadores podem manter o equilíbrio psíquico, mesmo estando submetidos a condições de trabalho desestruturantes. Além disso, a PDT evidenciou o sofrimento psíquico em um estado anterior ao patológico, permitindo atuar na identificação das consequências das organizações do trabalho sobre a saúde mental dos trabalhadores, bem como na possibilidade de intervenções preventivas e transformadoras (MOLINIER, 2016). É importante ressaltar que, nessa concepção, o sofrimento é o modo de evitar a patologia, já que o trabalhador, ao mesmo tempo que se angustia, busca se equilibrar com seus modos de fazer (em seus aspectos individuais e coletivos) diante das experiências de fracasso e de tensão decorrentes do contato com o trabalho real.

A abordagem adotada por essa disciplina permitiu também ultrapassar uma visão reducionista e individualizante que atribuía única e exclusivamente ao trabalhador os impactos do trabalho sobre sua saúde. Nesse sentido, a saúde mental para a psicodinâmica se coloca entre a patologia e a normalidade, ou seja, resulta dos modos como os sujeitos-trabalhadores reagem e agem frente ao sofrimento originado nos constrangimentos impostos pela organização do trabalho (DEJOURS; BARROS; LANCMAN, 2016).

Trabalhar, isso passa também pelas formas de cooperação. A cooperação é o resultado de uma construção. Ela procede da formação de uma vontade coletiva. Vontade que, *nolens volens*, está em luta contra a dominação, pois o trabalho sempre foi e sempre será um tema de relevância maior nas relações de dominação. [...] Mas o trabalho, por suas próprias características de produção de valor, também é uma alavanca de grande poder sobre a qual é possível apoiar-se para negociar certos compromissos, alguns dos quais se apresentam como favoráveis, não apenas para a conquista da saúde, mas para a busca da emancipação. (DEJOURS, 2012, p. 14)

Ao longo de toda a sua obra, Dejours aponta as contradições do mundo do trabalho, com sua violência, precarização e luta contra a dominação. Porém, é graças a essa centralidade em nossas vidas que o trabalho possibilita igualmente traçar encontros, se inserir em coletivos distintos, negociar ações e lutar pela emancipação de si. Logo, o destaque é dado não à emancipação financeira, mas

àquela por meio da qual se pode estabelecer elos de confiança, troca e solidariedade, ainda que o trabalho esteja submetido à lógica capitalista.

Dada sua relevância, urgência e severidade, as novas configurações do trabalho levantam problematizações severas, que carecem de olhares de diversos campos do conhecimento: a) a partir da chamada Quarta Revolução Industrial é possível pensar em trabalho vivo para todos?; b) os problemas do desemprego, subemprego e informalidade serão corrigidos nessa nova configuração ou serão ainda mais acentuados?; e c) que tipo de trabalho restará?

Sobre a Quarta Revolução Industrial

Inicialmente é fundamental ressaltar que o projeto de emancipação dos sujeitos, de certa forma previsto na Terceira Revolução Industrial, não se cumpriu. De fato, o advento das novas tecnologias possibilitou o agravamento da precarização, da concentração do capital, da desigualdade social e da exploração da natureza. Na chamada Terceira Revolução Industrial, momento em que a sociedade se tornou pós-industrial, parte significativa dos empregos passou a se concentrar nos setores de comércio e serviços (CASTELLS, 1999). Tal processo, aliado à flexibilização do trabalho, contribuiu para mudanças profundas nas relações de trabalho, caminhando gradativamente para o tensionamento das representações sindicais e para as modificações nos direitos trabalhistas.

Mas já não estamos mais nesse estágio. De acordo com Schwab (2008), a Quarta Revolução Industrial teve início na virada do século XXI e se baseia na Revolução Digital, sendo caracterizada por uma internet ubíqua e móvel, por sensores poderosos, menores e mais baratos e pela inteligência artificial (AI), que corresponde ao aprendizado das máquinas.

Nesta nova ordem, as tecnologias estão se tornando cada vez mais integradas e sofisticadas, com os seres humanos cada vez mais servindo as máquinas, e não o contrário. Este avanço tecnológico exponencial fica mais impactante e perceptível com as chamadas nanotecnologias, neurotecnologias, robôs, inteligência artificial, biotecnologia, sistemas de armazenamento de energia, drones e impressões 3-D.

Mas a ideia de que a tecnologia irá destruir os empregos não é nova. Basta retomar a História, com a revolta dos operários ingleses, por ocasião da Primeira Revolução Industrial, em função do advento em 1811 do tear mecânico, que naquele momento representou o desemprego de milhares de tecelões (BRYNJOLFSSON; MCAFEE, 2014).

Por emprego, entendemos o ato jurídico formal que aponta uma relação mais estável entre quem organiza o trabalho (iniciativa pública, privada, ONGs) e quem o realiza. É esta lógica empregatícia que garante certa estabilidade aos trabalhadores e que, para Dejours (2006, 2012), auxilia na construção dos coletivos e na qualidade do trabalho para superar as mensurações e métricas do *management*, propiciando a mobilização da inteligência e do zelo, promovendo uma relação afetiva e subjetiva de encontro com o real do trabalho e permitindo a familiarização pelo engajamento do corpo.

A nova configuração do trabalho e o temor do desemprego alimentam os discursos da retirada de direitos historicamente conquistados (salário mínimo, 13º salário, seguro-desemprego, benefícios obrigatórios). Contudo, como a realidade brasileira vem provando, tal desmonte não resolve os paradoxos da contemporaneidade e, com muitas ressalvas, talvez os possa apenas adiar. Além disso, tal desmonte de benefícios sociais pode gerar graves consequências para a saúde dos trabalhadores com a hiperprecarização do trabalho e, desse modo, trazer prejuízos para as organizações, na medida em que ameaça a qualidade de seus produtos e serviços.

Para os líderes do Fórum Econômico Mundial, não resta dúvidas quanto à Quarta Revolução Industrial e às mudanças que trará para a quantidade de postos de trabalho, assim como para as profissões, pois algumas serão criadas e outras tantas eliminadas. Para Schwab (2016), a evidência até o momento em que publicou seu livro era de que a criação de novos postos de trabalho não estava acompanhando a extinção (ou redução) de postos tradicionais, como advogados, analistas financeiros, jornalistas, algumas categorias médicas, contadores etc.

Em “The future of employment”, Frey e Osborne (2013) analisaram o efeito da inovação tecnológica no desemprego, constatando que as categorias que envolvem o trabalho mecânico e repetitivo diminuirão consideravelmente. Por outro lado, os autores concluíram que as ocupações e cargos criativos e cognitivos, relacionados à habilidade na resolução de problemas complexos, inovadores em geral e que possuem competências sociais desenvolvidas crescerão. Ainda assim, é fundamental considerar que a nova organização do trabalho impactará diversas funções, sejam elas operacionais ou não.

O informe produzido pelo Fórum Econômico Mundial, *The future of jobs* (2018), aponta as principais demandas por habilidades até 2020. Entre elas, temos: habilidades cognitivas (15%), de sistemas (17%) e de resolução de problemas

complexos (36%). Com isso, vemos que as ocupações cognitivas e os cargos criativos tendem a crescer e/ou a se manter estável, enquanto ocupações manuais e operacionais tendem a diminuir consideravelmente.

Mas, se por um lado, o avanço da tecnologia propicia e favorece o desenvolvimento de competências novas por parte dos trabalhadores, ampliando cenários e trazendo a possibilidade de um mundo sem fronteiras, com novas formas de atrair, reter e recompensar pessoas; por outro, a chamada “revolução do trabalho flexível” (SCHWAB, 2016) traz consigo prognósticos alarmantes para milhões de trabalhadores.

Uma das saídas para os trabalhadores tem sido a inserção nas “plataformas de nuvem humana”, que os transformam em “autônomos”. Esse fenômeno também tem sido descrito como a “uberização” do trabalho. Na uberização, os trabalhadores são tratados como seus próprios empregadores e colocados em competição constante, esvaziando a luta por melhores condições de trabalho via sindicatos e/ou órgãos de classe e praticamente anulando benefícios de seguridade social.

A ideia, trazida pela lógica neoliberalista tão bem conhecida por nós, é de que o trabalhador uberizado pode vencer na vida por seu trabalho árduo, por suas jornadas exaustivas e por abrir mão de seu tempo livre, já que a falta de horário fixo, padrões de descanso ou de renda mínima imprimem a aparência de “empreendedorismo” no ofício. O questionamento que se pode fazer é se essa uberização do trabalho não significa uma terceirização internacional silenciosa, já que as plataformas de nuvem humana não precisam prestar contas de seus dados em nível nacional (SCHWAB, 2016).

O contraponto defendido pelos entusiastas dessa modalidade está na suposta liberdade dos trabalhadores em compor (ou não) sua jornada de trabalho, na escolha das lideranças e em certa dose de inclusão de profissionais constantemente preteridos pelo mercado de trabalho formal (velhos, jovens, LGBTs, entre outros).

Portanto, somos desafiados a compreender e a enfrentar esses novos vínculos de emprego na mesma velocidade que eles transformam as realidades laborais. É fato que estamos diante de um cenário sem precedentes e que exigirá de todos os atores envolvidos (sociedade civil, organização de trabalhadores e empresários, governos, meio acadêmico, entre outros) uma reflexão e atuação que leve em consideração o futuro do trabalho, dos homens e, consequentemente, de nosso planeta.

Contemporaneidades no emprego no Brasil e as problematizações sobre o trabalho decente

Se temos um mundo em intensa transformação tecnológica, que influencia diretamente o emprego de milhões de pessoas pelo mundo afora, não podemos nos esquecer que há cerca de 4,5 bilhões de pessoas no mundo sem acesso ao saneamento básico, 2,1 bilhões sem água potável em casa (WORLD HEALTH ORGANIZATION; UNITED NATIONS CHILDRE'S FUND, 2017) e 800 milhões de pessoas sem acesso à rede elétrica (WORLD BANK GROUP, 2019). No Brasil o número de residências sem acesso à energia elétrica, segundo a agência nacional de energia elétrica (BRASIL, 2017), gira em torno de 1 milhão.

Com isso, vê-se o tamanho do desnível quanto à distribuição (e seus interesses) de tecnologia ao redor do mundo e dentro do Brasil (como a pobreza disseminada nos sertões e interiores).

O trabalho decente é um conceito formalizado pela Organização Internacional do Trabalho em 1999, com o objetivo de criar oportunidades para mulheres e homens a um trabalho produtivo, de qualidade e em condições de liberdade, equidade, segurança e dignidade, o que é considerado fundamental para a superação da pobreza, para a redução das desigualdades sociais, para a garantia da governabilidade democrática e para o desenvolvimento sustentável. Esse documento tem também como um dos objetivos do item 8.5 alcançar o emprego pleno e produtivo para todos até 2030, assim como a remuneração equitativa (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO, 2018). Já o item 8.8 visa proteger os direitos trabalhistas e promover ambientes de trabalho seguros e protegidos.

No entanto, pensando na ameaça de desemprego tecnológico descrita por Brynjolfsson e McAfee (2014) e na possibilidade de milhões de trabalhadores serem “deixados para trás”, é possível perguntar se pessoas com mais de cinquenta anos, baixa qualificação, dificuldade de adaptação às tecnologias e inseridas em realidades sociais díspares conseguirão alcançar tais metas? É importante salientar que o advento de tecnologias traz consigo o sonho de inclusão profissional para aqueles que residem em locais distantes dos grandes centros urbanos (através, por exemplo, das inúmeras possibilidades de *home office*). Apesar disso, tais metas parecem distantes da realidade global e, mais especificamente, da brasileira.

Analisando a realidade brasileira e a inserção dos jovens no mercado de trabalho, o instituto Quero Bolsa (ALVES, 2019) elaborou uma importante análise de dados de contratação que exigiam nível superior em diversos estados

do Brasil, usando a base de dados de 2018 do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados, as dez profissões que mais foram contratadas foram: 1) analista de desenvolvimento de sistemas; 2) enfermeiro; 3) farmacêutico; 4) administrador; 5) analista de RH; 6) contador; 7) analista de suporte comercial; 8) analista de negócios; 9) programador de sistemas e 10) médico clínico.

Este quadro sugere o distanciamento ainda existente entre a Quarta Revolução Industrial e o mercado de trabalho brasileiro. Isto porque cargos como: contador, analista de suporte comercial, analistas de negócios e cargos similares passam por intensa transformação e estão sendo automatizados em diversos países, mas continuam sendo contratados por aqui.

Esta substituição pode ser intensificada nos próximos anos com a ampliação do sistema Watson nas organizações brasileiras. Este sistema é uma ampla plataforma cognitiva desenvolvida pela International Business Machine (IBM) e apresentada em 2011, que é capaz de responder com significativa precisão e em diferentes idiomas a clientes (podendo substituir o trabalho de inúmeros trabalhadores em centrais de atendimento/suporte comercial), analisar uma ampla gama de dados, fazer correções, compreender legislações e taxas, buscar com precisão melhores cenários legais e contábeis (podendo substituir administradores e contadores), e receber dados e imagens de exames para apontar tratamentos individualizados e otimizados para cada caso, podendo reconfigurar a área médica, dentre tantas outras possibilidades.

Mesmo com investimentos tímidos se comparado com outros países, o Brasil vem utilizando o sistema o Watson, em diferentes segmentos, como instituições bancárias, hospitais, fábricas e *startups*.

Questiona-se, assim, se o mercado de trabalho brasileiro está preparado para tais mudanças e como caminham as mudanças tecnológicas em nosso território.

Parece-nos que, em meio a tantas mudanças tecnológicas, o cenário brasileiro ainda caminha lentamente, o que gera a falsa sensação de que não seremos rapidamente impactados pela reengenharia do trabalho. No entanto, o que vemos é que os países em desenvolvimento não são o alvo inicial das mudanças e do recebimento de tecnologias “de ponta” que já estão em pleno funcionamento em diversos países “desenvolvidos”. Uma das explicações para isso é que a tecnologia ainda é custosa demais para que seja adotada pelo empresariado de países em desenvolvimento, sobretudo, pelo fato de a mão de obra ser considerada barata nesses lugares.

Ainda assim, faz-se urgente pensar na preparação dos trabalhadores, sobretudo, na “base da pirâmide” (trabalhos operacionais), mercados e sociedade

para que a adoção dessas tecnologias não nos leve para uma veloz potencialização da desigualdade social.

Trabalho vivo, trabalho real e trabalho prescrito na Quarta Revolução Industrial

Será possível construir relações com os colegas de forma saudável, tendo em vista o distanciamento presencial cada vez maior dos coletivos? Será possível pensar em desenvolvimento humano pelo trabalho, tendo em vista as hiperprecarizações? E como será a convivência com o fantasma cada vez mais presente do desemprego? Isso tudo sem falar do temor constante de tantas tarefas estarem, gradativamente, perdendo espaço, parcial ou totalmente, para as novas tecnologias.

Retomamos aqui a necessidade de pensar (e lutar) pelo trabalho vivo, que passa pela inteligência e mobiliza o engajamento do corpo, da subjetividade e da afetividade (DEJOURS, 2012). É somente por meio desse processo reflexivo em relação ao próprio trabalho que o indivíduo se torna capaz de se reapropriar da realidade do trabalho, pois essa reapropriação permite que ele se mobilize em direção às mudanças necessárias para tornar o seu trabalho mais saudável.

Temos, então, a busca por um conceito de trabalho que possa propiciar o desenvolvimento dos homens, concebendo-os, evidentemente, como o centro do processo produtivo (e não o capital guiado por si). Alguns trabalhadores têm empregos ou atividades profissionais que geram renda que lhes garante o custeio da vida e, por vezes, até certa acumulação. Mas esta atividade objetiva, quando submetida à prova do trabalho vivo, não aponta necessariamente para a construção do prazer, da sublimação e, conseqüentemente, da saúde do trabalhador.

A luta pelo trabalho decente também passa pelos laços de cooperação entre os trabalhadores hoje tão fortemente atacados pelos novos delineamentos do capital. A cooperação é um dos caminhos privilegiados para resistir à dominação e buscar a emancipação dos sujeitos por meio do trabalho. Se atingida, essa cooperação propiciará a regulação da nova ordem econômica, ao questionar a organização prescrita, com suas ultraexigências e com a solidão cada vez mais comum entre os trabalhadores. Trata-se, assim, de retirar os trabalhadores de seu isolamento, seja físico seja social, resgatando o “ser em relação”.

Apenas os sujeitos podem ressignificar o que lhes foi proposto pelas hierarquias para romperem com a lógica individualizante, buscando sua emancipação. Mas é fundamental levar em conta que a emancipação é um processo e, como

tal, nunca será totalmente concluído. Na verdade, há uma busca constante, uma luta constante que só poderá ser concretizada com a mobilização dos trabalhadores de todos os níveis hierárquicos.

Logo, é fundamental considerar as transformações e efeitos nocivos gerados pelo trabalho, com os novos dilemas e desafios postos pela Quarta Revolução Industrial, pois o resultado desse processo são enigmas sem precedentes e que superam as prescrições tradicionais de profissões e tarefas. Nesse sentido é fundamental considerar o exposto por Dejours, Barros e Lancman (2016, p. 231):

a habilidade não existe antes do trabalho, a competência não existe antes do trabalho. É o confronto com a impotência, com o fracasso no trabalho que vai me obrigar a me transformar até que eu adquira, até que eu descubra e que se revelem em mim novas habilidades que não existiam antes. Portanto, pela obstinação da relação com o real eu sou, ao final do circuito, mais inteligente e mais hábil em relação ao que eu era até então. Assim sendo, o real do trabalho possibilita uma transformação dos sujeitos que os torna mais inteligentes do que antes. E mais, nesta relação com o real do mundo e com o que resiste ao domínio, eu não descubro somente o mundo tal como ele é, ou seja, não é somente o mundo que se revela a mim, novos registros de sensibilidade também aparecem em mim [...] a força de trabalhar a madeira, a dificuldade de manejar os instrumentos, as serras, as lixas, por exemplo, fazem com que após anos de trabalho meu corpo seja capaz de sentir coisas que ele não sentia antes de ter feito o trabalho.

Novas tarefas, novas realidades, novos contextos laborais. É nesse ponto que reside a oportunidade de confrontação com o real, de novos registros que imprimem expressões criativas originais e do desenvolvimento de inúmeras competências. Se por um lado, há o temor do desemprego, sobretudo por parte da base da pirâmide, que causa angústia e sofrimento, por outro não há qualquer relato científico sólido que aponte que os sujeitos não são capazes de aprender, de se desenvolver, de criar e de agir perante novas realidades. Para Dejours, Barros e Lancman (2016), a possibilidade de os indivíduos aumentarem os registros de sensibilidade, construirão sua identidade constantemente e fortalecerem a subjetividade é extraordinária.

Resulta, assim, que o processo transformador do trabalho, que propicia a transformação dos sujeitos e, conseqüentemente, a da sociedade, está em xeque, mas não submetido incondicionalmente à nova ordem. Há muito a se fazer, a se construir e a se reconstruir, ainda que não tenhamos clareza quanto aos desdobramentos futuros das tecnologias.

Mais do que simples observação, compreender as relações de trabalho exige, sobretudo, uma escuta voltada para quem executa o trabalho, pois este é composto por relações subjetivas menos evidentes e que precisam ser apreendidas. Para entender o trabalho em sua complexidade é necessário analisá-lo para além do que é visível e mensurável. É necessário que se considere a própria qualidade das relações que ele estabelece.

Considerações finais

Uma revolução industrial é caracterizada por mudanças abruptas e radicais criadas pela incorporação de novas tecnologias, tendo desdobramentos nos âmbitos econômico, social e político. Estamos preparados para ela em solo nacional?

Até que ponto a Psicologia e a Administração estão prontas para dar conta dos desafios que se apresentam no mundo do trabalho? Sobretudo, porque os trabalhadores, cada vez mais, incorporam os discursos de responsabilização de si disseminados pelos veículos midiáticos, compartilhando a lógica de que se eu não tenho emprego ou se tenho um emprego precarizado, a “culpa” é única e exclusivamente minha. Ou reproduzindo a crença segundo a qual “eu deveria ter feito mais, estudado mais, trabalhado mais, mais e mais”.

Neste sentido, ao analisar as mudanças históricas, vemos que as diferentes alterações no cenário econômico e social geraram ajustes no modo de trabalhar, com a fabricação de uma massa de trabalhadores desempregados que é obrigada a repensar seus ofícios. Assim, o que nos parece singular neste momento histórico é que a reengenharia começa a atingir redutos e funções de prestígio social e ligados às classes média e alta, tal como o direito, as engenharias, algumas áreas da medicina, arquitetura, entre outras. Essa é a reengenharia que parece, de fato, incomodar, já que a massa de trabalhadores operacionais desempregados foi ao longo da história relegada ao esquecimento.

Por isso, faz-se urgente pensar a Quarta Revolução Industrial, com suas formas inéditas de uso tecnológico que mudam a configuração do trabalho e as relações entre aqueles que detém o capital e os despossuídos, gerando sofrimentos

e adoecimentos sem precedentes. Ainda assim, não podemos nos esquecer das inúmeras possibilidades de desenvolvimento humano e social que temos à vista.

É certo também que deveríamos aproveitar esse cenário de mudança para repensar nossa lógica econômica, nossas práticas laborais e nossos modos de socialização.

Juliana A. de Oliveira Camilo é graduada em Psicologia pela Universidade São Francisco (2003). Mestre (2007) e Doutora (2016) em Psicologia Social pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). Atualmente é pós-doutoranda na Escola de Educação Física e do Esporte, da Universidade de São Paulo. Professora do Departamento de Psicologia Social da PUC-SP, onde ministra aulas em Psicologia Organizacional e em Psicologia do Trabalho e coordena o núcleo de Psicologia do Esporte e do Exercício. É Professora Titular da Universidade Paulista, no curso de Gestão de Pessoas. Coordena a Escola de Desenvolvimento de Pessoas na Educação Continuada da PUC-SP. É filiada à Associação Brasileira de Psicologia Social, à Associação Brasileira de Psicologia do Esporte e, desde 2016, é convidada do grupo de trabalho de Psicologia do Esporte vinculado à Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Psicologia. É membro da Red Iberoamericana de Investigación en Trabajo, Género y Vida Cotidiana, vinculada à Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrado e filiada à Asociación Española de Investigación Social Aplicada al Deporte. Tem experiência em pesquisa científica nos seguintes temas: psicologia do trabalho, precarização e sofrimento do trabalhador, saúde mental e psicologia social do esporte.

Referências

ALVES, Maria F. Profissões que mais empregam no Brasil. **Quero Bolsa**, São José dos Campos, 15 mar. 2019. Disponível em: <https://bit.ly/2nhSkyv>. Acesso em: 28 ago. 2019.

BRASIL. Ministério de Minas e Energia. **Anuário Estatístico de Energia Elétrica 2017**. Brasília, DF: Ministério de Minas e Energia, 2017. Disponível em: <https://bit.ly/2HzOont>. Acesso em: 28 ago. 2019.

BRYNJOLFSSON, Erik; MCAFEE, Andrew. **Novas tecnologias versus empregabilidade**. São Paulo: M.BOOKS, 2014.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 6. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1999.

DEJOURS, Cristophe. **A banalização da injustiça social**. 7. ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2006.

DEJOURS, Cristophe. A metodologia em psicodinâmica do trabalho. *In*: LANCMAN, Selma; SZNELMAN, Laerte (org.). **Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Brasília, DF: Paralelo 15; Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2011. p. 125-150.

DEJOURS, Cristophe. **Trabalho vivo**. Brasília, DF: Paralelo 15, 2012.

DEJOURS, Cristophe; ABDOUCHELI, Elisabeth. Itinerário teórico em psicopatologia do trabalho. *In*: DEJOURS, Cristophe; ABDOUCHELI, Elisabeth; JAYET, Christian. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo: Atlas, 1993. p. 119-143.

DEJOURS, Cristophe; BARROS, Juliana de O.; LANCMAN, Selma. A centralidade do trabalho para a construção da saúde. **Revista de Terapia Ocupacional da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 27, n. 2, p. 228-235, 2016.

FREY, Carl B.; OSBORNE, Michael A. The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation? **Oxford Martin School**, Oxford, p. 1-60, 2013. Disponível em: <https://bit.ly/2FaYU1R>. Acesso em: 28 ago. 2019.

MBEMBE, Achille. **Necropolítica**. São Paulo: n-1 edições, 2018.

MOLINIER, Pascale. **O trabalho e a psique**: uma introdução à psicodinâmica do trabalho. Brasília, DF: Paralelo 15, 2016.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Trabalho decente**. Brasília, DF: OIT, 2018. Disponível em: <https://bit.ly/2ndr5Fa>. Acesso em 28 ago. 2019.

SCHWAB, Klaus. **A Quarta Revolução Industrial**. São Paulo: Edipro, 2016.

WORLD BANK GROUP. **Getting electricity**: understanding the benefits of wiring regulation. Washington, DC: World Bank Group, 2019. Disponível em: <https://bit.ly/2mMKkVL>. Acesso em: 28 ago. 2019.

WORLD ECONOMIC FORUM. **The future of jobs 2018**. Geneva: WHO, 2018. Disponível em: <https://bit.ly/2xeWN7e>. Acesso em: 28 ago. 2019.

WORLD HEALTH ORGANIZATION; UNITED NATIONS CHILDREN'S FUND. **Progress on drinking water, sanitation and hygiene**. Geneva: WHO, 2017. Disponível em: <https://bit.ly/2lNdTq6>. Acesso em: 28 ago. 2019.

7. Mulheres escolarizadas em cargos de prestígio: mudanças e desafios

Elisabeth Juliska Rago

A questão do trabalho feminino e das relações de gênero está presente no debate sociológico feminista contemporâneo. As teorias feministas avançaram na análise dos mecanismos que produzem as desigualdades de gênero e étnicas da sociedade brasileira. Muitas das transformações positivas ocorridas na vida das mulheres, seja no espaço profissional seja no privado, ambos considerados aqui igualmente instâncias políticas, podem ser entendidas pela influência dos questionamentos e das lutas feministas, que deram visibilidade à dupla jornada feminina: o trabalho fora e o trabalho do lar. Sem negarmos a importância da teoria feminista produzida em outros países, no Brasil, o feminismo adquiriu feições próprias num campo de luta particular “pela anistia; nos movimentos contra a violência do Estado; contra o corpo da mulher, principalmente da mulher pobre esterilizada aos milhões pelo país; na luta por igualdades legais; na luta pela democracia; contra a pobreza; a favor da mulher sem-terra” (PINTO, 1994, p. 196). Constituídos por uma dimensão política, os estudos feministas avançaram os questionamentos sobre as problemáticas das desigualdades sociais e da divisão sexual do trabalho. Foram introduzidas novas concepções sobre o corpo, as hierarquias, as assimetrias e as mais variadas formas de violência física e simbólica a que estão submetidas as mulheres. Os movimentos sociais de mulheres e de feministas tornaram visíveis uma multiplicidade de demandas pelos direitos sociais, econômicos, políticos, reprodutivos, entre outros. Por ser o Brasil marcado por profundas contradições, “é quase impossível a constituição de sujeitos de novas lutas que não se constituam também a partir de um conjunto de outras que, historicamente, têm-se travado na arena específica do campo político” (PINTO, 1994, p. 196).

Este texto está amparado em estudos feministas, não obstante as várias matrizes teóricas presentes nesses estudos, além de dados estatísticos recentes e entrevistas que revelam a representatividade de mulheres em cargos mais qualificados e as lacunas persistentes no que se refere às desigualdades de gênero. É importante

considerarmos a pluralidade de subjetividades femininas, contrapondo-as à ideia de um sujeito genérico homogêneo, a exemplo do que se faz ao afirmar a “mulher” ou o “homem”. Assim, a pluralidade expressa as diferenças entre as mulheres, tornando visível suas diversas necessidades diante das experiências e das práticas sociais e políticas, bem como das inclinações que afirmam a multiplicidade dos sujeitos construídos na classe, no gênero e na etnicidade. Casadas ou solteiras ou em uniões consensuais, mães ou não, ocupando diferentes lugares na classe, negras, brancas ou asiáticas, as mulheres têm diferentes interesses e necessidades. As *diferenças* entre homens e mulheres não podem ser explicadas pela *diferença sexual*. A “diferença sexual” pressupõe “todo um aparato valorativo, em que o sexo biológico é tomado como parâmetro principal na classificação do humano” (SWAIN, 2005, p. 341).

Neste estudo, pretendemos refletir sobre o trabalho remunerado de mulheres altamente qualificadas e com ensino superior. Entretanto, isto não significa ignorar as profundas desigualdades de classe, étnicas, de geração e do acesso aos recursos educacionais e ocupacionais decorrentes dos antagonismos presentes na realidade brasileira.

Desde os anos 1980, algumas tendências inovadoras surgiram, como “a conquista de bons empregos, boas ocupações e acesso a profissões de nível superior, por parte de mulheres escolarizadas; entre elas, estariam executivas em empresas” (BRUSCHINI; PUPPIN, 2004, p. 106). Com mudanças no perfil das trabalhadoras desde então, “elas passam a ser mais velhas, casadas e com filhos, entretanto, continuaram exercendo as atividades domésticas como ‘sobrecarga’” (BRUSCHINI; PUPPIN, 2004, p. 106).

Em que pese os desafios a serem enfrentados, a exemplo das desigualdades de gênero, no Brasil, um estudo mostra os avanços das mulheres na educação formal nas últimas décadas. Os dados mostram que “as mulheres aproveitam melhor as oportunidades disponíveis para avançar no sistema educacional” (ABREU *et al.*, 2016, p. 150)

No Brasil, o número de mulheres matriculadas no ensino superior é de 58,8% contra 42,5% de homens. Nas universidades, elas ultrapassam o número de estudantes nos redutos masculinos, como Administração, Arquitetura/Urbanismo e Direito. Os cargos gerenciais continuam sendo destinados aos homens, que ocupam 60% das vagas, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (MENDES; GARCIA, 2019, p. 100). Entretanto, a discriminação de gênero se traduz em desigualdade salarial entre homens e mulheres, mesmo que exerçam as mesmas funções. A questão da maternidade, ou a suspeita de maternidade, “continua sendo

um dos principais nós da desigualdade salarial” (SILVERA, 2016, p. 87). Vale notar que, na França, o acesso aos cargos de responsabilidade para mulheres continua limitado, menos por diferenças no “capital humano”, isto é, pelo nível de escolaridade, experiência e tempo de empresa dos/as funcionários/as.

Refletir sobre o trabalho feminino requer que observemos as duas dimensões do trabalho feminino, isto é, o trabalho remunerado e o doméstico, já que as dimensões do público e do privado estão interligadas. O conceito de divisão do trabalho não é meramente descritivo, podendo ser entendido como “processos mediante os quais a sociedade utiliza essa diferenciação (sexual) para hierarquizar as atividades, e, portanto, os sexos, em suma, para criar um sistema de gênero” (HIRATA; KERGOAT, 2007, p. 596).

As autoras citadas aprofundaram a discussão sobre a divisão sexual do trabalho – tema decisivo para as mulheres –, analisando novos paradigmas elaborados mediante o acelerado processo de mudanças econômicas e sociais. Eles são apresentados como o “modelo de conciliação”, com a ressalva das autoras de que caberia quase que exclusivamente às mulheres conciliar a vida profissional e a familiar. O “paradigma da parceria” considera homens e mulheres como parceiros, e as relações ocorrem em termos de maior igualdade e não de poder. Por fim, o “modelo de delegação” está ligado ao “crescimento da categoria de profissões de nível superior e de executivas; elas têm ao mesmo tempo a necessidade e os meios de delegar a outras mulheres as tarefas domésticas e familiares” (HIRATA; KERGOAT, 2007, p. 604). Por outro lado, as mulheres pobres dedicadas aos “cuidados de outrem”, trabalhando para famílias de níveis socioeconômicos mais elevados, não têm suas competências profissionais reconhecidas socialmente. A socióloga Helena Hirata (2005, p. 118) afirma que “a mercantilização do trabalho doméstico pode levar tanto à desvalorização quanto ao reconhecimento do trabalho feminino”. Desse modo, trata-se da “bipolarização do emprego feminino”, que aponta para uma relação antagônica e hierárquica do ponto de vista das relações de gênero.

Sem pretender aprofundar a questão da divisão sexual do trabalho, vale lembrar que as representações em torno da feminilidade – isto é, de ser uma boa mãe e se responsabilizar pelo cuidado dos filhos e dos idosos – exercem uma influência negativa no imaginário social das mulheres, por causa do sexismo existente no Brasil. Tania Swain (2005, p. 348), referindo-se às mulheres envolvidas em qualquer tipo de trabalho fora do lar, nota que, além das duplas jornadas de trabalho, elas enfrentam também “a desaprovação implícita que as persegue por se afastarem de suas tarefas *naturais*, por quebrarem a ordem de uma divisão do trabalho tradicional”.

Acrescenta a autora que “esta especificidade imposta pelo social pode se tornar uma arma para desfazer as hierarquias sexuadas, pois a presença das mulheres em todos os postos e campos de trabalho tende a modificar o imaginário social que as discrimina” (SWAIN, 2005, p. 348). Os padrões de divisão sexual do trabalho variam de acordo com a inserção das trabalhadoras na classe e na etnia. Michel Foucault, por sua vez, elaborou um conceito de poder que permite apreender os processos que ocorrem nas práticas quotidianas femininas, que estão em permanente processo de transformação. Trata-se, assim, de um conceito que capta os processos que ocorrem nas práticas quotidianas femininas: “nas suas malhas [dos micropoderes] os indivíduos não só circulam, mas estão sempre em posição de exercer esse poder e de sofrer sua ação: nunca são alvos inertes ou consentidos de poder, são sempre centros de transmissão” (FOUCAULT, 1981, p. 181). Nesse sentido, uma “ordem de gênero” atribui ao masculino e ao feminino significados que orientam as tomadas de decisão, os modos de agir e de pensar, além da afetividade.

Mais recentemente, algumas autoras ressaltaram que os avanços conquistados na vida profissional e educacional das mulheres afetam as assimetrias de gênero no espaço da família. Porém, outras estudiosas afirmam que a vida doméstica é o lugar privilegiado da resistência masculina às mudanças. Longe de ser uma problemática resolvida, esta questão permanece na pauta dos estudos de gênero.

Referindo-se mais especificamente aos usos do tempo de trabalho remunerado e não remunerado no Brasil, a análise de Jordana de Jesus evidencia as disparidades econômicas no cálculo do valor do trabalho doméstico:

Nas sociedades modernas, a produção de bens e serviços nos domicílios para o consumo direto das famílias ocupa parte significativa do trabalho social. Essa produção é feita através do trabalho doméstico não remunerado. [...] A importância da incorporação do trabalho doméstico na economia é que além desta produção não ser incluída na contabilidade da produção nacional, ignorando as longas jornadas nas atividades domésticas que as mulheres realizam [...] subestimando sua contribuição para a economia em comparação com os homens. (JESUS, 2018, p. 17)

Há uma afirmação unânime na literatura especializada e repetida por Jordana de Jesus, segundo a qual o movimento feminista, entre as muitas intervenções políticas realizadas, participou ativamente na “reestruturação de um conceito

de trabalho que incorporasse tanto a esfera pública quanto a esfera privada, trazendo à tona a temática da invisibilidade do trabalho realizado pelas mulheres nos domicílios” (JESUS, 2018, p. 18). É possível percebermos que o trabalho doméstico afeta o trabalho remunerado das mulheres e aumenta a sobrecarga de esforço físico e mental, além de diminuir suas horas de estudo ou de lazer. E continua:

nos estudos sobre diferenciais de salários, uma questão que tem sido discutida é a penalidade da maternidade e prêmio da paternidade sobre os salários. A penalidade da maternidade é o termo usado para descrever as diferenças observadas entre mulheres com características semelhantes e que se diferenciam apenas com relação à presença de filho no domicílio, que estaria associada a menores salários. Já no caso dos homens, a paternidade parece estar associada a um bônus no salário. (JESUS, 2018, p. 108)

As atividades profissionais de mulheres em cargos de poder nas organizações no Brasil não as liberaram dos encargos domésticos. Ao contrário do que se pensa, “existem [...] evidências de que para compensar o fato de terem maiores rendimentos, as mulheres se dedicam mais aos afazeres domésticos, como uma maneira de restabelecer a imagem esperada pela sociedade dentro dos domicílios” (JESUS, 2018, p. 21).

A teoria e os movimentos feministas, em sua pluralidade, exerceram forte impacto na revisão do conceito de trabalho com o intuito de incorporar o trabalho remunerado e o trabalho doméstico não remunerado das mulheres. Os vínculos históricos que conectam as mulheres às tarefas domésticas requerem uma redefinição e uma nova “gestão da dinâmica familiar”, o que possivelmente está em curso.

O gênero não é uma “camisa de força”

Numerosos artigos, livros e pesquisas têm demonstrado a importância da dimensão da categoria gênero para explicar os múltiplos antagonismos que estruturam as relações entre o masculino e o feminino na realidade brasileira. Segundo Saffioti (1999), o gênero, a classe e a raça/etnia são estruturantes das relações humanas. Em suas análises, a autora não dissocia essas contradições, mas, ao contrário, afirma que elas se entrelaçam, formando um nó. Não obstante esses antagonismos sociais, além de outros marcadores como a geração ou a orientação sexual, as mulheres detêm uma margem de liberdade e a usam para formular

estratégias de enfrentamento, como a formulação de políticas públicas que atendam às suas necessidades específicas.

Nesse quadro de referência, assim como exposto no início deste artigo, o gênero é compreendido como uma categoria social e histórica, assim como a classe e a etnia. Teresa de Lauretis, feminista italiana, partindo da teoria da sexualidade de Foucault, infere que o sujeito é

constituído no gênero sem dúvida, mas não apenas pela diferença sexual, e sim por meio de códigos linguísticos e representações culturais, um sujeito “engendrado” não só na experiência de relações de sexo, mas também de raça e classe: um sujeito, portanto, múltiplo em vez de único, e contraditório em vez de dividido. (LAURETIS, 1994, p. 207, grifos da autora)

Portanto, múltiplas subjetividades são expressões da diversidade de mulheres e homens que vivenciam diferentes experiências sociais, sexuais e culturais, e que são sujeitos que se constituem por meio “de uma multiplicidade de diferenças na heterogeneidade discursiva e material” (LAURETIS, 1994, p. 207). A expressão “camisa de força” (SAFFIOTI, 1999) foi utilizada intencionalmente para ressaltar que o gênero, como as demais construções sociais, não representa uma identidade fixa, pronta e acabada, sendo o resultado de um processo – que, portanto, se estende no tempo. No cotidiano da experiência vivida, homens e mulheres podem escapar aos micropoderes, assumir diferentes formas de resistência e forjar ativamente diferentes e singulares trajetórias de vida.

São muitos os estudos e autoras feministas que vêm se empenhando na crítica da identidade essencializada, da Mulher como diferença do Homem. Escapa aos objetivos deste estudo adentrar na complexidade do campo de produção teórico feminista, porém é preciso recusar firmemente o determinismo biológico pois, como bem mostra a escritora chilena Nelly Richard,

assim como ser mulher não garante, por sua natureza, o exercício crítico de uma feminilidade, necessariamente questionadora da masculinidade hegemônica, também o “ser homem” não condena o sujeito/autor a ser fatalmente partidário das codificações de poder da cultura oficial, por muito que a organização patriarcal procure convencê-lo sempre de seus benefícios. (RICHARD, 2002, p. 135)

Há que se ressaltar a importância inestimável desses aportes teóricos, que fazem emergir novos questionamentos e novos caminhos a serem trilhados.

Apresentamos a seguir, de maneira resumida, um estudo sobre as desigualdades globais de gênero como pano de fundo deste estudo.

Global gender gap report 2018

Para o que nos interessa aqui, selecionamos um estudo baseado em dados quantitativos que indicam as lacunas existentes no mercado de trabalho e as desigualdades de gênero em termos globais.

De acordo com o estudo *Global gender gap report 2018*, produzido pelo Centro do Fórum para a Nova Economia e Sociedade e apresentado no Fórum Econômico Mundial, as desigualdades entre mulheres e homens correspondem a 32% em termos globais. A pesquisa foi realizada em 149 países, dentre os quais o Brasil, focalizando quatro temas bem definidos: educação; saúde; participação e oportunidades econômicas; e empoderamento político. O relatório não estabelece prioridades para os países estudados, apenas apresenta um conjunto abrangente de dados e um método quantitativo claro para o rastreamento de lacunas em indicadores críticos para que os países interessados possam estabelecer prioridades nos seus contextos econômicos, sociais, políticos e culturais.

O relatório mostra que a maior disparidade entre os gêneros está no “empoderamento político” das mulheres, que mantém um diferencial de 77,1% em termos globais, conforme os critérios utilizados pelo relatório. O avanço, relativamente maior, reside na “educação”, ainda que em 44 países pesquisados haja mais de 20% de mulheres analfabetas. Quanto às “tarefas não pagas”, as mulheres gastam, em média, o dobro do tempo em tarefas domésticas e em outras atividades não remuneradas. Em média, ainda seguindo os dados do relatório, 65% das meninas e 66% dos meninos se matriculam no ensino médio globalmente, e apenas 39% das mulheres e 34% dos homens estão numa universidade hoje (WORLD ECONOMIC FORUM, 2018).

O *Global gender gap report 2018* não tem por objetivo medir o nível de desenvolvimento de cada um dos 149 países analisados, concentrando-se especificamente nas disparidades com base nas questões de gênero desses países. Ou seja, compara dados referentes aos homens de um determinado país com dados referidos às mulheres do mesmo local. Os dados estatísticos publicados no relatório mostram que as mulheres não atingiram a paridade de gênero em nenhum dos países pesquisados, entretanto, o progresso médio

de paridade de gênero na “educação” foi mais avançado do que nos outros aspectos apresentados.

No caso do Brasil, em relação à “participação e oportunidades econômicas”, as mulheres ocupam 59,5% na força de trabalho contra 80,4% dos homens. Nos cargos de gerência, os indicadores mostram 39,9% mulheres contra 60,1% (WORLD ECONOMIC FORUM, 2018). Claro está que todos os índices aqui apresentados foram medidos de acordo com critérios explicitados no estudo. Quanto à “educação”, a pesquisa baseou-se nas matrículas no ensino superior, que assinalam 58,8% mulheres contra 42,5% homens. No que se refere ao critério de “empoderamento político”, os dados mostram que apenas 10,7% de mulheres ocupam cargos no parlamento contra 89,3% de homens; em postos ministeriais elas somam 4% contra 96% homens.

As causas das dificuldades que as trabalhadoras enfrentam nem sempre podem ser quantificadas. É possível lançar algumas hipóteses sobre o significado dos dados obtidos sobre as desigualdades globais de gênero.

É interessante observar que tanto no Brasil quanto na Argentina registram-se tendências semelhantes, como se vê na pesquisa realizada por Lévin *et al.* (2007, p. 203-204, tradução nossa),

o aumento da participação das mulheres na esfera econômica [na Argentina] – em particular de mulheres casadas ou em uniões, mães e cônjuges mais velhas com responsabilidades familiares –, essa mudança não se traduziu em uma maior autonomia da mulher como sujeito individual na vida pública, nem em um maior equilíbrio nas relações de gênero na vida privada.

É provável que as mulheres casadas que possuem necessidades econômicas estejam mais dispostas a enfrentar a dupla jornada de trabalho para garantirem sua presença no mercado de trabalho, que tem apresentado muitas incertezas tanto para mulheres quanto para homens, mesmo com ensino superior completo (LÉVIN *et al.*, 2007).

Apesar do engajamento das mulheres na educação, nas universidades e no mercado de trabalho, as pesquisas mostram que os postos de liderança são ocupados majoritariamente por homens, que ocupam mais de 60% dos cargos gerenciais (WORLD ECONOMIC FORUM, 2018). Mulheres altamente escolarizadas investem tempo, esforço e dinheiro a fim de ocuparem posições de significância social, entretanto, encontram barreiras para o seu desenvolvimento nas organizações.

Os mecanismos de discriminação existentes nas empresas podem ser “invisíveis”, como mostra o estudo de Mendes e Garcia (2019) sobre mulheres e carreiras nas organizações contemporâneas. Duas metáforas iluminam o entendimento sobre os obstáculos e as formas discriminatórias ainda hoje presentes nas empresas: o *teto de vidro* e o *labirinto de cristal* (MENDES; GARCIA, 2019, p. 101).

O conceito de *teto de vidro* “refere-se à existência de uma barreira discriminatória, comumente artificial e invisível, que impede as mulheres de crescerem verticalmente nas empresas, ocasionando sua sub-representação nos cargos de liderança”. O *labirinto de cristal* significa que, embora consigam

transpor o teto de vidro e avançar no mercado de trabalho, isso não significa que elas tenham as mesmas oportunidades ou os mesmos tipos de obstáculos que os homens para ocuparem cargos mais elevados ou mesmo para se manterem na carreira. (MENDES; GARCIA, 2019, p. 101).

Nesse sentido, Eagly e Carli (2007, p. 63, tradução nossa) mostram que

a passagem por um labirinto não é simples nem direta, requer persistência, consciência das possibilidades, e uma análise cuidadosa dos enigmas que estão adiante. [...] As mulheres que aspiram a postos de liderança [devem estar conscientes de que] existem caminhos, porém repletos de avanços e recuos, alguns já esperados outros inesperados. Na medida em que todos os labirintos possuem uma rota possível na direção do centro, compreende-se que as metas podem ser atingidas. A metáfora abarca obstáculos, mas reconhece que não são intransponíveis.

As atividades de mulheres nas profissões executivas de níveis superiores cresceram, segundo as estatísticas do *Global gender gap report 2018*, o que mostra que muitas delas têm conseguido superar as barreiras de acesso à liderança, graças aos estudos e especializações em suas áreas de trabalho. Mesmo nos campos em que a participação feminina era extremamente restrita, por exemplo Medicina ou Direito, a presença das mulheres tornou-se majoritária atualmente.

Como captar as transformações, as rupturas e descontinuidades, as instabilidades e imprevisibilidades ocorridas na vida de mulheres que tiveram acesso ao

trabalho remunerado e alcançaram posições de responsabilidade nas organizações brasileiras? As entrevistas que apresento a seguir têm como objetivo compreender e dar visibilidade à experiência de duas mulheres em cargos de liderança. Ademais, pretendemos estabelecer alguma interação de temas tratados neste estudo com os relatos de mulheres que ocupam cargos de responsabilidade em duas empresas.

Ambas receberam uma educação de alto nível em universidades brasileiras, tendo concluído cursos de pós-graduação. Estão na faixa dos 40 anos de idade e ambas são mães. Alice tem um filho, trabalha em uma empresa multinacional, no segmento de produtos para a saúde e ocupa o cargo de gerente sênior de assuntos regulatórios, que abrangem a América Latina. Isabel tem dois filhos e é superintendente dos fundos de investimentos de um banco de grande porte, na cidade de São Paulo.

Os depoimentos revelam o esforço e o empenho na construção de suas carreiras. Além da alta escolaridade, observa-se a baixa fecundidade e o comprometimento e alinhamento com as exigências de suas respectivas empresas. Optaram por ser mães já velhas. Percebe-se, pelos relatos das profissionais entrevistadas, que elas foram capazes de romper o *teto de vidro* em suas respectivas organizações, o que não significa que inexistam outros tipos de barreiras a serem enfrentadas, como mostram as suas respectivas falas.

No que concerne às indagações feitas, estas giraram em torno de suas trajetórias profissionais, do tratamento em relação à promoção de mulheres, da experiência na liderança de equipes, das diferenças salariais, das discriminações de gênero, além de outras referidas ao espaço da família. Retomaremos, aqui, apenas as questões que dizem respeito mais diretamente aos temas pontuados neste estudo. Desta sorte, interessa-nos perceber, em suas trajetórias profissionais e pessoais, quais os principais problemas enfrentados. Como as profissionais entrevistadas conciliam a vida privada da família e as atividades profissionais, a percepção que têm acerca da divisão sexual do trabalho, da maternidade, da educação e da paternidade – foram estas, basicamente, as questões discutidas neste estudo.

As entrevistadas¹

Alice, 43 anos, ocupa um cargo altamente qualificado em uma empresa multinacional do ramo farmacêutico, na cidade de São Paulo. Ela é formada em

1 Entrevistas realizadas em abril de 2019 por Larisse Rayane Lino Loyola e Carolina Leão Pereira, alunas do curso de Administração, da Faculdade de Economia, Administração, Contábeis e Atuárias, da Pontifícia Universidade Católica São Paulo (PUC-SP).

Farmácia e Bioquímica e tem MBA. O percurso construído até atingir a posição atual, há mais de quinze anos, teve início com sua entrada na “*empresa como estagiária para fazer a parte de assessoria científica, na qual fiquei nove meses como estagiária, em seguida, fui efetivada como especialista de produto*”. Indagada sobre as dificuldades encontradas para ocupar um lugar de destaque como o que ocupa na empresa, ela diz:

Sempre fui muito apaixonada pelo meu trabalho, então quando você gosta do que faz, você tende a fazer aquilo bem feito. Então, as pessoas sempre viram em mim uma profissional altamente comprometida com o meu trabalho e o meu posicionamento, a forma como eu trato os assuntos da empresa são bem vistos e me garantem uma certa confiabilidade no meu trabalho. Só que isso foi conquistado ao longo dos anos com muito esforço e muita dedicação.

Isabel formou-se em Matemática Aplicada e Computacional em uma universidade no interior do estado de São Paulo, tendo cursado o mestrado na mesma área. Ela conta que, entre os 120 formandos, havia apenas sete mulheres, sendo ela a única mulher negra. Afirma que em toda sua carreira sempre se reportou a chefes homens. Isto é “*normal*”, mas “*eu imagino que reportar para uma mulher deve ser mais fácil por causa de certas questões, como a dos filhos, por exemplo*”. Ela reforça o seu lado de mulher estudiosa: “*diariamente, como mulher, eu procuro me embasar mais. Sou estudiosa, sou técnica. Comigo estereótipo não cola*”. É provável que Isabel se refira aos estereótipos raciais e de gênero tão presentes na sociedade brasileira. Entretanto, é de se notar, um lugar de prestígio foi conquistado por ela no banco onde atua. Começou como *trainee* e hoje lidera mais de cinquenta pessoas.

Voltando à Alice, ela foi questionada sobre as dificuldades enfrentadas na carreira:

Tive de abrir mão, sim, de vários períodos pessoais pra me dedicar aos estudos, investigar, fazer networking, a conhecer pessoas, a ler, a entender, sempre fui muito dedicada, talvez seja essa a marca que mais apareça aqui dentro da empresa. Sou uma pessoa privilegiada, porque sempre fui respeitada pelo meu trabalho e pelo meu conhecimento.

A percepção meritocrática de Alice evidencia-se, também, quando confirma a necessidade de dedicação e adaptabilidade:

Eu tive uma pessoa no meu time que falava claramente “eu quero uma posição de gerência” e aí, lembra, aqui fica mais fácil porque a gente tem o PMD, um documento onde a gente faz o acompanhamento. Você quer ser gerente? Está bom. Você está disposta a dedicar o seu tempo fora do horário de trabalho? Não. Você tem disponibilidade para viajar dez dias, uma semana? Não. Percebe? Você não está cumprindo os requisitos mínimos necessários para uma qualificação maior. Você quer só o bônus, e o ônus? É um pacote completo. Não tem almoço grátis.

Isabel diz “*Eu me sinto adequada exatamente onde eu estou*”, referindo-se ao cargo de liderança que ocupa no banco. Ela avalia o seu ambiente familiar, afirmando que, como mãe, esposa e profissional, consegue um “*equilíbrio*” na condução do âmbito doméstico e da profissão. Conta com a participação efetiva do marido, também negro, em particular no que se refere ao cuidado com os filhos: “*A gente faz tudo igual, a única coisa que ele não faz é cortar as unhas das crianças porque tem medo*”. Em relação às suas prioridades, ela explica que

Ser mãe é o mais importante papel deles, mas exerço vários papéis. Os homens precisam mudar mais do que as mulheres. Meu marido trabalha tanto quanto eu e divide as tarefas, você precisa ter um equilíbrio diferente na vida familiar; eu, enquanto mãe, faço tarefas domésticas e o meu marido também.

As profissionais falaram espontaneamente sobre os seus relacionamentos familiares e sobre como conciliam vida pessoal e profissional. Como já foi mencionado no início deste estudo, não podemos encarar a esfera da família como um “*modelo fixo*”, válido para todos os agrupamentos familiares. Há uma variedade de arranjos, e, cremos, nenhum deles está isento de constrangimentos. No caso de Isabel, é importante associarmos as noções de família e raça para entendermos sua posição no espaço reprodutivo. As discriminações raciais sofridas na esfera pública podem produzir relacionamentos mais igualitários no interior da família. Nas palavras de Sueli Carneiro (2002, p. 192), “*as mulheres negras advêm de uma experiência histórica diferenciada, e o discurso clássico sobre a opressão da mulher não dá conta da diferença qualitativa da opressão sofrida pelas mulheres negras e o efeito que ela teve e ainda tem na identidade das mulheres negras*”.

Neste particular, é possível que Isabel tenha assumido uma postura crítica em relação à divisão sexual do trabalho e tenha construído uma parceria com seu marido

para que pudesse se dedicar ao trabalho de forma integral. Pertencente a uma família culta, seu pai alcançou um grau elevado de escolaridade, tendo assegurado uma boa condição financeira à família. Ela conta que sempre estudou em escolas privadas e que fez intercâmbio no exterior, reconhecendo que “*esta não é uma realidade entre a maior parte dos negros brasileiros*”. Vale lembrar que “quase metade da população negra exercia trabalho informal em 2013, contra 34,7% da população branca. As mulheres negras são o segmento da população com menor acesso ao trabalho formal” (BIROLLI, 2018, p. 72).

Lamentavelmente, o racismo, em quaisquer formas de expressão, está muito presente na cultura brasileira, por isso Isabel tece as seguintes considerações:

Olha, ser mulher e negra é um desafio diário para mim, independente do ambiente de trabalho. Eu sempre falo que se eu for com você a uma loja, você pode ter certeza que você vai ser atendida, não vou ser eu, mesmo que eu tenha ido com dinheiro para comprar. Eu morei em Alphaville a minha vida inteira, e eu já tive no elevador do prédio onde eu morava e perguntarem em que casa eu trabalhava. Tem problema você ser doméstica? Nenhum! O problema é acharem que o único emprego que a mulher negra pode ter é de empregada doméstica.²

Já sobre o banco onde trabalha há dezenove anos, ela diz:

Eu nunca me senti discriminada dentro [do banco]. Esse lugar é para mim também, por que não? [...] Esse lugar é para mim. Se eu causei um desconforto ou estranheza, alguém vai ter que se acostumar com aquilo, porque eu estou bem, eu estou acostumada [com esse tipo de estranhamento]. Mas é um desafio quando eu estou num lugar sendo a superintendente de um banco, nem sempre as pessoas agem naturalmente quando eu chego. Eu percebo isso.

Vale ressaltar que Isabel tem uma participação ativa em vários fóruns de discussão sobre igualdade racial e que, neste ano de 2019, recebeu o prêmio SIM à Igualdade Racial, uma iniciativa do Instituto Identidades do Brasil³. Em suas palavras,

2 Depoimento obtido por Gabriella Bridi e Karina Trevizan em 10 de setembro de 2019.

3 Em maio deste ano, Isabel foi contemplada com o prêmio SIM à Igualdade Racial, na categoria liderança negra. O Instituto Identidades do Brasil (2019) visa “tornar a igualdade racial uma causa de todos na prática. Queremos engajar pessoas de diferentes raças e estimular diferentes partes da sociedade, com foco no mundo corporativo”.

Eu represento [o banco] em vários fóruns e também nunca me senti discriminada nesses fóruns. Mas eu causo uma estranheza. Eu não sou exatamente o estereótipo que as pessoas esperam encontrar de uma superintendente. Quando eu chego representando o banco em algum fórum, às vezes fica um desconforto, às vezes eu vejo um certo ruído de “mas cadê ela?”, fica um pouco desconfortável.

Sueli Carneiro, filósofa e fundadora do Geledés, estabelece conexões muito precisas sobre as hierarquias raciais no Brasil:

A mulher negra, no Brasil, a partir de meados da década de 80, passa a se organizar politicamente em função de sua condição específica de ser mulher e negra, mediante o combate aos estereótipos que a estigmatizam: por uma real inserção social; pelo questionamento das desigualdades existentes entre brancas e não-brancas em nossa sociedade; contra a cidadania de terceira categoria a que está relegada por concentrar em si a tríplice discriminação de classe, raça e gênero. (CARNEIRO, 2002, p. 180)

Sobre a maternidade, Isabel diz: “quando uma criança fica doente, é a mãe que eles chamam”. E continua:

Tenho um preconceito internalizado em mim: fico péssima quando não posso estar presente [em alguma atividade específica dos filhos]. Uma vez teve uma feira cultural eu tive que viajar. Meu marido disse, tá tudo bem [...] calma, eu vou [...] é que sinto que tenho a obrigação de fazer mais coisas.

O sentimento de culpa parece ser uma condição de mulheres que independe da classe e da etnia a que pertencem.

Nessa mesma direção, Alice comenta

Eu não sei se vocês são mães, mas o dia que forem vão entender que, a hora que nasce o neném, nasce junto a mochila da culpa. Você como mãe se sente culpada o tempo todo. Você se sente culpada porque você não deu atenção, porque você não olhou, porque você tem que viajar, porque você não está presente, porque você esqueceu... Você sempre se culpa de tudo. Então eu incorporei o papel de profissional e mãe e procuro não deixar um interferir no outro.

Vejamos de que maneira Alice buscou conciliar a maternidade e a vida profissional:

Eu sempre priorizei muito o trabalho, em detrimento da minha vida pessoal – e não sou uma pessoa infeliz por isso, porque eu amo muito o que eu faço e eu sou grata por essa oportunidade nessa empresa e por todas as portas que ela me abriu mundo afora. Então, quando eu decidi ter filho, eu comuniquei ao meu gestor três anos antes. Porque eu sou a exagerada, né? Então três anos antes, eu falei, “olha, daqui a três anos estou pensando em engravidar”, mas tenho um esquema pra eu conseguir conciliar as duas coisas. [...] Então, eu comprei um apartamento bem próximo do escritório, de propósito, porque que eu queria também exercer a maternidade de uma forma plena e dando o melhor possível para o meu filho. E, a maneira que eu encontrei para cumprir com as duas responsabilidades era estando, fisicamente, ao lado do escritório e ao lado de casa.

Nesse sentido, analisando essa realidade, lembramos que

Dentro das empresas, pode ocorrer ainda de as mulheres não expressarem o desejo de ser mães justamente pelo receio de serem discriminadas ou de perderem oportunidades de carreira. Em muitos casos elas esperam pela gravidez para informar seus superiores e, mesmo quando retornam ao trabalho depois da licença, sabem que estão sendo avaliadas com o objetivo de se averiguar se o filho impactará ou não seu desempenho no trabalho. (MENDES; GARCIA, 2019, p. 99)

Quanto ao apoio recebido, Alice diz que sempre contou com sua mãe e com o seu ex-marido. Lembra que ele “*sempre foi um pai extremamente presente. Hoje, estamos divorciados, mas ele é alucinado pelo meu filho*”. Outros momentos são relatados:

Sou divorciada há quase cinco anos, a gente era colega de profissão, então dentro de casa eu sempre senti que existia uma certa competição, porque eu sempre trabalhei em multinacional, mas... ele sempre me incentivou. Então a gente planejou a vida a dois primeiro resolvendo as questões profissionais, né? Então eu demorei um tempo para ser mãe porque queria concluir o meu MBA, queria ter quitado o apartamento. Ele sempre

me apoiou nesses planos pessoais, sempre no que se referia à questão profissional. Só nos últimos anos que não mais, inclusive o meu divórcio, posso dizer que as questões profissionais tiveram um peso muito grande nisso. Foi um período de quase um ano que me dediquei intensamente, foi quando eu estava fazendo a transição de deixar a parte científica para ficar só com a parte regulatória, a minha atividade não se restringe só ao Brasil, eu cuido da América Latina toda, então meu ex-marido não aguentou e foi embora. Foi o que aconteceu.

Questionada sobre os obstáculos no ambiente formal do banco, Isabel explica que:

Hoje, muita coisa mudou... o que eu senti de mais obstáculo pra minha carreira nunca ocorreu no ambiente formal, porque, no ambiente formal, não se aceita mais piadas sexistas ou um homem falar da roupa de uma mulher, ou que alguém te exclua de algo por causa do gênero ou por causa da raça. É no espaço informal... por exemplo, eu nunca tive uma gestora mulher somente gestores homens... e aí (eles combinam) vamos fazer um happy hour somente de homens, vamos jogar poker, só pra homem. Então, acho que do ambiente informal originado no ambiente profissional, sim, eu me sentia excluída. É nesses ambientes informais que muitas coisas acontecem. É o cara que ele vê mais, que aparece mais, é nesse ambiente informal... e eu ficava excluída dele.

Ela continua dizendo que

acontecem coisas, as mulheres são muito interrompidas nas reuniões com aquele “man explanation”, que ele explica, bem, o que ela quis dizer é que... você tem que estar sempre muito bem embasada, tem que mostrar o seu conhecimento... Diariamente, como mulher, eu procuro me embasar mais.

Isabel repete várias vezes ao longo da entrevista a questão de estar bem “embasada” para enfrentar os desafios.

No âmbito de suas atividades profissionais, Alice tece a seguinte explicação: “as dificuldades que encontro hoje, não são relacionadas ao fato de ser mulher, são as dificuldades relacionadas com a natureza do meu trabalho”. E, continua:

Eu posso te dizer que os meus desafios hoje... eu não posso falar em discriminação... mas, a gente sofre de um mal comum por ser uma brasileira e latina dentro de uma empresa multinacional, isso tem um peso. Você tem que se esforçar ainda mais para convencê-los de que você segue as diretrizes, que você segue as políticas, que você segue o regulamento, por que, infelizmente, a visão que eles têm de Brasil e, sobretudo de América Latina, é que aqui sempre tem o jeitinho brasileiro, que aqui a gente burla os procedimentos, que a gente está sempre mentindo, sempre enganando e querendo levar algum tipo de vantagem. Então, já percebi, em algumas reuniões, principalmente no exterior [Europa], que existe essa visão em relação à nossa região.

Alice, como se pode observar, investe em sua carreira:

tenho uma rotina grande de viagens e eu tive que explicar e adaptar o Pedro desde o início. Então a primeira viagem que eu fiz, ele tinha 10 meses, eu fui para a França, fiquei quinze dias fora acompanhando uma inspeção internacional da Anvisa e quando eu voltei ele estava com quatro pontos na cabeça. Então, eu procuro não carregar a mochila da culpa. Como eu sempre viajei, eu tinha minha mãe, eu tinha babá, eu tinha empregada. Tudo isso custa, por isso eu preciso trabalhar, senão eu não consigo manter esse custo. Eu tenho uma pessoa que pode ficar até mais tarde se precisar, eu tenho a compreensão do meu filho, eu tenho meu ex-marido no prédio da frente, que se der alguma zica eu ligo pra ele e falo “vem buscar o Pedro porque eu vou ficar aqui até mais tarde”, entendeu?

A percepção do mundo é condicionada pela classe social, pelo gênero e pela raça/etnia. Mulheres que ocupam cargos de liderança têm de estar alinhadas com as exigências das empresas, como argumenta Alice:

Eu acho que se você está num mercado competitivo e você tem homens no entorno, você sempre vai ser vista como a mais sensível, a mais delicada, a mais frágil, e, infelizmente existem mulheres que reforçam esse preconceito. A gente tem TPM aí você eleva o seu tom de voz, você acaba sendo mais áspera, então eu acho que é assim: foco no resultado e objetividade. Acho que o profissional, independente do sexo, se tiver foco no resultado, se for objetivo,

e se ele for uma pessoa que se comunica bem, eu acho que ele tem grandes chances de conquistar um espaço. Acho que você sabendo o que fala, quando fala e como fala. Então eu acho que não existe fórmula mágica.

Alice conquistou a independência financeira, que lhe confere certa autonomia, mas também lhe impõe sacrifícios pessoais. De acordo com as suas palavras, “*a minha independência é o meu trabalho e é o meu pilar de sustentação*”.

Não existem padrões rígidos de feminilidade, como já apontado neste estudo, os sujeitos são *múltiplos* e *contraditórios*. Alice devota atenção ao seu desenvolvimento profissional, ao seu filho e delega as atividades domésticas tanto quanto pode a outrem. No que se refere ao mercado de trabalho, ela acredita que existem oportunidades iguais para homens e mulheres, porém

existem corporações em que as mulheres têm o mesmo espaço que o homem e que ela não se valoriza, ela não passa a mensagem adequada dentro da corporação, né? E tem aquelas corporações onde você tem a mulher que naquele momento a carreira para ela não é prioridade e ela prefere investir o tempo e recursos dela fora da carreira, o que também é “ok”, não está errado, né? Eu acho que a expectativa tem que estar sempre muito alinhada. É muito comum vocês verem, não só homens, mas homens e mulheres, sentados, com uma postura extremamente passiva, esperando que a empresa faça alguma coisa por elas, e a pessoa não corre atrás.

No que tange às mudanças sociais e culturais, Isabel acredita que “*as mulheres não vão mudar nada sozinhas [...] é tarefa da sociedade, por exemplo, nos banheiros masculinos deveria ter um trocador para bebês*”. Ela conta que seu marido trocou a fralda do bebê na mesa de um restaurante para chamar a atenção para a falta de trocador nos banheiros masculinos.

Isabel tem feito esforços para ampliar a discussão sobre as desigualdades raciais, como conta:

desde que eu comecei a falar mais sobre o assunto publicamente, eu tenho recebido muitas pessoas para falar sobre diversos temas. Entre as pessoas brancas que são aliadas da causa (e são muitas), algumas têm medo de cometer “gafes”, de não saber que tipo de palavra podem usar. Porque elas têm medo de, ao contrário de parecerem aliadas da causa,

parecerem que são contra. Isso, às vezes, impede as pessoas de tomar iniciativas mais expansivas no tema.

No início deste texto foi dito que os estudos feministas no Brasil, por serem constituídos por uma dimensão política, avançaram os questionamentos sobre as problemáticas das desigualdades sociais e raciais, a divisão sexual do trabalho, corpo, hierarquias, assimetrias e as mais variadas formas de violência física e simbólica a que são submetidas as mulheres. Eles tornaram visível a multiplicidade de demandas pelos direitos sociais, econômicos, políticos, reprodutivos, além de outros.

Que efeitos os feminismos podem ter provocado nas consciências e nas práticas políticas de mulheres na luta contra as estruturas de poder? Seja como for, as mudanças ou permanências na situação de mulheres no trabalho, na família e na educação informam “o estado de uma sociedade, sobre o lugar do trabalho no sistema de valores, sobre o *status* do segundo sexo e sobre as relações entre homens e mulheres” (TILLY; SCOTT, 1987, p. 93 apud GÚZMAN; TODARO, 1995, p. 93).

Elisabeth Juliska Rago é Professora Doutora do Departamento de Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). Mestre em História Social e Doutora em Ciências Sociais pela PUC-SP. Autora do livro *Outras falas: feminismo e medicina na Bahia (1836-1931)* e do capítulo “Francisca Prager Frões: aspirações feministas e os limites da construção da nação”, publicado em *Médicos intérpretes do Brasil*, entre outros. Organizadora do dossiê *Gênero e narrativas do corpo*.

Referências

ABREU, Alice R. P.; OLIVEIRA, Maria C. F. A.; VIEIRA, Joice M.; MARCONDES, Gláucia S. Presença feminina em ciência e tecnologia no Brasil. *In*: ABREU, Alice R. P.; HIRATA, Helena; LOMBARDI, Maria R. (org.). **Gênero e trabalho no Brasil e na França: perspectivas interseccionais**. São Paulo: Boitempo, 2016. p. 149-160.

BIROLI, Flávia. **Gênero e desigualdades: os limites da democracia no Brasil**. São Paulo: Boitempo, 2018.

BRUSCHINI, Cristina; PUPPIN, Andrea B. Trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do século XX. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 34, n. 121, p. 105-138, 2004.

CARNEIRO, Sueli. Gênero e raça. *In*: BRUSCHINI, Cristina; UNBEHAUM, Sandra G. (org.). **Gênero, democracia e sociedade brasileira**. São Paulo: Fundação Carlos Chagas: Editora 34, 2002. p. 169-193.

EAGLY, Alice H.; CARLI, Linda L. Women at the labyrinth of leadership. **Harvard Business Review**, Boston, v. 85, n. 9, p. 62-71, 2007.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Graal, 1981.

GÚZMAN, Virginia; TODARO, Rosalba. La discriminación laboral ingresa a la agenda pública. *In*: TODARO, Rosalba; RODRÍGUEZ, Regina (comp.). **El trabajo de las mujeres em el tiempo global**. Santiago: CEM, 1995. p. 93-113.

HIRATA, Helena. Globalização, trabalho e gênero. **Revista de Políticas Públicas**, São Luís, v. 9, n. 1, p. 111-128, 2005.

HIRATA, Helena; KERGOAT, Danièle. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 37, n. 132, p. 595-609, 2007.

INSTITUTO IDENTIDADES DO BRASIL. **Prêmio SIM à Igualdade Racial**. Rio de Janeiro: ID_BR, 2019. Disponível em: <https://bit.ly/2EkCgnS>. Acesso em: 29 ago. 2019.

JESUS, Jordana C. **Trabalho doméstico não remunerado no Brasil**: uma análise de produção, consumo e transferência. 2018. Tese (Doutorado em Demografia) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2018.

LAURETIS, Teresa de. A tecnologia do gênero. *In*: HOLLANDA, Heloísa B. (org.). **Tendências e impasses**: o feminismo como crítica da cultura. Rio de Janeiro: Rocco, 1994. p. 206-242.

LÉVIN, Silvia; CAMPOSTRINI, Adela; SOSA, Ruth; VORAS, Claudia. La política de género de las políticas públicas em Argentina. *In*: LÉVIN, Silvia Y.; CARBONERO GAMUNDÍ, María A. (comp.). **Entre familia y trabajo**: relaciones, conflictos y políticas de género em Europa y América Latina. Rosario: Homo Sapiens, 2007. p. 203-240.

MENDES, Andrea P.; GARCIA, Carla C. O labirinto de cristal: mulheres e carreira nas organizações contemporâneas. *In*: CAMILO, Juliana; FORTIM, Ivelise; AGUERRE, Pedro (org.). **Gestão de pessoas**: práticas de gestão da diversidade nas organizações. São Paulo: Editora Senac: 2019. p. 95-110.

PINTO, Céli R. J. Participação (representação?) política da mulher no Brasil: limites e perspectivas. *In*: SAFFIOTI, Heleieth I. B.; MUÑOZ-VARGAS, Mônica (org.). **Mulher brasileira é assim**. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1994. p. 195-230.

RICHARD, Nelly. **Intervenções críticas**: arte, cultura, gênero e política. Tradução Rômulo Monte Alto. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2002.

SAFFIOTI, Heleieth B. H. No fio da navalha: violência contra crianças e adolescentes no Brasil atual. *In*: MADEIRA, Felícia R. (org.). **Quem mandou nascer mulher?** Estudos sobre crianças e adolescentes pobres no Brasil. Rio de Janeiro: Record: Rosa dos Tempos, 1997. p. 136-211.

SAFFIOTI, Heleieth B. H. O estatuto teórico da violência de gênero. *In*: SANTOS, José V. T. (org.). **Violência em tempo de globalização**. São Paulo: Hucitec, 1999. p. 142-163.

SILVERA, Rachel. O salário das mulheres na França no século XXI. *In*: ABREU, Alice R. P.; HIRATA, Helena; LOMBARDI, Maria R. (org.). **Gênero e trabalho no Brasil e na França**: perspectivas interseccionais. São Paulo: Boitempo, 2016. p. 83-92.

SWAIN, Tania N. Mulheres, sujeitos políticos: que diferença é esta? *In*: SWAIN, Tania N.; MUNIZ, Diva C. G. (org.). **Mulheres em ação**: práticas discursivas, práticas políticas. Florianópolis: Ed. Mulheres, 2005. p. 337-354.

WORLD ECONOMIC FORUM. **Global gender gap report 2018**. Geneva: World Economic Forum, 2018. Disponível em: wef.ch/gggr18. Acesso em: 29 ago. 2019.

8. Por uma (nova) política de estágios

Ronaldo Martins

A essência dos Direitos Humanos é o direito a ter direitos

Hannah Arendt

Introito

Início este artigo rememorando as importantes contribuições de Robert Castel (2010, p. 21), que afirmou que a “exclusão vem se impondo pouco a pouco como um *mot-valise* para definir todas as modalidades de miséria do mundo: o desempregado de longa duração, o jovem da periferia, o sem domicílio fixo etc. São ‘excluídos’”. O tema, de acordo com o sociólogo francês, invadiu toda a mídia e o discurso político. Porém, ao nos alertar sobre os usos inadequados dessa terminologia, ele demonstra os riscos e as fraturas sociais atuais, posto que tal abordagem “oculta e traduz” o atual estado da questão social. Segundo Castel (2010, p. 22), “focalizar a atenção sobre a exclusão apresenta o risco de funcionar como uma armadilha, tanto para a reflexão como para a ação”. Para ele, “o que está em questão é reconstruir o *continuum* de posições que ligam os ‘in’ e os ‘out’, e compreender a lógica a partir da qual os ‘in’ produzem os ‘out’” (CASTEL, 2010, p. 28, grifos do autor). Esse processo é continuamente alimentado pela dinâmica geral da precarização que destrói os status conquistados historicamente. Nas palavras de Castel (2010, p. 32),

o destino dos “excluídos” se define essencialmente antes que ele se fragilize [...] a luta contra a exclusão corre o risco de se reduzir a um pronto-socorro social, isto é, intervir aqui e ali para tentar reparar as rupturas do tecido social. Esses empreendimentos não são inúteis, mas deter-se neles implica na renúncia de intervir sobre o processo que produz estas situações.

Assim, os “sobrantes”, segundo ele, se tornaram “inválidos” pela conjuntura, pois o processo de transformação socioeconômico os marginalizou. Para Castel

(2010, p. 35-36), “esse drama decorre de novas exigências da competitividade e da concorrência, da redução de oportunidades de emprego, fazendo com que não haja mais lugar para todo mundo na sociedade onde nós nos resignamos viver”. Esse processo é uma construção histórica que, segundo ele, é fruto de procedimentos oficiais, representando, por isso, um verdadeiro status e constituindo uma forma de discriminação negativa que obedece a normas específicas. Esta vulnerabilidade é criada pela degradação das relações de trabalho e das proteções correlatas. Podemos, pois, falar em precarização, em vulnerabilização, em marginalização, mas não em exclusão, de acordo com Castel. E o enfrentamento desse tipo de conjuntura pressupõe outras medidas de confrontação. Por isso, Castel (2010, p. 36) afirma que

as medidas tomadas para lutar contra a exclusão substituem as políticas sociais mais gerais, com finalidades preventivas e não reparadoras que teriam por objetivo controlar cada vez mais os fatores de dissociação social. Não é nova essa tentação de deslocar o tratamento social para o que é periférico. Ela corresponde a uma espécie de princípio de economia no qual pode-se encontrar justificativas: parece mais fácil e mais realista intervir sobre os efeitos de um disfuncionamento social que controlar os processos que o acionam, porque a tomada de responsabilidade desses efeitos pode se efetuar sobre um modo técnico enquanto que o controle do processo exige um tratamento político.

Legado de uma história em construção

Os estudos de caráter histórico sobre a educação dos negros no contexto da promulgação da Lei do Ventre Livre, de 1871, e do processo de implementação das práticas educacionais modernas no Brasil desvendaram violentos embates entre aqueles que defendiam os interesses dos proprietários dos escravizados e aqueles que se posicionavam a favor do acesso a uma educação preparatória para uma vida livre. Segundo Marcus Vinícius Fonseca (2001, p. 11), a pesquisa histórica evidenciou a existência naquele período de uma consciência do “valor da educação como elemento de inclusão social no processo de superação do escravismo, não obstante ter predominado a tendência a não incluir os filhos livres de escravos nos benefícios da instrução”. Porém, entre a consciência e a atitude da não

disponibilização da educação moderna às pessoas oriundas da escravidão, “o que verdadeiramente se construiu foi a determinação de incluir os ex-escravos e seus descendentes de forma absolutamente marginal na sociedade organizada a partir do trabalho livre” (FONSECA, 2001, p. 34).

Precisamos lembrar que a não efetivação das reformas agrárias e educacionais no Brasil relegou a grande massa da população negra ao abandono e à constituição de suas “redes sociais em territórios específicos” de exclusão social (ARAÚJO, 2007, p. 46). Como em todo o processo histórico, a luta da população negra se manifestou no período escravocrata nas resistências, rebeliões, insurreições, quilombos etc. E, no período pós-abolição, por meio de uma imprensa negra, de companhias teatrais e de inúmeras associações de “homens de cor” pelo direito à cidadania (ARAÚJO, 2007, p. 39). Na Primeira República (1889-1930), sob a bandeira da educação como instrumento de inclusão e ascensão social, as organizações negras inauguraram escolas e cursos de alfabetização, apesar das dificuldades, com vistas a uma prática formal e profissionalizante como reação às barreiras de acesso ao saber escolarizado e, conseqüentemente, ao mercado de trabalho, e como instrumento político, de mobilização e resistência às discriminações raciais que impediam a cidadania plena (ARAÚJO, 2007, p. 39).

As lacunas e esquecimentos sobre a existência das “escolas negras” e seus projetos educacionais desenvolvidos pelas associações negras se vinculam aos “silêncios” ainda hoje existentes na historiografia brasileira. Até pouco tempo, a história educacional oficial desconsiderou a contribuição das iniciativas populares ao creditar aos grandes educadores, às reformas da educação e às “escolas-modelos” construídas pelo Estado a organização do sistema público de ensino brasileiro (ARAÚJO, 2007, p. 40).

Ao estudarmos a cidade de São Paulo na passagem do século XIX para o século XX, com a preocupação de conhecer as políticas educacionais, ficará claro o processo de construção dos territórios de inclusão/exclusão, cujo modelo adotado “referiu-se à associação funcional do Estado com os monopólios, causando a concentração de riquezas e investimentos sociais em determinados pontos de crescimentos” (ARAÚJO, 2007, p. 42), numa perspectiva de “espaço dividido” (SANTOS, 2004). E, para esclarecer a segregação da população negra e as interdições aos serviços como ensino, Araújo (2007) fundamentou-se em reflexões de Rolnik (1999) e Telles (2006) sobre o conceito de “território”. No começo do século XX, segundo Telles (2006), afluíram para a cidade de São Paulo contingentes de ex-escravos em busca de oportunidade no mercado de trabalho livre, bem como

de trabalhadores brancos europeus financiados pelas campanhas de imigração. De acordo com Araújo (2007, p. 43),

esse excesso de trabalhadores atendia à necessidade de acumulação de capital responsável pela expansão do sistema capitalista, pois a mão de obra excedente (ou de “reserva”) forçava a baixa dos salários. No aspecto social, o imaginário construído a partir das teorias raciais e do “medo” suscitado pelos conflitos entre a diminuta elite branca e a massa da população negra justificava a importação de mão de obra branca.

Este processo demográfico propiciou o crescimento populacional da cidade, a ocupação das vagas no mercado em expansão e a transformação da composição étnica, com a consequente redução do percentual de negros, mas representou igualmente um grave problema para a universalização da educação básica. A não efetivação de reformas estruturais, como a agrária e a educacional, e a aplicação da Lei de Terras decretada em 1850, que restringia o acesso à terra e que sinalizou que a propriedade não poderia ser adquirida pela população negra, alterando a relação com a pequena propriedade autônoma, propiciaram um cenário onde a mudança do sistema escravocrata para o trabalho livre e, por tabela, o processo de escolarização da população negra foram terrivelmente prejudicados (ARAÚJO, 2007, p. 44). O processo de incorporação dessa população na metrópole pode ser compreendido da perspectiva do acesso à propriedade, pois “a grande mudança em direção à segregação surge na segunda metade do século XIX com a divisão de territórios específicos por atividade econômica e grupo social: a distribuição desigual da riqueza vem subsidiada pelos investimentos públicos e pelas regulamentações urbanísticas e higiênicas” (ARAÚJO, 2007, p. 44).

Segundo Araújo (2007, p. 45):

Na passagem do século XIX para o século XX, as elites paulistanas se faziam presentes na cidade e nos seus territórios tanto pelos avanços tecnológicos importados como pela propagação das teorias raciais que destacavam o “valor essencial da raça branca”, a “inferioridade da raça negra” e o “lado nefasto da miscigenação”.

Por sua vez, as questões de saúde pública fornecem novos ingredientes para as estratégias de controle, de repressão e de disciplina (em busca do “tão sonhado tempo de progresso” condicionado à noção de “ordem”), promovendo

métodos “eugênicos de contenção e separação da população”, deixando a cidade “a um passo do apartheid sócio-racial” (ARAÚJO, 2007, p. 45).

O processo de modernização urbanística de São Paulo, no período entre 1899 e 1911, eliminou os vestígios africanos e acentuou a europeização. Nessa perspectiva, se a conformação de territórios específicos e segregados foi a marca da sociedade paulistana na virada do século XIX para o XX, provavelmente isto foi refletido no sistema educacional, pois cada segmento buscava formas de inserção na escola e no mercado de trabalho, o que explica a criação de inúmeros projetos educacionais específicos que envolveram diversas nacionalidades. Se a educação assumiu importância para as oligarquias no poder, para os trabalhadores ela significou uma dimensão diferenciada e repleta de reivindicações de “transformações materiais, distribuição de riquezas, justiça e igualdade”, traduzidas numa pluralidade de projetos educacionais (ARAÚJO, 2007, p. 45-46)¹. A histografia nos apresenta a importância da ideia nacionalista no projeto educacional a partir de 1910, que culminou no programa oficial das escolas paulistas em 1917 e numa verdadeira matriz política nacionalista da pedagogia. É neste contexto de definição dos territórios destinados à população negra e de conformação de suas redes sociais em espaços carentes de investimentos públicos e demarcados socialmente por teorias raciais discriminatórias que se justifica a “criação de uma escola para crianças negras no bairro da Liberdade, um território de maioria afrodescendente [...] diante dos altos índices de analfabetismo observados nesse segmento” (ARAÚJO, 2007, p. 46) e criada pela Frente Negra Brasileira.

Os negros tinham razões para não apoiar a Primeira República, pois “o mundo moderno e civilizado”, desejado pelas elites, relacionava raça e lugar social (racismo científico) a um projeto alternativo ao “atraso” e à “barbárie” representados por uma população majoritariamente negra, excluída do ensino e da vida social e econômica da metrópole, onde os postos de trabalho foram substituídos pela mão de obra europeia (em 1893, imigrantes representavam cerca de 80% da mão de obra da cidade) e onde a exclusão política se dava por critérios rigorosos de alfabetização e de renda mínima para participação nas eleições (ARAÚJO, 2007, p. 47).

No período entre 1870 a 1930, o arcabouço teórico que fundamentou a discriminação racial no Brasil foi forjado nas primeiras instituições de Direito e Medicina

1 “Os socialistas defenderam a educação politizante do trabalhador com a escola elementar leiga, gratuita e obrigatória subsidiada por verbas e recursos públicos. Os libertários (associados à corrente libertária oriunda de imigrantes portugueses, espanhóis e italianos) defenderam a escola leiga, privada e livre, oposta à intervenção do Estado, da Igreja ou de qualquer outro tipo de instituição. Ao criticar os modelos pedagógicos estrangeiros, os comunistas atuaram na defesa de políticas públicas nacionais e pela universalização da escola a todos os grupos sociais” (ARAÚJO, 2007, p. 46).

do país, de forma que a questão racial foi adotada como estratégia para a manutenção dos interesses da elite branca nos processos que envolveram a desmontagem da escravidão e da construção de novo projeto político nacional, já que os problemas socioeconômicos e culturais eram explicados pelo conceito de raça (SCHWARCZ, 1995).

Com a Era Vargas (1930-1945), criou-se politicamente um clima de expectativa de melhoria na vida social, o que explica os registros de apoio ao movimento golpista estampados nos jornais da imprensa negra. Neste cenário, emergiu a Frente Negra Brasileira, que defendia os direitos sociais e políticos dos negros e que era composta por diferentes forças políticas (monarquistas, liberais, integralistas, comunistas e socialistas) reunidas em torno de um programa comum de reivindicações, o qual se ramificou pelo país, congregando cerca de 200 mil membros. A Frente Negra Brasileira postulava um projeto onde o negro estava inserido, reconhecendo a educação como via para a superação do atraso socioeconômico do negro e para sua inclusão social (ARAÚJO, 2007).

A análise da escola primária da Frente Negra Brasileira em São Paulo confirma a contribuição negra no âmbito da história da educação, pois, apesar de cumprir o programa oficial do Estado, ela “demonstrava uma posição de vanguarda ao adotar, na sua prática pedagógica, um viés étnico com ênfase na valorização da identidade negra e na história do negro brasileiro, como pudemos supor pela nomeação das professoras, pelas obras da biblioteca e pelo conteúdo das apresentações dos alunos nas comemorações festivas” (ARAÚJO, 2007, p. 53). Esses fatos comprovam a importância da continuidade de estudos que enfrentem os “silêncios” históricos e que possam responder questões ainda hoje não compreendidas.

O estudo desenvolvido por Lucindo (2010) evidenciou os esforços dos afrodescendentes na criação e na manutenção de espaços voltados à lembrança das lutas históricas, com destaque para o Centro Cívico Palmares, demonstrando a importância desse tipo de centro na vida das pessoas que compuseram a esfera pública letrada de afrodescendentes da época. Nesse sentido, é interessante reconhecermos as escolas de Direito de São Paulo e de Recife, das escolas de Salvador e do Rio de Janeiro, dos museus etnográficos e institutos históricos e geográficos como espaços micropolíticos de produção da história oficial e de propostas para o progresso brasileiro que se embasavam em teorias raciais eurocêntricas e em modelos deterministas.

Por meio do estudo da imprensa negra, sabemos da existência de uma pequena parcela letrada dentro da população negra que reconhecia, já no século XIX, a importância da escolarização e que denunciava o racismo imposto por uma

democracia racial que dificultava o acesso dos negros aos bens econômicos e culturais (CONCEIÇÃO; SISS, 2013).

No século XX, com a manutenção da exclusão socioeconômica da população negra, houve um crescimento de iniciativas e lutas pela inserção socioeconômica, cultural e cidadã. “E apesar das adversidades, alguns negros forjaram condições para construção da leitura e da escrita, através do qual puderam de alguma forma inserir-se socialmente” (SISS, 2013, p. 71). A partir da década de 1960, os movimentos negros engrossaram a luta pela democratização da educação no país, aproximaram-se dos movimentos de oposição à Ditadura Militar (1964-1985) e recrudesceram a luta pela inserção nas universidades, visto que o discurso da “democracia racial” escamoteava a realidade brasileira, sufocando a discussão sobre o racismo no país².

Tal militância representou uma força significativa na luta por um país melhor e favoreceu a articulação entre organizações negras e sindicatos, movimentos estudantis e partidos políticos, fortalecendo a luta contra a repressão política, a discriminação racial e as formas de exclusão da população negra (SISS, 2003, p. 72-73).

Na verdade, desde o início do século XX, a população negra tem pressionado o Estado brasileiro, por meio de suas organizações, para a construção de políticas públicas que garantam o acesso à educação como direito básico de todos os afrodescendentes (SISS, 2003).

A relação entre a sociedade civil e o Estado sofreu mudanças por causa da pressão dos inúmeros movimentos sociais surgidos no período a partir da década de 1970, o que permitiu, ainda sob a vigência da Ditadura Militar, o ingresso de negros(as) nas universidades do país, evidenciando que a inserção no meio acadêmico integra a luta pelo direito à educação e contra o racismo (SISS, 2003). Durante o regime militar, o movimento negro criou inúmeras organizações de confronto por cidadania plena e organizou muitos encontros, seminários, congressos e atividades culturais que debateram o racismo institucional e as formas de enfrentamentos possíveis, o que implicou muita responsabilidade devido ao processo de criminalização dos movimentos sociais instaurado pelos militares (SISS, 2003, p. 78). Assim, pensar hoje a democratização das relações étnico-raciais passa também pelo reconhecimento da atuação dos atores que integraram a militância negra acadêmica pós-1964 e seu legado.

A partir de 1995, as principais entidades e lideranças do movimento negro intensificaram o embate por políticas de promoção da igualdade racial. Em 20 de

2 Para conhecer a discussão sobre democracia racial, racismo disfarçado, indigenismo, raça e classe, Cf. IANNI, Octavio. *Raças e classes sociais no Brasil*. São Paulo: Brasiliense, 2004.

novembro de 1995, foi realizada em Brasília a Marcha Zumbi dos Palmares contra o Racismo, pela Cidadania e a Vida, que “representou não apenas um documento promissor de ação unificada do conjunto da militância, como também marcou a eleição da proposta de políticas de promoção da igualdade como um tema de consenso no discurso da liderança negra” (SILVA JR, 2010a, p. 21).

Quase uma década depois, a criação da Secretaria Especial de Políticas de Promoção da Igualdade Racial (Seppir), em 2003, representou um marco histórico e foi fruto do vigoroso processo histórico de lutas dos movimentos sociais. A defesa de ações afirmativas, da igualdade de oportunidades, da promoção da igualdade racial e de políticas de governo por maior equidade social implicam um ambicioso desafio porque “tal política não poderia ser viabilizada por um único órgão público, ou somente pelo governo: é preciso que haja uma junção de esforços que uma Estado, sociedade civil, setor empresarial e todos quantos comprometidos com a justiça social em nosso país” (SILVA JR, 2010a, p. 24).

Os parâmetros socioeconômicos atuais – entre os quais se destacam os indicadores referentes aos níveis e à qualidade da escolaridade da população – evidenciam a desigualdade étnico-racial no país, ou seja, a composição racial da pobreza. A desigualdade de renda e o embranquecimento da riqueza podem ser compreendidos no âmbito das diferenças históricas das oportunidades educacionais, que explicam praticamente a diferença salarial de 60% observada entre trabalhadores brancos e negros. A diferença de escolaridade entre trabalhadores brancos e negros sintetiza o efeito agregado da discriminação produzida no interior do sistema escolar e dos impactos, diretos e indiretos, da escolaridade no Brasil (HENRIQUES, 2002).

Entendemos que uma eficiente e eficaz gestão da política de promoção da igualdade racial impõe uma construção intersetorial, com participação das três esferas de governo e com ampla participação das organizações da sociedade civil (SILVA JR, 2010b, p. 189-193).

O ensino superior como lugar de resistência

A sociedade civil é permeada por inúmeras formas de poder e contrapoder numa arena de possibilidades de construção. A política é o lugar por excelência das diferentes artes de governar e de atuação. Como os saberes-poderes desclassificam os que não se adaptam às normas impostas, abre-se a possibilidade de estabelecimento de uma relação constitutiva e fortalecedora entre os diversos

indivíduos que se uniram em torno da resistência e da reflexão para transformação da realidade, enquanto construção social.

É evidente que precisamos articular os diversos atores que compõem a sociedade civil para a construção de proposições criativas para transformações estruturais no ensino superior no país, no sentido de sua efetiva democratização e equidade, o que implica um amplo debate, participação e controle social para uma valorização de sua missão pública, promoção dos valores democráticos, respeito às diferenças e à diversidade, afirmação da autonomia e identidade universitárias. Essas transformações impactariam crítica e efetivamente os processos de revisão crítica dos planos de desenvolvimento institucionais nas diversas dimensões institucionais, a saber: nos projetos pedagógico-políticos, nas políticas para o ensino de graduação e de pós-graduação, na pesquisa, na extensão/serviço, nos projetos pedagógicos de cada curso, nos componentes curriculares, nas estratégias de formação dos professores, nas práticas educacionais, na produção dos materiais didáticos, produtos e saberes, nas políticas de acesso e permanência etc.

O desafio ético-ideológico-político está colocado para as instituições de ensino, educadores e demais atores participantes do processo formativo e educacional, como empresas, entidades sociais etc. no âmbito do compromisso social, para a conjugação de esforços em prol de uma sociedade mais fraterna, da superação do racismo estrutural e institucional, das discriminações contra os afrodescendentes e outros grupos, suas histórias, valores e produções culturais. Trata-se, portanto, de elaborar uma nova maneira de estudar as relações étnico-raciais, com preocupação em educar/formar para a igualdade racial e para o respeito às pluralidades.

A relevância do fortalecimento de um projeto de educação plural, pluriétnico e plurirracial, em bases democráticas, impõe às instituições de ensino e educadores, em seus processos pedagógicos, que considerem a multiplicidade de corpos que compõem a sociedade brasileira e que desconstruam os imaginários preconceituosos sobre determinados grupos. Isso pressupõe a construção de um projeto político-pedagógico de promoção da igualdade racial frente à realidade social (SILVA; NASCIMENTO, 2013)³. Apesar dos avanços realizados nos últimos

3 “Os dados divulgados pelas instituições de pesquisas e estatísticas (INEP, IBGE, FGV, IPEA, Dieese, Ethos, dentre outros) tem demonstrado a persistência das desigualdades raciais entre negros e brancos no país [...] No mundo do trabalho, essas pesquisas mostram que são destinadas às populações negras, em sua grande maioria, funções subalternas e atividades precárias, independentemente do nível de escolaridade, o que contribui para o crescimento do fosso socioeconômico entre os grupos raciais no Brasil. Além disso, a desigualdade de gênero, que ainda são grandes, tornam-se maiores quando o ‘sexismo’ se alia ao racismo. Esses fatores acabam se somando a outros, que

anos, a presença de negros no ensino superior, público ou privado, ainda é muito desigual nos cursos de alta procura, melhor avaliação e reputação, por parte do Ministério da Educação e do mercado. Em 2016, apenas 26% dos alunos eram negros e, em 2017, apenas 27%, segundo pesquisa da *Folha de S. Paulo* a partir do Ranking Universitário Folha, que cruza indicadores educacionais com pesquisas sobre ensino e mercado de trabalho (SALDAÑA; TAKAHASHI; TANAKA, 2019). Entre os dez cursos mais procurados estão instituições e cursos reconhecidos pelo mercado e desejados por estudantes por possuírem grande empregabilidade.

É importante que as instituições de ensino ofereçam conteúdos e debates, no âmbito de seus projetos pedagógicos de cursos, sobre o lugar do preconceito e da discriminação racial na produção de desigualdades sociais e “sobre os saberes e as produções socioculturais de africanos, afro-brasileiros e indígenas no Brasil, nos aspectos históricos, sociais, culturais, políticos e tecnológicos” (SILVA; NASCIMENTO, 2013, p. 106) para a emergência de uma cultura democrática fundada na diversidade. É fundamental que os diversos atores que compõem a teia que constitui o ensino, como educadores, gestores, coordenadores, estudantes, trabalhadores da administração escolar, entidades de representação de categorias, coletivos etc. assumam um compromisso ético-político com a promoção da igualdade étnico-racial e pela diversidade para “garantir uma escola solidária que assegure os direitos de todos, [que] não depende exclusivamente da existência de um texto legal, mas sim de práticas que superem as desigualdades sociais e raciais” (SILVA; NASCIMENTO, 2013, p. 111).

A sociedade civil como locus de enfrentamento das desigualdades

No contexto de crise do capital, num cenário de retrocesso das conquistas históricas de direitos sociais, o pensamento neoliberal preconizou a expansão, por exemplo, do terceiro setor, como uma ação alternativa para o tratamento das múltiplas formas da questão social e de seu enfrentamento. Porém, entendemos que o pensamento neoliberal escamoteia os interesses classistas e econômicos hegemônicos por meio de seu discurso de “solidariedade social”, que é permeado pela negação da solidariedade e do pertencimento de classe, porque os direitos sociais são simplesmente transformados em filantropia através de ações da sociedade civil. Não será nosso intuito aqui desmerecer de forma

levam homens e mulheres negros e negras serem as pessoas mais pobres na sociedade brasileira, sendo uma parcela significativa entre as pessoas com baixa escolaridade e à margem de condições básicas de tratamento de saúde nos órgãos públicos” (SILVA; NASCIMENTO, 2013, p. 105).

alguma tal setor. Apesar de certa “escuridão” nas análises dos teóricos aqui adotados quanto ao referido setor, devemos recordar que os Estados Unidos foram fundados já sob tal signo, sendo importante revisitarmos a obra de Alexis de Tocqueville, historiador do século XVII que estudou o surgimento da democracia na América. A ideia de filantropia e de ajudar a comunidade está na essência da formação americana e se reproduz em todas as esferas da vida social, como família, igreja, escola etc. Entretanto, podemos inferir que o terceiro setor é resultado do processo socioeconômico que implicou a reestruturação produtiva no mundo do trabalho, com o advento do neoliberalismo, a mundialização da economia, a desterritorialização do capital financeiro, a flexibilização dos direitos trabalhistas e sociais conquistados, a privatização, a filantropização, a mercantilização dos serviços sociais, que são transformados em mercadoria, dentre outros fatores. Segundo Seleprin (2012), o projeto neoliberal surgiu com o objetivo de solucionar a atual crise do capital, priorizando o mercado e diminuindo a intervenção do Estado nas questões socioeconômicas. As reformas neoliberais, de acordo com Seleprin (2012),

[têm] como propósito principal a mudança da estrutura do sistema de bem-estar social, de forma a novamente diminuir o papel do Estado e de garantir o mínimo possível àqueles que se encontram excluídos dos direitos oferecidos pela sociedade. [...] Como o Estado passa a ocupar um papel secundário e o mercado a ocupar o papel principal dentro da sociedade, as políticas sociais passam a ser vistas como “práticas de favor”.

Ainda segundo ele, “dentro desse novo contexto, onde existe uma precarização das políticas sociais e assistenciais estatais, que agora se encontram fragmentadas, o Estado aparece como um parceiro da sociedade civil na promoção e execução das práticas caritativas e filantrópicas” (SELEPRIN, 2012). Assim, promove-se a retirada da esfera estatal de um conjunto de políticas e instituições sociais em diversas áreas, como assistência, previdência, saúde e educação públicas. Segundo Montañó (2007, p. 222),

este processo de verdadeiro “recorte” dos recursos que financiam programas estatais na área social tem sido visto como um fenômeno natural e/ou necessário (de modernização estatal), dada

a dita crise fiscal e a ineficiência [sic] do Estado, mas que tem sido acompanhada de um crescimento da intervenção da sociedade civil nessa área. Tem sido visto, portanto, um processo de “passagem” da intervenção estatal para a intervenção comunitária na área social.

Ora, fica claro o caráter ideológico e econômico da contrarreforma do Estado por meio da privatização das organizações/serviços estatais e do enxugamento dos gastos públicos, com o objetivo de torná-los mínimo para o social, culminado no fenômeno da desresponsabilização estatal, que transfere para a sociedade civil as respostas para as questões sociais. Porém, tal movimento não compensa qualitativa e quantitativamente as políticas sociais delegadas/terceirizadas pelo Estado, visto que atende às necessidades urgentes dos assistidos, porém apenas de forma parcial ou paliativa. Por outro lado, esse movimento não propicia a construção de valores que contribuam para uma efetiva emancipação política e humana. Tal perspectiva, segundo Montaño (2007), acarreta a manutenção do sistema neoliberal com a despolitização dos conflitos sociais, transformando-os em parcerias, e a criação de uma cultura do “possibilismo”, que pressupõe a ideia de humanização do capital. De qualquer forma, não podemos ignorar avanços consideráveis da dimensão socioeconômica, bem como a importância dos diversos atores e profissionais envolvidos nesse esforço de construção coletiva. Assim, entendemos que os diversos espaços dessa rede precisam ser ocupados por profissionais que busquem novas e criativas formas de *resistências* às políticas neoliberais, pautadas numa sólida e crítica formação intelectual e acadêmica para o avanço de um projeto ético-político com vistas à construção de propostas críticas aos desdobramentos da questão social nos seus diversos determinantes e por meio de ações que impliquem a conscientização e emancipação política e humana dos atores envolvidos.

O conceito de terceiro setor também abarca um espaço de participação e experimentação de novos modos de pensar e de agir sobre a realidade social, rompendo a dicotomia entre o público, enquanto sinônimo de estatal, e o privado, enquanto sinônimo de empresarial, pois se trata de um novo espaço que perpassa a esfera pública, embora não seja estatal, mas imbuído de sentido público, complexificando e dinamizando a teia das relações sociais. Essa linha de pensamento compreende o caminho da ação social como consequente e pressupõe a reflexão sobre a realidade social, as suas relações de poder e a multiplicação de experiências bem-sucedidas e libertadoras das novas tecnologias e saberes. Essa linha teórica apresenta a necessidade de relações éticas com o outro e de não restringir as novas “tecnologias”, mas,

pelo contrário, de difundir-las pelas diversas redes sociais, provocando a replicação de iniciativas e a ampliação da escala para todas as esferas da tessitura social. Se depende do indivíduo, a ação social não deve restringir-se a este, mas refletir-se no grupo social gerando mobilização, transformação e rupturas. A depender dos embates, o resultado das novas tecnologias e saberes poderá significar a libertação do indivíduo para a restauração da vida familiar e comunitária. Dessa perspectiva, resgatar sua relevância possibilitará a discussão de novas relações para a sociedade, visto que os que atuam nessa esfera servem à comunidade e, dessa forma, produzem capital social. Somente quando a sociedade civil se organizar enquanto novo centro político, repensando suas relações e conceitos, surgirão as tão sonhadas mudanças significativas na representação política, partidária e governamental que possibilitarão a construção de uma sociedade mais justa e democrática. Nesse sentido, é de extrema valia a educação, pois nenhuma mudança ou intervenção social será operativa ou destituída de um processo pedagógico/educativo. Assim, para essa escola de pensamento, cabe ao terceiro setor, em sua riqueza e multiplicidade, estabelecer novas formas de intervenções sociais e democráticas que constituam os indivíduos, grupos ou comunidades em sujeitos sociais, ou seja, cidadãos que devem ser capacitados para a construção por meio do diálogo com o outro, de uma “ordem” social em que queiram viver e manter para a proteção de todos (eis uma reminiscência das questões atreladas ao conceito de contrato social). Aqui se insere a participação da universidade como produtora de novos conhecimentos e difusora de saberes e experiências que, se não forem engavetados, podem fornecer melhores instrumentos para os diversos sujeitos sociais engajados na luta da construção de uma sociedade verdadeiramente democrática. Tais saberes serão necessários para o melhor conhecimento do outro e para a desconstrução das relações de poder, e não mais para a legitimação da ordem instituída. De acordo com esse ponto de vista, é intrínseco ao terceiro setor “fortalecer uma pedagogia social democrática por meio de todas as intervenções sociais. Desde as ações de autogestão de base até as ações de representação de grêmios e coordenação interinstitucional. [...] Essa função requer selecionar métodos de planificação participativos, sistemas de gestão com altos níveis de comunicação internos e externos” (TORO, 2005, p. 37). E, dessa forma, passar de uma ordem imposta para uma ordem refundada de bases democráticas, o que supõe também a democratização cultural, ou seja, a abertura de possibilidades para novas formas de ver, sentir, trabalhar e expressar-se das “minorias”. Trata-se, portanto, de um trânsito na qualidade de igual, no universo simbólico que permeia toda sociedade sem qualquer exclusão de sistemas de comunicação. Isso implicará orientar os esforços e propósitos

de modo a instituir novas práticas éticas, transparentes e capazes de viabilizar o exercício dos direitos humanos para cuidar da vida de todos. Nessa linha de concepção teórica, apreendemos que as tendências atuais apontam para a necessidade de participação de distintos sujeitos/atores que, por meio de parcerias e/ou colaboração intersetorial, discutam soluções conjuntas ou em rede para os problemas contemporâneos, o que exigirá longas negociações e o estabelecimento de objetivos comuns.

Na contramão dessa linha de pensamento, a emancipação humana

poderá se desenvolver por meio de atitudes e ações permanentes que demonstrem as contradições não apenas entre o que está previsto em lei e sua coerência prática, mas, sobretudo, [por] contradições que revelam a incapacidade e a impossibilidade desses direitos romperem com o criadouro da violência estrutural: a apropriação privada da produção social (a propriedade privada). (SILVA, 2006, p. 46)

Este é, pois, o desafio transversal colocado aos profissionais que atuam neste terreno, compreendendo-os como sujeitos históricos, éticos, políticos e cientes de sua autonomia relativa nos diversos espaços sócio-ocupacionais.

Por uma política nacional de estágios como estratégia de enfrentamento das desigualdades no mundo do trabalho

A educação é um processo de humanização e inserção do estudante na sociedade, sendo papel da universidade facilitar uma inserção crítica no mercado de trabalho.

Nos termos do Artigo 1º da Lei nº 11.788/2008, o estágio

é ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa à preparação para o trabalho produtivo de educandos que estejam frequentando o ensino regular em instituições de educação superior, de educação profissional, de ensino médio, da educação especial e dos anos finais do ensino fundamental, na modalidade profissional da educação de jovens e adultos. (BRASIL, 2008)

Portanto, o estágio constitui “uma forma de integração entre o que a pessoa aprende na escola e aplica na prática na empresa” (MARTINS, 2009, p. 10); integra

o projeto pedagógico do curso e o itinerário formativo do educando (§1º do artigo 1º da Lei nº 11.788/2008) e objetiva o aprendizado de competências próprias da atividade profissional, a contextualização curricular e o desenvolvimento do educando para a vida cidadã e para o trabalho (§2º do artigo 1º da Lei nº 11.788/2008).

Como dimensão indissociável do processo de formação do aluno, ele é assegurado pela supervisão acadêmica e profissional e pelo intercâmbio entre as unidades de ensino e os espaços do mercado de trabalho. O estágio possibilita, ainda, a articulação ensino-pesquisa-extensão e aprofunda a inserção crítica da universidade na realidade social que constitui objeto de intervenção das diversas áreas profissionais.

Segundo Pimenta (2006, p. 99):

à primeira vista a relação teoria e prática é bastante simples. A prática seria a educação em todos os seus relacionamentos práticos e a teoria seria a ciência da educação. A teoria investigaria a prática sobre a qual retroage mediante conhecimentos adquiridos. A prática, por sua vez, seria o ponto de partida do conhecimento, a base da teoria e, por efeito desta, torna-se prática orientada e consciente.

Breve memória dos encontros nacionais de estágios

Desde a sua criação, o Fórum de Pró-Reitores de Graduação das Universidades Brasileiras (Forgrad) congregou as instituições de ensino superior (IES) em torno de iniciativas para o fortalecimento de ações comuns, com vistas à melhoria da qualidade do ensino superior no país. E, desde a aprovação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB)⁴, que propôs o estabelecimento de diretrizes gerais para a elaboração dos currículos dos cursos de graduação, o referido fórum promoveu amplo debate sobre projeto pedagógico e currículo nos seus encontros regionais e nacionais. Dentro do conjunto de elementos constitutivos das diretrizes curriculares, o estágio destaca-se como um dos componentes pedagógicos mais relevantes na perspectiva de redefinição da relação teoria-prática no processo de formação universitária.

4 Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.

A LDB reafirmou a importância dos estágios para o trabalho como um dos articuladores privilegiados da relação teoria e prática. Nesse contexto, foi importante o papel do Ministério Público do Trabalho (MPT), que promoveu notificações recomendatórias para as IES e organizou em todo o território nacional audiências públicas preparatórias, exigindo o cumprimento da Lei nº 6.494/77 – a Lei do Estágio – pelas universidades naquilo que lhes compete: a supervisão dos estágios obrigatórios ou não obrigatórios, de forma a garantir o seu caráter pedagógico e para não se caracterizar como exploração de mão de obra barata.

Foi nesse cenário que as IES públicas e privadas rediscutiram o papel dos estágios nos projetos pedagógicos, com a participação dos principais atores deste processo.

O 1º Encontro Nacional de Estágios teve como tema central “Aspectos éticos e legais” e foi promovido pela Universidade Federal do Paraná, nos dias 25 a 28 de agosto de 1997, em Curitiba, com diversos patrocinadores e com ampla participação de IES públicas, privadas e comunitárias.

Segundo o relatório do 2º Encontro Nacional, o envio de notificações às IES em 2001 pelo MPT, com recomendações de maior rigor no cumprimento da Lei de Estágio, sobretudo no que tange à supervisão das atividades dos estagiários, motivou uma sucessão de encontros entre IES para uma reflexão conjunta dos aspectos conceituais, operacionais e legais da atividade de estágio na cidade de São Paulo:

- Encontro de coordenadores de estágio da Grande São Paulo, promovido pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP) em abril 2002;
- Encontros nas Faculdades Mauá, Hoyler, Fatec e Universidade Federal do Ceará etc.;
- *Workshop* realizado na Universidade Estadual de Campinas (Unicamp) e na Universidade de São Paulo (USP), campus de Pirassununga;
- 5º Encontro Nacional sobre Estágio patrocinado pelo Instituto Eivaldo Lodi e pela Confederação Nacional da Indústria.

Nesses encontros alguns objetivos foram traçados, tais como: promoção de um espaço de interlocução entre as IES sobre a atividade de estágio; discussão da relação teoria e prática e o processo de aprendizagem; fortalecimento do estágio e das coordenações de estágio no interior das IES; interferir nas políticas públicas de estágio; fomentar uma força política para a qualificação dos programas oferecidos pelas empresas; qualificar os profissionais que atuam no campo de estágio; realização

do 2º Encontro Nacional, a ser organizado pela PUC-SP, em parceria com a USP, a Universidade Estadual Paulista (Unesp), Unicamp e Mackenzie. No segundo semestre de 2002, após tais encontros regionais, a direção do Forgrad convidou os coordenadores de estágio mais atuantes neste movimento para uma reunião na qual propuseram: o acolhimento do interesse do grupo num contexto em que fosse preservada a subordinação do estágio às diretrizes dos projetos pedagógicos dos cursos de graduação, a criação de uma Comissão Nacional de Estágios ligada ao Forgrad e a indicação da PUC-SP como organizadora do 2º Encontro Nacional de Estágio. Assim, o 2º Encontro Nacional, com o tema “Estágios, ensino superior e mercado de trabalho: perspectivas para o futuro”, foi promovido pelo Forgrad e realizado em abril de 2003 para debater a atividade de estágio e sua importância na formação profissional⁵.

Já o 3º Encontro Nacional de Estágios, com o tema “Por uma política nacional de estágios”, foi promovido pelo Forgrad e realizado no dia 3 e 4 de maio de 2004 na Unicamp.

É evidente a importância histórica de tal processo, o qual envolveu amplo debate entre os diversos atores integrantes da atividade de estágio no país (IES, agentes de integração, empresas, órgãos públicos etc.) para o fortalecimento de sua importância acadêmica, profissional, interinstitucional e estratégica. Os encontros também permitiram o fortalecimento das centrais de estágios nas IES e um rico intercâmbio de experiências acadêmicas e da administração escolar. Nos encontros, foram amplamente debatidos os aspectos ético-político-profissionais; a LDB e suas diretrizes curriculares; os aspectos conceituais, pedagógicos, operacionais e jurídicos, bem como as estratégias necessárias para influenciar as políticas públicas, em especial no que tange ao desafio daquele momento, a saber: o esforço conjunto por uma redução na carga horária semanal dos programas de estágios, que consistiam no cumprimento de quarenta horas semanais. Lembramos aqui que a redução da jornada de estágio ao limite de trinta horas semanais (seis horas diárias) só foi regulamentada em 2008, por meio da Lei nº 11.788/2008.

Apesar da relevância histórica desse processo engendrado pelos principais atores do ensino superior, fica claro a total desvinculação das demandas apresentadas pelas entidades do movimento negro em pleno curso naquele momento histórico, que culminou em 1995 com a realização da Marcha Zumbi dos Palmares contra o Racismo, pela Cidadania e a Vida, com a criação da Secretaria Especial

5 Para mais informações sobre o 2º e o 3º Encontro Nacional de Estágios, Cf. <https://bit.ly/2kMF4ko>; <https://bit.ly/2koQREFA>; e <https://bit.ly/2kktzyx>.

de Políticas de Promoção da Igualdade Racial (Seppir) em 2003 e, ainda, com a promulgação da Lei Federal nº 10.639/2003 (SILVA; NASCIMENTO, 2013).

O Pacto pela inclusão social de jovens negras e negros no mercado de trabalho

Como fruto do amplo debate público das audiências, o MPT lançou em 20 de junho de 2018 o documento *Pacto pela Inclusão social de jovens negras e negros no mercado de trabalho* (BRASIL, 2018), durante a inauguração do Fórum Estadual de Prevenção e Combate à Discriminação Racial nas Relações de Trabalho, aberto à participação da sociedade para debater desafios e estratégias para a cidadania, dignidade e oportunidades de trabalho para a população negra no Brasil. O documento foi elaborado pela Coordenadoria Nacional de Promoção de Igualdade de Oportunidade e Eliminação da Discriminação no Trabalho do MPT em conjunto com mais de dez instituições e entidades dos movimentos negros, entre os quais, a Comissão de Igualdade Racial da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), a Associação Brasileira de Pesquisadores Negros, a União de Núcleos de Educação Popular para Negras e Negros (Uneafro), o Projeto Educação e Cidadania de Afrodescendentes (Educafro), o Instituto Rumo Inclusão, a Secretaria Municipal de São Paulo de Direitos Humanos e Cidadania, o Banco Interamericano de Desenvolvimento, a Badu Consultoria, o Instituto Sindical Interamericano pela Igualdade Racional, o Comitê de Igualdade Racial do Grupo Mulheres do Brasil, bem como pesquisadores e estudantes.

O objetivo do pacto é efetivar políticas e ações voltadas à população negra, de forma a ampliar sua inserção e ascensão no mercado de trabalho. O pacto estabelece diretrizes e estratégias para a qualificação e a capacitação desse público, além de conscientizar a sociedade civil, agentes públicos e trabalhadores sobre a importância da diversidade racial nos segmentos empresariais e governamentais. Tal proposta fomenta uma rede intersetorial a ser formada por empresas, sindicatos, universidades, entidades dos movimentos negros, agentes de integração, consultorias de RH e organizações sociais diversas para a articulação e integração de esforços entre contratantes e quem precisa ser contratado, com inclusão qualificada.

Em 21 de novembro de 2018, a PUC-SP celebrou⁶ formalmente o *Pacto pela inclusão social de jovens negras e negros no mercado de trabalho*, durante

6 Cf. PUC-SP assina pacto pela inclusão de jovens negros no mercado de trabalho. *J.PUC-SP*, São Paulo, 5 dez. 2018. Disponível em: <https://bit.ly/2PnE7bE>. Acesso em: 4 set. 2019.

sessão do Fórum de Prevenção e Combate à Discriminação Racial no Trabalho, do qual fazem parte, além da própria PUC-SP, a Organização Internacional do Trabalho (OIT), a OAB, a Defensoria Pública, a Secretaria Estadual da Educação, o Tribunal Regional do Trabalho de São Paulo, o Educafro, a Uneafro, o Centro de Integração Empresa-Escola e a IBM Brasil.

O fórum é uma iniciativa pioneira e objetiva fomentar ações tripartites para a promoção da igualdade racial e para acompanhar o processo de implementação do pacto em São Paulo. No final do segundo semestre de 2019, ele passou a congrega também as principais universidades da capital, agentes de integração e consultorias de RH por meio de um novo grupo de trabalho instalado no fórum.

Em 16 de agosto de 2019, foi lançado oficialmente pelo MPT, em Brasília, o Observatório da Diversidade e da Igualdade de Oportunidades no Trabalho. Com o uso de tecnologia livre e gratuita, a ferramenta do MPT em parceria com a OIT transforma dados disponíveis em instrumentos para auxiliar na formulação de políticas públicas de promoção da igualdade e diversidade no mundo do trabalho⁷. A plataforma digital compila uma série de dados e informações com potencial de qualificar processos de tomada de decisão em relação às políticas públicas. Os dados são oriundos de repositórios públicos e oficiais integrantes do Sistema Estatístico Nacional, assim como de registros administrativos que reúnem informações demográficas, econômicas, produtivas e de proteção social.

A iniciativa também conta com o apoio do Conselho Nacional do Ministério Público, do Pacto Global das Nações Unidas e da Organização das Nações Unidas Mulheres, ampliando seu escopo de influência e capacidade de fomentar processos decisórios informados no âmbito do sistema de justiça e no setor privado. Em breve, o Observatório trará informações específicas sobre migrantes, gerações de

7 Segundo o Procurador Geral do Trabalho, Ronaldo Curado Fleury: “A plataforma permite identificar desafios e oportunidades, em termos de políticas públicas, a partir de diferentes categorias de análise como gênero, raça, pessoas com deficiência, LGBTI e grupos populacionais e tradicionais específicos como ribeirinhos, extrativistas, pescadores artesanais, indígenas, quilombolas, comunidades de terreiro, e ciganos, entre outros” (LANÇADO..., 2019). Segundo a Coordenadora Nacional da Coordenadoria Nacional de Promoção de Igualdade de Oportunidades e Eliminação da Discriminação no Trabalho, Valdirene de Assis, o Observatório “servirá para empoderar diferentes grupos com novos fluxos de informação, de modo que a rede de atores responsáveis pela promoção da diversidade e da igualdade de oportunidades no trabalho desenvolvam e participem de políticas, programas e ações guiadas por evidências e orientadas para resultados, beneficiando todos os grupos cujos direitos precisam ser protegidos e promovidos” (LANÇADO..., 2019).

jovens e pessoas de idade avançada, diversidade religiosa e acesso à saúde, com foco na promoção da diversidade e na igualdade de oportunidades no trabalho⁸.

O Observatório foi concebido e desenvolvido no âmbito da iniciativa SmartLab de Trabalho Decente, uma cooperação entre MPT e a OIT que opera por meio de um laboratório multidisciplinar de gestão do conhecimento com foco na promoção do trabalho decente no Brasil e que contribuirá para a construção de conhecimento estratégico para o fortalecimento de políticas públicas de enfrentamento da desigualdade social.

Considerações preliminares

Ser humano é ser capaz de dizer não ao que parece não ter saída. É acreditar que não há um único jeito de fazer as coisas, que é possível fazer de outro jeito.

É esse o sentido do trabalho: intervir na realidade fazendo algo que não está de antemão estabelecido, que não está determinado de um único jeito, projetar, fazer o futuro no presente. Esperançar. Leonardo Boff afirma que a utopia é o que impede o absurdo de tomar conta da história. Núcleo do humano: ter esperança, construir esperança [...] E construir a humanidade em companhia, partilhando o pão, elemento simbólico da cultura.

Mário Sérgio Cortella

Na era do conhecimento e da mundialização, observamos uma crescente valorização da diversidade cultural, étnico-racial e de gênero nas políticas de gestão de pessoas por parte das organizações do mundo do trabalho, o que indica que tal temática, de forma ampliada, vem se consolidando como fator crítico para a própria lucratividade no mundo corporativo e, dessa forma, como capital intangível. A diversidade de indivíduos e de organizações tem sido valorizada por potencializar ambientes corporativos favoráveis à inovação e ao florescimento de ideias originais.

8 Dados de 2017 mostram que no Brasil o rendimento mensal de mulheres no setor formal da economia é, em média, de 2,7 mil reais, ao passo que o dos homens é de 3,2 mil reais (LANÇADO..., 2019). Além disso, mulheres brancas recebem em média 76% do rendimento dos homens brancos, valores que são ainda menores para homens negros (68% dos homens brancos) e para mulheres negras (55% dos homens brancos), de acordo com análise interseccional. Se considerados apenas os cargos de direção no setor privado, a disparidade de rendimentos entre homens e mulheres é ainda maior: o salário de homens é, em média, 10 mil reais superior ao das mulheres em cargos de direção (LANÇADO..., 2019). Esses são alguns dos dados revelados pelo Observatório da Diversidade e da Igualdade de Oportunidades no Trabalho, lançado pelo Ministério Público do Trabalho.

No âmbito educacional brasileiro, a partir da abertura política em 1985, presenciamos alterações na legislação educacional que incluíram a inserção de questões relacionadas à nossa identidade nacional, cultural e étnico-racial nos currículos e projetos pedagógicos. Em 1997, com a publicação dos *Temas transversais* nos Parâmetros Curriculares Nacionais, o tema da pluralidade cultural apareceu como relevante para a educação brasileira, ao lado de outros como ética, saúde, meio-ambiente, educação sexual, trabalho e consumo; nas *Diretrizes curriculares nacionais para a educação das relações étnico-raciais e para o ensino de história e cultura afro-brasileira e africana* (2004) e no *Programa ética e cidadania* (2007), que promove valores fundamentados nos princípios da *Constituição Federal* (1988), no *Estatuto da Criança e do Adolescente* (1990), na *Declaração Universal dos Direitos Humanos* (1948) e na *Conferência Mundial sobre Direitos Humanos* (1993).

Tal processo objetivou estabelecer uma sociedade mais crítica, justa e democrática a partir do reconhecimento da pluralidade. Como fruto do processo histórico de lutas e resistências, instaurou-se nas últimas décadas um processo de implementação de ações afirmativas para inclusão social no mundo do trabalho, por exemplo de pessoa com deficiência (BRASIL, 1991), dos recentes programas e políticas de cotas, de acesso e permanência no ensino superior, bem como do *Pacto pela inclusão social de jovens negras e negros*. Porém, a realidade do mercado de trabalho no país ainda expressa elevada desigualdade social, sobretudo no que tange ao gênero, à raça/etnia, ao acesso à formação qualificada, ao desenvolvimento profissional e às inúmeras barreiras para ascensão social desses grupos.

Na era da nova economia, em diversos territórios a acumulação foi amplificada pela razão neoliberal, pelas tecnologias da informação, pela hegemonia das finanças e do empreendedorismo, pela autoexploração, pelo individualismo e pela exploração discriminada das mulheres e negros, que escamoteiam a precarização, a intensificação e a implosão da categoria trabalho. Em curso, tal processo impõe a necessidade de uma reorganização do trabalho, de (novas) formas de cooperativismo, ações coletivas e solidariedade. No atual cenário brasileiro, os riscos iminentes de desconstrução das políticas públicas recentes, ainda em processo de implementação, impõem o compromisso social da universidade, fundamentado no ensino, na pesquisa, na extensão, na autonomia universitária, na formação qualificada de profissionais e professores, na produção científica, tecnológica e social e na criação de proposições para o país como contribuição para uma sociedade mais justa e equânime.

Os espaços do mercado de trabalho, entre os quais as instituições de ensino (e seus projetos políticos-pedagógicos), também constituem uma arena política em que poderes e contrapoderes articulam-se combativamente.

A luta por justiça social é transversal a todos os sujeitos que compõem a trama social e poderá ser concretizada com o uso público da palavra, da reflexão, da ação e da construção criativa de alternativas possíveis.

É sobre as regulações do trabalho e dos sistemas de proteção vinculados ao mesmo que se impõe a intervenção contra a exclusão (CASTEL, 2010, p. 40).

Considerando-se a importância dessas lutas, a polifonia das vozes dos diversos estudos mencionados e os desafios frente às desigualdades de oportunidades na educação e no mercado de trabalho, reafirmamos a importância ético-política da construção coletiva de medidas inclusivas e da ampla discussão no ensino superior sobre as políticas de acesso, permanência e de estágios como estratégia para a redução das desigualdades de gênero, raça e etnia, de forma a impactar a estrutura das IES, o processo de ensino-aprendizagem dos educandos, a educação permanente dos trabalhadores do ensino, bem como as organizações parceiras concedentes de estágios, obrigatórios ou não.

Retomando Castel (2010, p. 52), “a luta contra a exclusão” deve centrar-se, na medida do possível, na prevenção, com esforços de intervenção voltados para os fatores de desregulação da sociedade salarial, “no coração mesmo dos processos da produção e da repartição das riquezas sociais”, para preparar dias melhores.

Ronaldo Martins é Coordenador Administrativo da área de Estágios da Pontifícia Universidade Católica São Paulo (PUC-SP), graduado em História e Serviço Social. Licenciado em História pela PUC-SP.

Referências

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho**: ensaios sobre as metamorfoses do mundo do trabalho. 16. ed. São Paulo: Cortez, 2013.

ARAÚJO, Márcia L. P. A escola primária da Frente Negra Brasileira em São Paulo (1931-1937). *In*: OLIVEIRA, Iolanda; AGUIAR, Márcia A. S.; SILVA, Petronilha B. G.; OLIVEIRA, Rachel (org.). **Negros e educação 4**: linguagens, resistências e políticas públicas. São Paulo: Ação Educativa: Anped, 2007. p. 39-55.

BACKES, José L. Pesquisas étnico-raciais no âmbito da linha de pesquisa diversidade cultural e educação indígena. *In*: SISS, Ahyas; MONTEIRO, Aloísio (org.). **Educação e etnicidade**: diálogos e ressignificações. Rio de Janeiro: Quartet; Sero-pédica: Edur, 2011. p. 91-112.

BRASIL. Ministério da Educação. **Diretrizes curriculares nacionais para a educação das relações étnico-raciais e para o ensino de história e cultura afro-brasileira e africana**. Brasília, DF: MEC, 2004. Disponível em: <https://bit.ly/2daykZc>. Acesso em: 4 set. 2019.

BRASIL. Ministério da Educação. **Programa Ética e Cidadania**: construindo valores na escola e na sociedade. Brasília, DF: MEC, 2007. Disponível em: <https://bit.ly/2knqu2P>. Acesso em: 4 set. 2019.

BRASIL. Ministério da Educação. Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008. Dispõe sobre o estágio de estudantes; altera a redação do art. 428 da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 10 de maio de 1943, e a Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996; revoga as Leis nos 6.494, de 7 de dezembro de 1977, e 8.859, de 23 de março de 1994, o parágrafo único do art. 82 da Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e o art. 60 da Medida Provisória no 2.164-41, de 24 de agosto de 2001; e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 26 set. 2008.

BRASIL. Ministério Público do Trabalho. **Pacto pela inclusão social de jovens negros e negros no mercado de trabalho de São Paulo**. São Paulo: MPT, 2018. Disponível em: <https://bit.ly/2lSaLcm>. Acesso em: 4 set. 2019.

BRASIL. Presidência da República. Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 16 jul. 1990. Disponível em: <https://bit.ly/IUTp5S>. Acesso em: 4 set. 2019.

BRASIL. Presidência da República. Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 25 ago. 1991. Disponível em: <https://bit.ly/1kml65p>. Acesso em: 4 set. 2019.

BRASIL. Secretaria de Educação Fundamental. **Parâmetros curriculares nacionais**: apresentação dos temas transversais, ética. Brasília, DF: SEF, 1997. Disponível em: <https://bit.ly/2HdO3Bl>. Acesso em: 4 set. 2019.

CASTEL, Robert. As armadilhas da exclusão. In: WANDERLEY, Mariângela B.; BÓGUS, Lucia; YAZBEK, Maria C. (org.). **Desigualdade e a questão social**. São Paulo: Educ, 2010. p. 21-54.

CACCIAMALI, Maria C.; TATEI, Fábio. **A transposição do umbral da universidade**: o acesso das mulheres, pretos e pardos no ensino superior e a persistência da desigualdade. São Paulo: LTr, 2012.

CONCEIÇÃO, Marize; SISS, Ahyas. A atuação da militância negra acadêmica pós-1964 e seu legado contemporâneo para a democratização das relações étnico-raciais. In: BERINO, Aristóteles (org.). **Diversidade étnico-racial e educação brasileira**. Seropédica: UFFRJ: Evangraf. 2013. p. 71-82.

DECLARAÇÃO E PROGRAMA DE AÇÃO DE VIENA. **Conferência mundial sobre Direitos Humanos**. Viena: Declaração e Programa de Ação de Viena, 1993.

ENCONTRO NACIONAL DE ESTÁGIOS, 1., 1997, Curitiba. **Anais** [...]. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 1997.

FONSECA, Marcus V. As primeiras práticas educacionais com características modernas em relação aos negros no Brasil. In: FONSECA, Marcus V. *et al.* **Negro e educação**: presença do negro no sistema educacional brasileiro. São Paulo: Ação Educativa: Anped, 2001. p. 11-36.

FOUCAULT, Michel. **O nascimento da biopolítica**. São Paulo: Martins Fontes, 2008.

FOUCAULT, Michel. **Estratégia, poder-saber**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2012.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. São Paulo: Graal, 2013.

HENRIQUES, Ricardo. **Raça e gênero no sistema de ensino**: os limites das políticas universalistas na educação. Brasília, DF: Unesco, 2002.

KOWALEWSKI, Daniele P.; SCHILLING, Flávia. Diversidade cultural, pluralidade, diferença: qual é a questão? **Mediações**, Londrina, v. 16, n. 1, p. 275-291, 2011.

LANÇADO Observatório da Diversidade e da Igualdade de Oportunidades no Trabalho. **Ministério Público**, Brasília, DF, 16 ago. 2019. Disponível em: <https://bit.ly/2lQD1MD>. Acesso em: 4 set. 2019

LUCINDO, William R. S. **Educação no pós-abolição**: um estudo sobre as propostas educacionais de afrodescendentes (São Paulo/1918-1931). Florianópolis: NEAB; Itajaí: Casa Aberta, 2010.

MARTINS, Sergio P. **Estágio e relação de emprego**. São Paulo: Atlas, 2009.

MONTAÑO, Carlos E. **Terceiro setor e questão social**: crítica e padrão emergente de intervenção social. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Declaração Universal dos Direitos Humanos**. Paris: ONU, 1948. Disponível em: <https://bit.ly/2rsrZKw>. Acesso em: 4 set. 2019.

PIMENTA, Selma G. **O estágio na formação de professores**: unidade teoria e prática? 7. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

ROLNIK, Raquel. **A cidade e a lei**: legislação, política urbana e territórios na cidade de São Paulo. 2. ed. São Paulo: Studio Nobel: Fapesp, 1999.

SALDAÑA, Paulo; TAKAHASHI, Fábio; TANAKA, Marcela. Presença dos negros avança pouco em cursos de ponta das universidades. **Folha de S.Paulo**, São Paulo, 1 jul. 2019.

SCHWARCZ, Lilia M. **O espetáculo das raças: cientistas, instituições e questão racial no Brasil (1870-1930)**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

SELEPRIN, Maiquel J. A relação Estado e terceiro setor. **Secretaria de Educação do Paraná**, Curitiba, 13 dez. 2012. Disponível em: <https://bit.ly/2kkAVnL>. Acesso em: 4 set. 2019.

SANTOS, Milton. **O espaço dividido: os dois circuitos da economia urbana dos países subdesenvolvidos**. 2. ed. São Paulo: Edusp, 2004.

SILVA, José F. S. Violência e desigualdade social: desafios contemporâneos para o Serviço Social. **SER Social**, Brasília, DF, n. 19, p. 31-58, 2006.

SILVA, Kleylenda L. Desafios contemporâneos acerca do Terceiro Setor e Serviço Social: entre o novo trato da questão social e a negação da solidariedade de classe. In: CONFERÊNCIA DO DESENVOLVIMENTO, 2., 2011, Brasília, DF. **Anais** [...]. Brasília, DF: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2011.

SILVA, Regina C. P.; NASCIMENTO, Alexandre. Percepções da educação das relações étnico-raciais a partir da Lei Federal 10.639/2003. In: BERINO, Aristóteles (org.). **Diversidade étnico-racial e educação brasileira**. Seropédica: UFRJ: Evangraf, 2013. p. 101-112.

SILVA JR, Hédio. Conceito e demarcação histórica. In: SILVA JR., Hédio; BENTO, Maria A. S.; SILVA, Mário R. (org.). **Políticas públicas de promoção da igualdade racial**. São Paulo: Centro de Estudos das Relações de Trabalho e Desigualdades, 2010a. p. 15-28.

SILVA JR, Hédio. A gestão e o controle social de políticas públicas. In: SILVA JR., Hédio; BENTO, Maria A. S.; SILVA, Mário R. (org.). **Políticas públicas de promoção da igualdade racial**. São Paulo: Centro de Estudos das Relações de Trabalho e Desigualdades, 2010b. p. 189-193.

SISS, Ahyas. **Afro-brasileiros, cotas e ação afirmativa**: razões históricas. Rio de Janeiro: Quartet, 2003.

TELLES, Vera S. Trajetórias urbanas: fios de uma descrição da cidade. *In*: TELLES, Vera S.; CABANES, Robert (org.). **Nas tramas da cidade**: trajetórias urbanas e seus territórios. São Paulo: Humanitas, 2006. p. 69-116.

TORO, José B. **A construção do público**: cidadania, democracia e participação. São Paulo: Senac, 2005.

9. Análise da qualidade de vida no trabalho e do comprometimento organizacional na diferença e vínculos contratuais no Porto de Santos

Renata Schirrmeister

Ana Cristina Limongi-França

Introdução

A globalização e o acirramento da competitividade ocorridas no Brasil a partir de 1990 causaram impactos em várias áreas, inclusive nas tradicionais relações corporativistas dos portos nacionais. A privatização das atividades da zona primária, em 1993, recebeu investimentos na parte operacional do trabalho portuário visando à eficiência no segmento de transportes e gerou, no Porto de Santos especificamente, a formação de, basicamente, dois grandes grupos de trabalhadores: os celetistas, contratados diretamente pelas empresas portuárias – os *diretamente vinculados* –, e os *avulsos*, registrados ou cadastrados no Órgão de Gestão da Mão de Obra (OGMO), que podem ser subdivididos ainda em *vinculados* e *não vinculados* e trabalham de acordo com a escala de trabalho eletrônica elaborada pelo OGMO. No caso dos avulsos, todos são sindicalizados, remetendo às tradicionais relações existentes antes da reforma portuária.

Organizações com equipes formadas por trabalhadores com mais de um tipo de vínculo contratual têm se tornado comuns no mercado de trabalho tanto nacional como global. A modernização trouxe também ao Porto de Santos um quadro de relações de trabalho caracterizado por vários tipos de vínculos, muito embora este polo econômico caracterize-se também por elementos culturais e históricos bastante específicos.

Apesar dos investimentos realizados pelas empresas da região, a atividade portuária ainda é insegura, insalubre e perigosa, com baixa infraestrutura de controle físico-sanitário. De acordo com estudos do Instituto de Pesquisa A Tribuna, há várias questões críticas e estruturais em relação ao trabalho portuário em Santos, que são: produtividade, qualificação, comprometimento e condições de trabalho. Esses dados fazem parte do recorte teórico do nosso estudo.

O objetivo deste estudo consistiu em analisar a percepção de qualidade de vida no trabalho (QVT) e suas possíveis relações com o comprometimento organizacional nos trabalhadores, diante das profundas mudanças ocorridas nessa estrutura e mediadas pela natureza do contrato jurídico de trabalho.

A discussão da necessidade de *qualidade de vida no trabalho* reflete o novo cenário laboral: novas exigências da sociedade com demandas como responsabilidade socioambiental e respeito ao trabalhador, sendo também uma ampliação do conceito de gerenciamento na cultura da qualidade. Já o constructo *comprometimento organizacional* tem se revelado uma das propostas de gestão de pessoas importantes na obtenção de melhor qualidade nos serviços.

Em publicação internacional assinada por dezesseis cientistas na área de comprometimento organizacional (VAN ROSSENBERG *et al.*, 2018), foram apontadas como importantes áreas de estudos futuros: o comprometimento no local de trabalho, o trabalho “temporário”, a propensão ao comprometimento, o compromisso com múltiplos alvos e múltiplas organizações e o comprometimento interfronteiras geopolíticas e culturais (*cross-boundary* e *cross-cultural*). Este artigo se insere em duas dessas vertentes, o compromisso com múltiplas organizações no local de trabalho e o trabalho temporário.

Como contribuições, o estudo mostra a diferença nas percepções e sentimentos entre os trabalhadores com diferentes vínculos de trabalho, lançando luz sobre a diversidade sindical e sobre as relações de trabalho em um contexto legal bastante diferenciado em relação à realidade brasileira, referente aos outros setores da economia. O estudo reforça, ainda, a importância da qualidade dos vínculos nas relações de trabalho.

Para a coleta dos dados sobre qualidade de vida no trabalho, utilizou-se o modelo Biopsicossocial-Organizacional de Limongi-França (BPSO-96) com domínios biológico, psicológico, social e organizacional (LIMONGI-FRANÇA, 1996). Neste protocolo também foram solicitados dados sobre ocorrências de saúde nos dois grupos e os conceitos que melhor expressam percepção de qualidade de vida

para esses trabalhadores. O comprometimento foi analisado a partir do modelo desenvolvido por Medeiros (2003).

Neste estudo, o conceito adotado para qualidade de vida no trabalho se refere a percepção e escolhas de bem-estar relativas a hábitos saudáveis pessoais, familiares e organizacionais em ambiente ético e sustentável.

O conceito adotado para comprometimento organizacional foi o *empenho e o envolvimento do indivíduo com a organização, que pode ocorrer de múltiplas formas, também chamadas dimensões*. Esse conceito se baseia nas dimensões:

- Afetiva: identificação com objetivos e valores da organização;
- Instrumental: com duas subdimensões, de recompensas e custos associados à permanência na organização;
- Normativo; com duas subdimensões, de internalização de normas para o comportamento congruente do indivíduo com a organização;
- Afiliativo: desejo de sentir-se parte do grupo.

O estudo aqui apresentado fez parte da *Pesquisa Porto-Universidade*, promovida pelo Instituto de Pesquisas A Tribuna com o apoio do Instituto Metropolitano de Pesquisas Acadêmicas e Cooperação Técnico-Operacional (Impacto), que tem como proposta ampliar a compreensão das demandas neste ambiente, com crescente busca de modernização tecnológica e gerencial. Daí a oportunidade especial de contribuir para o avanço das discussões sobre a qualidade destas mudanças do ponto de vista do trabalhador celetista e avulso.

O contexto das relações de trabalho no Porto de Santos

O porto tem um papel significativo na história econômica do país, especialmente no ciclo do café, sendo hoje polo econômico da região metropolitana da Baixada Santista, formada por nove municípios – Bertioga, Cubatão, Guarujá, Mongaguá, Itanhaém, Peruíbe, Praia Grande, Santos e São Vicente.

O principal marco nas relações de trabalho no local foi a aprovação da Lei nº 8.630, de 25 de fevereiro de 1993 (Lei de Modernização dos Portos), que retirou da Companhia Docas de Santos (Codesp) a função de operadora, transformando-a em Administradora Portuária. Tal operação (movimentação e armazenagem de cargas) passou a ser de responsabilidade de empresas privadas, normalmente grandes grupos nacionais e internacionais. Esta lei permitiu o arrendamento de

áreas e instalações do porto para o setor privado e determinou que a escala de trabalho deixasse de ser atribuição dos sindicatos tradicionais, passando a ser da instituição criada para esse fim, o OGMO, reduzindo assim o poder dos sindicatos sobre as operações.

A Lei nº 12.815, de 5 de junho de 2013 (Lei dos Portos), criou algumas modificações nas competências das companhias docas, incluindo a fiscalização dos contratos de arrendamento, a pré-qualificação dos operadores portuários, arrecadação dos valores das tarifas portuárias, a fiscalização de obras e operações portuárias, entre outros (AUTORIDADE PORTUÁRIA, 2018).

A privatização trouxe enormes investimentos que mudaram a realidade do porto. A construção civil foi beneficiada, com muitas obras de ampliação e reforma. Serviços como fornecimento de refeições, uniformes e outros também são demandados pelas empresas portuárias. O turismo marítimo, com navios de cruzeiro ancorando às dezenas no Porto de Santos entre outubro e março de cada ano, também tem trazido oportunidades de negócios e empregos diretos e indiretos. Há todo um setor de serviços especializado em atividades de manutenção e fornecimento de produtos aos navios. Setores de ponta, como a tecnologia da informação, também têm encontrado clientes e chances de crescimento junto às empresas que operam no porto.

A movimentação de carga no Porto de Santos tem aumentado de 1997 para cá e para todos os tipos de carga, sendo que a carga geral possui uma curva ascendente mais acentuada; o Porto de Santos movimenta um terço da carga geral do país, consolidando sua vocação para múltiplas cargas (AUTORIDADE PORTUÁRIA, 2018). De acordo com a Codesp, a distribuição do tipo de carga movimentado no Porto de Santos em 2007 foi 41,09% de granel sólido, 18,82% de granel líquido e 40,09% de carga geral. Em 2018, a movimentação alcançou 110,6 milhões de toneladas (CRUZ, 2018).

O granel líquido demanda uma mão de obra mais qualificada devido à complexidade e alta tecnologia utilizada, mesmo antes da modernização. No granel sólido também há a utilização menos intensiva de mão de obra, mas o uso de trabalhadores portuários avulsos é mais equilibrado em relação aos trabalhadores vinculados. A carga geral apresenta vantagens pela facilidade de utilização em modais de transporte diferentes, trazendo maior flexibilidade e agilidade à logística, além de ser um modo prático e seguro de movimentação e transporte de carga.

Apesar da tendência à redução de vagas ocorrida logo após a privatização, com o aumento da eficiência e produtividade o porto demonstrou uma retomada

no nível de empregos. Em Santos, entre janeiro de 2002 e janeiro de 2007, o número de vagas em transporte, armazenagem e comunicações cresceu 42,99%, praticamente o dobro dos demais ramos (GONÇALVES; NUNES, 2008).

Qualidade de vida no trabalho (QVT)

A história das teorias de qualidade de vida no trabalho confunde-se com a evolução das teorias de administração geral, especialmente nos fatores relacionados ao comportamento humano, que deu origem à corrente humanista na gestão de empresas. A teoria da administração começou a desenvolver sua visão humanista com os experimentos realizados na fábrica de Hawthorn da Western Electric, por Elton Mayo (1927 a 1932), e do Tavistock Institute, com Eric Trist (estudos testados a partir de 1949), que deram origem à escola sociotécnica. Nelas, a organização do trabalho é baseada na autonomia e no trabalho em equipe, portanto, em uma organização do trabalho oposta ao taylorismo (MARX, 1998; SANT'ANNA; MORAES, 1998).

Dentre os estudos clássicos sobre qualidade de vida no trabalho, destacam-se os de Walton (1973), que elaborou um método de avaliação de qualidade de vida no trabalho com oito critérios; de Hackman e Oldham (1975) com o *Job Diagnostic Survey* (JDS), em torno das cinco dimensões básicas da tarefa, sustentando que essas dimensões são precursoras dos estudos de satisfação do indivíduo e da performance, com resultados positivos para o indivíduo e para a empresa e baseado nos três estados psicológicos considerados críticos para a satisfação e motivação no trabalho; e de Westley (1979) que, relacionando a organização do trabalho à QVT, define quatro dimensões para a qualidade de vida no trabalho, de forma que todas as quatro são necessárias se o objetivo do trabalho é encontrar as necessidades do homem, considerando que o aprimoramento de apenas uma já é bem-vinda para a melhoria da QVT.

Guest (1979) analisa a qualidade de vida no trabalho como um termo genérico que contempla os sentimentos das pessoas acerca de todas as dimensões que envolvem o trabalho, incluindo recompensas econômicas e benefícios, segurança, condições de trabalho, relações organizacionais e interpessoais e seu significado intrínseco na vida do trabalhador.

Embora a qualidade de vida no trabalho e a qualidade de vida global sejam distintas, elas são mutuamente influenciadoras; as insatisfações no trabalho podem causar desajustes na vida familiar e nas relações sociais fora do trabalho, enquanto insatisfações na vida pessoal exercem papel pernicioso sobre o ofício (GOULART, 2004).

A grande maioria dos estudos aponta a qualidade de vida no trabalho como uma reação ao taylorismo e uma proposição de humanização no trabalho, bem-estar e participação dos colaboradores no processo decisório, com origem na abordagem comportamental. Os estudos em torno da qualidade de vida no trabalho foram impulsionados por exigências da sociedade, com o aumento da consciência social e organizacional para os direitos civis e para a responsabilidade social das empresas (SANT'ANNA; MORAES, 1998).

O modelo BPSO-96 apresenta variáveis que compõem o esforço do gestor, ou seja, as ações que podem ser operadas na empresa em quatro dimensões e as variáveis de satisfação dos empregados nas mesmas quatro dimensões discutidas. Basicamente, as variáveis que representam cada dimensão são:

- Biológica: composta por saúde, segurança, ergonomia;
- Psicológica: composta por clima, carreira, salário, vida pessoal;
- Social: composta por previdência, cursos, lazer, família;
- Organizacional: composta por imagem, política, rotinas.

A qualidade de vida no trabalho também está associada a cargos mais produtivos e aumento dos níveis de motivação e de bem-estar dos trabalhadores. Os elementos-chave desse construto se apoiam em pilares relativos a: resolução de conflitos; reestruturação da organização do trabalho; inovação nos sistemas de recompensa (financeiras e não financeiras); e melhoria no ambiente de trabalho (clima, cultura, ambiente, ergonomia e assistência). A realidade social reflete, no conceito atual de QVT, as seguintes características da sociedade do terceiro milênio:

- aumento da expectativa de vida;
- maior tempo de vida trabalhando em atividades produtivas;
- maior consciência do direito à saúde;
- apelos a novos hábitos e estilos comportamentais;
- responsabilidade social;
- consolidação do compromisso de desenvolvimento sustentável;
- exuberância tecnológica e linguagem digital.

Essas características socioeconômicas consolidam a maturação dos estudos de qualidade de vida no trabalho. A QVT ascendeu de ações

operacionais e legisladas para ações corporativas e estratégicas. Neste momento, as responsabilidades dos profissionais envolvidos com o tema – sejam os próprios gestores sejam pessoas terceirizadas – têm início em questões de saúde e segurança e, rapidamente, ampliam-se para a qualidade pessoal, qualificações profissional e cultural, planejamento, trabalho voluntário e cidadania, o que requer novas competências.

Visando maior diferenciação para as questões organizacionais, ampliou-se o conceito biopsicossocial, acrescentando-o ao domínio organizacional. Desta forma, a Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho (G-QVT) passa a fundamentar-se em conceitos de qualidade, produção, comunicação e estratégia de negócios, além de conceitos de pessoa, significado do trabalho, educação corporativa e novas tecnologias e mercado. Considerando abordagens de novas fronteiras em gestão de pessoas, especialmente a Gestão por Competência, Limongi-França (2003) propõe um modelo de gestão da QVT baseado em competências essenciais que a organização deve desenvolver para obter um ambiente voltado para o bem-estar do indivíduo. Os fatores propostos são: conceito de QVT, produtividade, legitimidade, perfil do gestor, práticas e valores e nova competência.

Após a exposição conceitual acerca das relações de trabalho no Porto de Santos e ainda sobre a qualidade de vida no trabalho, lançamos as seguintes hipóteses:

- Hipótese 1: há diferenças na satisfação com QVT entre os grandes grupos de trabalhadores portuários;
- Hipótese 2: há diferenças na atribuição de importância em QVT entre os grandes grupos de trabalhadores portuários.

Comprometimento organizacional

O comprometimento do indivíduo com a organização, ou comprometimento organizacional, vem sendo estudado com o declínio do modelo taylorista, estabelecendo, com a integração indivíduo-organização, uma conexão entre a satisfação – estudada desde o surgimento da escola de relações humanas – e a produtividade. Todas as mudanças contextuais verificadas neste período estimularam a comunidade científica e as próprias organizações a buscarem subsídios na compreensão da relação indivíduo-organização e todas as atitudes que a permeiam – os antecedentes, correlatos e consequentes (MORAES *et al.*, 1995; MOWDAY, 1998).

Dentre os autores clássicos mais citados na literatura, o primeiro estudo importante nesta área foi publicado por Kelman (1958), que via o comprometimento sob um enfoque afiliativo, o qual é menos tradicional, mas também é bastante considerado na literatura. De acordo com o estudo, o indivíduo é motivado pelo desejo de sentir-se parte do grupo (KELMAN, 1958). O comprometimento ocorre nos diversos aspectos da vida de um indivíduo, como família, organizações sociais, religiosas e profissão. Com relação ao aspecto profissional, os estudos a respeito de comprometimento recaem em diversos focos, que são, de acordo com Morrow (1983):

- Comprometimento com valores (especialmente ética no trabalho);
- Comprometimento com a carreira ou profissão;
- Comprometimento com o trabalho;
- Comprometimento com a organização;
- Comprometimento com o sindicato.

Moraes *et al.* (1995) realizaram um estudo de caso comparativo com três organizações de portes diferenciados, buscando relações entre stress, qualidade de vida no trabalho e comprometimento. Foram utilizados indicadores de stress ocupacional do *Occupational Stress Indicator* (indicador de stress ocupacional), traduzido para o português, uma versão reduzida do JDS de Hackman e Oldham (1975) para diagnóstico da QVT e a escala de comprometimento organizacional elaborada por Mowday, Porter e Steers (1982). Os questionários foram respondidos por 73 funcionários de uma empresa do setor químico, bioquímico e farmacêutico; 48 funcionários de uma empresa de produção, por meio de reciclagem de metais não ferrosos; e 150 funcionários de uma autarquia. De acordo com este estudo, não há diferenças significativas de QVT entre os diversos níveis hierárquicos. Foi estabelecida uma correlação positiva entre as variáveis, indicando que o indivíduo que encontra condições de trabalho favoráveis ao equilíbrio de seus aspectos racionais, emocionais e afetivos desenvolve, paralelamente, maior motivação interna e integração consistente aos valores e objetivos da empresa.

O estudo de Medeiros (2003) apresenta, como resultado de pesquisa, o comprometimento por um conjunto de seis dimensões latentes que se relacionam de forma simultânea e complexa a partir de quatro dimensões tradicionais do comprometimento, que são:

- Afetiva ou atitudinal, relacionada à natureza afetiva do processo de identificação do indivíduo com objetivos e valores da organização (BASTOS, 1997);
- Instrumental (também chamada *side-bets*, trocas laterais ou calculativa), relacionada às recompensas e custos associados à permanência na organização (BASTOS, 1997);
- Normativa, relacionada ao conjunto de pressões normativas internalizadas para o comportamento congruente do indivíduo para com a organização (BASTOS, 1997);
- Afiliativa, em que o indivíduo é motivado pelo desejo de sentir-se parte do grupo (KELMAN, 1958).

O modelo de Medeiros (2003) subdivide as dimensões normativa e instrumental em duas, como se vê a seguir:

- Internalização de valores e objetivos organizacionais: dentro do enfoque afetivo;
- Poucas alternativas: de enfoque instrumental, mede se o indivíduo deseja permanecer na organização por perceber poucas alternativas;
- Sentimento de obrigação pelo desempenho: de enfoque normativo, mede se o envolvimento ocorre em função da obrigação pelo desempenho na organização, busca de resultados e cumprimento das tarefas e objetivos propostos;
- Sentimento de obrigação em permanecer na organização: de enfoque normativo, mede se o desenvolvimento do trabalho está relacionado com uma obrigação moral em permanecer na organização;
- Sentimento de fazer parte: de enfoque afiliativo, mede se o indivíduo é movido pelo sentimento de fazer parte do grupo;
- Linha consistente de atividade: de enfoque instrumental, mede se o comportamento e as atitudes são voltados para a permanência na organização.

Nos últimos anos, temos visto estudos em comprometimento organizacional que demonstram forte relação positiva com a responsabilidade social (CLOSON; LEYS; HELLEMANS, 2015; MORY; WIRTZ; GÖTTEL, 2016; TURKER, 2009) e sustentabilidade (CHOI; YU, 2014).

Após a exposição conceitual acerca das relações de trabalho no Porto de Santos sobre a qualidade de vida no trabalho e sobre o comprometimento organizacional, este estudo firmou mais duas hipóteses:

- Hipótese 3: há diferenças no comprometimento entre os grandes grupos de trabalhadores portuários;
- Hipótese 4: há relações entre a satisfação com QVT e o comprometimento organizacional.

Metodologia

O método utilizado para coleta e análise de dados foi: estudo de campo descritivo-quantitativo baseado em instrumentos validados estatisticamente. As hipóteses propostas foram calculadas por testes Anova, acompanhados por testes *Least Significance Difference* (LSD ou mínima diferença significativa), para comprovar a existência de diferenças significativas nas percepções dos respondentes, no tocante à satisfação com QVT, atribuição de importância em QVT e comprometimento (hipóteses h_1 , h_2 e h_3). A hipótese h_4 foi testada pela correlação de Pearson. Os testes foram realizados com nível de significância de 0,05 e, portanto, com bom rigor estatístico.

Os indicadores de análise foram os domínios BPSO-96, cuja visão de pessoa é multidimensional, com interações contínuas e simultâneas. No escopo das Escolas de Pensamento em Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho, o estudo está alinhado à escola de pensamento Condição Humana no Trabalho (LIMONGI-FRANÇA, 2003). A conceituação biopsicossocial foi adotada pela Organização Mundial da Saúde (OMS), em 1986. A dimensão organizacional adequa o conceito ao ambiente específico da organização.

O modelo de indicadores e análise BPSO-96 foi consolidado em manufaturas de médio porte com certificação ISO 9000, obtendo-se 446 questionários, com o objetivo de investigar as prováveis relações entre esforço da empresa (primeira parte do instrumento, com 46 itens) e satisfação dos empregados (segunda parte do instrumento, com 68 itens). No presente estudo foi utilizada a primeira parte, referente à satisfação dos empregados.

Os indicadores de comprometimento de Medeiros (2003) foram construídos a partir de sessenta indicadores do comprometimento organizacional, baseados nos instrumentos de Meyer, Allen e Smith (1993), de dezoito itens, e de O'Reilly

e Chatman (1986), de doze itens. Além desses, foram utilizados trinta indicadores construídos a partir da revisão teórica realizada pelo autor. Após abrangente pesquisa, utilizando análise fatorial exploratória, análise fatorial confirmatória e análise de consistência interna, foram validadas as seis dimensões de comprometimento organizacional do modelo.

Adotou-se a escala de 1 a 3 para importância em QVT e de 1 a 4 para satisfação com QVT e comprometimento, com o objetivo de elevar a abrangência da pesquisa, considerando a aplicação em trabalhadores portuários. Hair *et al.* (2005) recomendam uma escala de até quatro pontos para indivíduos com o nível fundamental de escolaridade.

Perfil da amostra

Com base nos estudos realizados no âmbito da *Pesquisa Porto-Universidade*, estima-se uma população de 17 mil trabalhadores portuários divididos em dois grandes grupos: os avulsos inscritos no OGMO, vinculados ou não, que representam cerca de 50%, e os vinculados a operadoras portuárias que, segundo o Sindicato dos Empregados Terrestres em Transportes Aquaviários e Operadores Portuários do Estado de São Paulo (Settaport), representam também cerca de 50% desse total (GONÇALVES; NUNES, 2008).

Essa população compreende os que atuam nos diversos segmentos da atividade portuária, desde o apoio ao transporte até a armazenagem de mercadorias, com funções que vão desde administrativas ou especializadas, que surgiram nos últimos anos, até o tradicional trabalho de estiva.

A coleta de dados foi realizada durante o mês de outubro de 2007 em empresas portuárias dos três tipos de cargas – líquida, sólida e geral – e em sindicatos históricos dos trabalhadores portuários, principalmente estivadores, conserdutores e arrumadores, com o objetivo de coletar dados de forma abrangente. A amostra compõe-se de 239 respondentes, cuja distribuição é a seguinte:

- Em relação ao tipo de vínculo, dos 239 questionários obtidos, 125 (52,3%) são trabalhadores com vínculo CLT e 114 (47,7%) trabalhadores avulsos. Dessa forma, é uma amostra bastante equilibrada no tocante aos dois grandes grupos de trabalhadores portuários e reflete a população pesquisada;
- Dentre os 114 trabalhadores avulsos, 55 (48,25%) são vinculados via OGMO e 59 (51,75%) são avulsos;

- Em relação ao tipo de carga, foram identificados 141 questionários, sendo 23 (16,3%) em granel líquido, 21 (14,9%) em granel sólido e 97 (68,8%) referentes à carga geral.

A segmentação em dois estratos (vinculados e avulsos) aumenta a homogeneidade da amostragem com fator multiplicativo de 0,90. O erro amostral pode ser superestimado em até 5,5%, com nível de significância de 0,95.

A sindicalização é uma condição muito relevante entre esses trabalhadores. A maioria dos participantes (57,66%) declara-se sindicalizado. Em relação aos avulsos, esta é uma condição intrínseca. Entre os celetistas, apuramos que 56,20% se declaram sindicalizados. Normalmente não há diferença entre as cargas nos quesitos restantes, mas curiosamente os trabalhadores de granel líquido, nesta amostra, apresentaram uma alta taxa de sindicalização: 90,91%; em relação ao granel sólido, 30% são sindicalizados e na carga geral temos 55,70% de sindicalização. As estatísticas referentes às cargas são sempre em relação aos celetistas.

Em relação à idade, os avulsos estão em faixas etárias mais altas, o que pode ser identificado tanto pela média (44 anos para os avulsos e 32,5 anos para os celetistas) como também pela maior idade (70 anos) e principalmente, pela moda, que é de 48 anos entre os avulsos e 27 entre os celetistas.

Em relação ao tempo de trabalho no porto, é expressiva a diferença entre avulsos e celetistas, provavelmente devido à recente Lei de Modernização: a média é de 20 anos para os avulsos e 6,6 para os celetistas; já o valor que mais aparece é de 23 anos para os avulsos e 10 para os celetistas.

Nota-se também que a escolaridade dos trabalhadores vinculados diretamente às empresas (celetistas) é notadamente superior – 95% possuem pelo menos o nível médio –, sendo que os avulsos não vinculados possuem menos tempo de estudo (54% possuem pelo menos o nível médio). Em relação ao perfil geral da amostra, nota-se que a maioria dos trabalhadores portuários (52%) possui nível médio.

A maioria dos trabalhadores portuários (60,76%) possui remuneração entre R\$ 1001,00 e R\$ 3000,00. Observa-se também que, nesta amostra, os avulsos apresentam maior variação de rendimento, com mais indivíduos ganhando menos ou mais do que os celetistas.

As faixas de remuneração entre as cargas apresentam uma curva similar, tanto entre si como também em relação aos tipos de vínculo, com concentração na faixa mediana da pesquisa (60,87%).

Apesar de a região metropolitana da Baixada Santista ser formada por nove municípios, o Porto de Santos ocupa o território de apenas três: Cubatão, Guarujá e Santos. Os trabalhadores portuários desta amostra residem predominantemente em Santos (55,22%) e Guarujá (30,87%), mas é possível perceber que se distribuem por toda a Baixada Santista.

Em relação à distribuição de gênero, a amostra possui treze mulheres, todas celetistas e atuando em cargos administrativos.

Qualidade de vida no trabalho dos trabalhadores portuários

Nos aspectos de evidências de saúde-doença, os dados obtidos sugerem que os celetistas cuidam mais da saúde, em termos preventivos, provavelmente devido aos benefícios oferecidos pelas empresas. Os celetistas utilizam mais o convênio médico (73,77% contra 54,46%, nos últimos 12 meses) e tomaram menos remédios para dores específicas (45,08% contra 57,89% dos avulsos).

Os avulsos usam mais o pronto-socorro, faltam mais por mal-estar e tiram licenças médicas mais longas (mais de 15 dias). Os celetistas também se licenciam do trabalho devido a acidentes, sendo que a licença por menos de 15 dias é mais frequente entre eles do que entre avulsos. Estes dados se devem muito provavelmente às ações das empresas operadoras no âmbito de saúde e segurança no trabalho.

A partir da coleta de dados com o instrumento BPSO-96, o conceito que melhor expressa a QVT para os trabalhadores portuários é, em termos das palavras mais lembradas, a saúde, seguida por responsabilidade e estabilidade no emprego.

Entretanto, considerando a classificação indicada pelos participantes, amor é o conceito mais importante. Destaca-se, ainda, que estabilidade no emprego e responsabilidade surgem com força entre os avulsos, sendo a segunda palavra mais importante.

Os conceitos que melhor expressam a QVT para os trabalhadores portuários são, nesta ordem: amor, saúde, confiança, estabilidade no emprego e responsabilidade.

Análise da satisfação com a qualidade de vida no trabalho

O primeiro dado importante nesta amostra é que a satisfação com a QVT entre os celetistas é notadamente superior à dos avulsos. Mais especificamente, os avulsos não vinculados são os menos satisfeitos. O desvio-padrão apresentou-se, como regra geral, abaixo de 1,0.

Foram realizados testes Anova e LSD para calcular se há diferença significativa entre as médias dos grupos estudados. Em relação à satisfação, há muitas diferenças estatisticamente significativas; foram encontradas diferenças em 27 das 35 variáveis de QVT oferecidas. Predominantemente, os celetistas vinculados às empresas estão mais satisfeitos. As dezesseis variáveis em que os celetistas apresentam, isoladamente, diferença significativa de percepção (maior satisfação) são as seguintes:

- Imagem da organização junto aos trabalhadores;
- Ética;
- Procedimentos administrativos (ausência de burocracia);
- Integração entre vinculados/avulsos/terceirizados;
- Melhorias nos processos de trabalho e novas tecnologias;
- Atendimento do ambulatório;
- Atendimento do convênio médico/odontológico;
- Programa de controle médico e saúde ocupacional;
- Qualidade das Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho (Sipats);
- Controle dos riscos ergonômicos;
- Controle dos riscos ambientais;
- Qualidade da limpeza interna e externa nas edificações;
- Confiança nos critérios de recrutamento e seleção;
- Convênios (farmácia, compras, supermercado) e filhos (creche, escola);
- Seguros de previdência privada;
- Satisfação com o seu modo próprio de viver o dia a dia (estilo de vida).

Em relação aos avulsos, subdividimos este grupo em avulsos vinculados e não vinculados, na perspectiva de detalhar melhor a percepção deste grande grupo. Desta forma, obtivemos indicações de que os avulsos não vinculados, especificamente, apresentam diferenças (menor satisfação) nas seguintes oito variáveis:

- Atendimento às rotinas de pessoal (registro, pagamentos etc.) – em relação aos avulsos vinculados e aos celetistas;
- Autonomia sobre o trabalho – apenas em relação a celetistas;
- Oportunidade de carreira – apenas em relação a celetistas;
- Remuneração – apenas em relação a celetistas;

- Tipo de vínculo (contrato de trabalho) – em relação a avulsos vinculados e celetistas;
- Cesta básica – em relação a avulsos vinculados e celetistas;
- Estado geral de tensão (stress) pessoal – apenas em relação a celetistas;
- Importância da qualidade de vida no trabalho para o resultado do seu trabalho – apenas em relação a celetistas.

Já o subgrupo de avulsos vinculados apresenta, isoladamente, diferença na assertiva “qualificação e treinamento (faculdade, treinamento técnico, profissionalizantes etc.)”, apresentando menor satisfação.

Todos os grupos (e subgrupos) apresentaram diferença significativa de satisfação na assertiva “estado geral de saúde dos colegas e superiores”, sendo que os celetistas estão mais satisfeitos e os avulsos não vinculados menos satisfeitos.

Em todas as diferenças apresentadas, os celetistas sempre se apresentam mais satisfeitos e os avulsos não vinculados são os menos satisfeitos. As diferenças podem ser mais bem visualizadas na Tabela 1, onde podemos observar as diferenças nas médias e os níveis de significância (sig.) encontrados nos testes.

Tabela 1 – Variáveis que apresentaram diferença significativa na satisfação com QVT

| Satisfação com QVT (escala de 1 a 4) | Sig. Anova | CLT empres- sas | Avulsos | Vinculado OGMO | Avulso não vinculado | Média geral |
|---|---------------|-----------------------|---------|-------------------|----------------------------|----------------|
| Imagem da organização junto aos trabalhadores | 0,000 | 2,51 | 1,96 | 1,94 | 1,98 | 2,26 |
| Ética | 0,000 | 2,51 | 2,03 | 2,08 | 1,98 | 2,30 |
| Procedimentos administrativos (ausência de burocracia) | 0,001 | 2,32 | 1,98 | 2,02 | 1,94 | 2,16 |
| Atendimento às rotinas de pessoal (registro, pagamentos etc.) | 0,000 | 3,07 | 2,59 | 2,90 | 2,29 | 2,85 |
| Integração entre vinculados, avulsos e terceirizados | 0,000 | 2,33 | 1,90 | 1,94 | 1,86 | 2,14 |

Continua...

Tabela 1 – Continuação

| | | | | | | |
|---|-------|------|------|------|------|------|
| Melhorias nos processos de trabalho e novas tecnologias | 0,000 | 2,64 | 2,17 | 2,22 | 2,13 | 2,43 |
| Autonomia sobre meu trabalho | 0,003 | 2,78 | 2,39 | 2,47 | 2,32 | 2,60 |
| Atendimento do ambulatório | 0,000 | 2,73 | 2,26 | 2,41 | 2,10 | 2,52 |
| Atendimento do convênio médico/odontológico | 0,000 | 2,90 | 2,32 | 2,41 | 2,20 | 2,66 |
| Programa de controle médico e saúde ocupacional | 0,000 | 2,88 | 2,37 | 2,47 | 2,28 | 2,66 |
| Qualidade das Sípats | 0,001 | 2,74 | 2,37 | 2,31 | 2,42 | 2,57 |
| Controle dos riscos ergonômicos | 0,000 | 2,40 | 1,99 | 2,05 | 1,93 | 2,23 |
| Controle dos riscos ambientais | 0,000 | 2,69 | 2,13 | 2,17 | 2,08 | 2,45 |
| Estado geral de saúde dos colegas e superiores | 0,000 | 2,77 | 2,24 | 2,39 | 2,08 | 2,53 |
| Qualidade da limpeza interna e externa às edificações | 0,000 | 2,79 | 2,01 | 2,13 | 1,90 | 2,46 |
| Confiança nos critérios de recrutamento e seleção | 0,011 | 2,35 | 2,02 | 2,02 | 2,02 | 2,20 |
| Oportunidade de carreira | 0,005 | 2,38 | 2,00 | 2,18 | 1,83 | 2,22 |
| Remuneração | 0,001 | 2,29 | 1,89 | 2,02 | 1,76 | 2,11 |
| Tipo de vínculo (contrato de trabalho) | 0,000 | 2,86 | 2,35 | 2,71 | 1,96 | 2,63 |
| Convênios (farmácia, compras, supermercado) e filhos (creche, escola) | 0,000 | 2,75 | 2,23 | 2,31 | 2,14 | 2,54 |
| Cesta básica | 0,000 | 3,04 | 2,44 | 2,71 | 2,08 | 2,84 |

Continua...

Tabela 1 – Continuação

| | | | | | | |
|---|-------|------|------|------|------|------|
| Seguros de previdência privada | 0,000 | 2,90 | 2,26 | 2,39 | 2,07 | 2,67 |
| Qualificação e treinamento (faculdade, treinamento técnico, profissionalizantes etc.) | 0,008 | 2,53 | 2,16 | 2,08 | 2,23 | 2,37 |
| Sensação de bem-estar no trabalho | 0,047 | 2,56 | 2,32 | 2,31 | 2,33 | 2,45 |
| Estado geral de tensão (stress) pessoal | 0,005 | 2,11 | 1,79 | 1,87 | 1,72 | 1,96 |
| Satisfação com o seu modo próprio de viver o dia a dia (estilo de vida) | 0,007 | 2,79 | 2,46 | 2,49 | 2,43 | 2,64 |
| Importância da qualidade de vida no trabalho para o resultado do seu trabalho | 0,015 | 2,68 | 2,38 | 2,41 | 2,35 | 2,55 |

Análise da importância atribuída à qualidade de vida no trabalho

Nota-se que os itens considerados mais importantes para os trabalhadores portuários são o bem-estar geral e itens de natureza biológica do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO), convênio médico, Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA) e cesta básica. Surgem também itens como remuneração, carreira e qualificação e autonomia.

Os testes Anova indicaram oito diferenças significativas nas médias de atribuição de importância à QVT entre os dois principais grupos de vínculos (celetistas e avulsos), apresentadas na tabela abaixo. Mais detalhadamente, os avulsos não vinculados dão menor importância ao tipo de contrato de trabalho em relação aos avulsos vinculados e celetistas; da mesma forma, os avulsos não vinculados dão maior importância à autonomia em relação aos vinculados e celetistas e menor importância a atendimentos do convênio médico.

Os avulsos vinculados dão maior importância às Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (Cipa) do que os celetistas; já os celetistas, isoladamente, dão maior importância à ética e menor importância às associações. Isto pode explicar a menor taxa de sindicalização entre os celetistas.

Tabela 2 – Variáveis que apresentaram diferença significativa na importância em QVT

| Importância em QVT (escala de 1 a 3) | Sig. | CLT empresas | Avulsos | Vinculado OGMO | Avulso não vinculado | Média geral |
|---|-------------|-------------------------|----------------|---------------------------|---------------------------------|------------------------|
| Ética | 0,003 | 2,74 | 2,51 | 2,5 | 2,53 | 2,63 |
| Autonomia sobre meu trabalho | 0,031 | 2,49 | 2,65 | 2,55 | 2,74 | 2,57 |
| Atendimento do convênio médico/odontológico | 0,019 | 2,88 | 2,74 | 2,8 | 2,7 | 2,81 |
| Qualidade da atuação da Cipa | 0,025 | 2,55 | 2,71 | 2,74 | 2,67 | 2,62 |
| Qualidade das refeições oferecidas pela empresa | 0,041 | 2,73 | 2,57 | 2,54 | 2,59 | 2,65 |
| Tipo de vínculo (contrato de trabalho) | 0,032 | 2,77 | 2,62 | 2,75 | 2,49 | 2,7 |
| Formas de organização dos funcionários (associações, conselhos, sindicatos) | 0,001 | 2,47 | 2,71 | 2,68 | 2,74 | 2,58 |

Análise do comprometimento organizacional

Foram propostas 24 assertivas, sendo quatro para cada dimensão do comprometimento. Embora as pontuações mais altas sejam as dos celetistas, os dados indicam que o tipo de comprometimento predominante entre os trabalhadores portuários, nos dois grandes grupos, é o comprometimento normativo de obrigação pelo desempenho.

Como complemento, podemos observar que a amostra possui a tendência a apresentar outros dois tipos de comprometimento: o afiliativo (sentimento de fazer parte) e o instrumental (em especial a linha consistente de atividade).

Os testes Anova e LSD confirmam o comprometimento predominante no trabalho portuário. Embora o teste tenha indicado diferença em uma assertiva da dimensão normativa obrigação pelo desempenho (“todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa”), comprovando que esta dimensão é mais consistente nos celetistas, este continua sendo o comprometimento predominante no trabalho portuário de acordo com os dados desta amostra.

O comprometimento afiliativo não apresentou diferença nas assertivas, o que significa que este sentimento está presente de forma regular entre os trabalhadores.

Em relação ao enfoque instrumental, o teste Anova confirma que os trabalhadores avulsos apresentam este tipo de comprometimento com mais força do que os celetistas, tanto em relação à dimensão linha consistente de atividade, que apresenta médias altas na amostra, quanto à dimensão poucas alternativas, que apresenta relevância mediana entre os avulsos e baixa relevância entre os celetistas, situando-se no quartil inferior neste último caso.

Outro dado interessante relaciona-se ao comprometimento afetivo (identificação com os valores da organização). Os testes Anova indicam que os celetistas significativamente têm este sentimento com mais força (em três assertivas). De fato, o comprometimento afetivo apresenta médias entre medianas e relevantes para o grupo dos celetistas – situam-se em 12^a, 13^a, 14^a e 16^a posição nas médias, enquanto no grupo dos avulsos essas assertivas encontram-se nas 17^a, 21^a, 22^a e 23^a posições, ficando atrás de apenas uma assertiva “eu me sentiria culpado se deixasse a minha organização agora”, que ocupa a 24^a e última posição entre os avulsos.

A última diferença encontrada relaciona-se aos avulsos não vinculados, que têm média mais baixa na assertiva “acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui”, o que é coerente, já que o vínculo desses é com os sindicatos e não com as empresas portuárias a quem prestam serviços.

Tabela 3 – Variáveis que apresentaram diferença significativa no comprometimento organizacional

| Dimensão de comprometimento (escala de 1 a 4) | Assertiva | Sig. | CLT empresas | Avulsos | Vinculado OGMO | Avulso não vinculado |
|---|--|-------------|---------------------|----------------|-----------------------|-----------------------------|
| Afetiva – identificação com os valores da organização | Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similares. | 0,005 | 2,71 | 2,41 | 2,38 | 2,45 |
| Afetiva – identificação com os valores da organização | Eu me identifico com a filosofia desta organização. | 0,005 | 2,78 | 2,46 | 2,44 | 2,48 |

Continua...

Tabela 3 – Continuação

| | | | | | | |
|---|--|-------|------|------|------|------|
| Afetiva – identificação com os valores da organização | Eu acredito nos valores e objetivos desta organização. | 0,000 | 2,9 | 2,47 | 2,42 | 2,52 |
| Normativa – obrigação em permanecer | Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui. | 0,030 | 2,2 | 2,47 | 2,43 | 2,51 |
| Normativa – obrigação pelo desempenho | Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa. | 0,001 | 3,4 | 3,04 | 3,13 | 2,95 |
| Instrumental – linha consistente de atividade | Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa. | 0,002 | 2,73 | 3,05 | 3,09 | 3,02 |
| Instrumental – linha consistente de atividade | Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego. | 0,010 | 3,07 | 3,31 | 3,37 | 3,25 |
| Instrumental – poucas alternativas | Se eu decidisse deixar a minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada. | 0,000 | 2,57 | 3,07 | 3,11 | 3,02 |
| Instrumental – poucas alternativas | Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse a organização. | 0,000 | 2,12 | 2,72 | 2,76 | 2,68 |
| Instrumental – poucas alternativas | Uma das consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho. | 0,000 | 2,43 | 2,94 | 3,02 | 2,86 |
| Instrumental – poucas alternativas | Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho. | 0,000 | 2,35 | 2,97 | 3,09 | 2,85 |

Relações entre QVT e comprometimento

Hair *et al.* (2005) afirmam que se pode categorizar a força da associação entre as variáveis como leve, quase imperceptível ($\pm 0,01$ a $\pm 0,20$); pequena, mas

definida ($\pm 0,21$ a $\pm 0,40$); moderada ($\pm 0,41$ a $\pm 0,70$); alta ($\pm 0,71$ a $\pm 0,90$); ou muito forte ($\pm 0,91$ a $\pm 1,00$). Uma associação moderada indica que é provável que haja uma relação coerente e sistemática entre as variáveis.

Realizou-se o teste de correlação de Pearson em nível de significância de 0,05, tendo sido encontradas associações *moderadas positivas* entre qualidade da atuação da Cipa, o comprometimento afetivo (em duas assertivas) e também com o comprometimento afiliativo (em uma assertiva). O comprometimento afetivo foi *associado positivamente* também à previdência privada e à sensação de bem-estar no trabalho (em duas assertivas). A cesta básica foi associada ao sentimento de obrigação pelo desempenho, predominante entre esses trabalhadores.

Tabela 4 – Correlações entre QVT e comprometimento organizacional

| Correlação | Dimensões do comprometimento organizacional | | | | |
|---------------------|--|---|--|---|--|
| | Afetiva – identificação com os valores da organização | | | Normativa – obrigação pelo desempenho | Afiliativa – sentimento de fazer parte |
| | A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores. | Eu me identifico com a filosofia desta organização. | Eu acredito nos valores e objetivos desta organização. | Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa. | Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa. |
| Cipa | | 0,420 | 0,420 | | 0,402 |
| Cesta básica | | | | 0,408 | |
| Previdência privada | | | 0,406 | | |
| Bem-estar | 0,425 | | 0,421 | | |

O comprometimento afetivo, *mais forte entre os celetistas* nesta amostra, está relacionado a sentimentos de lealdade e ao desejo de permanecer e de se esforçar pela organização.

O enfoque normativo, predominante no trabalho portuário, pode ser explicado como uma internalização das normas e regulamentos da organização,

onde as pessoas são moldadas em direção ao atingimento de objetivos da empresa (WIENER, 1982). O comprometimento instrumental, *mais forte entre os avulsos*, pode ter um impacto negativo no desempenho da organização.

Este estudo indica que, provavelmente, as empresas pesquisadas estão no caminho de valorização de práticas de Gestão de Pessoas. O fato de os celetistas estarem mais satisfeitos com a qualidade de vida no trabalho produz comprometimento no desempenho da organização.

Todas as variáveis de qualidade de vida no trabalho apresentaram associações positivas, sem exceção, embora muitas vezes leve. A cesta básica parece ser importante para manter um desempenho positivo. Além do bem-estar geral, reforçar ações de saúde, de segurança e a previdência privada aparecem associados à melhoria de desempenho dos trabalhadores.

Conclusões

Este estudo atingiu os objetivos que se propôs: analisar as possíveis relações entre qualidade de vida e comprometimento, com trabalhadores diferenciados sob a natureza do contrato jurídico de trabalho: um grupo de *celetistas* em contraste com um grupo de trabalhadores *avulsos*.

Pode-se concluir que todas as hipóteses foram confirmadas; portanto, há diferenças na satisfação com QVT entre os grandes grupos de trabalhadores portuários (h_1); na atribuição de importância em QVT entre os grandes grupos de trabalhadores portuários (h_2); e no comprometimento entre os grandes grupos de trabalhadores portuários (h_3), com a ressalva de que há um mesmo comprometimento predominante na amostra; também havendo relações entre a satisfação com QVT e o comprometimento organizacional (h_4).

Observou-se que os celetistas (ou vinculados diretos) estão mais satisfeitos do que os avulsos com o seu estilo de vida. Os celetistas, além de apresentarem menores taxas de sindicalização, dão menor importância às formas de organização dos funcionários (associações, conselhos, sindicatos). Adiciona-se ainda o fato de que os celetistas estão mais satisfeitos com a integração das equipes – multicontratuais – e com a imagem das empresas onde trabalham, dando mais importância à ética, no que também parecem estar mais satisfeitos.

Há incoerências no discurso dos trabalhadores avulsos, que estão significativamente insatisfeitos com itens que declaram não ser importantes, especialmente a autonomia sobre o trabalho, a remuneração, o tipo de vínculo contratual

e estado geral de tensão (stress) pessoal. Além disso, nota-se que, apesar de parecerem mais insatisfeitos com o estado geral de saúde dos colegas, os avulsos dão menor importância ao atendimento do convênio médico – e não realizam ações de prevenção em saúde. Historicamente, as boas práticas de gestão de pessoas nunca foram consideradas como parte das funções dos sindicatos portuários, que funcionam em última instância como empregadores dos avulsos, assim como as políticas públicas nesse sentido não se fizeram presentes.

Os achados desta pesquisa revelaram que os trabalhadores celetistas estão com melhor padrão de qualificação profissional e são mais jovens. Em oposição a essas características sociais e ocupacionais, os dados revelaram que a maioria dos avulsos está em posição precária por falta de opção profissional, e não tanto por idealismo sindical. Em consonância com esses fatos, observamos ainda a ausência de políticas públicas de qualificação e requalificação profissional que sejam consistentes e voltadas especificamente para os portuários avulsos, como prevê a Lei nº 8.630/93.

O comprometimento predominante em relação às operadoras portuárias é homogêneo, caracterizando-se pelo sentimento de obrigação pelo desempenho. Entretanto, a consistência desse comprometimento é diferente. Pode-se perceber que, entre os celetistas, o item obrigação pelo desempenho é mais consistente e o comprometimento afetivo é mais forte. Já entre os avulsos, o comprometimento instrumental mostra-se mais forte. De acordo com o modelo de Medeiros (2003), o comprometimento afetivo deve gerar maior desempenho nas organizações e o instrumental pode ser prejudicial. O comprometimento afiliativo pode migrar para qualquer um desses polos.

Os resultados aqui apresentados são coerentes com as considerações de Bastos (1997) em relação aos componentes ideológicos e instrumentais do comprometimento sindical, cuja ação neste contexto ainda precisa ser aprimorada ou remodelada:

o interesse pelo comprometimento pelo sindicato cresce a partir das transformações no mundo do trabalho e a redefinição do peso e do papel exercido pelos sindicatos, sobretudo nas sociedades industrializadas. (BASTOS, 1997, p. 108)

Este estudo, embora não possa ser generalizado, reforça os resultados de outros estudos similares, como relatam Schirrmeyer e Limongi-França (2012,

p. 295): “estudos indicam que os trabalhadores flexibilizados tendem a desenvolver um comprometimento mais instrumental, diferentemente do que ocorre com os celetistas, sugerindo, com base no modelo de Medeiros (2003), que práticas de gestão éticas levam a um melhor desempenho da empresa”.

Os achados deste estudo sobre a satisfação e a importância em qualidade de vida no trabalho e suas relações com o comprometimento organizacional levam-nos a concluir que a satisfação e o desempenho dos trabalhadores portuários estão associados a melhorias na atuação sindical, especificamente na gestão de pessoas, que inexistem nos sindicatos dos avulsos e que são cada vez mais valorizadas nas empresas que contratam vinculados, especialmente nas práticas que privilegiam condições de trabalho saudáveis, o que pode resultar em desempenho com bem-estar organizacional. Independentemente do tipo de vínculo contratual, entendemos, com base nestes dados, que relações de trabalho mais humanizadas e éticas geram um comprometimento afetivo mais intenso e um desempenho positivo nas organizações, a partir da compreensão das expectativas de qualidade de vida no trabalho.

Renata Schirrmeister é professora em Gestão de Pessoas na Pontifícia Universidade Católica (PUC-SP), Bacharel, Mestre e Doutora em Administração pela Faculdade de Economia, Administração Contabilidade e Atuária, da Universidade de São Paulo.

Ana Cristina Limongi-França é professora titular da Faculdade de Economia, Administração Contabilidade e Atuária, da Universidade de São Paulo. Psicóloga Organizacional e do Trabalho. Coordenadora do Núcleo de Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho (G-QVT).

Referências

AUTORIDADE PORTUÁRIA. **O Porto de Santos**. Santos: Companhia Docas do Estado de São Paulo, 2018. Disponível em: <http://bit.ly/2kuVRZq>. Acesso em: 4 jan. 2019.

BASTOS, Antônio V. B. Comprometimento no trabalho: os caminhos da pesquisa e os seus desafios teórico-metodológicos. *In*: TAMAYO, Álvaro; BORGES-ANDRADE, Jairo E.; CODO, Wanderley (org.). **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo: Anpepp, 1997. p. 94-109.

CHOI, Yongrok; YU, Yanni. The influence of perceived corporate sustainability practices on employees and organizational performance. **Sustainability**, Basel, v. 6, p. 348-364, 2014.

CLOSON, Caroline; LEYS, Christophe; HELLEMANS, Catherine. Perceptions of corporate social responsibility, organizational commitment and job satisfaction. **Management Research**, Bingley, v. 13, n. 1, p. 31-54, 2015.

CRUZ, Fernanda. Porto de Santos movimentou 110 milhões de toneladas de carga em 2018. **Agência Brasil**, Brasília, DF, 6 dez. 2018. Disponível em: <http://bit.ly/2kH94Oy>. Acesso em: 4 jan. 2019.

GONÇALVES, Alcindo; NUNES, Luís Antônio P. **O grande porto**: a modernização no porto de Santos. Santos: Realejo, 2008.

GOULART, Iris B.; SAMPAIO, Jader R. Qualidade de vida no trabalho: uma análise da experiência de empresas brasileiras. *In*: Sampaio, Jader R. (org.). **Qualidade de vida no trabalho e psicologia social**. 2. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004. p. 25-48.

GUEST, Robert H. Quality of work life – learning from Tarrytown. **Harvard Business Review**, Boston, p. 76-87, July 1979.

HACKMAN, Richard; OLDDHAM, Greg R. Development of the Job Diagnostic Survey. **Journal of Applied Psychology**, Washington, DC, v. 60, n. 2, p. 159-170, 1975.

HAIR, Joseph R; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Tradução Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KELMAN, Herbert C. Compliance, identification and internalization: three process of attitude change. **Journal of conflict resolution**, London, v. 2, p. 51-60, 1958.

LIMONGI-FRANÇA, Ana C. 1996. **Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho**: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISO 9000. 1996. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

LIMONGI-FRANÇA, Ana C. **Qualidade de vida no trabalho – QVT**: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. São Paulo: Atlas, 2003.

MARX, Roberto. **Trabalho em grupos e autonomia como instrumentos da competição**. São Paulo: Atlas, 1998.

MEDEIROS, Carlos A. F. **Comprometimento organizacional**: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. 2003. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

MEYER, John; ALLEN, Natalie; SMITH, Catherine. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, Washington, DC, v. 78, n. 4, p. 538-551, 1993.

MORAES, Lúcio. F. R.; MARQUES, A. L.; KILIMNIK, Zélia M; LADEIRA, M. B. Comprometimento organizacional, qualidade de vida e stress no trabalho: uma abordagem de diagnóstico comparativo. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 19., 1995, João Pessoa. **Anais [...]**. João Pessoa: Anpad, 1995. p. 170-185.

MORROW, Paula C. Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 8, n. 3, p. 486-500, 1983.

MORY, Linda; WIRTZ, Bernd W.; GÖTTEL, Vicent. Factors of internal corporate social responsibility and the effect on organizational commitment. **The International Journal of Human Resource Management**, Abingdon, v. 27, n. 13, p. 1393-1425, 2016.

MOWDAY, Richard T. Reflections on the study and relevance of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, Amsterdam, v. 8, n. 4, p. 387-401, 1998.

MOWDAY, Richard T.; PORTER, Lyman W.; STEERS, Richard M. **Employee organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover**. New York: Academic Press, 1982.

O'REILLY, Charles; CHATMAN, Jennifer. Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. **Journal of Applied Psychology**, Washington, DC, v. 71, n. 3, p. 492-499, 1986.

SANTANNA, Anderson de S.; MORAES, Lúcio F. R. **O movimento da qualidade de vida no trabalho: um estudo de suas origens, evolução, principais abordagens e avanços no Brasil**. Belo Horizonte. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, 1998.

SCHIRRMEISTER, Renata; LIMONGI-FRANÇA, Ana C. A qualidade de vida no trabalho: relações com o comprometimento organizacional nas equipes multicontratuais. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 12, n. 3, p. 283-298, 2012.

TURKER, Duygu. How corporate social responsibility influences organizational commitment. **Journal of Business Ethics**, [S. l.], v. 89, p. 189, 2009.

VAN ROSSENBERG, Yvonne G. T. *et al.* The future of workplace commitment: key questions and directions. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Abingdon, v. 27, n. 2, p. 153-167, 2018.

WALTON, Richard E. Quality of working life: what is it? **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973.

WESTLEY, William A. Problems and solutions in the quality of working life. **Human Relations**, London, v. 32, n. 2, p. 113-123, 1979.

WIENER, Yoash. Commitment in organizations: a normative view. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 7, n. 3, p. 418-428, 1982.

10. Conexões entre cultura e diversidade: teoria e prática

Maroni João da Silva

Pedro Aguerre

Introdução

Desde os anos 1980, a cultura organizacional destaca-se no Brasil como área importante do conhecimento sobre o universo corporativo. Porém, ainda são poucas as pesquisas de perfil nacional com legado inovador agregado ao acervo da Sociologia das Organizações. Observa-se também a necessidade premente de que esse saber facilite cada vez mais a conexão entre prática e teoria. Tal exigência resulta da demanda do mercado de trabalho por profissionais com formação abrangente, humanista e orientada para resultados, face à pressão para que as empresas se reinventem permanentemente, a fim de superar os desafios socioculturais e econômicos da globalização. Este artigo vem ao encontro dessa demanda, ao reinterpretar antropológicamente a trajetória bem-sucedida do Magazine Luiza como um caso típico de “simbolismo intensivo”, com o intuito de tornar mais inteligível o conhecimento sobre a manipulação de significados no interior das organizações. O texto também problematiza a transformação de conflitos relacionais em fatores de inovação, à luz de conhecimentos sobre gestão da diversidade nas organizações.

Este artigo propõe a releitura antropológica do impacto da cultura organizacional sobre a trajetória da rede varejista Magazine Luiza, baseada na dissertação de mestrado *Cultura & negócios: o jeito Luiza de ser: dimensões simbólicas da cultura na gestão do Magazine Luiza*, realizada em 2012, pelo antropólogo Maroni João da Silva no Programa de Estudos Pós-Graduados de Ciências Sociais, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo e revisitada neste texto. Busca-se, de um lado, interpretar etnograficamente o Jeito Luiza de Ser como um exemplo de “simbolismo intensivo” (WOOD JR, 2000). De outro, problematizar tensões relacionais

internas motivadas pela inclusão de gênero e de crenças religiosas praticada pela empresa. Em certos casos, tais conflitos são relativizados por meio de controles institucionais, inclusive visando transformá-los em estímulos para a inovação.

Produzido a quatro mãos, o texto reproduz, num primeiro momento, o resultado da análise de determinadas tecnologias de Gestão de Pessoas instituídas pela Diretoria de Recursos Humanos da organização, no contexto de uma reestruturação de governança administrativa ocorrida em 2002¹. O objetivo almejado, na época, era reconfigurar a performance familiar da empresa fundada em 1957 por um caixeiro-viajante e por uma balconista, que se conheceram, constituíram família e ganharam fama como pioneiros do comércio varejista de Franca, interior de São Paulo, berço da cultura caipira (CANDIDO, 2003; SILVA, 2014). A mudança consistiu na implantação de uma nova cultura de negócio (BARBOSA, 2002), por meio da qual a companhia se reinventou para sobreviver em um cenário macroeconômico marcado por uma série de fluxos de imagens, valores, símbolos e representações socioculturais resultantes da globalização (APPADURAI, 2006; HANNERZ, 1997).

Para a ressignificação conceitual do estudo, ancorada inclusive nos preceitos teóricos da etnografia institucional (VÉRAS, 2014), os autores resgatam dados empíricos relativos à internalização da cultura organizacional do Magazine Luiza e construída socialmente (BERGER; LUCKMANN, 2004). Seus valores, crenças e pressupostos (FREITAS, 2002) estruturam o chamado Jeito Luiza de Ser – *slogan* que sintetiza seu “DNA, ou credo”² – e cujos traços regionais constituem a “alma da empresa”, como propaga até hoje o discurso corporativo.

Dentre o material estudado e interpretado estão códigos, manuais e registros institucionais, bem como resultados de observação participante, incluindo entrevistas realizadas com funcionários de filiais da empresa ao final de três dos mais importantes rituais, que foram mais adiante sumariados e que visam difundir e reforçar sua cultura, treinar e motivar pessoas. No âmbito do material coletado e analisado, constam também relatos, textos e documentos que retratam a interação funcional de mulheres e de adeptos de diversas crenças religiosas,

1 A mudança foi implementada pela atual presidente do Conselho de Administração, Luiza Helena Trajano, que, por indicação da fundadora da empresa e sua tia, conhecida como dona Luíza, foi indicada como diretora superintendente, em 1991. Logo que assumiu o cargo, Luiza Helena Trajano começou a preparar a companhia para instaurar o chamado Jeito Luiza de Ser (SILVA, 2014).

2 O “credo” sintetiza a visão de mundo propagada pelo discurso institucional, o qual é fundamentado em algumas palavras-chaves, como ser supremo, amor, harmonia e felicidade (SILVA, 2014).

fundamentados na perspectiva teórica da diversidade (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004; FLEURY, 2000; ZAOUAL, 2003).

Sem pretensão totalizante e tampouco de dar a última palavra sobre as questões analisadas, inclusive sob a ótica epistemológica, o artigo procura demonstrar que as categorias estruturantes do simbolismo intensivo, como liderança, comunicação, inovação e força de trabalho (WOOD JR, 2000), estão representadas, a priori, no corpo de metáforas e significados que dão vida ao Jeito Luíza de Ser.

Mas, a despeito da tentativa do Magazine Luíza de forjar uma imagem de empresa-cidadã por causa do aparente empoderamento de mulheres na estrutura funcional da organização, os dados analisados apontam que nem sempre ocorre um alinhamento *stricto sensu* entre o discurso institucional e as ações corporativas ancoradas nas práticas de gestão da diversidade. Há que se relativizar, portanto, os efeitos simbólicos das práticas inclusivas sobre a reputação socialmente percebida da empresa.

A estrutura do texto contempla, na segunda seção, uma abordagem epistemológica sobre o uso de um conceito teórico para fundamentar a interpretação da cultura do Magazine Luiza. Apesar das limitações da ferramenta utilizada, por se tratar de um tipo ideal, entende-se que a opção é válida, pois torna mais compreensível a realidade social em questão, que consiste na manipulação de significados como tecnologia de gestão de pessoas em um contexto de complexidade e ambiguidades que caracteriza a pós-modernidade.

A terceira seção destaca alguns pilares característicos da cultura da empresa que, a nosso ver, estão alinhados às categorias que estruturam o “simbolismo intensivo” (WOOD JR, 2000), a começar pelo papel atribuído à comunicação corporativa como sustentáculo do chamado “gerenciamento da impressão”. A quarta seção analisa os três rituais mais importantes realizados pela empresa, a partir dos quais utiliza-se a teatralização de experiências humanas. O objetivo é relativizar o papel coercitivo dos instrumentos de controle social, na tentativa de distensionar o ambiente corporativo, potencializar resultados econômicos e tornar a empresa mais humana, como se fosse uma “nova igreja”.

Já a quinta seção, que fecha este artigo, apresenta uma discussão relevante e articulada com a reflexão central empreendida sobre cultura organizacional, na perspectiva do “simbolismo intensivo”. Além da estreita conexão entre o Jeito Luiza de Ser e a política de seleção e recrutamento de recursos humanos, é tematizada a importância da construção das políticas de gestão da diversidade nas empresas e no caso específico do Magazine Luiza.

Conceito e realidade social

A tarefa de analisar dados empíricos visando aprofundar a compreensão da cultura do Magazine Luiza nos obriga a discorrer, ainda que brevemente, sobre duas questões teórico-metodológicas: uma antropológica, que diz respeito à dimensão simbólica da construção da realidade organizacional como um todo, e outra de cunho epistemológico, que consiste na eficácia/consistência do conceito escolhido para apreender o Jeito Luiza de Ser, enquanto síntese da cultura organizacional da empresa.

Ambas estão imbricadas heurísticamente, constituindo parte da estrutura do objeto a ser explicado causalmente, ou seja, uma paisagem social (GUSMÃO, 2012) cujas especificidades se manifestam por meio de fatos organizacionais que serão pontuados e analisados. O fio condutor para a compreensão dessas e de outras dimensões simbólicas nas organizações nos leva, de antemão, a uma espécie de bifurcação no que diz respeito às concepções teóricas sobre cultura organizacional.

De um lado, situa-se a abordagem funcionalista, de perfil gerencialista e liderada por Edgar Schein, dentre outros especialistas, para os quais a cultura opera como uma variável independente e que tende, portanto, a ser manipulada de acordo com os interesses e estratégias da organização. Contrapondo-se a essa corrente, nomes como Chanlat (1996), Dupuis (1990) e Pépin (1998), entre outros, instituíram a chamada perspectiva crítica ou socioantropológica na literatura sobre teoria das organizações.

Esses autores rejeitam a hipótese de que a cultura organizacional possa ser gerenciada, por entender que esta via conduz a cultura a um reducionismo utilitarista. Ademais, essa abordagem contribui, segundo eles, para a ideologização do simbólico, colocando-o a serviço da racionalidade instrumental. Da mesma forma, ela negligencia o fato de que as empresas não operam de forma isolada do contexto social em que estão inseridas, como bem diz Cuche (2002).

Embora essas duas correntes se façam presentes ainda hoje nas discussões organizacionais aplicadas ao campo da Administração, há um entendimento tácito de que a organização, enquanto universo singular, produz fenômenos que pertencem ao universo simbólico. Tal produção resulta sempre de uma inter-relação dialética entre o contexto, atores e relações sociais, segundo Chanlat (1996).

Clifford Geertz, que se tornou um dos antropólogos mais importantes do século XX e fundador da antropologia hermenêutica ou simbólico-interpretativa, ressignificou, pela via semiótica, o conceito de cultura inspirado na sociologia clássica de Max Weber, segundo à qual as ações sociais são dotadas de sentido. Para Geertz

(1989), a cultura seria a produção desse sentido ou, mais precisamente, de uma “teia de significados”. Ou seja, um constructo semelhante a um conjunto de textos, cuja interpretação orienta as atitudes e práticas relacionais dos atores sociais.

Compreender a dinâmica cultural do Magazine Luiza, que é o propósito deste artigo, implica igualmente desvendar os significados que compõem sua estrutura institucional como um todo (VÉRAS, 2014). Contudo, muitos desses significados se manifestam por meio de textos, documentos, imagens e discursos que fundamentam culturalmente eventos e rituais simbólicos visando tanto motivar pessoas quanto reforçar sua própria cultura organizacional, o que também será analisado por este texto.

Ao selecionar as ferramentas teóricas para esta empreitada, dentre elas o conceito de “simbolismo intensivo” (WOOD JR, 2000), seguimos a prática do mestre de obras que coloca a mão na massa para levantar a construção utilizando os pilares aparentemente mais sólidos. Mas, por se tratar de um tipo ideal, tal método de investigação social weberiano é etnograficamente limitado para caracterizar uma organização específica em toda sua complexidade. Ao adentrar por essa via conceitual, tomamos o cuidado de remover pedras do caminho ao distinguir eventuais abordagens conteudísticas de descrições antropológicas causais mais precisas (GUSMÃO, 2012), para compreender e apreender o conhecimento sobre fatos organizacionais que estruturam simbolicamente o Jeito Luiza de Ser.

“Sílvio Santos de saia” e gerenciamento de impressão

O apelido “Sílvio Santo de saia”, atribuído em 2003 à então superintendente do Magazine Luiza pela revista *Exame*, por causa dos atributos de Luiza Helena Trajano como comunicadora nata (SILVA, 2014), sinaliza que a companhia dispõe, a priori, de um forte pré-requisito que a qualifica como um caso de simbolismo intensivo (WOOD JR, 2000). A comunicação, um dos marcos do sucesso comercial da empresa³, representa também, segundo o autor, um dos pilares do chamado gerenciamento da impressão, o qual utiliza-se de canais interativos para influenciar a percepção e as interpretações dos *stakeholders* sobre a imagem de uma determinada organização.

3 Conforme entrevista dada à imprensa em 2003, a superintendente elegeu a comunicação como um dos pilares na difusão da cultura organizacional. Na época, a infraestrutura de comunicação da empresa era constituída por três canais internos (Rádio Luiza, Portal Luiza e a TV Luiza) e Intranet, que veicula informações de interesse da empresa e de utilidade pública (SILVA, 2014).

Como metodologia ou conjunto de técnicas, o gerenciamento da impressão fundamenta-se na premissa de que a construção da imagem afeta a percepção das pessoas [...] as organizações de simbolismo intensivo constituem ambientes em que as estratégias de gerenciamento da impressão são amplamente aplicadas. (WOOD JR, 2000, p. 25)

Guindada ao cargo de presidenta em 2009, Luíza Helena Trajano imprimiu um estilo de governança na organização que, a nosso ver, explicita em suas práticas as outras três categorias que, segundo o autor, estruturam o conceito de “simbolismo intensivo”, a saber: liderança, inovação e força de trabalho. O modelo de negócio montado com essa configuração tornou-se realidade, no Magazine Luiza, em decorrência tanto da personalidade “carismática” da mandatária (WEBER, 2004), conhecida como uma espécie de “garota-propaganda” da companhia (SILVA, 2014), como da implementação de tecnologias de gestão de pessoas focalizadas no simbólico, alinhando-se dessa forma ao roteiro teórico definido pelo autor.

As quatro categorias devem ser consideradas como sistemas de significados, metáforas-raízes ou geradoras de narrativa [...] a partir desses três sistemas de significados, entendemos as organizações de simbolismo simbólico como ambientes organizacionais nos quais: a) a liderança simbólica constitui estilo gerencial; b) inovações são tratadas como eventos dramáticos; c) líderes e liderados aplicam maciçamente técnicas de gerenciamento da impressão; e d) analistas simbólicos formam um grupo importante dentro da força de trabalho. (WOOD JR, 2000, p. 23)

Com o objetivo de institucionalizar e internalizar seu novo *modus operandi*, cria-se internamente na empresa uma grande estrutura vinculada à Diretoria de Gestão de Pessoas, encarregada de tarefas culturais que facilitassem o trabalho de “liderança simbólica” (WOOD JR, 2000) exercido pela presidenta. Trata-se de uma equipe multidisciplinar de profissionais⁴ orientada pela alta direção da companhia e responsável pelo planejamento das chamadas “ações de processos de

4 Segundo a Diretora de Gestão de Pessoas do Magazine Luiza, a equipe que compõe seu quadro de auxiliares é formada por assistente social, psicólogo, pedagogo, jornalista, administrador, engenheiro, médico e enfermeiro.

RH” (SILVA, 2014, p. 51), que são atividades que formatam imagens, discursos, cerimônias, narrativas e rituais, objetivando delinear social e culturalmente a nova estética (FREITAS, 2002) do Jeito Luiza de Ser.

O trato diferenciado com a inovação tornou-se realidade na empresa em 1991, quando foi iniciada a transição para uma gestão diferenciada da concorrência ancorada no chamado “Novo ciclo”, com base no qual os funcionários receberam a missão de atuar como agentes de mudança. Em 2002, começa o “Ciclo de transformação”, que se prolongou até o ano seguinte, tendo sido marcado por uma forte mobilização interna na tentativa de deslocar o foco da comunicação mercadológica do produto para o cliente (SILVA, 2014, p. 84).

A partir daí, a empresa começou a difundir o que foi denominado “Intento estratégico”, uma narrativa buscando motivar os funcionários a trabalharem intensamente para que a empresa fosse a “primeira a ser lembrada pelos clientes”, como propagava o discurso institucional da companhia.

Os temas “Fácil em ação”, vigente em 2004; “Vem ser feliz”, em 2005; e “Felicidade já”, em 2006, deram por encerrado um ciclo de inovação estimulado por meio de uma campanha de *marketing* mediada pela comunicação corporativa. Objetivou-se dessa forma reforçar a cultura organizacional da empresa, além de consolidar o slogan “Vem ser feliz”, marca registrada da sedução de clientes em prol do consumo via “mundo dos bens” (DOUGLAS; ISHERWOOD, 2013).

Mitos, ritos e fatos organizacionais

O Encontro de Araxá representa um *espetáculo* à parte (DEBORD, 2007; WOOD JR, 2000), quando observamos antropológicamente sua trajetória como estruturante da cultura do Magazine Luiza. Útil para “transmitir significados, pensar e agir” (PEIRANO, 2003, p. 17), esse megaritual ocorreu pela primeira vez em 2002, reunindo um seleto grupo composto por funcionários e líderes. O objetivo era reforçar e consolidar a construção do processo de mudança organizacional que começa em 1991, quando Luiza Helena Trajano assume o comando da empresa como superintendente. Em 2007, comemora-se em São Paulo a “saga do caixeiro-viajante e da balconista”, com mais um grande *espetáculo* por ocasião dos cinquenta anos da companhia, rompendo fronteiras rumo à expansão da rede fora do “eixo caipira” (SILVA, 2014).

Seus horizontes de negócios se ampliariam, na sequência, para além dos “mapas simbólicos e contextos de origem” (DOMINGUES, 2004, p. 25), sempre com

celebrações marcantes. Foi o que ocorreu em 2004, com a aquisição de um grupo varejista tradicional, no Rio Grande do Sul, cuja integração ocorreu após a realização de um Encontro na cidade cinematográfica de Gramado, liderado pela então apresentadora de TV Hebe Camargo, juntamente com Luiza Helena Trajano.

Em 2008, houve a inauguração de cinquenta filiais do Magazine Luiza na capital paulista, anunciadas por uma campanha de *marketing* protagonizada pelo apresentador Faustão, da Rede Globo. Em 2011, após o lançamento festivo da venda de ações da companhia na Bolsa de Valores, a matriz e o comando do gerenciamento simbólico se deslocaram para São Paulo. Mas, frente ao estranhamento cultural da grande metrópole, a empresa viu-se forçada a flexibilizar seu discurso interiorano para conviver com a complexidade e ambiguidades que caracterizam “a ordem na desordem” típica da pós-modernidade (BALANDIER, 1997).

Teoricamente, o Encontro representa uma espécie de tecnologia de gestão de recursos humanos que ressalta o uso do lúdico, utilizando-se de palavras, gestos, sons e manipulação de imagens associada à teatralização de experiências humanas. Essas metáforas instrumentalizam ferramentas de comunicação e controle social, relativizando a rigidez de regras, normas e diretrizes institucionais que demandam maior coercitividade. Por meio de narrativas e representações socioculturais, rituais desse tipo motivam também os funcionários a enfrentarem as chamadas “equações do impossível” (SILVA, 2014, p. 103).

Por serem sistemas de comunicação simbólica, os ritos não se resumem apenas a ações que traduzem um conjunto de ideias, como bem diz Peirano (2003). No Magazine Luiza, eles também difundem e internalizam a nova gramática da cultura organizacional, traduzindo desafios cujo enfrentamento demanda treinamento, superação e reforço, como acontece todas as segundas-feiras através do Rito da Comunhão, realizado em cada uma das unidades do grupo. Nesse evento, as mensagens ressaltam valores como disciplina, crença, gratidão e determinação por meio de falas, imagens e até mesmo orações, como se observa no chamado “momento ecumênico” (SILVA, 2014).

Por trás desse imaginário social e organizacional construído simbolicamente parece existir a pretensão da empresa de preencher o vazio deixado pelo “desencantamento do mundo” (WEBER, 2007), que perdura na pós-modernidade. Nesse caso, o Magazine Luiza estaria atuando como uma “organização missionária” a fim de restabelecer o sentido do mundo pela via subjetiva, tendência que ganhou força no comércio varejista brasileiro, na virada do século XX para o XXI, após a falência de ícones do comércio como Mappin, Mesbla e G. Aronson, por

causa do personalismo de seus dirigentes. Afinal, uma das funções do gerenciamento simbólico é “assegurar convergência e coerência mínimas em um ambiente caótico, complexo e ambíguo” (WOOD JR, 2000, p. 23).

O rito ocorre antes do expediente, com a participação aparentemente espontânea de funcionários, e segue um roteiro organizado por pessoas de cada loja, mediante um padrão ditado pela matriz. Palestras, dinâmicas motivacionais e reprodução do hino nacional e da empresa, seguidas de corrente de orações, criam, às vezes, um clima de fé propício a celebrações de aniversário de funcionários e do faturamento da loja onde ocorre o evento. Quem vendeu mais é agraciado com medalhas e essa premiação estimula outros a almejavem o status de “funcionário padrão”.

Esses encontros semanais acontecem no local de trabalho ou em salas de reunião, onde interações interpessoais manifestam um hibridismo especial, fruto da mistura de categorias como sagrado, social e o cultural, além de sentimentos de paixão e obstinação “religiosa” por resultados econômicos. No “altar” improvisado, em torno do qual o ritual acontece, destacam-se a bandeira nacional e a do Magazine Luiza. Esses símbolos ilustram a chamada “comunhão com a pátria” e com o “Absoluto” cultuados por rezas, reflexões e até lágrimas de alguns funcionários, que se portam como fiéis nesses momentos e projetam sonhos de mobilidade social como recompensa pelo “ascetismo leigo” (SILVA, 2014) expresso em palavras-chaves como dedicação, trabalho e luta, que compõem a letra do hino da empresa.

Fazer parte dessa comunidade imaginária era o sonho de muitos candidatos a emprego que batiam à porta da empresa, animados por representações históricas de “simbolismo intensivo” (WOOD JR, 2000) manifestas em discursos e comunicações com seus *stakeholders*. Dentre essas lembranças, destacam-se fatos relacionados tanto à trajetória dos fundadores como de funcionários bem-sucedidos, os quais são sempre citados solenemente em eventos importantes da empresa, como exemplos de comportamentos e atitudes a serem seguidos pelos que recebem as boas-vindas durante a iniciação.

Além das experiências vividas para persuadir os novatos a vestirem a camisa da empresa, esse rito de passagem ou de integração utiliza-se de exposições orais, estudos de caso, atividades em grupos e filmes com o objetivo de lhes transmitir os valores e saberes específicos que constituem a cultura da empresa. Por exemplo, através de uma das mensagens do filme *Stargate: travessia do portal*, o roteiro do evento tentou traduzir, simbolicamente, tanto o significado das referidas “equações impossíveis” como a importância do trabalho em equipe para enfrentá-las. O recado parece ter ficado claro quando, em uma das cenas, os atores

se juntam para forçar a passagem por uma barreira, abrindo o caminho rumo a um ambiente aparentemente sagrado, que conduz a novas descobertas.

O ritual a que nos referimos neste texto aconteceu em uma sala com capacidade para sessenta pessoas, na loja-escola da empresa, em Franca, em 1 de julho de 2010, onde estiveram presentes pessoas recrutadas em vários estados do Brasil, para receberem seus “certificados” simbolizados pelo crachá de vendedor, assistente de crediário, auxiliar de estoque etc. Para isso, esses novatos tiveram oito horas de aula preparatória para a “formatura”, ao concluir um processo coletivo de recrutamento e seleção de quadros destinado a unidades locais e regionais especificadas nos “diplomas”.

Antes de “renascerem” como “colaboradores”, segundo o repertório corporativo ditado pelo senso comum, os recém-chegados já haviam passado por outras etapas mais decisivas para o ingresso na empresa, realizadas em suas respectivas cidades de origem, mas o coroamento desse adestramento costuma ocorrer em Franca. É lá que estão plantadas, ainda, as raízes culturais visíveis e invisíveis da empresa, como a fachada da primeira loja, dentre outros artefatos constitutivos de sua memória, considerada referência emblemática de sua história.

Diversidade e inclusão social

Wood Jr., Tonelli e Cooke (2012), ao discutir “Para onde vai a gestão de pessoas?”, identificaram três períodos, dos quais o segundo, compreendido entre 1980 e 2010 e intitulado de “neocolonização”, teria assistido a três grandes mudanças na gestão de pessoas. “A primeira foi a busca por um melhor alinhamento com os objetivos empresariais [...] A segunda foi a incorporação intensiva de novos modelos e práticas de trabalho” (WOOD JR; TONELLI; COOKE, 2012, p. 22). E a terceira mudança, de especial interesse para a presente discussão,

diz respeito à adoção de uma nova retórica, com discurso caracterizado por valores individualistas relacionados ao sucesso e à excelência, ao culto dos líderes transformacionais e à promoção dos princípios de adaptabilidade, inovação e competitividade. Tal discurso se materializou, com frequência, em projetos de intervenção cultural, que buscaram promover comportamentos e valores sintonizados com o contexto dos negócios. (WOOD JR; TONELLI; COOKE, 2012, p. 23)

É nesse sentido que as inovações encontradas neste estudo parecem configurar de forma apenas parcial aquilo que tem sido qualificado como a promoção da diversidade, cerne da chamada “gestão da diversidade”, cujo

objetivo principal é administrar as relações de trabalho, as práticas de emprego e a composição interna da força de trabalho a fim de atrair e reter os melhores talentos dentre os chamados grupos de minoria. Isso pode ser feito por políticas de recrutamento que incorporem os critérios relacionados à diversidade cultural do mercado de trabalho. (FLEURY, 2000, p. 21)

O campo da gestão da diversidade tem como ponto basilar que a inclusão de segmentos sub-representados não se opõe à chamada “meritocracia”, uma vez que os processos de seleção e recrutamento, ao migrarem paulatinamente das competências dos candidatos para os perfis dos cargos, podem, por diversos mecanismos, serem promotores de equidade, sem comprometerem a efetividade do preenchimento das vagas. Assim, na medida em que a equidade chegar às oportunidades, buscando maior representatividade de gênero e étnico-racial nas diversas áreas de formação e para os diversos postos de trabalho, sem descuidar dos níveis hierárquicos intermediários e do prestígio das empresas, promoverá uma plena gestão da diversidade.

Sabe-se que os padrões de contratação encontrados nas empresas muitas vezes não se limitam às exigências de qualificação e de competências, numa perspectiva objetivamente meritocrática, mas podem atuar contaminados por padrões preestabelecidos e por contratações baseadas no pertencimento aos mesmos grupos (*network*) com vivências semelhantes, por vezes recheados de subjetivismo e, por isso, destoantes das demandas contemporâneas, reforçando a exclusão de segmentos populacionais relevantes, que apresentam características que foram rotuladas negativamente ao longo da história. O homem e a mulher homossexual, a população transexual, as mulheres, as mulheres e homens negros e indígenas, as pessoas com mais de quarenta anos, a população pobre, em geral, o menor aprendiz ou as pessoas com deficiências, entre outros, encontram, em muitas situações, a barreira de um padrão dominante – masculino, branco e heteronormativo – que ao longo da história praticamente monopolizou as oportunidades de ocupação dos espaços de maior prestígio e poder nas organizações.

No caso da Magazine Luiza, os dados das entrevistas realizadas exemplificaram e evidenciaram algumas das características do perfil sociocultural dos 16,6 mil funcionários que a empresa tinha por ocasião da pesquisa, evidenciando avanços na inclusão de gênero. Do total de entrevistados, 57% eram mulheres e 43%, homens. A maioria dos representantes da amostra (75%) tinha escolaridade média. Quanto às confissões religiosas, 53% eram representados por católicos e 46,8% por evangélicos, havendo também algumas citações de adeptos de cultos afro-brasileiros, como o candomblé e a umbanda. Outros levantamentos mostram diversas ações em relação às chamadas minorias, como a atenção aos direitos dos cônjuges em casais homoafetivos.

Segundo Barbosa (2010, p. 78), “na sociedade norte-americana o mérito é o valor a regular a movimentação vertical das empresas e praticamente o único valor admitido no âmbito público. Na sociedade brasileira ele é, apenas, um dos valores a reger a mobilidade organizacional”. E continua: “isso não impede que muitas empresas privadas no Brasil o tenham como um valor fundamental na sua cultura organizacional, não admitindo outro parâmetro para a movimentação interna das pessoas que não seja aquele da avaliação dos resultados individuais” (BARBOSA, 2010, p. 78).

Dessa forma, é relevante indagar: qual o sentido das modificações nos padrões de recrutamento e de seleção de pessoal, assim como nos seus planos de carreira, nas suas formas de se comunicar com os diferentes públicos e nas relações que estabelecem com os diferentes públicos que compõem a cadeia de negócios da empresa?

A pesquisa realizada mostrou que os critérios de seleção e recrutamento de funcionários no Magazine Luiza não levam em consideração apenas o perfil técnico dos candidatos às vagas. De acordo com o Coordenador de Cultura e Clima Organizacional, todos que preenchem o cadastro de solicitação de emprego (pela internet), colocam seus dados pessoais e profissionais, além de escreverem uma cartinha de intenções explicando por que querem trabalhar no Magazine Luiza:

Nós não fazemos a triagem só por pré-requisitos; também consideramos o conteúdo da cartinha para entender por que essa pessoa quer trabalhar com a gente. Na seleção, nós sempre consideramos quais são os valores pessoais do candidato e se eles estão de acordo com os valores que a empresa propõe. (SILVA, 2014, p. 132)

Seguir à risca os princípios e valores defendidos pela empresa, principalmente as regras de comportamento, é condição essencial para quem quer fazer carreira no Magazine Luiza. Tal comportamento evidencia que a meritocracia na companhia, enquanto critério de hierarquização social, não depende exclusivamente de capacitação técnica, como acontece nas sociedades modernas (BARBOSA, 2010). Os valores, crenças, princípios e pressupostos que integram a cultura organizacional do Magazine Luiza são detalhados em cerimônias de apresentação da empresa às comunidades onde serão abertas novas lojas. O Coordenador de Cultura e Clima Organizacional enfatiza, por exemplo, que a empresa valoriza e preserva os valores ligados à família, tem uma gestão focada em recursos humanos e se preocupa com o bem-estar das pessoas, principalmente de funcionários e clientes.

Já faz dezenove anos da publicação do artigo ao qual é atribuído o aparecimento da temática da diversidade nas organizações na reflexão acadêmica brasileira – “Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras” (FLEURY, 2000) – e quinze do importante “A crítica da gestão da diversidade nas organizações” (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004). Se é fato que muita água correu antes desse momento, muitas vezes em resposta à mobilização da sociedade civil e a importantes convenções no âmbito da ONU, ele permitiu a implementação de algumas políticas públicas que incidiram positivamente sobre a inclusão social – como os marcos legais para as pessoas com deficiência. É sintomático também que essa linha de pesquisa não tenha emergido no Brasil senão após a virada do milênio (como termo de comparação, as ações afirmativas nos Estados Unidos remontam a meados dos anos 1960).

Esses artigos inaugurais chamam a atenção para a polissemia dos termos diversidade e gestão da diversidade, mas fazem um alerta que nem sempre é compreendido em todas suas implicações. No artigo de Alves e Galeão-Silva (2004, p. 27):

A gestão da diversidade precisa afirmar a própria existência da discriminação para se justificar, o que a coloca em tensão com a ideologia da democracia racial. Sem o reconhecimento da discriminação, não há sobre o que construir um discurso de igualdade de acesso ao trabalho.

Contudo, essa preocupação não parece ter sido seguida nos estudos acadêmicos da área de Administração. Os resultados encontrados na pesquisa

bibliográfica desenvolvida por Maria Ester de Freitas (2015), de acordo com Santos (2017, p. 44), ressaltam

a importância das políticas públicas para acelerar as mudanças, estimular e incentivar as práticas das empresas, além de apontar a importância de ações afirmativas como forma de correção das desigualdades produzidas pelas diferenças na população brasileira, essenciais para o resgate da cidadania e para combate das desigualdades crônicas da sociedade.

Isso porque os estudos acadêmicos se concentram nas categorias

pessoas com Deficiência (PCDs), Comunidade LGBT e Gênero (mulheres), e poucos estudos centrados nas categorias afrodescendentes, idosos e índios. As práticas empresariais relacionadas aos diversos públicos considerados vulneráveis no mercado de trabalho como mulheres, negros, pessoas com deficiência e público LGBT, foram apontadas como práticas de cunho assistencial, para o cumprimento de exigência legal ou referente a políticas localizadas de responsabilidade social e para ganhos de imagem, e não como estruturantes de políticas atreladas a metas concernentes aos recursos humanos das empresas. (SANTOS, 2017, p. 43-44)

Esses resultados apontam para uma priorização de estudos de políticas de diversidade destinadas a públicos que possuem mecanismos institucionais visando a ampliação de sua representação nas empresas. É o caso das pessoas com deficiência (PCDs), para as quais há legislação específica.

Foi constatada, contudo, uma quase absoluta ausência de artigos discutindo a inserção de negros(as) em empresas ou abordando as políticas direcionadas a esse público, a despeito de sua relevância política, cultural e demográfica. Tal constatação destoava flagrantemente da elevada participação no conjunto da população de pretos e pardos (negros), de sua voz reivindicatória em movimentos sociais e de sua crescente e qualificada presença nos espaços públicos.

Voltando ao ponto de partida, mais especificamente à relação entre conceitos e realidade, conclui-se, portanto, que, apesar dos avanços, tantos nos

estudos de cultura organizacional quanto, mais especificamente, na temática da diversidade, os desafios ainda são grandes para pesquisadores e gestores de recursos humanos. Há um *gap* significativo não somente entre teoria e prática, mas, sobretudo, uma assimetria estrutural que separa o discurso institucional de iniciativas inovadoras que possibilitem a construção de uma mudança qualitativa efetiva nas relações entre capital e trabalho, com foco tanto na meritocracia como na tão propalada cidadania corporativa.

Maroni João da Silva é consultor e sócio-diretor da Textoon, Comunicação & Cultura Organizacional, Mestre e Doutor em Antropologia pelo Programa de Estudos Pós-graduados em Ciências Sociais da PUC-SP, onde especializou-se em cultura das organizações. É autor do livro *Magazine Luiza Negócio & Cultura*, colaborador das revistas *Gestão RH* e *Problemas Brasileiros*. De 2015 a 2017, foi professor convidado das Faculdades Metropolitanas Unidas (FMU), no curso de pós-graduação lato sensu de Comunicação Organizacional e de Comunicação e Marketing. Jornalista formado pela PUC-RS, trabalhou na Folha de São Paulo, como editor-assistente de economia, repórter de economia e política do *Jornal da Tarde*, colaborador da Agência Estado e correspondente da empresa inglesa *Steel Business Briefing*. Lecionou jornalismo econômico da Faculdade Cásper Líbero e, atualmente, é também coordenador editorial da Revista Digital ABM (Associação Brasileira de Metalurgia, Materiais e Mineração)

Pedro Aguerre. Formado em ciências sociais pela PUC-SP, fez doutorado em Ciências Sociais/Política (Tese: “Periferia: um estudo sobre segregação socioespacial na cidade de São Paulo”, 2003). Professor Assistente Doutor da FEA/PUC, é vice coordenador da área de Gestão de Pessoas do Curso de Administração (2018/2019) e assistente especializado da Pró Reitoria de Cultura e Relações Comunitárias da PUC-SP. Principais campos de pesquisas: gestão da diversidade e cidadania e direitos humanos. Desde 2016 desenvolve a pesquisa “Diversidade social numa sociedade plural e diversa: desafios para as organizações”. Foi um dos organizadores da publicação: “Gestão de pessoas: práticas de gestão da diversidade nas organizações”. 1. ed. São Paulo: Senac, 2019, respondendo pelo artigo intitulado “Políticas Públicas, diversidade e desenvolvimento social: desafios para as organizações”.

Referências

AGUERRE, Pedro. Políticas públicas, diversidade e desenvolvimento social: desafios para as organizações. In: CAMILO, Juliana A. O.; FORTIM, Ivelise; AGUERRE, Pedro (org.). **Gestão de pessoas: práticas de gestão da diversidade nas organizações**. São Paulo: Senac, 2019. p. 13-28.

ALVES, Mario A.; GALEÃO-SILVA, Luiz G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **RAE**, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004.

APPADURAI, Arjun. **Dimensões culturais da globalização: a modernidade sem peias**. Tradução Telma Costa. Alfragide: Teorema, 2006.

BALANDIER, George. **A desordem: elogio do movimento**. Tradução Suzana Martins. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1997.

BARBOSA, Lívica. **Cultura e empresas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.

BARBOSA, Lívica. Cultura nacional e cultura organizacional. **Revista da ESPM**, São Paulo, v. 17, n. 2, p. 76-79, 2010.

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade: tratado de Sociologia do Conhecimento**. 24. ed. Tradução Floriano de Souza Fernandes. Petrópolis: Vozes, 2004.

CANDIDO, Antonio. **Os parceiros do Rio Bonito: estudo sobre o caipira e a transformação dos seus meios de vida**. 9. ed. São Paulo: Duas Cidades, 2003.

CHANLAT, Jean-François (org.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996. v. 3.

CUCHE, Denys. **A noção de cultura nas ciências sociais**. 2. ed. Tradução Viviane Ribeiro. Bauru: Edusc, 2002.

DEBORD, Guy. **A sociedade do espetáculo: comentários sobre a sociedade do espetáculo**. Tradução Estela dos Santos Abreu. Rio de Janeiro: Contraponto, 2007.

DOMINGUES, José M. **Ensaios de sociologia**: teoria e pesquisa. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2004.

DOUGLAS, Mary; ISHERWOOD, Baron. **O mundo dos bens**: para uma antropologia do consumo. Tradução Plínio Dentizien. 2. ed. Rio de Janeiro: Ed. UFRJ, 2013.

DUPUIS, Jean-Pierre. Antropologia, cultura e organização: proposta de um modelo construtivista. In: CHANLAT, Jean-François (org.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996. v. 3, p. 231-251.

FLEURY, Maria T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **RAE**, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, 2000.

FREITAS, Maria E. **Cultura organizacional**: identidade, sedução e carisma? 3. ed. São Paulo: Ed. FGV. 2002.

FREITAS, Maria E. Contexto, políticas públicas e práticas empresariais no tratamento da diversidade no Brasil. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, Salvador, v. 4, n. 3, p. 87-135, 2015.

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 1989.

GUSMÃO, Luís de. **O fetichismo do conceito**: limites do conhecimento teórico na investigação social. Rio de Janeiro: Topbooks, 2012.

HANNERZ, Ulf. Fluxos, fronteiras, híbridos: palavras-chave da antropologia transnacional. **Mana**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 1, p. 7-39, 1997.

PEIRANO, Mariza. **Rituais ontem e hoje**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

PÉPIN, Normand. Cultura de empresa: nascimento, alcance e limites de um conceito. **Mosaico**, Vitória, v. 1, n. 1, p. 267-293, 1998.

SANTOS, Gabriela R. R. **Trajetórias profissionais de mulheres negras em empresas multinacionais em São Paulo**. 2017. Dissertação (Mestrado em Administração

de Empresas) – Escola de Administração do Estado de São Paulo, Faculdade Getúlio Vargas, São Paulo, 2017.

SILVA, Maroni J. **Magazine Luiza: negócio & cultura**. São Paulo: Olho D'Água, 2014.

VÉRAS, Renata M. (org.). **Introdução à etnografia institucional: mapeando as práticas na assistência à Saúde**. Salvador: Edufba, 2014.

WEBER, Max. **Economia e sociedade**. 4. ed. São Paulo: Imprensa Oficial; Brasília, DF: Ed. UnB, 2004. v. 1.

WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

WOOD JR, Thomaz. Organizações de simbolismo intensivo. **RAE**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 20-28, 2000.

WOOD JR, Thomaz; TONELLI, Maria J.; COOKE, Bill. Para onde vai a gestão de pessoas? **GV Executivo**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 21-24, 2012.

ZAOUAL, Hassan. **Globalização e diversidade cultural**. Tradução Michel Thiolent. São Paulo: Cortez, 2003.

11. Educação e trabalho: o impacto do trabalho precoce no desempenho acadêmico de jovens universitários brasileiros¹

Elisabete Adami Pereira dos Santos

Igor dos Santos Nascimento

Introdução

Desde cedo, ouvimos nossos pais dizerem: “Filho, você precisa estudar muito para um dia construir uma carreira profissional de sucesso”. Apesar de parecer simples, esta frase traz consigo um significado muito maior acerca da discussão sobre estudo e trabalho.

Pensando sobre o aspecto da educação, os passos são semelhantes em qualquer lugar do mundo: após atingir certa idade, a criança passa a frequentar a escola, na qual encontrará centenas de outras crianças, geralmente de idade e classe social semelhantes à sua. No primeiro dia de aula, é provável que o professor peça para que todos se apresentem para a turma e não será nenhuma surpresa se ele pedir para todos finalizarem sua apresentação respondendo à questão: “O que você quer ser quando crescer?”.

Após cerca de oito anos de ensino fundamental, a criança se torna um adolescente que ingressa no ensino médio e passa a ser pressionado pelo vestibular que se aproxima, o que implica a urgência de responder àquela questão que seu professor fez e mostrar aos seus pais que ele “construirá uma carreira de

¹ Este capítulo apresenta os principais resultados da pesquisa para o Trabalho de Conclusão de Curso do aluno Igor dos Santos Nascimento, do curso de Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, encerrado ao final do primeiro semestre de 2017, sob orientação da Profa. Dra. Elisabete Adami Pereira dos Santos.

sucesso”. O jovem precisa decidir em qual área deseja se formar e qual profissão pretende aprender.

Durante todas as etapas de nossa vida, somos orientados a enxergar a educação como um caminho que nos levará até uma carreira profissional de sucesso. A escola é vista como um pré-requisito para o trabalho.

Esse paradigma é ameaçado durante a faculdade, quando o que antes era visto como sequencial se torna complementar, o que acontece de forma concomitante.

No Brasil, a agressiva concorrência no mercado de trabalho, bem como as dificuldades financeiras e muitos outros fatores, fazem com que os jovens busquem ingressar no mercado de trabalho cada vez mais cedo, visando adquirir experiência e conquistar alguma vantagem sobre os concorrentes. Assim, as 24 horas do dia são divididas entre deslocamento, descanso, trabalho, estudos e necessidades sociais e fisiológicas.

Os estudos e conclusões dos autores são controversos com relação aos pontos positivos e negativos dessa situação. Assumpção (2009, p. 47) acredita que “sem estágio paralelo, sem trabalhar para adquirir experiência enquanto termina seu curso superior, é quase impossível conseguir emprego [...] Sem praticar, não se evolui”. Por outro lado, na pesquisa de Nagai (2009, p. 3), que faz uma relação entre o trabalho dos jovens universitários e o sono, uma das conclusões é que “a dupla jornada de trabalho e estudo interfere negativamente no tempo dedicado às aulas e em outras atividades diárias, podendo comprometer o desempenho acadêmico”, o que pode ser considerado um ponto negativo, dada a importância da educação em nossas vidas.

Aqui, cabe trazeremos à tona o questionamento feito por Rabello, em 1973, mas ainda capaz de iniciar discussões e refletir sobre temas relevantes:

Passando por cima do fato notório de o estudo constituir por si mesmo uma forma intensiva de trabalho, pergunta-se se estudar e trabalhar traduziriam antinomias insuperáveis ou complementar-se-iam, criando até exigências e reciprocidades altamente vantajosas? (RABELLO, 1973, p. 17)

Com as ideias opostas de que ou “o trabalho e o estudo parecem convergir para um esforço de autoconsciência da personalidade humana” ou essa relação não poderia ser traduzida em “rotina, em dispersão interior, em mediocridade e desencanto, chegando até mesmo à frustração de ambas as

atividades”, Rabello (1973) inicia uma análise sobre os pontos positivos e negativos desta complexa questão.

Uma vez que, no Brasil, a presença do “estudante trabalhador” vem se tornando cada vez mais comum, este trabalho surge com o intuito de identificar os motivos que levam os jovens a trabalharem antes de concluírem a graduação, analisando as suas prioridades durante o período no qual o estudo e o trabalho acontecem de forma concomitante, bem como os benefícios e prejuízos dessa situação.

Dentre as hipóteses levantadas, poderíamos considerar que as horas da faculdade, somadas ao tempo do trabalho, fazem com que o jovem não consiga se dedicar o suficiente em seus estudos e, conseqüentemente, tenha um desempenho acadêmico inferior. Talvez porque o jovem que já exerce uma profissão na área em que estuda acaba se dedicando menos aos estudos, pois, culturalmente, estuda-se visando construir uma boa carreira e, quando essa parece encaminhada, o jovem passa a priorizá-la em detrimento dos estudos. Em contrapartida, é possível que, quando a profissão exercida tem relação com o curso, a vivência prática facilite a assimilação do conteúdo teórico, uma vez que o jovem já teve contato com aquele assunto, o que pode levá-lo a um melhor aproveitamento na universidade.

Para verificar a veracidade dessas hipóteses, foi realizada uma revisão bibliográfica, na qual foram analisados livros e artigos que abordavam o assunto do trabalho precoce, visando estabelecer alguns conceitos sobre o tema. Com isso, foi possível formular e realizar uma pesquisa de campo com 42 jovens universitários da cidade de São Paulo. Todos eles estavam trabalhando no momento da pesquisa e forneceram informações fundamentais para conduzir à resposta da questão chave deste trabalho: *Qual o impacto do trabalho precoce no desempenho acadêmico dos jovens universitários brasileiros?*

A estrutura do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) que deu origem a este texto foi apresentada da seguinte forma: o primeiro capítulo contextualizava o atual cenário do trabalho entre os jovens brasileiros, apontando questões culturais e socioeconômicas que os conduzem precocemente ao mercado de trabalho. No segundo capítulo, foram abordados alguns aspectos fundamentais relacionados ao bom desempenho acadêmico, bem como os fatores que podem potencializar – ou não – o bom aproveitamento do curso. O terceiro capítulo trouxe detalhes da metodologia utilizada na pesquisa, bem como as análises dos resultados obtidos na pesquisa de campo. Por fim, o último capítulo foi dedicado à reunião de todas as informações e à formulação da conclusão.

Neste texto, foi feita uma condensação do conteúdo mais relevante do TCC.

O trabalho precoce

Principalmente nos países desenvolvidos, trabalhar antes de concluir o curso superior, a menos que se trate de um estágio com carga horária muito reduzida, é algo difícil de acontecer. Os próprios cursos, geralmente estruturados em horário integral, acabam impedindo os alunos de trabalharem.

Ao analisarmos o atual panorama brasileiro, a situação que enxergamos é muito diferente: seja por questões socioeconômicas, seja pela alta competitividade do mercado de trabalho, seja por quaisquer outros motivos, o número de alunos que vivem uma dupla jornada, tendo que dividir o seu tempo entre trabalho e faculdade, é cada vez maior. Até mesmo a alta oferta de cursos superiores no horário noturno pode ser reflexo deste cenário.

Historicamente, a relação entre trabalho e estudo vem sofrendo diversas transformações, buscando uma adequação ao cenário econômico, político e social no qual estamos inseridos.

Por muito tempo, a função precípua da universidade foi a formação de profissionais recrutados entre os filhos da elite. Uma vez egressos das escolas de nível superior, esses jovens passavam a preencher os quadros políticos e administrativos na sociedade. Nessa época, o trabalho estava excluído da vida do jovem durante o período de aprendizado profissional. (CARDOSO; SAMPAIO, 1995, p. 1)

Observando as palavras de Cardoso e Sampaio (1995), podemos perceber que, quando o assunto é trabalho e estudo, o cenário passado consistia em completa dicotomia, ou seja, eram situações excludentes. Até poucas décadas atrás, a segregação social quanto à educação de nível superior era inflexível: somente os jovens das camadas mais altas da sociedade frequentavam as universidades e, apenas após se formarem, iniciavam sua carreira profissional, geralmente já em cargos de maior prestígio na organização e, conseqüentemente, com melhor remuneração. Por outro lado, os jovens mais pobres, que não tinham acesso à educação de nível superior, precisavam trabalhar desde cedo para sobreviver.

Felizmente, o cenário mudou e as salas de aula das universidades passaram a ser preenchidas com um perfil de alunos mais heterogêneo. Esta diversidade no

ambiente acadêmico fez com que Rabello (1973) separasse os estudantes universitários em três grupos: o jovem que apenas estuda; o que estuda e trabalha, por opção; e o que estuda e precisa trabalhar, por necessidade. De acordo com a autora, os integrantes de cada um desses conjuntos “apresentam fâcies psicológicas comportamentais diversificadas, carreando para o campus universitário problemas de relevância indiscutível” (RABELLO, 1973, p. 11). Para estudar a relação trabalho e estudo, é imprescindível que as características de cada um desses grupos sejam levadas em consideração.

Independentemente das questões socioeconômicas, é necessário que tenhamos comentários sobre a importância do trabalho no desenvolvimento tanto do aspecto profissional quanto no sentido do desenvolvimento pessoal:

Não há uma forma única nem um único modelo de educação; a escola não é o único lugar onde ela acontece e talvez nem seja o melhor; o ensino escolar não é a sua única prática e o professor profissional não é o seu único praticante. (BRANDÃO, 1987, p. 4)

Considerando a visão de Brandão sobre educação, podemos discutir a real efetividade do modelo formal com o qual estamos acostumados. Não que não seja importante – muito pelo contrário –, mas é necessário refletir sobre a possível existência de outras formas de aprender mais e melhor. Até porque nenhum colégio seria capaz de, sozinho, formar um cidadão ou um profissional para as próximas etapas da vida. Existem outros fatores que contribuem para essa formação.

Para Assumpção (2009), um desses “outros fatores” poderia ser o próprio trabalho. O autor deixa claro a sua visão sobre o trabalho precoce: “o jovem não só pode, como deve trabalhar durante a sua graduação”. O autor acredita que, no mundo corporativo, a experiência profissional, por muitas vezes, acaba sendo mais relevante do que a trajetória acadêmica em si. Ele considera essa vivência essencial para evitar o que chama de “adulescência” (ASSUMPÇÃO, 2009, p. 129), fazendo um jogo de palavras que significa a entrada do jovem na vida adulta trazendo características da adolescência. A busca pelo desenvolvimento profissional precoce pode explicar a entrada de um dos grupos de jovens universitários apresentados por Rabello (1973): o dos jovens que estudam e trabalham, não porque precisam sustentar a si próprios ou a família, mas porque a agressividade da concorrência no mercado de trabalho os leva a isso.

Com quarenta anos de experiência com gestão de pessoas, Alfredo José Assumpção crê que a experiência profissional é imprescindível na formação de um profissional de sucesso:

Não queira sair por aí estudando, achando que esse é o melhor dos mundos. Tem gente que considera importante estudar, estudar e estudar, crendo que apenas conhecimento e formação acadêmica resolvem todos os problemas de carreira e desenvolvimento profissional. Repito que, sem cicatrizes e calos corporativos, ninguém chega a lugar nenhum. (ASSUMPÇÃO, 2009, p. 142)

O autor deixa claro a necessidade de ter a experiência prática em conjunto com a teoria. Essa ideia ganha força se pensarmos na forma como os processos seletivos de programas de estágio de grandes empresas vêm sendo conduzidos, nos quais as experiências profissionais anteriores se traduzem, sem dúvidas, em grande vantagem para o candidato.

Além da ironia da exigência de experiência prévia para cargos de início de carreira, esse cenário implica uma alteração drástica na vida do estudante universitário: independentemente de sua condição financeira, ele terá que buscar o ingresso no mercado de trabalho para conseguir enriquecer seu *curriculum*, visando oportunidades futuras.

Considerando a ideia do aprendizado teórico *versus* o prático, o cenário em que o aluno exerce uma atividade profissional na mesma área em que estuda pode ser enriquecedor, uma vez que ele terá a possibilidade de levar o conhecimento teórico para o trabalho e trazer situações de suas vivências práticas para a sala de aula.

Para Rabello (1973, p. 24), “parece relevante estabelecer método de conciliação entre estudo e trabalho, encarando-os como verso e reverso da mesma moeda”. A autora aponta que, quando isso é feito, a dicotomia “estudo *versus* trabalho” é superada, e o trabalho deixa de ser uma obrigação para se tornar uma segunda forma de aprender, aliando-se à universidade como agente provedor de conhecimento e contribuindo para o processo educativo do jovem universitário.

Outra vantagem da experiência profissional precoce é a condição de balizamento de escolhas que pode ser realizada através do trabalho. Isso é facilitado porque o jovem tem a oportunidade de experimentar ônus e bônus da carreira escolhida, permitindo-o analisar se aquele curso é o correto para a formação do profissional que deseja ou se, por algum motivo, ele sente que aquilo não é o que

almejava para sua vida profissional. Segundo Rabello (1973, p. 31), “essa descoberta de caráter pessoal só a vida prática permite alcançar” e, por conta disso, adiar demais o contato com o mundo do trabalho pode acarretar frustrações no futuro.

É certo que a maturidade adquirida durante cada experiência profissional é muito relevante para a trajetória profissional. Os conflitos, a construção de uma identidade profissional e o entendimento da dinâmica do mundo corporativo, que muitas vezes pode ser conflitante comparado ao ambiente familiar e escolar com os quais o jovem está habituado a frequentar, são fatores que, sem dúvidas, são muito positivos para quem pretende construir uma carreira profissional de sucesso. Entretanto, o cenário é muito mais desafiador para um segundo grupo definido por Rabello (1973): o dos jovens que estudam e precisam trabalhar.

É nesse grupo que se concentram a maioria dos jovens que exercem funções no mercado de trabalho que não têm relação com seu curso superior. Na pesquisa de Cardoso e Sampaio (1995), realizada com milhares de jovens estudantes do ensino médio em todas as regiões do Brasil, o desejo de ingressar em um curso superior para transformar a realidade em que vivem é presente no discurso da maioria dos entrevistados. Esse sonho vem se tornando menos distante:

Se, antes, a universidade destinava-se, com quase exclusividade, aos jovens das camadas mais altas, depois dessas transformações e também nelas interferindo, um contingente cada vez maior de estudantes chegou ao ensino superior. (CARDOSO; SAMPAIO, 1995, p. 2)

Entretanto, ainda que essa alteração de cenário seja favorável para as camadas intermediárias da sociedade acessarem o ensino de nível superior, os vestígios históricos da restrição ao acesso nas universidades ainda estão presentes em nossa sociedade, fazendo com que os jovens das classes menos abastadas ainda enfrentem obstáculos para conseguirem continuar estudando após a conclusão do ensino médio. Apesar de a vontade existir, a realidade financeira da maioria deles pode se tornar um obstáculo para a realização desse sonho. A necessidade imediata de trabalhar é, talvez, o maior deles.

Em decorrência disso, existem alunos que, após iniciarem as atividades profissionais, deixam que a luz do sonho de um futuro melhor se apague, fazendo de seu trabalho a maior prioridade. Por outro lado, existem aqueles que permanecem com esse desejo, esperando até o momento em que tenham condições para

se matricularem em um curso superior. Para os alunos que estudam e precisam trabalhar, a faculdade é o caminho para transformar a vida e para levá-los a uma condição social mais favorável. Para esse sonho se tornar realidade, os recursos financeiros devem provir de qualquer trabalho. Portanto, trabalhar se torna sinônimo de conseguir arcar com os custos da faculdade para que, ao se formar, consiga iniciar uma carreira na área de estudo.

O problema é que, no decorrer do curso, dificilmente o aluno terá a possibilidade de abandonar o trabalho para fazer um estágio na área em que estuda. Para Assumpção (2009, p. 140), este não é o melhor cenário: “o ideal, no entanto, é formar-se na área em que estiver atuando. Assim, une-se o útil ao agradável”, ou seja, o curso teria muito mais valor se o aluno já trabalhasse na área, aliando-se teoria e prática.

Programas do Governo Federal têm contribuído para melhorar esse cenário, facilitando a entrada de estudantes com condições financeiras desfavoráveis nas universidades privadas, driblando o altíssimo nível da concorrência nas universidades públicas. Dentre eles, podemos citar o Fundo de Financiamento aos Estudantes do Ensino Superior (Fies) e, principalmente, o Programa Universidade Para Todos (ProUni). No primeiro, o estudante tem seu curso “financiado” pelo governo, postergando o pagamento das mensalidades e facilitando o pagamento, ao passo que, no segundo, os alunos com baixa renda são isentos de 50% (bolsistas parciais) ou 100% (bolsistas integrais) do valor do curso. Segundo Limena *et al.* (2011, p. 98), “os benefícios deste acesso à universidade vão além da evolução relacionada à sua carreira profissional, mas também proporciona grande desenvolvimento pessoal”. Essas iniciativas devem ser celebradas, mas a isenção do pagamento das mensalidades não anula a necessidade de ter um emprego para garantir o sustento, fazendo com que esse grupo de alunos, ainda assim, não possa gozar da liberdade de escolher trabalhar apenas com algo que seja relevante para a sua formação.

Seja qual for o motivo pelo qual trabalha, o fato é que os jovens brasileiros estão começando a sua vida profissional cada vez mais cedo. Isso tem reflexos na sala de aula: não é raro nos depararmos com situações nas quais alunos justificam a não realização de uma tarefa acadêmica tendo como principal argumento a falta de tempo causada pelo trabalho. Devemos observar que o trabalho durante a graduação é uma realidade e, por isso, é altamente recomendado que estudemos minuciosamente os impactos desta dupla jornada vivenciada pelos jovens brasileiros, buscando entender se há perda ou ganho de aproveitamento na universidade.

Desempenho acadêmico

Apesar da ideia controversa de alguns gestores que buscam os melhores alunos nas melhores universidades, mas que na primeira oportunidade pedem que o jovem deixe de ir à aula porque precisa que ele fique até mais tarde no trabalho, é difícil não associar a maior possibilidade de sucesso profissional a um bom desempenho acadêmico. Nos processos seletivos conduzidos pelas empresas, principalmente no recrutamento de estagiários, estar matriculado em uma universidade bem-conceituada e apresentar boas notas são condições que podem garantir vantagem sobre os concorrentes.

Embora o desempenho acadêmico não seja o único fator relevante na formação de um bom profissional, até porque muitos que foram considerados gênios – Albert Einstein, Steve Jobs, entre outros – não apresentavam bom rendimento escolar, como bem observa Assumpção (2009, p. 212), este ainda é um importante fator de mensuração do quanto os jovens vêm absorvendo as experiências vividas na universidade. É importante enxergar estes casos de pessoas bem-sucedidas profissionalmente, mas que eram considerados maus alunos, como exceções de uma regra que, na maioria das vezes, não funciona dessa forma.

Considerando a importância do bom aproveitamento na universidade e fazendo uma conexão entre o desempenho acadêmico e o trabalho, Cardoso e Sampaio (1995, p. 2) dizem que

O trabalho do estudante tanto prejudica seu desempenho em atividades ligadas ao aprendizado como também reduz seu grau de envolvimento com o ambiente acadêmico. É como se pelo fato de trabalhar, o jovem deixasse de gozar plenamente sua condição de estudante e a experiência do trabalho estivesse deslocada.

Se pensarmos na participação ativa no ambiente universitário como algo relevante para a boa formação, essa colocação mostra que as lacunas deixadas pela ausência de tempo disponível para a imersão completa no universo da graduação são grandes. Vivenciar plenamente tudo aquilo que a universidade proporciona parece se tornar um luxo do qual nem todos os alunos podem usufruir.

Sob essa ótica, os alunos que não estão envolvidos em nenhuma atividade profissional têm boa vantagem na universidade. O tempo de que dispõem para

se dedicar à graduação pode ser considerado um fator positivo, pois permite se envolver completamente com o que o ambiente acadêmico tem a oferecer.

Entretanto, antes de chegarmos a alguma conclusão acerca dos alunos que apenas estudam, é preciso quebrar alguns paradigmas que, segundo Rabello (1973), estão enraizados na visão do senso comum e que nos fazem acreditar que o fato de apenas estudar só traz vantagens para o desenvolvimento do jovem universitário:

Não se sabe ainda se tais estudantes privilegiados apresentariam os melhores índices de rendimento e de efetividade escolar; se sua capacidade ociosa não constituiria um desperdício de energias [...] se tal ociosidade não estaria acarretando algum tipo de problema no diagrama da existência de um universitário, principalmente quando a atividade escolar, muitas vezes, confina-se num aprendizado rotineiro, pseudoacadêmico, mnemônico, sem funcionalidade nem caráter operacional para levá-lo à aplicabilidade dos quantitativos da informação aos qualitativos de uma capacitação pessoal e autorrealizadora. (RABELLO, 1973, p. 18)

Não é possível afirmar que os alunos que não trabalham serão melhores alunos, assim como não podemos afirmar o contrário. A existência ou não de uma atividade profissional paralela à graduação não é o único fator determinante para o nível de aproveitamento escolar, ainda que certamente cause algum impacto na forma como o aluno vivencia a universidade.

O estudo realizado por Rabello (1973, p. 39) apontou que “pouco menos de um quarto de alunos considerou a dedicação exclusiva ao estudo ‘condição essencial à realização de um bom curso’” e que os próprios alunos acreditam que a formação acadêmica sem o envolvimento com o trabalho poderá culminar em “dificuldades de adaptação depois de formado”, “alienação do jovem em relação ao mercado de trabalho” e “desvinculação da realidade profissional” (RABELLO, 1973, p. 38). Em um curso que não seja voltado para a própria academia e, pelo contrário, seja altamente direcionado para os negócios, como é o de Administração, estar alheio ao mercado de trabalho poderá implicar grande frustração e trazer obstáculos para o jovem recém-formado.

Ainda que pense que “seria absurdo pretender reduzir o processo educativo a treinamento e considerar que o simples fazer gera o saber e a cultura”, a autora acredita que a conciliação da atividade profissional com a acadêmica, desde

que na mesma área, é uma forma de “tornar o sistema educativo superior baseado na experiência de vida, com maiores probabilidades de conduzir com êxito o processo integrativo e a fixação de conhecimentos” (RABELLO, 1973, p. 22).

Com isso, a análise da desvantagem – ou vantagem – de trabalhar e estudar ganha mais um argumento. Se, por um lado, a completa restrição somente ao ambiente acadêmico poderá ser prejudicial no desenvolvimento de bons profissionais, já que este será o único espaço que ele terá experienciado antes de chegar ao ambiente corporativo; por outro, as horas dedicadas ao trabalho serão subtraídas de possíveis atividades que envolveriam o aluno de forma intensa com a universidade, o que pode fazer falta em sua formação, já que esta é uma importante fase de sua vida, na medida em que a universidade oferece uma série de atividades que potencializa seu desenvolvimento, por exemplo empresas juniores, grupos de estudo, iniciação científica, entre outras possibilidades que serão abdicadas em prol do trabalho.

O fato é que devemos levar em consideração a ideia de que “o trabalho do estudante é hoje bastante disseminado na universidade e, portanto, já não pode ser apreendido enquanto atividade na contramão durante o período de formação superior” (CARDOSO; SAMPAIO, 1995, p. 3) e que já é possível perceber que, quando a maioria dos alunos é constituída pelo perfil daqueles que não têm tempo para nenhuma atividade além das aulas, o que parece se desenhar é uma adaptação das próprias universidades para conseguirem atender a esses alunos, e não o contrário. No diálogo entre docentes e discentes, não é incomum o acordo de ter menos lições, leituras e atividades para serem feitas em casa. O atraso de alguns minutos na primeira aula do período noturno torna-se comumente aceitável, já que o aluno muitas vezes não consegue sair cedo do trabalho e o tempo de locomoção pode variar. O número de cursos superiores no período noturno cresce exponencialmente e o motivo não parece ser outro: cada vez mais alunos querem estudar, mas, ao mesmo tempo, não podem abrir mão do trabalho.

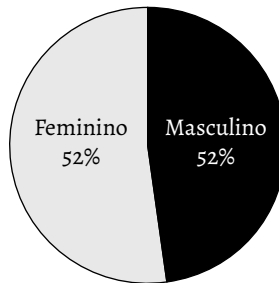
A pesquisa

O levantamento dos dados da pesquisa de campo foi realizado com 42 universitários da cidade de São Paulo, alunos do curso de Administração do período noturno das instituições Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), Universidade São Judas Tadeu, Uninove e Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), sendo que todos os participantes estavam matriculados no curso de graduação e exercendo algum tipo de atividade remunerada.

A coleta dos dados foi realizada por meio de formulário eletrônico composto por 25 questões fechadas e semifechadas, variando entre perguntas sobre o perfil demográfico do respondente, múltipla escolha e escalonamento tipo Likert.

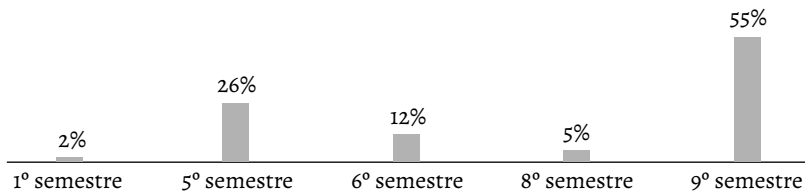
Perfil demográfico dos respondentes

Gráfico 1 – Gênero



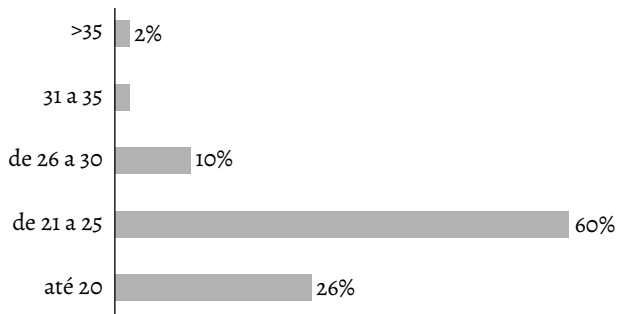
Fonte: Nascimento (2017)

Gráfico 2 – Semestre que está cursando



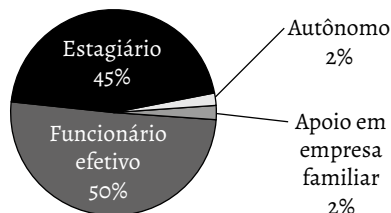
Fonte: Nascimento (2017)

Gráfico 3 – Idade dos respondentes



Fonte: Nascimento (2017)

Gráfico 4 – Tipo de contrato de trabalho



Fonte: Nascimento (2017)

Análise das respostas obtidas

O equilíbrio entre o número de questionários preenchidos por alunos que estão estagiando e que já foram efetivados nos permite fazer uma comparação entre essas duas diferentes situações de trabalho.

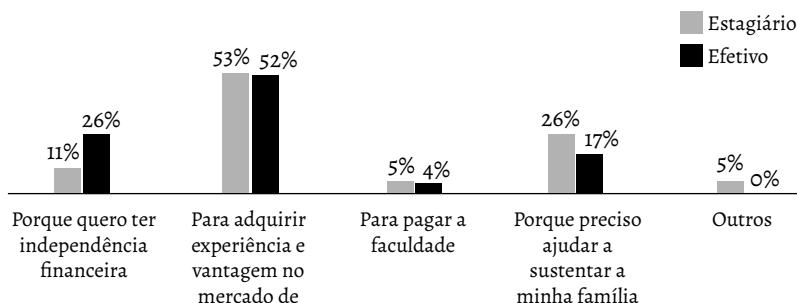
Os motivos da jornada dupla

De acordo com as respostas obtidas, o principal fator que leva o jovem a iniciar a sua carreira profissional precocemente é o econômico. Quando perguntados sobre o porquê de trabalharem antes de concluir o curso de graduação, 79% dos respondentes assinalaram alguma opção que envolvesse recompensa monetária: 52% buscavam independência financeira, 19% precisavam pagar a própria faculdade e 5% precisavam sustentar a própria família.

A concorrência agressiva no mercado de trabalho fez com que 21% assinassem a opção “adquirir experiência e vantagens sobre os concorrentes”.

Quando comparadas as realidades de estagiários e efetivos, as motivações para o trabalho são semelhantes:

Gráfico 5 – Motivos que levaram os alunos a trabalhar cedo

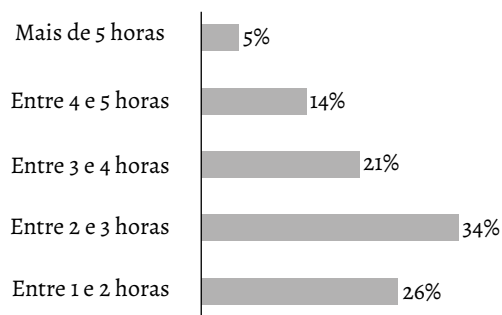


Fonte: Nascimento (2017)

O cansaço físico e mental

É evidente que há um alto desgaste físico e mental por parte do aluno que precisa trabalhar. Mas afinal, o que mais cansa os jovens universitários? Quando responderam à pergunta, os jovens apontaram que o maior “ladão” de energia é um problema comum nas grandes metrópoles como São Paulo, local no qual foi realizada a pesquisa: o deslocamento (40%). O número de pessoas se queixando do desgaste causado pelo deslocamento não assusta, considerando a quantidade de horas que os respondentes despendem: 74% dos respondentes passam pelo menos 10% do seu dia presos no trânsito ou no precário e abarrotado transporte público paulistano.

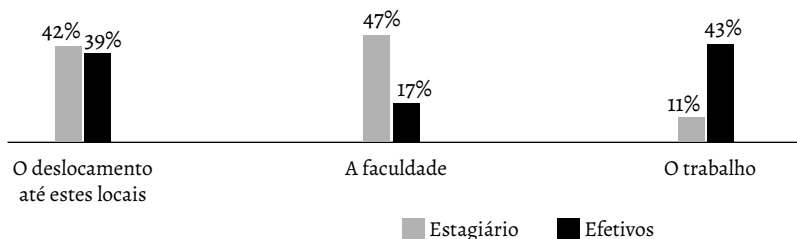
Gráfico 6 – Tempo médio gasto com deslocamento diariamente



Fonte: Nascimento (2017)

Com relação ao desgaste causado pelo trabalho e pela faculdade, a resposta varia bastante de acordo com o tipo de contrato de trabalho: grande parte dos estagiários acreditam que o que mais cansa é a faculdade (47%), enquanto os efetivos alegam que o trabalho é mais cansativo (43%).

Gráfico 7 – O que mais cansa os jovens universitários que trabalham



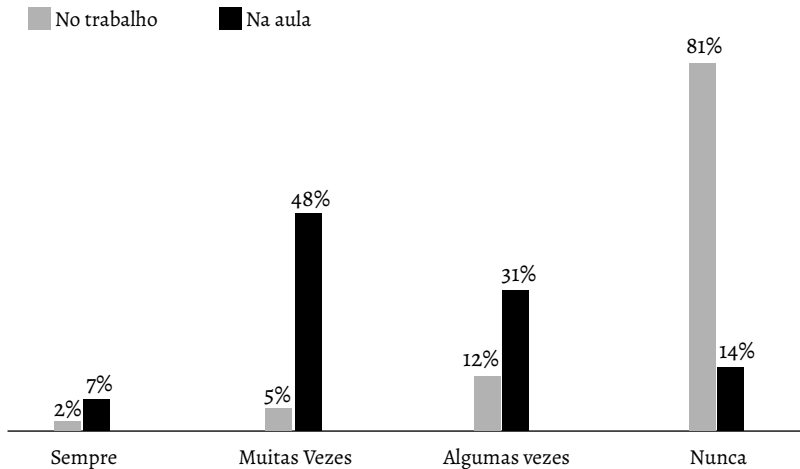
Fonte: Nascimento (2017)

Uma das explicações para esses resultados pode ser a carga horária de um funcionário efetivado comparada a de um estagiário. O primeiro grupo passa até dez horas do seu dia trabalhando, enquanto o limite máximo do segundo grupo é de apenas seis horas diárias. Com isso, a energia consumida pelo trabalho efetivo se torna muito maior, levando esses jovens a perceberem maior desgaste causado pela sua atividade profissional.

Faltas e atrasos

Como era de se esperar, a consequência do cansaço se mostra desastrosa quando o jovem chega ao seu limite e precisa descansar: 81% nunca faltaram no trabalho por causa do cansaço, ao passo que 86% já deixaram de ir à aula ao menos uma vez devido ao esgotamento físico ou psicológico. Ou seja, quando o jovem se sente obrigado a abrir mão de uma das atividades para conseguir um tempo de repouso maior, faltar à aula costuma ser a primeira opção, o que poderá, sem dúvidas, impactar negativamente seu desempenho acadêmico.

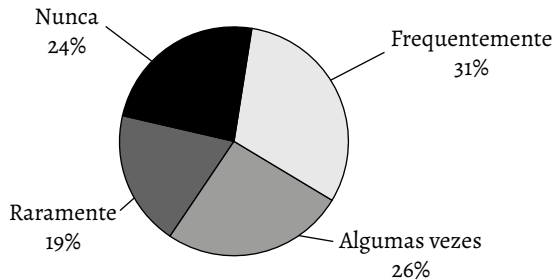
Gráfico 8 – Frequência com que faltam ao trabalho/faculdade devido ao cansaço



Fonte: Nascimento (2017)

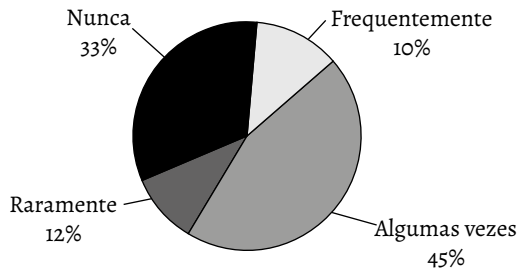
Para tornar a situação mais complicada, mesmo que o aluno tenha disposição para fazer as duas coisas, o excesso de demanda no trabalho costuma obrigá-lo a chegar atrasado nas aulas e até mesmo a se ausentar das mesmas: 67% já faltaram e 76% já chegaram atrasados na aula em virtude do trabalho.

Gráfico 9 – Frequência de atrasos na aula devido ao trabalho



Fonte: Nascimento (2017)

Gráfico 10 – Frequência de faltas na aula devido ao trabalho



Fonte: Nascimento (2017)

Horários dedicados ao estudo

A menos que o aluno ocupe um cargo de gestão, dificilmente será necessário realizar alguma tarefa do trabalho após sair do escritório. O mesmo não acontece com a faculdade, que costuma exigir um esforço extra do aluno, mesmo após deixar o campus. Seja para fazer a leitura do texto da próxima aula, seja para se preparar para um seminário ou prova que se aproxima, seja por qualquer outro motivo, os alunos frequentemente precisarão encontrar algum horário em sua ocupada agenda.

A pesquisa realizada mostra que os finais de semana são os momentos mais escolhidos para esses fins (40%). O cenário é bastante diferente ao compararmos as respostas dos estagiários e dos empregados efetivos: 22% dos efetivos *não estudam fora da sala de aula*, ao passo que apenas 5% dos estagiários se veem na mesma situação.

Quadro 1 – Os momentos mais utilizados para estudar

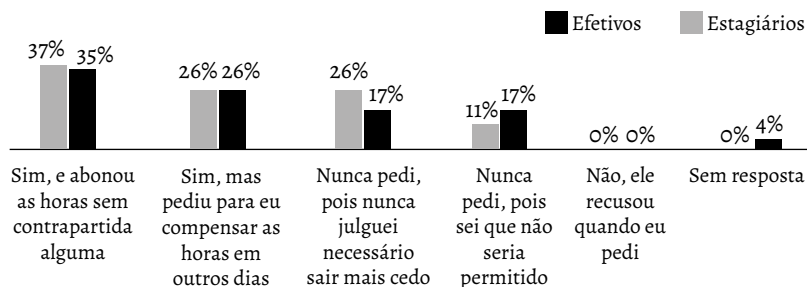
| HORÁRIO DE ESTUDO | TOTAL | Estagiários | Efetivos |
|--|-------|-------------|----------|
| Aos finais de semana | 40% | 21% | 57% |
| À noite, antes de dormir | 14% | 21% | 9% |
| Nunca estudo fora dos horários das aulas | 14% | 5% | 22% |
| Antes da aula | 12% | 21% | 4% |
| No horário do almoço | 7% | 11% | 4% |
| No caminho para o trabalho/faculdade | 7% | 11% | 4% |
| Durante o horário de trabalho | 2% | 5% | 0% |
| Pela manhã, antes de sair de casa | 2% | 5% | 0% |

Fonte: Nascimento (2017)

Além dos finais de semana, que poderiam ser a “válvula de escape” para o desgaste, mas que muitas vezes acabam sendo o único momento que têm para estudar, esses jovens precisam abrir mão de outros possíveis momentos de “descompressão”: pelo menos uma vez durante o curso, 88% já deixaram de dormir para estudar e 95% já trocaram alguma atividade de lazer por estudo.

A boa notícia é que os gestores têm demonstrado solidariedade com os estudantes: 62% dos respondentes disseram que já foram autorizados a sair mais cedo do trabalho porque precisavam estudar, sendo que mais da metade deles o fez sem exigir nenhuma contrapartida por parte do empregado. Além disso, 14% nunca pediram, pois pressupõem que não teriam a autorização, mas nenhum dos entrevistados teve o seu pedido de fato negado.

Gráfico 11 – O gestor já permitiu que saísse mais cedo do trabalho para estudar?

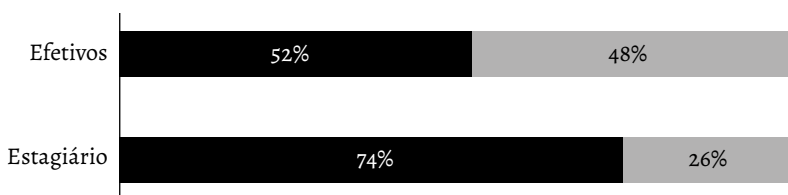


Fonte: Nascimento (2017)

Trabalhar ou estudar

Considerando todos os fatores, quando perguntados se continuariam trabalhando ou se optariam pela faculdade, caso alguma situação extraordinária os obrigasse a escolher apenas um, a maior parte dos alunos respondeu que pediriam demissão e continuariam com a faculdade, mas a proporção varia de acordo com o tipo de contrato de trabalho:

Gráfico 12 – Se tivesse que escolher entre trabalhar OU estudar



Fonte: Nascimento (2017)

Considerando os motivos pelos quais os jovens respondentes alegaram ter iniciado a carreira profissional antes de finalizar a graduação, os quais em sua maioria giram em torno de questões financeiras, poderíamos interpretar que a decisão por deixar a faculdade seria a mais provável. Entretanto, o que esta pesquisa mostra é justamente o contrário: a maioria dos alunos permaneceria na faculdade, principalmente os que ainda são estagiários. Há um equilíbrio nas respostas dos alunos que já foram efetivados em suas funções, o que pode ser atribuído ao vislumbre de boas oportunidades de carreira das quais não gostariam de abrir mão.

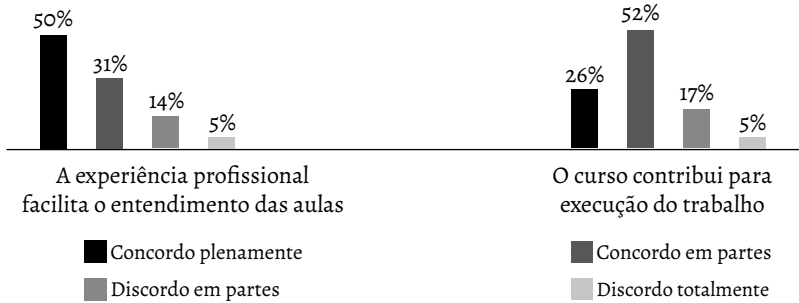
Alinhamento entre teoria e prática

Uma questão bastante abordada ao longo deste trabalho foi a importância de alinhar a teoria à prática. Quando perguntados sobre a importância de seu curso na execução de seu trabalho e sobre a importância da experiência profissional na assimilação do conteúdo das aulas, 80% dos alunos concordam que as duas coisas se complementam de forma positiva, ou seja, a experiência que ele traz do trabalho faz com que aquilo que é visto em aula seja absorvido com mais facilidade e que os assuntos estudados contribuam para um melhor desempenho na empresa.

Entretanto, pudemos observar uma pequena variação na convicção das respostas: metade dos respondentes *concordam totalmente* que o trabalho facilita o entendimento das aulas, enquanto apenas 26% *concordam totalmente* que as aulas ajudam na execução do trabalho. Ao observar esses números, parece haver uma

divergência entre a opinião dos alunos e o paradigma de que primeiro devemos conhecer a teoria e, em seguida, a prática. Os alunos demonstraram maior convicção de que a prática facilita a teoria, e não o contrário.

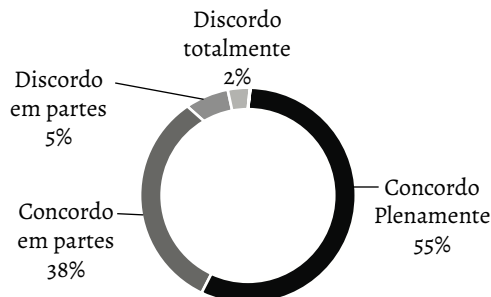
Gráfico 13 – Complemento trabalho versus faculdade e vice-versa



Fonte: Nascimento (2017)

É importante ressaltar que esses números se referem à aplicabilidade dos conceitos teóricos aprendidos na universidade no trabalho. Entretanto, conforme discutido no decorrer desta pesquisa, não seria justo diminuir o curso superior a um mero agente formador de trabalhadores, oferecendo apenas ferramentas para a execução de uma atividade profissional. Os alunos parecem entender isso, uma vez que 93% dos respondentes concordam com a afirmação de que “mais do que apenas melhorar o seu desempenho no trabalho, a faculdade serve para torná-lo uma pessoa melhor”, parecendo enxergar a universidade como algo maior, que contribui para a formação de pessoas.

Gráfico 14 – Mais do que ensinar uma profissão, a faculdade me torna uma pessoa melhor



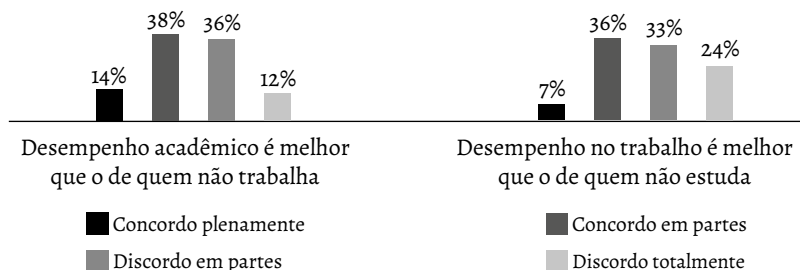
Fonte: Nascimento (2017)

Autoavaliação de desempenho

Quando foi solicitado que fizessem uma autoavaliação do seu desempenho na faculdade, comparando-se aos alunos que *não trabalham*, as respostas variaram bastante e, ao final, ficaram equilibradas: 52% dos alunos que participaram da pesquisa responderam que se enxergavam com desempenho acadêmico superior ao dos colegas que apenas estudam, enquanto 48% discordaram dessa afirmação.

Já quando foram convidados a analisar o próprio desempenho no trabalho, comparando-se aos colegas que *não estudam*, há uma tendência mais bem definida: 43% acreditam apresentar melhor desempenho no trabalho do que os colegas que não estudam, sendo que, destes, apenas 5% concordam totalmente com a afirmação. Uma das interpretações possíveis é a de que os alunos não têm tanta convicção de que o fato de estarem estudando faça com que o seu trabalho renda mais.

Gráfico 15 – Comparando-me aos colegas do trabalho e da faculdade, eu diria que



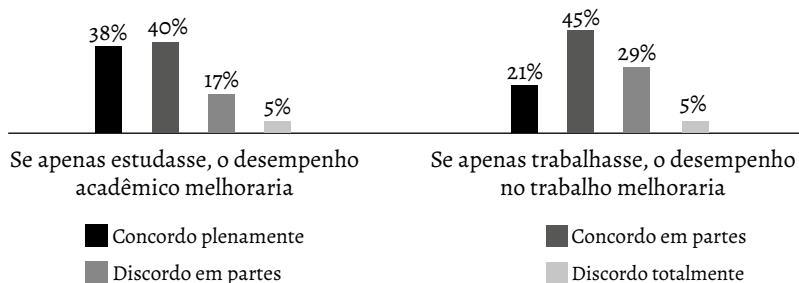
Fonte: Nascimento (2017)

É inegável o fato de que estar estudando e trabalhando ao mesmo tempo causa algum impacto – negativo ou positivo – em ambas as atividades. Mas, e se pudessem fazer apenas uma das duas atividades por vez, será que o desempenho apresentado seria melhor? A maioria dos participantes respondeu que sim, tanto para o trabalho quanto para a faculdade. São 78% de alunos que concordam que seu desempenho acadêmico melhoraria se passassem a dedicar todo o seu tempo aos estudos, enquanto um percentual um pouco menor acredita que seu desempenho no trabalho seria favorecido pelo fim da jornada dupla: 66%, sendo que apenas 21% concordam totalmente com isso.

Aqui, podemos visualizar uma situação inusitada: ainda que acreditem que o trabalho contribua para um melhor entendimento do conteúdo apresentado em sala de aula, a maior parte dos alunos acredita que seu desempenho acadêmico seria ainda melhor se pudesse focar apenas nas aulas e deixar de

trabalhar. Isso pode significar que esses jovens universitários enxergam maior valor no tempo disponível para a universidade do que na experiência prática.

Gráfico 16 – O que você acredita que aconteceria caso abrisse mão da dupla jornada?



Fonte: Nascimento (2017)

Considerações finais

Se perguntarmos a um professor o que acha da dupla jornada dos jovens universitários, teremos respostas com diferentes argumentos e pontos de vista. Ao pedirmos a opinião de um gestor de uma empresa multinacional, o mesmo ocorrerá. Os pais dos alunos, por sua vez, também terão outras ideias para apresentar.

O tema central deste trabalho talvez seja capaz de levantar boas discussões acerca da relação entre trabalho e estudo, pois a opinião de quem participa do debate vai variar de acordo com o contexto no qual cresceu, como foi a dinâmica de sua educação, qual a sua relação com o trabalho, qual posição socioeconômica ocupa, entre outras dezenas de fatores. Entretanto, a dinâmica de transformação do modo como vivemos vem se alterando com rapidez assustadora, o que faz com que o cenário político, econômico e social experienciado por um jovem dos anos 1990 já seja completamente diferente do que o de alguém nos anos 2000.

Após as análises da bibliografia sobre o assunto da dupla jornada, a pesquisa que deu origem ao TCC buscou entender a visão de quem, de fato, é afetado pelas variáveis do estudo no *contexto atual*, com todos os problemas e benefícios de ser um jovem do século XXI: os próprios alunos. Simplificando a discussão e fazendo um cruzamento entre o que dizem os autores e o que sentem os alunos sobre as vantagens e desvantagens do trabalho precoce, podemos chegar a algumas conclusões.

Como aponta Assumpção (2009), a experiência profissional traz consigo uma grande carga de responsabilidade que será responsável, sem dúvidas, pelo

desenvolvimento e maturidade do jovem que opta por vivenciá-la. Além disso, os próprios alunos pesquisados, em sua maioria, acreditam que o trabalho faz com que eles entendam os conceitos apresentados na sala de aula com maior facilidade. Entretanto, esse desenvolvimento precoce também vem acompanhado de um desgaste exagerado, fazendo com que o aluno tenha que se desdobrar para conseguir lidar com ambas as atividades. Corroborando o que foi constatado no estudo de Nagai (2009), os resultados desta pesquisa também apontam que o cansaço, a falta de tempo para atividades prazerosas ou até mesmo acadêmicas acabam se tornando parte da vida do “aluno trabalhador”, o que certamente é desvantajoso para sua saúde física e psicológica, comprometendo, assim, o seu desempenho no curso e até mesmo no trabalho.

Voltamos a abordar, também, as ideias levantadas por Rabello (1973), que diz ser absurdo reduzirmos a universidade a um mero formador de trabalhadores, afirmando que o curso de graduação abrange questões muito mais profundas do que simplesmente formar um bom profissional para o mercado de trabalho. A faculdade prepara o aluno para a vida, contribuindo para sua formação humana, sendo o trabalho apenas uma parte dela. Caso contrário, não veríamos disciplinas como Filosofia ou Ciências Sociais em um curso de Administração. Ter alunos matriculados apenas em busca de um diploma, sempre faltando à aula e aproveitando o mínimo do que é oferecido pela universidade é um triste desperdício do potencial humano existente nesses jovens.

Por outro lado, o número de pessoas com diploma de curso superior aumenta exponencialmente e, com a demanda maior que a oferta, o mercado de trabalho acaba se tornando mais exigente. Por isso, a ausência total de experiências profissionais na faixa dos 24 anos pode ser um obstáculo enorme na vida do estudante que opta pela dedicação integral à universidade. Adaptar-se ao ambiente corporativo, que apresenta uma diferença abismal comparado ao ambiente acadêmico, pode ser um choque para o jovem. Além disso, considerando as condições financeiras da população brasileira, poucos são os que podem abrir mão de trabalhar durante o período da graduação, o que é mais um obstáculo para o cenário do “somente aluno”.

Ao refletirmos sobre as hipóteses preestabelecidas, podemos observar que, de fato, ao somarmos as horas necessárias para a realização de todas as atividades que o jovem que vive a dupla jornada precisa executar, há uma perda no grau de dedicação aos estudos, que acaba sendo refletido até mesmo em atrasos e em faltas na aula, seja por excesso de trabalho seja pelo cansaço causado por essas atividades. No dia a dia, os alunos acabam priorizando o trabalho, uma vez que faltar na faculdade traz menos consequências do que se ausentar do trabalho. Entretanto, percebemos que, ainda que já estejam trabalhando, os jovens não optariam por deixar a faculdade em função

do trabalho, ou seja, a hipótese de que os alunos enxergam a graduação como um meio e o trabalho como um fim não se mostrou verdadeira; os jovens universitários, apesar de tudo, priorizam o seu curso, atribuindo-lhe grande valor para sua formação.

Uma outra hipótese foi confirmada após a realização desta pesquisa: a de que a vivência prática facilita a assimilação dos conteúdos apresentados em aula, favorecendo o desempenho acadêmico dos alunos que trabalham.

Como se pode observar ao longo deste trabalho, é possível afirmar que o principal motivo que levou os jovens a iniciarem sua carreira profissional antes de se formarem foi a questão financeira. Sendo assim, somando as atuais questões econômicas às exigências do mercado de trabalho, abstraindo uma eventual reforma do sistema educacional brasileiro, pode-se dizer que o fim da dupla jornada é um pensamento quase utópico. Uma vez aceita a ideia de que o trabalho durante a faculdade deve permanecer – ao menos por alguns anos –, como nossa realidade parece exigir, enxergamos um caminho: o que podemos observar em nossa pesquisa é que o impacto da dupla jornada atinge o estagiário com menor impacto, se comparado aos funcionários já efetivados. A opção que parece mais viável e saudável seria adiar tanto quanto possível a experiência de trabalho em tempo integral, o qual demonstrou implicar menor aproveitamento do curso e aumento do desgaste do aluno.

Combinando uma carga horária mais equilibrada com gestores e empresas mais compreensivas e apoiadoras da atuação na vida acadêmica, bem como a inclusão de alguns conteúdos mais práticos na graduação, demonstrando um valor maior para as empresas, o trabalho alcançaria o degrau desejado por muitos autores. Isso poderia fazer com que o trabalho deixe de ser visto como um empecilho para o bom aproveitamento na faculdade e vice-versa, passando a entendê-los como atividades sincronizadas em um cenário no qual ambos se complementam e se reforçam sem exclusões ou exageros.

Elisabete Adami Pereira dos Santos é Doutora em Ciências Sociais e Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). Bacharel e Especialista em Administração pela Faculdade Getúlio Vargas e bacharel em Filosofia pela Universidade de São Paulo (USP). Professora da PUC-SP, nos cursos de Graduação e Especialização em Administração e Gestão de Projetos Sociais em Organizações do Terceiro Setor. E-mail: betadami@puccsp.br

Igor dos Santos Nascimento é ex-aluno do curso de Administração, da PUC-SP. E-mail: igor18_12@hotmail.com

Referências

ABRANTES, Nyedja N. F. Trabalho e estudo: uma conciliação desafiante. *In: FÓRUM INTERNACIONAL DE PEDAGOGIA*, 4., 2012, Parnaíba. **Anais [...]**. Parnaíba: Realize Editora, 2012. p. 1-12.

ABRAHAMS, Robin; GROYSBERG, Boris. Gerencie seu trabalho, gerencie sua vida. **Harvard Business Review**, Boston, 11 mar. 2014. Disponível em: <https://bit.ly/2kQJgww>. Acesso em: 26 nov. 2016.

ASSUMPÇÃO, Alfredo J. **Fraldas corporativas**: desenvolvendo hoje o líder de amanhã. São Paulo: Saraiva, 2009.

BITTAR, Mariluce; OLIVEIRA, João F.; MOROSINO, Marília (org.). **Educação superior no Brasil**: 10 anos pós-LDB. Brasília, DF: Ministério da Educação, 2008.

BRANDÃO, Carlos R. **O que é educação**. São Paulo: Brasiliense, 1987.

CARDOSO, Ruth C. L.; SAMPAIO, Helena. Estudantes universitários e o trabalho. *In: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM CIÊNCIAS SOCIAIS*, 19., 1995, Caxambu. **Anais [...]**. Caxambu: Anpocs, 1995.

CASTRO, Mary G.; WAISELFISZ, Júlio J.; ABRAMOVAY, Miriam. **Juventudes na escola, sentidos e buscas**: por que frequentam? Brasília, DF: Flacso, 2015.

LIMENA, Maria M.; RODRIGUES, Maria L.; PETRAGLIA, Izabel; ALMEIDA, Cleide (org.). **ProUni e inclusão social**. São Paulo: Editora Xamã, 2011.

NAGAI, Roberta. **O trabalho de jovens universitários e repercussões no sono e na sonolência**: trabalhar e estudar afeta diferentemente homens e mulheres? 2009. Tese (Doutorado em Saúde Pública) – Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

NASCIMENTO, Igor S. **Educação e trabalho**: o impacto do trabalho precoce no desempenho acadêmico de jovens universitários brasileiros. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Faculdade de Economia,

Administração, Contabilidade e Atuária, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2017.

RABELLO, Ophelina. **Universidade e trabalho**: perspectivas. Campinas: Unicamp, 1973.

SACRAMENTO, Hellen R. S. Juventude universitária e trabalho: por entre relatos e teses. *In*: COLÓQUIO INTERNACIONAL EDUCAÇÃO E CONTEMPORANEIDADE, 6., 2012, São Cristóvão. **Anais** [...]. São Cristóvão: Universidade Federal de Sergipe, 2012. p. 1-15.

SEGNINI, Liliana R. P. Educação e trabalho: uma relação tão necessária quanto insuficiente. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 14, n. 2, p. 72-81, 2000.

TORDINO, Cláudio A. Formação interdisciplinar de professores de administração. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 10, n. 20, p. 95-115, 2008.

12. A trajetória da mulher negra no mercado de trabalho: da ama de leite aos cargos de alta gestão

Myrt Thânia de Souza Cruz

Isabella Vieira de Souza

Introdução

Ao falarmos do desenvolvimento do ofício e da relação trabalhista, observamos uma constante modificação na estrutura das organizações, dos cargos e das posições das pessoas. Todavia, a mulher negra, apesar do progresso organizacional e social, ainda se encontra em posições hierárquicas inferiores. A primeira teoria para explicar esse fator é que as mulheres negras sofrem duplamente no mercado de trabalho com o preconceito racial que foi construído desde a época da escravidão e com a desigualdade de gênero enraizada em nossa sociedade patriarcal.

A escravidão nasceu na sociedade brasileira quando os portugueses perceberam que a mão de obra dos índios não condizia com o padrão desejado por eles. Por isso, era necessária uma força de trabalho substituta. Nesse contexto, os negros foram escravizados e introduzidos em nosso mercado de trabalho. Os escravos tinham um trabalho degradante e penoso, e eram tratados, muitas vezes, como animais de carga, tendo que fazer aquilo que os proprietários que os compravam queriam. No dia 13 de maio de 1888, os negros conquistaram a abolição, a qual lhes deu direito à liberdade. Porém, mesmo depois da abolição, o negro enfrentou, e ainda enfrenta, inúmeras barreiras sociais.

Especificando a posição da mulher negra dentro do processo de escravidão, observa-se que houve consequências ainda mais profundas, pois ela estava vinculada à concepção de novos escravos e, portanto, à reprodução da força de trabalho do regime escravocrata. As mulheres escravizadas também eram instrumento de

prazer dos seus donos, visto que seu corpo era usado como objeto de prazer e de satisfação de fantasias sexuais. Além disso, as mulheres negras eram responsáveis por todo o trabalho doméstico.

Mais de 130 anos depois, a imagem da mulher negra ainda está vinculada à escravidão. No mercado de trabalho, apesar do avanço tecnológico e científico, ainda há a associação da mulher negra com postos e ocupações do passado. Somado a outros fatores sociais, isso faz com que haja a manutenção em cargos inferiores, poucas oportunidades e uma trajetória desgastante para que elas cheguem às posições superiores em nossa sociedade.

Apesar da manutenção de preconceitos e barreiras, há uma pequena parcela das mulheres negras que se encontra em cargos de alta gestão. Entretanto, esse grupo é minúsculo e enfrenta uma trajetória árdua para chegar a esses postos. Ou seja, mesmo quando as mulheres negras conseguem, depois de um desenvolvimento penoso, desvincular-se do estereótipo racista de “amas de leite” e ocupar cargos de alta gestão, o preconceito racial e a desigualdade de gênero se mantêm. Destarte, os fatos mostram quão importante é compreender a trajetória da mulher negra no mercado de trabalho para que se possa desenraizar o preconceito estrutural sofrido por esse grupo.

Panorama da discriminação racial e de gênero

Mulheres, raça e classe, livro de Angela Davis, inicia-se ressaltando o fato de que, com o passar das décadas e a ampliação do debate, um historiador após o outro declarava, confiante, ter decifrado o verdadeiro sentido da “instituição peculiar”. Em meio a toda essa atividade intelectual, porém, a situação específica das mulheres escravizadas permanecia incompreendida. As discussões incessantes sobre sua “promiscuidade sexual” ou sobre seus pendores “matriarcais” obscureciam, ao invés de iluminarem, sua situação durante a escravidão.

Os poucos relatos existentes sobre a mulher negra nos dizem como foi seu passado na escravidão. Como fica explícito nas palavras de Davis:

as mulheres negras passaram a ser cada vez mais avaliadas em função de sua fertilidade (ou da falta dela): aquela com potencial para ter dez, doze, catorze ou mais filhos era cobiçada como um verdadeiro tesouro. Mas isso não significa que, como mães, as mulheres negras gozassem de uma condição mais respeitável do

que a que tinham como trabalhadoras. A exaltação ideológica da maternidade – tão popular no século XIX – não se estendia às escravas. Na verdade, aos olhos de seus proprietários, elas não eram realmente mães; eram apenas instrumentos que garantiam a ampliação da força de trabalho escrava. Elas eram “reprodutoras” – animais cujo valor monetário podia ser calculado com precisão a partir de sua capacidade de se multiplicar. (DAVIS, 2016, p. 25)

Apesar disso, as mulheres negras nunca deixaram de mostrar força, não se entregando às condições impostas. Elas precisavam mostrar resistência como forma de desgosto e repúdio à tortura e ao assédio sofrido.

Poucas foram as que não tentaram de alguma forma mudar sua condição de escravizadas e transformar seu estilo de vida.

As Elizas, se existiram, certamente foram as exceções em meio a maioria das mulheres negras. Elas não representam, em hipótese alguma, as experiências acumuladas por todas essas mulheres que labutaram sob o chicote de seus senhores, trabalharam para sua família, protegendo-a, lutaram contra a escravidão e foram espancadas, estupradas, mas nunca subjugadas. Foram essas mulheres que transmitiram para suas descendentes do sexo feminino, nominalmente livres, um legado de trabalho duro, perseverança e autossuficiência, um legado de tenacidade, resistência e insistência na igualdade sexual – em resumo, um legado que explicita os parâmetros para uma nova condição da mulher. (DAVIS, 2016, p. 41)

Ou seja, as mulheres negras deixaram o seu legado para que, atualmente, essa condição fosse superada.

O processo histórico de discriminação da mulher negra

A escravidão se fez presente no processo de construção da sociedade brasileira, deixando seus rastros até os dias atuais. Mesmo após a sanção da Lei Áurea em 1888, a condição do negro continuou deplorável. Várias são as explicações que justificam a abolição, mas nenhuma delas deixa de evidenciar que, a despeito da libertação, a condição do negro se manteve degradada e precária.

A desagregação do regime escravocrata e senhorial operou-se, no Brasil, sem que se cercasse a destituição dos antigos agentes de trabalho escravo de assistência e garantias que os protegessem na transição para o sistema de trabalho livre. Os senhores foram eximidos da responsabilidade pela manutenção e segurança dos libertos, sem que o Estado, a Igreja ou qualquer outra instituição assumisse encargos especiais, que tivessem por objeto prepará-los para o novo regime de organização da vida e do trabalho. [...] Essas facetas da situação [...] imprimiram à Abolição o caráter de uma espoliação extrema e cruel. (FERNANDES, 1978, p. 15)

Dentro do processo penoso imposto aos escravizados, é importante ressaltar uma parcela dessa população que durante anos foi pouco estudada: a mulher negra. No trabalho escravo, as mulheres negras experimentaram a igualdade com os homens no que tange à exploração e às surras. Mas, além disso, sofreram múltiplas violências sexuais, como assédios e estupro, sendo objetificadas como meras reprodutoras de mão de obra.

Segundo Davis (2016), no contexto da escravidão, as mulheres negras foram submetidas a uma posição de vulnerabilidade em relação às formas de coerção sexual. Mas não só, as punições mais violentas impostas aos homens, que consistiam em açoitamentos e mutilações, também eram cometidas contra as mulheres.

As mulheres negras eram expostas aos mais diferentes tipos de humilhação e opressão. Em todos os momentos e em qualquer lugar que iam, a sociedade as segregava pelo fato de terem nascido negras.

Ser mulher, e ser escrava dentro de uma sociedade extremamente preconceituosa, opressora e sexista, é reunir todos os elementos favoráveis à exploração, tanto econômica quanto sexual, e também ser o alvo de humilhações da sociedade nos seus diferentes seguimentos. (GIACOMINI, 1988, p. 26 apud SILVA, 2010, p. 3)

A situação da mulher negra no período da escravidão foi bastante dolorosa, porque, além de sofrer com o regime violento, era submetida a todo tipo de sevícias e violências sexuais.

A mulher escravizada tinha, ademais, que se dedicar em tempo integral ao seu posto de trabalho. Devia servir a família de seu dono, sobrando-lhe pouco tempo para criar sua própria família.

De acordo com Staples (1971, p. 37 apud DAVIS, 2016, p. 25) “a mulher escrava era, antes de tudo, uma trabalhadora em tempo integral para seu proprietário, e apenas ocasionalmente esposa, mãe e dona de casa”. Elkins (1971, p. 130 apud DAVIS, 2016, p. 32) continua: “Ela controlava as poucas atividades – cuidar da casa, preparar os alimentos e criar os filhos – que restavam para a família escrava”.

Todavia, mesmo nessas circunstâncias degradantes, as mulheres negras demonstraram toda sua força e resistência. Não aceitavam o que lhes era imposto e tentavam de todas as formas provocar modificações em sua situação. Elas criaram uma resistência natural, porque, dessa forma, demonstravam a insatisfação com a violência que sofriam.

As mulheres resistiam e desafiavam a escravidão o tempo todo. Devido à contínua repressão sofrida, não é de se estranhar que a mulher negra frequentemente apressasse as conspirações de escravos. (APTHEKER, 1936, p. 11 apud DAVIS, 2016, p. 31)

Sucessivamente, Douglass descreve:

Havia momentos em que parecia que ela estava prestes a vencer aquele bruto, mas ele acabou por dominá-la e conseguiu amarrar seus braços na árvore para a qual a tinha arrastado. A vítima estava agora à mercê do impiedoso chicote. [...] Os gritos da mulher, agora indefesa enquanto era submetida ao castigo truculento, se misturavam aos insultos roucos do feitor e ao choro descontrolado de suas crianças assustadas. Quando a pobre mulher foi desamarrada, suas costas estavam cobertas de sangue. Ela foi açoitada, terrivelmente açoitada, mas não se rendeu e continuou a delatar o feitor e a ofendê-lo com os nomes mais sujos que conseguia encontrar. (DOUGLASS, 1962, p. 52 apud DAVIS, 2016, p. 31)

Por mais que a luta contra o abuso e a opressão da escravidão fosse assimétrica, as mulheres negras tentavam de todas as formas mostrar aos que estavam

à sua volta como eram fortes. Para elas, era preciso criar pessoas capazes de lutar contra o sistema e que não se entregassem. “Elas queriam que seus filhos crescessem e se tornassem homens, e sabiam perfeitamente que, para isso, eles precisavam do exemplo de um homem negro forte diante deles” (DAVIS, 2016, p. 30).

A luta contra a escravidão alimentava a força dessas mulheres. Apesar disso, tratava-se de uma batalha brutal. Por esse motivo, algumas escravas preferiram matar suas filhas para elas não tivessem o mesmo destino. Segundo Silva (2010), a preservação da cultura negra pode ser considerada uma das principais formas de resistência, pois, a despeito das agressões sofridas e dos danos psicológicos causados, homens e mulheres escravizados procuraram preservar consigo uma cultura própria, já que chicotes, ferros no pescoço, estupros e outras tantas formas de violência não foram suficientes para apagar sua cultura.

Escravidão, casamento forçado, assédio e exploração sexual marcaram o período de construção da identidade social das mulheres negras em nosso país. Mais de 130 anos depois, as consequências desse regime cruel ainda se fazem sentir. É preciso, portanto, desvincular-se desse passado para que ocorra a verdadeira emancipação das mulheres negras.

A discriminação da mulher negra no mercado de trabalho

Com a transição para o trabalho assalariado em meados do século XIX, os negros, libertos mas desassistidos pelo Estado, não possuíam qualificação para disputar os cargos mais valorizados. Por isso, se deu o processo estrutural de marginalização da população negra. Os homens negros foram destinados a trabalhos manuais que exigiam força física e as mulheres negras, por sua vez, ficaram designadas aos deveres domésticos, refletindo sua condição anterior de escravizadas.

Durante a escravidão, as mulheres negras eram responsáveis pelos trabalhos domésticos. Esses postos eram o único espaço onde elas podiam atuar e de alguma forma serem reconhecidas, tendo a possibilidade de constituírem seus próprios laços pessoais.

É verdade que a vida doméstica tinha uma imensa importância na vida social de escravas e escravos, já que lhes propiciava o único espaço em que podiam vivenciar verdadeiramente suas experiências como seres humanos. Por isso – e porque, assim como seus companheiros, também eram trabalhadoras –,

as mulheres negras não eram diminuídas por suas funções domésticas, tal como acontecia com as mulheres brancas. (DAVIS, 1981, p. 33)

O mercado de trabalho brasileiro é o reflexo de todas as ações que aconteceram no nosso passado nacional. Sendo assim, a figura da mulher negra ainda está atrelada à condição de mão de obra barata, ocupando postos de trabalho semelhantes aos do período da escravidão.

A participação da mulher negra no mercado de trabalho ao longo da história se fez de forma bastante desigual. Sua situação é fruto de uma prolongada situação vivida no período escravocrata e com poucas mudanças depois, já que atualmente ela está em último lugar na escala social, sofrendo as maiores desvantagens de um sistema discriminatório.

Tabela 1 – População negra residente no Brasil – percentual do total geral no ano de 2010

| Brasil e grande região | População Negra | | |
|------------------------|-----------------|-------|-------|
| | Total | Preta | Parda |
| Brasil | 50,7 | 7,6 | 43,1 |
| Norte | 73,5 | 6,6 | 66,9 |
| Nordeste | 69,0 | 9,5 | 59,4 |
| Sudeste | 43,6 | 7,9 | 35,7 |
| Sul | 20,6 | 4,1 | 16,5 |
| Centro-Oeste | 55,8 | 6,7 | 49,1 |

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (2015a).

Dessa forma, percebe-se que a população negra representa mais da metade da população brasileira (50,7%), sendo que as suas maiores concentrações estão nas regiões Nordeste (69%) e Centro-Oeste (55,8%).

Por sua vez, o acesso dos homens e mulheres negras ao mercado de trabalho brasileiro se configura de forma contraditória. Apesar de representarem mais da metade da população nacional, eles são os que mais se encontram desocupados no mercado de trabalho nacional.

Tabela 2 – Taxa de desocupação das pessoas com 16 anos ou mais de idade, por sexo, segundo cor/raça e grupos de anos de estudo, Brasil, 2005 a 2015

| Cor/Raça | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Branca | 8,0 | 7,4 | 7,1 | 6,1 | 7,1 | 5,6 | 5,1 | 5,3 | 5,7 | 8,1 |
| Negra | 10,2 | 9,2 | 8,8 | 7,7 | 9,1 | 7,4 | 6,9 | 7,4 | 7,6 | 10,5 |

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2015b).

Nota: *: a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio (PNAD) não foi realizada no ano de 2000 e 2010; **: em 2004 a PNAD passa a contemplar a população rural de Rondônia, Acre, Amazonas, Roraima, Pará e Amapá; *** a população negra é composta por pretos e pardos; ****: a taxa de desocupação é o quociente entre a população desocupada e a população economicamente ativa, na faixa etária determinada; *****: a parcela da população que não informou anos de estudo não foi considerada para construção desta tabela.

A análise da taxa de desocupação das pessoas maiores de 16 anos, levando em consideração a cor da pele, demonstra que, ao longo dos anos, por mais que proporcionalmente a porcentagem de desocupados tenha crescido em números gerais, os negros possuem os maiores índices de desocupação. No ano de 2005, a população negra desempregada representava um total de 10,2%. Ao longo dos anos esse número variou, mas nada muito distante da média. No último ano analisado, 2015, a população negra desempregada representava 10,5% contra 8,1% dos brancos, portanto, uma diferença de mais de 2%.

Tabela 3 – Taxa de desocupação das mulheres com 16 ou mais anos, Brasil 2005 a 2015

| Cor/Raça | Anos de Estudo | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---------------|----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Branca | Total | 10,4 | 9,6 | 9,2 | 8,2 | 9,2 | 7,5 | 6,6 | 6,6 | 7,1 | 9,6 |
| Negra | Total | 13,7 | 12,3 | 12,2 | 10,6 | 12,4 | 10,5 | 9,4 | 10,0 | 10,1 | 13,3 |

Fonte: IBGE (2015b).

Nota: *: a PNAD não foi realizada no ano de 2000 e 2010; **: em 2004 a PNAD passa a contemplar a população rural de Rondônia, Acre, Amazonas, Roraima, Pará e Amapá; ***: a população negra é composta por pretos e pardos; ****: a taxa de desocupação é o quociente entre a população desocupada e a população economicamente ativa, na faixa etária determinada; *****: a parcela da população que não informou anos de estudo não foi considerada para construção desta tabela

Se a cor de pele discrimina, a situação fica ainda pior quando associada ao fato de ser mulher. Segundo os dados fornecidos pelo IBGE (2017), no ano de 2016, 13,7% das mulheres negras encontravam-se desocupadas. Passados mais de dez anos, esse quadro pouco se alterou: a porcentagem de negras desocupadas é de 13,3%. Fica evidente, pois, que essa parcela populacional é a primeira a ser atingida pela falta de postos de trabalho.

As mulheres negras arcam com todo o peso da discriminação de cor e de gênero, e ainda mais um pouco, sofrendo a discriminação setorial-regional-ocupacional que os homens da mesma cor e a discriminação salarial das brancas do mesmo gênero. (SOARES, 2000, p. 51)

A soma dessas discriminações contra a mulher negra cria um problema de interseccionalidade que, de acordo com Crenshaw (2002), é um conceito que busca capturar as consequências estruturais e dinâmicas da interação entre dois ou mais eixos da subordinação. Trata-se da forma pela qual o racismo, o patriarcalismo, a opressão de classe e outros sistemas discriminatórios se estruturam e modificam as posições relativas de mulheres, de raças, de etnias e de classes, criando desigualdades básicas.

Jesus (2005) defende que são dois os tipos de discriminações sofridos pela mulher negra no ambiente de trabalho, os quais se inter cruzam e se potencializam. Ao examinar os indicadores do mercado de trabalho, pode-se notar que, em alguns aspectos, a discriminação de gênero é mais acentuada do que a de etnia e que, em outros, ocorre o contrário. No caso da mulher negra, as duas formas se cruzam, intensificando-se reciprocamente.

É importante ressaltar que a forma como a sociedade brasileira foi desenhada contribui para a discriminação da mulher negra. A falta de acesso à educação no passado, por exemplo, é um dos fatores que potencializam a porcentagem elevada de desocupação entre as mulheres negras.

O impacto da educação nos postos de trabalho das mulheres negras

Por causa das inúmeras barreiras sociais e psicológicas, os negros tiveram o acesso à educação dificultado. De acordo com Barros (2005), alguns mecanismos foram acionados para dificultar o ingresso e a permanência de alunos negros na

escola, mesmo depois da abolição. Empecilhos aparentemente pequenos, como a ausência de vestimentas adequadas, a dificuldade para matricular-se e até mesmo a falta de recursos para adquirir o material escolar e a merenda, impediram muitas vezes os alunos negros de acessarem a escola.

Na verdade, foram usadas diversas formas para impedir o acesso do negro às escolas e universidades, o que explica, posteriormente, o fato de eles terem que se submeter a cargos operacionais que exigem pouca ou nenhuma qualificação, visto que não conseguem se especializar.

Tabela 4 – Taxa de alfabetização das pessoas de 15 anos ou mais de idade, por cor ou raça: 2011 a 2015

| 2011 | | 2012 | | 2013 | | 2014 | | 2015 | |
|--------|----------------|--------|----------------|--------|----------------|--------|----------------|--------|----------------|
| Branca | Preta ou parda | Branca | Preta ou parda | Branca | Preta ou parda | Branca | Preta ou parda | Branca | Preta ou parda |
| 94,7 | 88,2 | 94,7 | 88,2 | 94,8 | 88,5 | 95 | 88,9 | 95,1 | 89,4 |

Fonte: IBGE (2015b).

Nota: a categoria Total inclui as pessoas sem declaração de alfabetização; a partir de 2007: a categoria Idade ignorada não foi investigada; os valores desta tabela foram reponderados com base na Projeção da População do Brasil e das Unidades da Federação – Revisão 2013, por sexo e idade. Estimativas da população dos municípios, utilizando a tendência de crescimento dos municípios 2000-2010.

Nota-se que há um crescimento na taxa de alfabetização de modo geral. Com negros, não é diferente. Esse crescimento pode ser explicado pelos avanços educacionais nos últimos anos. No ano de 2001, por exemplo, 88,2% dos negros eram alfabetizados e, em 2015, esse número se expandiu para 89,4%.

As mulheres também começaram a se movimentar em direção às ocupações de nível superior. Todavia, dentro desse aumento, houve a predominância de mulheres brancas, as quais têm vantagens educacionais e acabam ocupando cargos ligados à Saúde e à Educação, enquanto as mulheres negras ficam com os serviços domésticos, que não exigem escolaridade.

Apesar disso, os negros e negras conseguiram acessar o ensino, mesmo que de forma desigual e tardia. A implantação de ações afirmativas, como cotas e programas sociais do governo, possibilitaram ao negro acessar as ocupações de nível superior.

De acordo com o IBGE (2017), o percentual de negros no nível superior dobrou entre 2005 e 2015. Em 2005, apenas 5,5% dos jovens pretos ou pardos, segundo a classificação do IBGE e em idade universitária, frequentavam alguma faculdade. Em 2015, 12,8% dos negros entre 18 e 24 anos chegaram ao nível superior.

A condição do negro e sua ascensão, supostamente, dependem do seu desempenho individual, visto que agora ele tem acesso à educação. Porém, esse pensamento é conflitante com a realidade da sociedade brasileira, na qual o preconceito está enraizado de diversas formas, desde o âmbito familiar até a esfera social. Dessa forma, o negro não depende só de si, mas é vítima de processos históricos que o superam.

Os negros estão fortemente concentrados nas ocupações da indústria tradicional e nos serviços gerais, sendo que o acesso à educação é um dos principais fatores de produção dessa desigualdade. Entretanto, mesmo quando eliminadas as diferenças educacionais, os negros ainda apresentam desvantagens, principalmente no acesso às melhores posições ocupacionais, demonstrando que há uma distribuição desigual de indivíduos no mercado de trabalho e um dos fatores dessa desigualdade é a cor. (LIMA, 2001, p. 152)

As mulheres negras sofrem com as mesmas dificuldades, mas são ainda menos favorecidas do que os homens negros. Divulgada em 2017, a *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio Contínua* revelou que a diferença salarial média entre uma mulher negra e um homem branco é de aproximadamente 60%, podendo chegar em alguns casos a até 80% (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2017).

Considerando tais dados, percebe-se que a universalização do ensino melhorou a posição dos negros. Contudo, ela é insuficiente para reduzir significativamente as desigualdades no ambiente de trabalho.

A tecnologia no desenvolvimento da mulher negra no mercado de trabalho

As novas tecnologias têm gerado diversos avanços na qualidade de vida da humanidade, nas relações de trabalho e nos relacionamentos interpessoais. A tecnologia é o fruto do conhecimento humano acumulado. Nos últimos anos, esses avanços têm se dado de maneira cada vez mais rápida.

De acordo com Machado e Júnior (2018), a Primeira Revolução Tecnológica, conhecida como Revolução Industrial, ocorreu na segunda metade do século XVIII, tendo a Inglaterra como nação pioneira. Seu maior símbolo foi a utilização da energia extraída do carvão vegetal como fonte energética básica, que substituiu as formas tradicionais de energia utilizadas até então.

Goulart da Silva (2017) relata que a Segunda Revolução Industrial aconteceu no período entre 1870 e 1914. Ela foi marcada pelo aprimoramento de tecnologias e por pesquisas científicas dos conhecimentos obtidos na Revolução Industrial. Houve significativas evoluções nas áreas elétricas, químicas, biológicas, de transportes, de engenharia de produção e de agricultura. Um dos maiores adventos dessa revolução foi a substituição do uso da energia a vapor pela eletricidade e o uso do petróleo como fonte de energia.

A Terceira Revolução Industrial, que ocorreu na segunda metade do século XX, é constituída pelas tecnologias voltadas à busca, geração, processamento e transmissão de informações. Sobre a Terceira Revolução Industrial, Schwab (2019, p. 16) afirma que: “ela costuma ser chamada de revolução digital ou do computador, pois foi impulsionada pelo desenvolvimento dos semicondutores, da computação em *mainframe* (década de 1960), da computação pessoal (décadas de 1970 e 1980) e da internet (década de 1990)”.

Após as três revoluções citadas, vivenciamos hoje a quarta, também conhecida como indústria 4.0. Ela é marcada, principalmente, pela internet e pelo uso da inteligência artificial. A esse respeito, vale a reprodução do pensamento de Machado e Júnior (2018):

Na Quarta Revolução Industrial ocorre a convergência dos mundos biológico (tecnologia digital aplicada à genética), digital (internet das coisas ou plataformas digitais) e físico (impressão em 3D ou robótica avançada), por exemplo, um robô cozinheiro. No Vale do Silício, na Califórnia, nos EUA, a Zume Pizza oferece pizzas deliciosas feitas por robôs.

Schwab (2019, p. 1) continua: “estamos no início de uma revolução que está mudando fundamentalmente a forma como vivemos, trabalhamos e nos relacionamos um com o outro”.

Algo que todas as revoluções têm em comum é a transformação das relações trabalhistas. A cada nova tecnologia descoberta, as relações trabalhistas

se alteram. Ao pensarmos especificamente sobre a Quarta Revolução Industrial, uma das principais modificações é a substituição de cargos anteriormente ocupados por pessoas que passam a ser dirigidos por máquinas.

Associar esses fatores à condição da mulher negra é essencial, visto que, historicamente, elas são prejudicadas com a manutenção em postos de trabalho operacionais. Quando falamos de uma nova configuração do mercado de trabalho e de um cenário onde os postos de trabalho operacionais deixarão de existir, a posição a ser ocupada pela mulher negra deve estar no centro da discussão, pois ocupações tradicionalmente vinculadas a ela serão automatizadas, por exemplo, por robôs para trabalhos domésticos e por babás eletrônicas para cuidar de crianças.

Dessa forma, reforça-se ainda mais a necessidade de desvinculação das mulheres negras e de postos poucos qualificados. Para Castells (1999), a habilidade (ou inabilidade) para dominar a tecnologia remodela a sociedade em ritmo acelerado, definindo sua história e destino. Mas é claro que essas modificações não ocorrem de forma igual em todos os lugares. Trata-se, pelo contrário, de um processo desigual que, a depender do local, pode ocorrer de modo acelerado ou retardado.

Racismo algorítmico: uma nova forma de preconceito no mercado de trabalho

Com o advento de novas tecnologias, a modificação das formas trabalhistas não acontece somente nos postos de trabalho, mas, também, na forma como as pessoas chegam até essas posições. No passado, todos os processos de seleção eram feitos manualmente. Na atualidade, porém, as máquinas ficaram responsáveis por essas funções.

As organizações atuais utilizam *softwares* especializados para recrutar e selecionar os candidatos para o preenchimento de vagas. Isso acontece porque a seleção por meio dessas ferramentas é mais eficiente e eficaz para as empresas, dado o mundo globalizado em que estamos inseridos. Esses *softwares* são ferramentas de inteligência artificial.

A inteligência artificial pode ser classificada como um ramo da Ciência da Computação que se propõe a elaborar ferramentas para simular a capacidade humana de raciocínio, percepção, tomada de decisão e resolução de conflitos. Segundo Ribeiro (2010, p. 8), “a inteligência artificial é uma ciência multidisciplinar que busca desenvolver e aplicar técnicas computacionais que simulem o comportamento humano em atividades específicas”. Por sua vez, Pontes (2011) afirma que a

inteligência artificial pode elaborar algoritmos inteligentes que permitem aos computadores armazenarem grande quantidade de conhecimento sobre operações corporativas e que esses sistemas são capazes de praticar negociações reconhecendo padrões de difícil percepção para o ser humano, além de fornecerem capacidades, como aprender com sucessos e fracassos obtidos em cada operação realizada.

Percebe-se, então, que a inteligência artificial tem como objetivo aperfeiçoar características humanas. O ponto de atenção que devemos ter com a inteligência artificial e todo o sistema que ela envolve é o aprendizado que lhe será transmitido pelo ser humano. Seguindo esse raciocínio, Coppin (2004) diz que existem vários métodos de aprendizado de máquina. Entre eles, há o aprendizado por hábito, que tem como característica o *software* aprender através de experiências e de acordo com o que foi informado anteriormente. Logo, as máquinas desenvolvem características similares às dos seres humanos, visto que a capacidade de aprender por meio de experiências é primordialmente humana.

A máquina reproduz, assim, tudo que aprende com o homem. E, se na sociedade há o problema do racismo estrutural, que pode ser definido como uma forma de racismo enraizado e que é passado de geração para geração, essas tecnologias assimilam esses valores, reproduzindo-os. Dessa forma, se o racismo persiste no homem, ele também é internalizado nas máquinas. Cria-se, portanto, um novo racismo: o algorítmico.

Segundo Pascual (2019), “os algoritmos são ‘opiniões fechadas em matemática’. Dependendo de quem construa esses modelos, quais variáveis leves em conta e com que dados os alimente, o resultado será um ou outro”. Por isso, “geralmente achamos que os algoritmos são neutros, mas não é assim. Os vieses são estruturais e sistêmicos, têm pouco a ver com uma decisão individual” (EUBANKS, 2018 apud PASCUAL, 2019). Existem vários exemplos de racismo algorítmico. Um caso recente foi o da engenheira de computação americana Joy Buolamwini. Quando estudava no Massachusetts Institute of Technology, ela percebeu que um robô no qual trabalhava não reconhecia seu rosto. Um tempo depois, aconteceu o mesmo com um robô social que ela testou durante uma visita a Hong Kong. Porém, quando ela colocou uma máscara branca, a coisa mudou, pois foi reconhecida. Ela descobriu, então, que os dois robôs utilizavam o mesmo software de reconhecimento facial e que, se o rosto desviasse muito dos padrões informados ao sistema operacional, este não reconheceria aquele.

Por isso, precisamos ter cautela no modo como utilizamos a inteligência artificial no momento do recrutamento e seleção. Caso quem esteja por trás

das ferramentas tenha vieses preconceituosos e racistas, o mesmo acontecerá com as máquinas e sistemas, podendo fazer com que sejam contratados apenas candidatos homens, brancos e heterossexuais. Nesse caso, por conseguinte, o preconceito se modifica, mas persiste, ficando apenas mais velado. Como Buhr (2017, p. 10 apud TESSARINI; SALTORATO 2018, p. 749) sugere, “é imprescindível que analisemos com mais atenção os aspectos e impactos da tecnologia para que seja possível identificar onde estão os riscos e as oportunidades para o progresso e para a inovação social”. Nessa mesma direção, Verasztó *et al.* (2009, p. 29) afirmam que:

a tecnologia não é boa nem má. Seu uso é que pode ser inadequado. Seria o mesmo que dizer que a tecnologia está isenta de qualquer tipo de interesse particular tanto em sua concepção e desenvolvimento como nos resultados finais.

Considerações finais

Ainda hoje, as mulheres negras sofrem diversas consequências do período da escravidão. Além dos trabalhos domésticos realizados na casa dos donos, elas foram forçadas a procriar para ampliar a mão de obra disponível. Além disso, eram abusadas sexualmente e usadas como objeto de prazer. De acordo com Davis (2016), durante a vigência da escravidão, as mulheres estavam completamente vulneráveis a todas as formas de coerção sexual. Ademais, as punições mais violentas impostas aos homens também eram impostas às mulheres.

Depois de muito tempo, a escravidão foi abolida e a mulher negra obteve a sua liberdade. Entretanto, a escravidão deixou marcas severas em nosso país. Após a escravidão, negros e negras não tinham para onde ir, já que moravam na casa de seus patrões. Ao tentarem se reerguer através da sua força de trabalho, os negros tinham como único recurso a experiência com trabalhos manuais e desvalorizados. A sociedade foi construída sob esse racismo estrutural, e a única saída para as mulheres negras foi reproduzirem o que faziam na sociedade escravista: o trabalho doméstico. Nesse sentido, Rocha (2015) afirma que a mulher negra carrega na pele as marcas de um passado que vem se transformando e se adaptando ano a ano, mas que não se extinguiu. Daí a necessidade de investigar as raízes de estereótipos que são reproduzidos até hoje.

A forma pela qual a sociedade brasileira foi constituída diz muito sobre seu aspecto cultural e social. Por conta das inúmeras barreiras, os negros tiveram o acesso à educação dificultado ao máximo. O preconceito está, assim, enraizado nas pessoas e em toda a sociedade, podendo ser sentido em todas as suas esferas. Por causa da baixa escolarização resultante desse processo histórico perverso, as mulheres negras têm poucas oportunidades, reforçando um sistema vicioso que as mantém presas em cargos precários e desvalorizados.

Buscando entender as razões pelas quais as mulheres negras se mantiveram durante todos esses anos em cargos precários e o modo como as pessoas reagem a essa temática, a análise de dados e estatísticas é fundamental.

Para entender como a sociedade brasileira enxerga a mulher negra e como o mercado de trabalho está se comportando diante das novas tecnologias, o estudo da indústria 4.0 é imprescindível. Observa-se, assim, que a sociedade brasileira é organizada pelo racismo estrutural, mas velado, o qual vem se modificando, mas não deixa de existir, passando de geração para geração. Por isso, se as pessoas que estão por trás das máquinas são racistas, estas também o serão, afinal são programadas segundo os valores daquelas. Isso se concretiza de diversas formas e até mesmo na seleção de pessoas negras para determinados postos de trabalho, como vimos.

Um ponto interessante que surgiu durante a pesquisa e que deve ser aprofundado em estudos futuros diz respeito aos impactos das novas tecnologias na vida das mulheres negras. As máquinas herdarão o preconceito do homem, reproduzindo-o no futuro? Para dar conta dessas questões espinhosas, mas urgentes, sugere-se a continuação deste estudo utilizando métodos quantitativos e qualitativos de apresentação.

Myrt Thânia de Souza Cruz é Professora Doutora da Faculdade de Economia, Administração, Contábeis e Atuárias da Pontifícia Universidade Católica São Paulo (PUC-SP).

Isabella Vieira de Souza é discente do curso de Administração da PUC-SP.

Referências

ALVES, André F.; PINA, Luiz E. O.; GOMES, Werick G.; SOUZA, Alan P.; SANTOS, Daiane S. Inteligência artificial: conceitos, aplicações e linguagens. **Revista Conexão Eletrônica**, Três Lagoas, v. 14, n. 1, p. 1733-1741, 2017.

BARROS, Surya A. P. Discutindo a escolarização da população negra em São Paulo entre o final do século XIX e início do XX. In: ROMÃO, Jeruse (org.). **História da educação do negro e outras histórias**. Brasília, DF: Ministério da Educação, 2005. p. 79-92. (Coleção Educação para Todos).

CASTELLS, Manuel. **A Era da Informação: economia, sociedade e cultura**. São Paulo: Paz e Terra, 1999. v. 1.

COPPIN, Ben. **Inteligência artificial**. Rio de Janeiro: LTC, 2004.

CRENSHAW, Kimberlé. Documento para o encontro de especialistas em aspectos da discriminação racial relativos ao gênero. **Revista de Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 10, n. 1, p. 171-188, 2002.

DAVIS, Angela. **Mulheres, raça e classe**. São Paulo: Boitempo, 2016.

FERNANDES, Florestan. **A integração do negro na sociedade de classes: o legado da raça branca**. 3. ed. São Paulo: Ática, 1978. v. 1.

GOULART DA SILVA, Danilo. **Indústria 4.0: conceitos, tendências e desafios**. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Tecnologia de Automação Industrial) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Síntese de indicadores sociais: uma análise das condições de vida da população brasileira**. Rio de Janeiro: IBGE, 2015a. Disponível em: <https://bit.ly/2oFgIKP>. Acesso em: 12 set. 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Taxa de alfabetização das pessoas de 15 anos ou mais de idade, por cor ou raça**. Rio de Janeiro: IBGE, 2015b. Disponível em: <https://bit.ly/2kiXWaI>. Acesso em: 11 set. 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua, 2012-2016**: características gerais dos moradores. Rio de Janeiro: IBGE, 2017.

JESUS, Elisângela S. **Mulher negra**: desigualdade e discriminação no processo de inserção ao mercado de trabalho. 2005. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Economia) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária, Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2005.

LIMA, Márcia. **Serviço de branco, serviço de preto**: um estudo sobre cor e trabalho no Brasil urbano. 2001. Tese (Doutorado em Sociologia) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2001

MACHADO, Luiz A.; JÚNIOR, Paulo G. A quarta revolução industrial em pleno século XXI. **Ouro do Século 21**, [S. l.], 4 set. 2018. Disponível em: <https://bit.ly/2kwKeRK>. Acesso em: 11 set. 2019.

MARCONDES, Mariana M.; PINHIERO, Luana; QUERINO, Cristina Q.; VALVERDE, Danielle (org.). **Dossiê mulheres negras**: retrato das condições de vida das mulheres negras no Brasil. Brasília, DF: Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas, 2013.

PASCUAL, Manuel G. Quem vigia os algoritmos para que não sejam racistas ou sexistas? **El País**, Madrid, 18 mar. 2019. Disponível em: <https://bit.ly/2me8l89>. Acesso em: 11 set. 2019.

PONTES, Roberto. **Inteligência artificial nos investimentos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

RIBEIRO, Ronaldo. **Uma introdução à inteligência computacional**: fundamentos, ferramentas e aplicações. Rio de Janeiro: IST-Rio, 2010.

ROCHA, Claudete da. **A mulher negra e o mercado de trabalho doméstico**: sob a luz da emenda constitucional nº 72/2013. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Educação das Relações Étnico-Raciais) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2015.

SCHWAB, Klaus. **A Quarta Revolução Industrial**. Tradução Daniel Moreira Miranda. São Paulo: Edipro, 2019.

SEBASTIÃO, Berenice A.; JOLY, Lenira H.; OLIVEIRA, Eliane C. R.; PIERI, Silvana; ROCHA, Rute R.; SANTOS, Eliane O.; MARIA, Cristina L. **A discriminação da mulher negra no mercado de trabalho**. 1985. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Serviço Social) – Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 1985.

SILVA, Maria P. Mulheres negras: sua participação histórica na sociedade escravista. **Cadernos Imbondeiro**, João Pessoa, v. 1, n. 1, p. 1-8, 2010.

SILVA, Sandra M. C. **Tetos de vitrais: gênero e raça na contabilidade no Brasil**. 2016. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

SOARES, Sergei S. D. **O perfil da discriminação no mercado de trabalho: homens negros, mulheres brancas, mulheres negras**. Brasília, DF: Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas, 2000.

TESSARINI, Geraldo; SALTORATO, Patrícia. Impactos da indústria 4.0 na organização do trabalho: uma revisão sistemática da literatura. **Revista Produção Online**, Florianópolis, v. 18, n. 2, p. 743-769, 2018.

VERASZTO, Estéfano V.; SILVA, Dirceu; MIRANDA, Nonato A.; SIMON, Fernanda O. Tecnologia: buscando uma definição para o conceito. **Prisma.com**, Porto, n. 8, p. 19-46, 2008.

Esta coletânea é fruto das experiências de pesquisa de docentes da área de Gestão de Pessoas do Departamento de Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, docentes convidados de outras instituições, pesquisadores e estudantes que se dedicaram para produzir textos críticos e propositivos que questionam as práticas organizacionais em Recursos Humanos, para além dos modismos da área. Assim, pretende-se contribuir para a construção de reflexões que fomentem práticas humanizadas nas empresas. Este trabalho só foi possível graças ao financiamento do PIPEq.