

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PÓS-GRADUADOS EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**TRAJETÓRIAS PROFISSIONAIS, TRAJETÓRIAS DE VIDA.
O SIGNIFICADO QUE O TRABALHO TEM PARA CADA UM DE NÓS.**

SÃO PAULO

2006

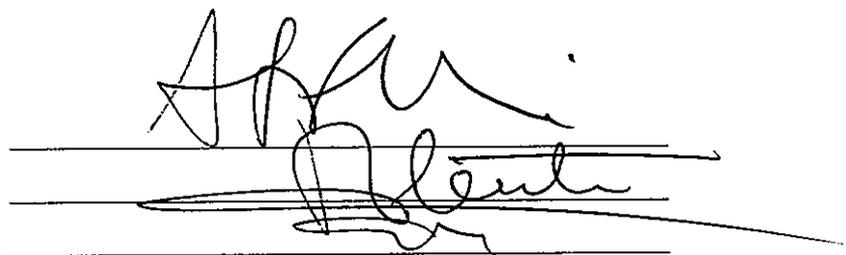
**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PÓS-GRADUADOS EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**TRAJETÓRIAS PROFISSIONAIS, TRAJETÓRIAS DE VIDA.
O SIGNIFICADO QUE O TRABALHO TEM PARA CADA UM DE NÓS.**

**Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de
São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em
Administração de Empresas sob orientação do Professor Doutor Arnoldo ^{Guevara} de Hoyos.
Mestranda: Tatiana Sereno**

**SÃO PAULO
2006**

Dissertação defendida e aprovada no Departamento de Administração de empresas da Faculdade de Economia e Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – Programa de Pós-graduação em Administração de empresas, pela seguinte banca examinadora.

The image shows two handwritten signatures in black ink, positioned above a horizontal line. The top signature is a cursive name that appears to be 'A. R. M.'. The bottom signature is also cursive and appears to be 'D. L. S.'. The line below the signatures is a simple horizontal line.

Agradecimentos

Aqueles que durante um delicioso café, uma bela tarde de domingo, uma preguiçosa manhã de sábado ou após um longo dia, abriram suas vidas e me permitiram realizar esse trabalho.

Lucas, Paulo, João, Pedro, Sérgio, Júnior e Osvaldo. Muito Obrigada!

Ao Mestre Hoyos pelo apoio e incentivo à ousadia!

Ao Mestre Leonardo Trevisan pela inspiração!

Aos meus amigos de trabalho e funcionários que tanto me escutaram e compreenderam as minhas tardes de aula essenciais à minha formação.

Ao meu marido que me cedeu tantas tardes de domingo, meu companheiro na conquista e realização de meus sonhos!

Aos meus pais que sempre acreditaram em mim e, me deixaram cair e aprender a me levantar sozinha!

À minha irmã, confidente em todas as transcrições deste trabalho.

Muito Obrigada!

Aquela que vos fala

Estudante de psicologia curiosa, desde a faculdade a busca por uma compreensão mais profunda me levou pelos campos da pesquisa científica à qual me dediquei alguns anos durante minha graduação. Porém, a curiosidade aliada a uma alta dose de inquietação e persistência, me fez questionar muito as angústias vividas por cada indivíduo em um contexto social maior.

E foi assim, que ainda estudante, saí dos bancos de pesquisa e dos atendimentos clínicos mais solitários, e fui me aventurar pelos campos da Psicologia Organizacional. Um mundo cheio de dinamismo e desafios.

O que será que se passava com aquelas pessoas que por mais de 8, 10 horas, ficavam confinadas há um espaço tão reduzido e que mesmo que depois dali saíam, pareciam carregar esses cubículos, suas tensões, desafios, alegrias e decepções para casa?

O que é o trabalho afinal? O que significa este para nós, para nossa sociedade que parece viver ao seu entorno desde o começo da História como nos é contada. Como lidar com esse mundo de trabalho tão instável, tão requisitante e do qual dependemos tanto?

Como ajudar e contribuir para que nossos trabalhadores possam lidar com os desafios desse mundo? Como fazer para que essas 8 horas possam ser mais repletas de realizações que decepções? Como ajudar a dar sentido ao que fazemos todos os dias ao invés de simplesmente repetirmos a mesma experiência e atividade como máquinas? Como lidar com o futuro do mundo do trabalho?

E assim, ao longo dos últimos oito anos, venho me dedicando à reflexão e ao trabalho diário de gestão de recursos humanos. Iniciando como estagiária da área realizando recrutamento e seleção com um perigoso poder de dizer quem se encaixava ou não diante das necessidades e perfil da empresa à responsável pela gestão da área em uma fábrica de detergente em pó de uma empresa multinacional, esses questionamentos continuam comigo e me levam adiante em minha trajetória pessoal e profissional.

E me fizeram chegar aqui, ampliando meu campo de conhecimentos agora dentro da Administração de Empresas e Gestão de Pessoas e Carreira, em meu trabalho e em minha dissertação, e me ajudando a dar sentido à minha jornada de vida. Espero que esse trabalho possa ajudar a dar sentido à jornada também de tantos outros trabalhadores.

A inspiração

Conheci Hanna Arendt na faculdade e não pude não me apaixonar.

Filósofa alemã e cidadã do período das grandes guerras mundiais, parceira e amante de Heidegger e profunda conhecedora da filosofia antiga. Arendt era uma mulher apaixonada, cuja doutorado foi sobre “o conceito de amor em Santo Agostinho”. Arendt foi uma batalhadora por um mundo mais humano.

Acreditava que o trabalho, a vida, apesar de claro se dar com certa limitação histórica e social na qual nascemos e vivemos, pode ser mais bem vivida através da realização pessoal, alcançada através das escolhas que fazemos em nossas vidas, alcançando enfim sua própria liberdade. Sua liberdade de escolha e atribuição de significados. Enfim, ampliando o que chama de “manifestações da Condição Humana”.

Filósofa mais conhecida por suas reflexões no mundo da política, no estudo do totalitarismo, foi na verdade, uma pensadora sobre o homem na busca por um significado mais pleno e pela liberdade de escolha.

E foi sua luta, que me permitiu hoje, refletir sobre o papel e importância da escolha e da apropriação da própria vida também, ao falarmos de nossas vidas profissionais.

Resumo

Em um mundo do trabalho com tantas transformações, dotar nossos trabalhadores da capacidade de buscar sua própria empregabilidade e lidar com um futuro de mundo sem empregos e cheios de instabilidade parece ser uma tarefa essencial.

O objetivo desse trabalho é compreender através da experiência de sucesso de sete trabalhadores, com mais de 40 anos que passaram por uma experiência de desemprego nos últimos três anos e que atualmente se encontram inseridos no mercado de trabalho, formal e informal, qual é a chave desse sucesso.

Isso foi realizado através da análise do discurso destes, obtidos através da realização de entrevistas semi-dirigidas.

Nossa hipótese é de que isso tenha relação com sua postura e modo de encarar sua própria vida, apropriando-se de suas escolhas e decisões e fazendo-o assim muito próximo do perfil desejado atualmente pelo mercado do trabalho. Uma pessoa com iniciativa, capacidade de decisão e resolução de problemas.

Para essa jornada, foi realizado todo um levantamento bibliográfico sobre as mudanças do mundo do trabalho, sua atual situação e impactos dessas mudanças para o trabalhador e a evolução da gestão de recursos humanos e seus principais conceitos.

Para a análise das trajetórias individuais e do grupo foram utilizados os conceitos de Arendt (2001) sobre significado do trabalho, para então apresentar alternativas e propostas para o trabalho de gestão de recursos humanos nas empresas, para formação de nossos jovens e estudantes pelas instituições de ensino e pelo governo, e para os pais que visam o melhor para o futuro de seus filhos.

Como principal resultado vemos que aqueles trabalhadores que apropriaram-se de suas escolhas e decisões sobre sua carreira, e principalmente planejaram suas trajetórias profissionais possuem hoje uma melhor recolocação e passaram pela experiência de desemprego de forma menos abrupta.

Palavras chave: mundo do trabalho, desemprego, carreira, significado de vida, empregabilidade.

Abstract

Thinking about the transformation that the world had been passed in the last two decades and the consequences to our workforce is the theme of this paper. Inspired for the changing that totally transformed the way of work and live and trying to understand how we have and could deal with that.

Found a way to dower our workforce with the ability to deal with the near future: a world without jobs and full of instability is an essential work in this point of view.

The purpose of this paper is to understand through the success experience of seven workers, with more than 40 years old and who had passed for an unemployed experience in the last three years but that are actually working in the formal or informal work market, what is the key of the success.

It had done through his discourse analysis, acquired through the realization of interview semi- direct.

Our hypotheses is that his success is related with his attitude and way to face his own life, appropriate for his owns choices and decisions and making him very near of the desirable profile needs for the work market. A person full of initiative, ability of decision and able to resolve problems.

To this journey a bibliographic review about the changes of the work market, the current situation and impacts of this to the worker and the human resources evolution and its mainly concepts.

To the individual trajectory and the collective analysis had used the Arendt (2001) concepts about the meaning of work. After that, it shows alternatives and proposes to the human resources work in the organizations, to the rising of our youth and students to the schools and universities and to the government and to the parents that dream with a better future to his child.

The main results as the workers that had planned his own career and had appropriated for his owns choices and decisions in nowadays have a better condition and had passed more gradually for the unemployment experience.

Key word: *work market*, unemployment, career, life's meaning, employable

Sumário	p.9
Introdução	p.11
Metodologia de pesquisa	p.13
Nossa jornada	p.15
Capítulo 1: Mudanças no mundo do trabalho?	p.17
Uma breve contextualização	p.18
O sentido da palavra trabalho	p.21
A história da palavra trabalho	p.22
Modelos de gestão e sua influência sobre a organização do trabalho	p.28
A Terceira Revolução Industrial e a Globalização	p.31
Mundo do trabalho: labor ou trabalho?	P. 34
Mercado de trabalho atual	p. 38
O desemprego	p. 38
Da estabilidade para a flexibilidade: da formalidade para a informalidade	p.39
Empregabilidade	p.43
Capítulo 2: Reflexões sobre as consequências para o trabalhador	p.45
A Mudança do perfil do trabalhador: o trabalhador criativo e o trabalhador da cópia	p.46
Perfil esperado X perfil real : O papel fundamental da aprendizagem	p.49
O papel das empresa	p.53
As instituições de ensino: a escola	p.55
Dois segmentos que exigem atenção especial	p.56
Um outro aspecto desse contexto	p.59
O empreendedorismo: um movimento que não para de crescer	p.61
Algumas soluções já apresentadas	p.62
Uma nova organização social	p. 62
A busca pela sustentabilidade	p.65
O movimento por um mundo melhor	p.66
Capítulo 3: Gestão de recursos humanos, sua evolução e conceitos	p.69
Carreira	p.70

Evolução da Gestão de Recursos Humanos	p.72
Gestão de carreira em Recursos Humanos	p.75
O conceito de Âncoras de Carreira	p.82
Capítulo 4: Contextualizando nosso sujeito	p.85
Vivência do desemprego	p.86
Demissão como metáfora	p.90
Nosso sujeito, sua história	p.93
Contextualizando nosso sujeito enquanto gênero	p.94
Capítulo 5: Análise das trajetórias individuais	p.97
Metodologia: objetivo e hipótese de pesquisa	p.98
Roteiro de entrevista	p.98
Nossos sujeitos, suas histórias	p.100
Lucas e sua história	p.101
Paulo e sua história	p.105
João e sua história	p.109
Pedro e sua história	p.112
Sérgio e sua história	p.116
Júnior e sua história	p.119
Osvaldo e sua história	p.122
Capítulo 6: Conclusões e considerações	p.125
Conclusões	p.126
Considerações	p.130
Referências bibliográficas	p.136
Anexo A: Entrevistas	p.145

Introdução

O que é trabalho? Qual o significado que a palavra trabalho tem para nós e para a sociedade de uma forma geral nos dias atuais?

O trabalho sempre esteve presente como o organizador da sociedade, como a linha mestra pela qual a sociedade se organiza, estabelece inter-relações, regras de convívio, leis e normas, pelas quais os homens partilham um mundo que pode ser chamado de comum.

Será que então trabalhamos apenas como forma de obtermos o que precisamos para nos mantermos vivos? Trabalhamos para obtenção e manutenção de nosso ciclo de vida? O que cada um de nós busca com seu trabalho?

Minkowski (1973) em sua obra “El tiempo vivido” nos retrata como o tempo ao invés de ser uma entidade quantificável e totalmente independente de uma pessoa que o experimenta como na maioria das vezes nos é apresentado, na verdade, é algo que só existe na relação com outrem que o vive, o experimenta e mais do que isso, lhe atribui um significado.

Isso não quer dizer que não podemos falar de um tempo fora de nós, totalmente objetivo e que pode ser usado, pelo menos a princípio, para regular a vida em comum e organizar nossos compromissos e nossas vidas.

No entanto, o que realmente importa para cada um de nós é o “tempo vivido”, o tempo de nossa experiência que é cheio de significados. E por mais que tentemos objetivá-lo, quem nunca disse que as últimas duas horas passadas junto a amigos ou a um ente querido simplesmente pareceram “voar” enquanto as mesmas duas horas, contadas no relógio que quantifica o tempo, em uma fila de espera de um banco, parecem intermináveis e angustiantes.

Isso ocorre porque a nossa experiência no mundo, nossa vida acontece pela atribuição de significados que modificam e dão vida a nossa experiência, dando sentido à nossa existência.

E da mesma forma que o tempo quantificável e completamente distinto do “tempo vivido”, será que também não o é o trabalho?

A forma como significamos e vivemos o trabalho em nossas vidas, nos conceitos de Arendt (2001) seja como um modo de garantirmos a nossa subsistência, como forma de

construirmos o mundo a nossa volta ou como a forma de nos inserirmos em sociedade e construirmos desse jeito a nossa história individual e a história da humanidade acarreta assim, em um modo de vida, de experiência de trabalho e uma resposta à sociedade e ao mundo de trabalho no qual estamos inseridos.

Acarreta em uma possibilidade de vivenciarmos e possibilitarmos enquanto sociedade que ocorram às manifestações tão diversas da condição humana.

Que tipo de manifestações nossa sociedade está nos proporcionando hoje? Será que vivemos um mundo de possibilidades ou um mundo limitado apenas ao atendimento de nossas condições de sobrevivência mínima?

O mundo do trabalho mudou assim como o que se espera de nossos trabalhadores. E qual será a maneira que estamos lidando com essas mudanças.

Na presente dissertação, o objetivo central é compreender, através dos relatos da trajetória profissional de sete pessoas, homens, com mais de 40 anos, que viveram uma situação de desemprego involuntário nos últimos três anos, e hoje em dia estão de alguma forma reinseridos no mercado de trabalho, formal ou informal, se a nova recolocação foi conquistada por uma postura, nova ou não, em sua forma de encarar sua carreira e sua vida e no significado que o trabalho tem para eles, utilizando-se os conceitos de Arendt (2001) que veremos a seguir.

Nossa hipótese é a opção por um significado do trabalho como *Agir*, para construção de si mesmo e de sua própria história, ou mesmo como *Trabalho*, como ferramenta para construir meios para conquistar o que se quer, aproxima o nosso trabalhador daquilo que chamaremos de “trabalhador da criatividade” no conceito de Dantas (1996) e explicado adiante. E dessa forma, o transforma no trabalhador requerido atualmente pelo mercado de trabalho, aquele trabalhador dotado da capacidade de iniciativa, resolução de problemas e tomada de decisões. O raciocínio é de que se você é capaz de perceber e realizar isso com sua própria vida, o fará também em suas atividades de trabalho.

Metodologia de pesquisa

A busca pela compreensão é a busca pelo significado atribuído para determinado fenômeno, no nosso caso o trabalho e as trajetórias profissionais e pessoais. Significado este, sempre, atribuído pelo sujeito que o vivencia nos afastando, portanto, de buscas explicativas.

Ainda, todo fenômeno se dá em um contexto histórico, econômico e social, por isso a importância de evidenciar em nosso trabalho até esse momento as transformações atuais do mundo de trabalho atual, para então buscar a compreensão do significado do mesmo para as pessoas que o estão vivenciando, em todas as suas dimensões e expressões.

Com base nestes relatos de sucesso, a busca será por aprender se uma mudança em sua postura, na forma de ver e encarar sua própria vida como sua responsabilidade foi o aspecto essencial para sua recolocação. Assim, poderemos pensar em soluções e recomendações sobre a gestão de carreira nas empresas, políticas de formação de trabalhadores de uma forma geral e claro, na formação de nossos futuros trabalhadores.

Por se tratar de um estudo qualitativo, que visa à compreensão e apreensão do significado do trabalho para cada indivíduo e sua repercussão na postura e forma de encarar sua própria vida e carreira, a proposta inicial foi de entrevistar 10 sujeitos, devido limitação de tempo e segundo proposta de uma análise qualitativa.

Porém, no decorrer de nossa jornada, ao percebermos paralelos entre os significados e análises comuns, resolvemos parar no número 7, quantidade julgada satisfatória para os paralelos que serão realizados.

Desta forma, com o intuito de trabalhar com o conceito de carreira como forma de ampliação das manifestações humanas, a metodologia empregada foi a realização de entrevistas semi-dirigidas com nossos sujeitos conforme roteiro apresentado posteriormente, como forma de possibilitar que através de seu *discurso*, refletindo sobre o tema, ele possa escrever sua história de vida e atribuir um significado. A entrevista semi-dirigida possibilita assim que o discurso possa ser autêntico, independente e honesto, qualidades essenciais para que a apreensão de significado atribuído pelo sujeito seja feita.

Ainda, a técnica analítica utilizada foi a da “análise do discurso” individual e do grupo, uma vez que se trata de uma ferramenta que nos permite a apreensão de significados, objeto de estudo desta dissertação.

Assim, segundo Bruno (2005: p.26) com a hermenêutica temos a possibilidade de interpretar, uma vez que tudo no mundo é interpretado. Mas interpretar não significa determinar o alcance das expressões. Pela hermenêutica procuramos compreender. Compreensão como busca de algo que dá sentido.

E a partir de suas vivências e a busca de seus significados, a busca será por possibilidades e respostas sobre como lidar e trabalhar a carreira nos diferentes momentos de vida. Como realizar um planejamento de carreira que permita o trabalho e produção coerente com o aumento da longevidade humana e com o encontro de nossos objetivos de vida.

Para isso, estudamos a história de sete trabalhadores, com mais de 40 anos e que nos últimos três viveram uma situação de desemprego involuntário e que atualmente, de alguma maneira, encontram-se inseridos no mercado formal/ informal de trabalho, moradores da grande São Paulo e Grande Campinas (mercados nos quais reflexos das transformações do trabalho já estão presentes).

O recorte de idade foi feito com base nos dados estatísticos de desemprego, que veremos em detalhes adiante e nos quais, nota-se tratar de uma população que sofreu os maiores golpes de desemprego na década de 90 com a reengenharia e que, hoje, apresentam os maiores índices de recolocação segundo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística).

O recorte não levou em conta escolaridade, pois se a hipótese de pesquisa estiver correta, esse fator não deverá ter influência uma vez que o fundamental está na forma de encarar sua vida e significar seu trabalho.

Dos sete entrevistados: um é morador da região da Grande Campinas, dois do ABC Paulista e quatro moradores da cidade de São Paulo. Ainda, de forma a garantir uma representação de diferentes escolaridades, como pretendido para checar realmente a não influência desse fator: dois possuem Mestrado/Doutorado; uma pós-graduação, dois possuem 3º grau completo e dois possuem o 2º grau completo.

A escolha pelo gênero masculino foi feita pela importância social que o trabalho tem para esse grupo, principalmente nessa faixa etária. O homem acima de 40 anos ainda tem a condição de ser o provedor da família e dessa forma, o trabalho para eles tem o papel de organizador da própria vida.

O encontro com nossos entrevistados aconteceu por indicações de amigos de trabalho (3), colegas de mestrado (3) e familiares (1) que sabendo de minha pesquisa, reconhecendo a relevância do tema e conhecendo alguém que havia passado por essa situação, me indicaram e fizeram o contato inicial com todos eles.

Nossa jornada

Falar de carreira, e entendê-la como propriedade do trabalhador que pode, por meio dela, inserir-se socialmente e atribuir um significado à sua própria vida, parece ser dessa forma um tema essencial nesse novo mundo de trabalho. É o tema desta dissertação. Entendendo que está é a maneira de propiciarmos uma gestão de pessoas mais transparente, permitindo que cada indivíduo reflita e possa atingir seu objetivo de vida, além de possibilitar ampliação das manifestações humanas. Deixando de ser apenas um animal, um trabalhador que responde apenas às suas necessidades vitais de sobrevivência e, a partir do discurso, de narrar a sua própria história de vida e de sua *carreira*, possa assim construir e significar a sua própria história.

A trajetória que percorreremos no Capítulo 1, “Mudanças no mundo do trabalho?” começa por uma breve reflexão sobre o sentido da palavra trabalho nos conceitos de Arendt (2001), passando pela história do trabalho no mundo até os dias atuais, pelas mudanças dos conceitos de gestão da administração tradicional e moderna assim como o contexto atual do mercado de trabalho e o desemprego.

O Capítulo 2, “Reflexões sobre as consequências para o trabalhador”, é dedicado à reflexão sobre as consequências dessas mudanças no trabalhador e, no que é esperado dele, refletindo inclusive a dificuldade que dois públicos, em especial, têm neste contexto: os jovens e o público de meia-idade e idosos. Falaremos do papel da aprendizagem, das instituições sociais como a empresa e a escola, assim como traremos algumas soluções já

apresentadas como o empreendedorismo e as soluções de Senge (2004), Rifkin (1995) De Masi (2001) e Henderson (2003).

O Capítulo 3, “Gestão de recursos humanos, sua evolução e conceitos”, é dedicado ao conceito de carreira, sua evolução, significado atual e claro, como está inserido e refletido na própria evolução da área de Recursos Humanos. Trataremos aqui de conceitos importantes como auto-desenvolvimento, âncoras de carreira de Schein (1978) e princípios de gestão de pessoas com Dutra (2002).

O Capítulo 4, “Contextualizando nosso sujeito”, é dedicado à reflexão da situação de nossos sujeitos, ou seja, pela vivência de desemprego assim como por uma contextualização social do gênero masculino hoje.

No Capítulo 5, “Análise das trajetórias individuais” traz os nossos sujeitos e suas histórias.

O Capítulo 6, “Conclusões e considerações”, trata das considerações levantadas, bem como reflexões sobre possíveis soluções e propostas de atuação.

Esperamos assim, refletir sobre o mundo de trabalho atual e o papel que o significado do trabalho tem em nossas vidas para então, ao fim dessa jornada apresentar alternativas e propostas para o trabalho de gestão de recursos humanos nas empresas, para formação de nossos jovens e estudantes pelas instituições de ensino e pelo governo, e para os pais que visam o melhor para o futuro de seus filhos.

Capítulo 1
Mudanças no mundo do trabalho?

Uma breve contextualização

Falar que o mundo já não é o mesmo parece, por vezes, o perigo de cairmos em um grande clichê, daqueles que todos entendem e não há motivo para mais divagações.

Porém, um breve olhar sobre o nosso cotidiano me parece ser, no mínimo, curioso e talvez esclarecedor para que possamos entender o que está acontecendo com as nossas vidas e conseqüentemente, com o mundo do trabalho que é nosso foco nesta dissertação. Entendermos o quão as coisas, a organização de nossos sistemas sociais, econômicos e de valores estão interligadas.

E isso por quê? Bem, podemos observar um mundo por vezes, chamado de frio e calculista, como o dos bancos. Lembro-me bem das histórias de minha avó que adorava ir ao banco para conversar com seu atendente, saber como estava sua família, e claro, ter a ajuda necessária para retirar sua aposentadoria e ter dicas sobre a melhor forma de investimento, etc. O dia de pagamento era esperado, não somente pelo montante monetário envolvido como também por todo significado ao seu redor.

E isso acontecia também com as quitandas de bairro, as pequenas lojas de papelarias nas quais era inclusive possível comprar os presentes de Natal de toda a família, assim como uma simples folha sulfite. Porém, hoje em dia já não temos mais muitas quitandas e mercearias de bairros dispostas à prestação desse tipo de serviço, ao menos nos grandes centros urbanos brasileiros, assim como atendentes de banco tão prestativos, como aquele da minha avó. Temos sim, serviços ditos personalizados, inclusive um filão de mercado bastante disputado. Porém esse termo hoje em dia tem como sinônimo além de palavras como vip, status, um alto custo envolvido para àqueles que podem e estão dispostos a pagar o preço do que antes era feito a todos e inclusive era parte do serviço.

O advento de grandes cadeias de supermercado, redes pegue & faça, restaurantes self-service é, para mim, a melhor de todas as imagens. Os postos de auto-atendimento das redes bancárias, que hoje em dia, se alastram para auto-atendimento de tudo, inclusive de serviços internos, principalmente nas grandes empresas, com os chamados centros ou departamentos de serviços compartilhados de informática, recursos humanos, etc., transformaram o modo de fazermos as coisas, nos relacionarmos e vivermos.

Agora, aquilo que antes vinha junto com o serviço e parecia incrivelmente dissociável se transformou em auto-atendimento, ou em outras palavras, foi empurrado para nós.

Aquilo que obviamente antes era responsabilidade do atendente de banco agora é o papel de cada cidadão no simples teclar da tela. Toda dificuldade e revolução que aconteceu na implementação dos primeiros caixas eletrônicos, a resistência ao uso, agora, não apenas parece piada se contada às crianças, como inclusive nos soa bastante estranho. Não apenas postos de serviço foram extintos, mas sim um modo completo de vida.

O mundo e suas utilidades operacionais foram “empurrados” aos sujeitos dessas ações em uma lógica. Se você é quem vai comer, então, escolha o que quer e faça você mesmo sua comida.

Sim. É bem verdade que não estamos aqui falando que agora cada um pode tudo o que quer, a qualquer hora e que sua vida depende apenas e exclusivamente de si mesmo. Porém, nesse novo modo de vida, o ponto crucial é que somos responsáveis pelas escolhas que fazemos perante as possibilidades que se colocam diante de nós. Posso não ter opção de escolher entre ter talento para ser um grande pianista, mas é minha opção escolher entre treinar muito para ser um bom músico ou reclamar o resto da vida por não poder ser aquilo que sempre sonhei.

Todas essas mudanças ocorreram principalmente em função das novas concepções de produção que veremos adiante no capítulo “Modelos de gestão e sua influência sobre a organização do trabalho”. A questão é bem retratada por Womack *et al* (1997) em “A máquina que mudou o mundo”, que apresenta o modelo de gestão enxuto que empurrou aos trabalhadores funções antes ditas administrativas. Dessa forma, como em uma cadeia conseqüente, tais mudanças operativas de produção foram mudando também o mundo em nossa volta e claro, o mundo do trabalho.

Por isso, nesse estudo, trataremos de entender as conseqüências dessa nova concepção e forma de trabalhar nossas vidas, a forma de auto-atendimento, de responsabilidade por nossas vidas e nossas decisões dentre as escolhas possíveis, uma vez sendo este o mundo que vivemos e que precisaremos enfrentar na construção de nossas carreiras. Trabalharemos o conceito de carreira como uma decisão e escolha, e como uma forma de atribuir significado para sua vida.

Isso apesar de entender e compreender as críticas de Sennet (1999) sobre as conseqüências na degradação de valores que essa nossa concepção possa vir a decorrer.

É bem verdade sim que podemos perder valores como a transparência e a ética que a antiga “estabilidade” social nos dava, porém, com isso também dificilmente tínhamos a oportunidade de eleger nossa história de vida e com isso, atingir novas possibilidades.

Assim sendo, a posição é de enfrentar esse novo mundo e pensar em alternativas possíveis e dignas de experienciá-lo. Dentre tudo, a posição é pela possibilidade de escolhas e oportunidades.

O sentido da palavra trabalho

E por que falar de trabalho é tão importante?

Com certeza, porque desde os primórdios de nossa civilização, o trabalho aparece como um dos elementos-chaves, norteadores e organizadores de nossa sociedade. E segundo, porque de acordo com a concepção adotada por *Hanna Arendt* (2001), o trabalho representa um dos principais constituintes da vida humana, ou melhor, da *vida ativa*.

Segundo a autora, a expressão *vida ativa* refere-se a todas as atividades humanas, atividades estas que servem à necessidade e carências da contemplação em um corpo vivo. Elas são expressões da *condição humana* que, porém, não se resume às suas manifestações.

A *condição humana* compreende algo mais que as condições de vida dada ao homem, compreende muito mais do que o mundo, a natureza na qual vivemos e a qual construímos. Refere-se à natureza do homem, às perguntas “quem somos? De onde viemos?” para as quais, não temos respostas. No entanto, podemos contemplá-la por meio de suas manifestações.

Arendt coloca-nos que a *vida ativa* é constituída de três atividades humanas fundamentais, que são: *labor, trabalho e ação*. Expressões que possuem significados totalmente distintos.

Usarei para fins de distinção a palavra trabalho para nos referir às atividades de nosso cotidiano para fins produtivos e *trabalho*, para me referir ao conceito de Arendt.

Por *labor* compreende-se toda atividade humana realizada para atender às necessidades vitais do nosso corpo. Ele corresponde ao processo biológico da vida e sob algum aspecto, é a própria vida.

O mundo do “animal laborians” é um mundo voltado para o consumo. Não há significado a não ser que algo possa ser consumido, visando atender alguma necessidade vital.

Por *trabalho* entende-se a atividade humana de construção do mundo, de seus instrumentos e artefatos que se tornam parte dele. É o que a autora denomina de construção do *artificialismo*, da produção de um mundo artificial nitidamente diferente do mundo que nos é dado pela natureza.

É, nesse aspecto, a condição da *mundanidade*, da criação do mundo por meio de coisas e artefatos destinados ao uso, bens duráveis apesar de seu desgaste natural, que

passam a fazer parte dele. Artefatos duráveis que ao serem criados ganham relativa independência de seu produtor e dos homens, possuindo assim, uma função de estabilidade do mundo e da vida humana, possuindo um critério de objetividade pelos quais os homens interagem entre si e com o mundo.

O mundo do “homo faber” é assim voltado para a utilidade. Não há significado a não ser que possa ser usado, ser útil para alguma coisa. O produto acabado é o fim em si mesmo.

Por *ação* compreende-se a atividade humana que ocorre entre os homens sem a mediação de coisas ou instrumentos. É a condição da *pluralidade*, da coletividade. Exige a presença do outro. É a condição de toda a vida política e de certo sentido social (excluindo-se as atividades de pura subsistência).

A *ação* e o *discurso* são as formas pelas quais os homens se revelam uns aos outros. *Agir* significa tomar iniciativa, iniciar, imprimir movimento a alguma coisa. Ser capaz de agir significa que o homem é capaz de fazer o inesperado. É por meio da palavra, apesar de sua manifestação bruta, que o autor se identifica e anuncia o seu feito e suas intenções. É por meio da palavra que o autor se apropria de sua ação, de sua individualidade e seu significado.

A história da palavra Trabalho

Desde que temos relatos da história da humanidade, o trabalho aparece como um elemento chave para a organização das sociedades e coletividades. Mesmo que de forma bastante simples, como o meio pelo qual o homem transforma a natureza pelas suas mãos e/ou instrumentos criados e feitos por ele mesmo, para obtenção das condições mínimas de sua subsistência e sobrevivência.

No início da história da humanidade o trabalho tinha a função específica de obtenção dos meios de sobrevivência, alimentação, moradia e autodefesa. Era o auge do trabalho enquanto *labor*, como diria Arendt.

Já na Idade Antiga (entre 2700 a.C. a 400), em sociedades consideradas mais evoluídas como o antigo Egito e Antiga Grécia e Roma, grandes impérios, o trabalho voltado à sobrevivência era tarefa considerada “menor” e por isso, papel dos escravos, não

cidadãos, e por isso, sem direito político. Os grandes cidadãos da cidade, o Rei ou Imperador, e também a nobreza, eram responsáveis pela atividade política, religiosa e filosófica, atividades consideradas de grande valor.

A contemplação do mundo e não a sua ação sobre ele era a atividade que possuía papel exemplar nessa sociedade e é a base de toda a filosofia e conhecimento que ainda hoje nos é ensinado.

O trabalho é vivido de duas formas: aos escravos cabe o labor, voltado ao consumo e aos nobres e filósofos cabem a atividade de ação e discurso, voltado às questões relativas à coletividade.

Na chamada Idade Média de nossa história (entre 400 e 1400), com o surgimento da propriedade privada, além do *labor*, o trabalho de construção do artificialismo do mundo e o “homo fáber” ganham espaço com a ascensão dos artesões e a construção de objetos que visam transformar e facilitar a vida e o dia-a-dia da população. E com a ascensão da importância da fabricação, vemos também a queda das atividades ligadas à *ação* e o *discurso*. O valor, nesse momento histórico do trabalho, passa a ser com a produção e criação de objetos, com a utilidade das coisas e dos objetos. Valor que parece perdurar até os dias atuais.

O Cristianismo também parece ter tido um papel essencial nesse ponto. O conceito cristão, em sua forma simplificada, contempla que estamos todos na Terra como forma de “pagarmos nossos pecados”. Vale lembrar que todos nós já nascemos com o “pecado original”, uma vez que somos todos descendentes de “Adão e Eva”. Estamos na Terra para conseguir a “redenção” e, após a morte, a “vida eterna”. Só então seremos dignos do “paraíso”. Nessa lógica, o sofrimento e trabalho árduo na Terra têm como recompensa a “vida eterna” e o perdão dos nossos pecados. O trabalho árduo passa a ser justificado e valorizado.

Ainda, como principal religião, temos o fato de que essa é a época das grandes cruzadas e inquisições e dessa forma, qualquer pessoa que questionasse os princípios cristãos pagava com sua própria vida pelo que consideravam heresia.

O trabalho, de uma tarefa “menor”, realizada por escravos, passa então a ser uma tarefa valorizada e o principal meio para o encontro do “paraíso”.

O fim do Feudalismo, entre os séculos XV e XVI, com o surgimento do Estado-Novo. As monarquias e a secularização do poder, que representaram a separação entre igreja e Estado, fazem com que a igreja continue a ser a responsável pelas crenças, valores e educação, mas lhe tira a responsabilidade política. Esta passa a ser papel exclusivo do grande monarca.

Surgem então as grandes monarquias, o período das grandes navegações e descobertas. O comércio passa a ser o centro das atividades políticas e econômicas e fonte do grande acúmulo de riquezas, assim como a colonização e exploração das novas terras descobertas. E mais do que nunca, a produção de artefatos ganha importância, pois são eles, que propiciam ao homem a mudança na configuração mundial e na descoberta do novo mundo.

Após o grande período de exploração do novo continente e o grande acúmulo de riquezas e conhecimento, a Europa estava pronta para o que chamamos de Primeira Revolução Industrial.

A Primeira Revolução Industrial consistiu na invenção de máquinas, no caso, da máquina de tear movida a vapor, que substituiu pela primeira vez a força do trabalho humano pela energia gerada pelo vapor.

“A grande revolução ocorrida trata-se da máquina substituindo o trabalho rudimentar desenvolvido pelo homem, passagem da ferramenta à máquina-ferramenta. O número de ferramentas que uma máquina pode operar ao mesmo tempo é muito superior ao que o trabalhador individual poderia operar. A máquina acaba produzindo mais e em maior quantidade num menor espaço de tempo. Isto significou para a revolução industrial um aumento sem precedentes na produção de mercadorias. É a máquina a vapor a grande invenção do século XVIII, transformando-se no avanço tecnológico da época.” (Gil, 1997, p.24).

É o início do Capitalismo. O valor está no grande acúmulo de riquezas produzido pela venda do excesso de produção. A indústria baseada no comércio passa a ser o centro da organização social do Velho Mundo. Vale lembrar aqui, que nos outros continentes, persiste a colonização e, aos poucos, com a independência das nações antes colonizadas, é que estas passaram pelo desenvolvimento primeiro de sua economia agrícola, como no

Brasil para só depois, já nos séculos XIX e XX passarem pela Primeira Revolução Industrial.

Na Europa, ocorre um grande êxodo rural, as pessoas atraídas pela possibilidade de trabalho na indústria, mudam para a cidade na esperança de melhorar de vida. Os trabalhadores rurais trocam suas atividades por um trabalho operário, no qual passam a operar uma máquina para a produção de bens que serão vendidos pelos grandes industriais.

O trabalho passa a ser assalariado, ou seja, é a venda de sua força de trabalho em troca de um valor monetário. O produto de trabalho deixa de ser patrimônio do produtor e passa a ser patrimônio daquele que possui o meio de produção, a máquina. O operário, além de ser o produtor nessa nova lógica, passa também a ser o consumidor dos produtos industrializados.

Dessa forma, o crescimento industrial gera um círculo econômico vicioso, no qual: quanto maior o contingente de operários, maior o contingente de consumidores, maior a necessidade de produção de bens com aumento do contingente de operário, etc.

Surge, uma nova divisão social de trabalho e poder:

- Os operários, produtores dos produtos industrializados, e consumidores dos mesmos.
- A burguesia, proprietária dos bens de produção, caracterizada pelos donos das indústrias, chefes da classe operária.
- Os comerciantes, responsáveis pela intermediação entre os donos da produção (burguesia) e os consumidores (operários). É uma classe que mantém seu poder nessa sociedade.
- Os educadores, responsáveis pela educação dessa nova classe que ganha poder. Uma nova profissão surge.
- Os artistas: que continuam com seu papel de entretenimento, agora para os burgueses, e que trazem o “belo” para os olhos humanos.

Surge uma sociedade completamente nova. Pela primeira vez, o trabalhador livre não possui o produto de seu trabalho e não é responsável pelas suas condições. As pequenas unidades familiares de produção, características dos pequenos artesãos feudais que se responsabilizavam pela produção, condições de trabalho e moradia, assim como ensinamento do ofício para as gerações futuras, se deparam com uma nova forma de

organização. Agora, as indústrias, se responsabilizam pela produção e condições de trabalho (local, acidentes, jornada) e as famílias passam a ser responsáveis pela compra dos produtos necessários à vida e moradia. Ao Estado, fica a responsabilidade pela saúde e educação. Nesta época, em muitos países, o Estado se transforma em república.

Nas repúblicas, os cidadãos livres, homens, passam a ter direito ao voto e a possibilidade, mesmo que remota (dependendo da legislação eleitoral de cada país), de escolher seus dirigentes políticos. É neste contexto, com uma necessidade de maior politização da população, quando na luta de seus direitos, que surgem as organizações sindicais. As entidades lutam de forma organizada contra grandes industriais e governo. Querem melhoria das condições de trabalho. Nesta época, como a oferta de trabalhadores ainda era menor que a demanda, o oposto do que acontece hoje em dia, as organizações conseguiram muitas conquistas para a classe trabalhadora, como a diminuição da jornada e pagamento de horas-extras, por meio de negociações e movimentos de greve.

No entanto, isso não modificou o estado de pobreza dessa população que, por vezes, não era capaz de comprar o produto que ele mesmo havia produzido, gerando dessa forma uma crise econômica dessa sociedade conforme o ciclo econômico descrito acima.

Em paralelo o avanço tecnológico continuava, com seu foco na utilidade e na busca pela melhoria dos processos de produção. Nesse contexto que no final do século XIX, ocorre à chamada Segunda Revolução Industrial, marcada pelo surgimento da eletricidade, do motor de explosão, da química orgânica e dos materiais sintéticos. Esse novo padrão de tecnologia permitiu a expansão industrial como nunca visto.

Era o nascimento da produção em massa, do barateamento dos custos de produção via produção de escala de forma a tornar acessível o consumo de sua produção para a população em geral.

A configuração industrial passa a ser formada por grandes empresas que ganham força pelo volume e escala. É importante lembrar que o cenário dessa época era o das duas Grandes Guerras Mundiais, período no qual grande parte da antiga força de trabalho passa a incorporar o exército. Desta forma, o desenvolvimento industrial ocorre de maneira mais gradual do que na Primeira Revolução Industrial. Mesmo assim, o desenvolvimento de alguns setores industriais, tiveram o Estado como principal consumidor. É o caso da indústria bélica que teve um rápido crescimento. Outros setores, porém, não tiveram a

mesma sorte. Nos EUA, já na época uma potência, ocorre à crise da bolsa, em 1929, e os países, ainda em momento de entre guerras, precisam se reconstruir.

Outro fator importante a ser lembrado é que com os homens em guerra, a força de trabalho operária acabou por absorver em grande parte a mão-de-obra feminina. A inserção da mulher no mercado de trabalho, nos países chamados desenvolvidos, ocorre nessa época. O fato de que isso passa a ser um ponto de discussão e de cunho político na década de 50 e 60, deve-se ao fato apenas de que com o fim das guerras, homens e mulheres passam a brigar pelo mesmo espaço no mercado de trabalho.

O término dos confrontos e a necessidade de reconstrução dos países para a retomada da economia mundial geram um acordo entre Estados, empresários e trabalhadores para a retomada do crescimento, o "Welfare State" no qual os trabalhadores abriam mão de algumas de suas reivindicações, como críticas à organização e trabalho, direito à propriedade, em troca de salários mais altos, políticas do Estado voltadas ao emprego, direitos sindicais, etc.

O processo de industrialização se desenvolveu e expandiu desta forma, principalmente entre os anos de 1950 e 1970, período no qual atingiu inclusive os países chamados subdesenvolvidos, como o Brasil. Assim, os países desenvolvidos tiveram o desenvolvimento de suas indústrias, principalmente as que atuavam no ramo de bens de produção. Já os países subdesenvolvidos, conseguiram a expansão de indústrias de produção de matérias-primas para as indústrias de bens de produção e bens de consumo como alimentos, vestuários e eletrodomésticos. No Brasil, foi o chamado milagre econômico.

A divisão de trabalho dentro das fábricas passa a ser objeto de estudo como forma de aprimorar o controle de produtividade e aumentá-lo, sempre em busca da melhor função de tempo e produção, como veremos adiante quando falarmos dos modelos de gestão.

De uma forma geral, a população mundial passa a ser uma população de operários voltada para a produção industrial, que tomou conta inclusive de setores como a agricultura e a pecuária, que passam a ter seus meios e instrumentos de produção também substituídos por máquinas.

Modelos de gestão e sua influência sobre a organização do trabalho

É nessa época, que uma nova área de estudos, ganha importância nas ciências. A gestão de produtividade hoje, área pertencente ao ramo da Administração de Empresas.

Se a lógica desse mercado era por meio do conhecimento adquirido melhorar a função de produtividade, ou seja, tempo e capital investido (recursos humanos e financeiros) para a produção de um determinado produto, três grandes ramos do conhecimento tornaram-se foco:

- Engenharias: responsável pela criação de novas máquinas capazes de substituir a força de trabalho humana ou máquinas mais antigas de menor eficiência.
- Estudo de processos de produção, que visava a invenção de novos processos que possibilitassem o ganho de escala ou redução de custo.
- Estudo de tempos e movimentos: estudo do comportamento humano, que visava encontrar o ponto de produtividade máxima do trabalhador.

No que se refere ao estudo de tempo e movimentos e de processos de produção, os dois modelos mais conhecidos são os modelos Fordista e Taylorista.

Para Taylor, criador da administração científica, esta tinha como objetivo, controlar e organizar o processo de trabalho em uma grande indústria, e aqui se incluía a vida do trabalhador. Para isso, seus principais estudos buscavam medir e quantificar o tempo necessário para a execução de cada atividade, propondo formas de minimizá-lo.

"Segundo Taylor, existe uma única maneira certa, que, descoberta e adotada, maximizará a eficiência do trabalho. A forma de descobri-lo é analisar o trabalho em suas diferentes fases e estudar os movimentos necessários à sua execução de modo a simplificá-los e reduzi-los ao mínimo (...) A fim de determinar a produção-padrão, além de se determinar a "única maneira certa", é preciso encontrar quem a realize. Partindo do pressuposto de que existem pessoas ideais para cada tipo de trabalho, Taylor segue com "o homem de primeira classe", que deve servir como base para o estudo de tempos e movimentos. (...) Uma vez auferidos cuidadosamente os tempos necessários para cada movimento, estará descoberta a maneira correta de execução de determinado trabalho. A partir desse momento, os engenheiros estabelecem movimentos e tempos-padrão e aos operários caberá

apenas executar o trabalho da forma prescrita e sem discussão.” (Motta e Vasconcelos, 2004, p.36-37).

Dessa forma, originou-se a divisão de trabalho, não social, mas por atividade. Em uma fábrica baseada em conceitos tayloristas, cada trabalhador executa apenas parte das atividades necessárias para a produção de um determinado produto, tornando-se um especialista naquela função, diminuindo dessa forma, o tempo despendido e a possibilidade de erros. A sua remuneração também, baseia-se em sua capacidade produtiva, surge a remuneração variável baseada na cota produzida.

O trabalhador agora além de não possuir o produto de sua produção também não é capaz de reproduzi-lo fora da fábrica, pois não conhece o processo de fabricação na íntegra.

Ainda, a divisão de trabalho entre aquele que opera e aquele que controla, ganha espaço dentro da fábrica, reproduzindo a divisão já existente na sociedade como vimos descrito na história do trabalho acima. Aos operários, cabe o trabalho manual de execução. Aos trabalhadores administrativos, responsáveis pela aplicação dos conhecimentos da administração científica e pelo conhecimento da engenharia, cabe o trabalho intelectual, melhor remunerado e de maior “status quo”.

Ford trouxe outra grande inovação para o processo de fabricação da época, as linhas de montagem. Com o intuito de baratear o seu produto, o carro “Ford T” visando atingir um mercado de massa, ele propôs um meio de produção que reduzia quase que totalmente o tempo de deslocamento seja do produto ou do trabalhador, aumentando assim o fator de produtividade.

Ambas as escolas, dessa forma, foram representantes de um momento do desenvolvimento industrial, onde a busca era por uma redução do custo de fabricação, visando um mercado de massa baseado no próprio contingente de trabalhadores empregados por essas empresas. Quanto mais a produtividade aumentava, menor o preço de custo, maior o mercado consumidor atingido, maior o lucro obtido advindo da venda de grandes volumes e não de grandes margens.

Nessa época, o homem era visto então como um animal que precisava e visava saciar suas necessidades, no conceito de Maslow in Maximiano (1997) segundo seu conceito de pirâmide de necessidade na qual: primeiro viriam suas necessidade fisiológicas básicas (alimentação, abrigo, etc.); seguido pelas necessidades de segurança e proteção;

depois pelas necessidades sociais (afeto, interação) e por último as necessidades de estima (reconhecimento, etc.). Nesse modelo, como se trata de uma hierarquia, assim como em uma máquina, necessariamente a necessidade anterior tem de ser saciada para que se possa passar para o próximo nível.

Tal sistema vigorou nos processos de gestão por anos até que, nas décadas de 50 e 60, o Japão, país que estava se reerguendo após a Segunda Grande Guerra, aparece no cenário industrial mundial como uma grande potência. O país apresentava competitividade muito acima das empresas americanas e européias. Ao procurar entender o motivo de tanto sucesso, a resposta encontrada é o sistema Toyota de produção, que utiliza princípios como “kanban” e “just in time”, ou seja, produção realizada conforme a demanda sem grandes estoques e que colocou, em 2006, a empresa como a principal montadora mundial, desbancando a General Motors e o principal exportador de sistemas de gestão.

É a chamada produção enxuta, que consistia segundo Momack *et al* (1997), em basicamente duas características organizacionais fundamentais: transferência do máximo de tarefas e responsabilidades para os trabalhadores que realmente agregam valor ao produto; segundo, sistema de detecção de defeitos que rapidamente relaciona cada problema descoberto a sua derradeira causa. Isso faz surgir uma nova concepção de produção, trabalhador e de mundo.

Foi nessa época que Deming (1990) surgiu com seus novos conceitos de gestão de qualidade, propondo realizar uma verdadeira revolução na área de administração de empresas.

Ainda, há um importante aspecto cultural nesse sistema, a coletividade. Todo o programa de qualidade, no qual se baseia tal sistema, tem como elemento chave o trabalho em time de pequenas células de operários que são responsáveis não apenas pela produção daquela linha, como também pelos reparos necessários nas máquinas, apontamento de melhorias, revisão de processos. O trabalhador japonês é polivalente e capaz de operar em várias máquinas e em várias funções naquele time.

“Para atender às exigências mais individualizadas de mercado, no melhor tempo e com melhor “qualidade”, é preciso que a produção se sustente num processo produtivo flexível, que permita a um operário operar com várias máquinas, rompendo-se com a relação um homem/máquina que fundamenta o fordismo. É a

chamada "polivalência" do trabalhador japonês, que mais do que expressão e exemplo de uma maior qualificação, estampa a capacidade de o trabalhador operar várias máquinas, combinando "Várias tarefas-simples." (Antunes, 2000, p.34).

O time, que entende a empresa como extensão de sua própria família, incentivados por programas de empregos vitalícios e por uma cultura organizacional que tinha como valores a estabilidade e o paternalismo, garantia um fator de produtividade muito acima dos outros conhecidos e fez do modelo Toyota, um novo modelo de gestão copiado por empresas de todo o mundo, mesmo em culturas que possuíam valores sociais tão distintos dos japoneses.

A Terceira Revolução Industrial e a Globalização

Com os grandes avanços tecnológicos e o ganho de produtividade alcançado pelos modelos de gestão aplicados, uma nova área de estudo ganha força: a Robótica, a Cibernética, cuja busca deixa de ser pela melhoria dos processos de produção e passa a ser a invenção de máquinas e tecnologias que substituam o trabalho humano, manual, de fácil cópia.

É nesse contexto que começa a surgir os primeiros microcomputadores que fazem uma verdadeira revolução no modo de trabalhar. Agora, não era mais necessário um gerente para ditar cartas, uma secretária que anotasse e depois datilografasse e um mensageiro que reproduzisse o número de cópias necessárias. O próprio gerente poderia ao invés de ditar, escrevê-la diretamente em seu microcomputador e imprimir-la quantas vezes quisesse.

Além disso, os grandes mercados consumidores já haviam sido conquistados pelas grandes empresas e seus produtos, não havendo mais por onde expandir.

É por isso que a década de 80 e início da década de 90 caracterizaram-se por uma grande crise industrial e econômica. É nessa época que ocorrem os grandes processos de reengenharia, downsize e automação das empresas que reduzem significativamente o número de funcionários e de hierarquias. A tecnologia permitiu que atividades de difícil execução fossem agora rapidamente realizadas e acabou por extinguir algumas profissões

consideradas até então imprescindíveis, como a datilógrafa da folha de ponto que vê o processo de pagamento de funcionários ser totalmente automatizado.

A crise econômica é muito forte e o desemprego, pouco comentado até então, passa a ser um fator de preocupação e foco de atenção social e do Estado.

Na década de 90, ainda, um outro fenômeno, faz da vida do trabalhador se modificar novamente. A globalização, o advento da Internet que liga o mundo através de um microcomputador e uma linha telefônica. É a facilidade para a comunicação e o acesso a informações do mundo todo, a qualquer hora e lugar.

A dinâmica mundial muda. Agora, em segundos sabemos o fechamento da bolsa de valores de Nova York e, é nesse mesmo segundo que sentimos o efeito do aumento do preço do barril do petróleo no preço do litro de gasolina nos postos brasileiros. O que antes levava dias, meses, para que fosse de conhecimento mundial e dessa forma, afetasse o mundo agora, leva instantes.

A resposta a um novo lançamento de produto de seu concorrente, que antes levava meses para a escolha da opção correta através de vários testes e pesquisas de mercado, agora precisa levar no máximo, horas.

Se o custo de produção em um determinado país, devido a tributos fiscais é muito caro, rapidamente, é possível verificar o custo em outro país emergente e simplesmente, transferir sua planta fabril para lá. A facilidade de acesso é a mesma em qualquer lugar do mundo.

A Terceira Revolução Industrial trouxe o que Dantas (1996) chama de Economia da Informação. Antes, se o foco era pelas melhorias dos processos de produção, agora o foco está na criação de outros meios de produção. O importante é a capacidade de sintetizar novas informações e ser capaz de criar uma resposta espontânea, nova para a mesma situação ao invés da manutenção do padrão, do processo já estabelecido como no modelo Fordista.

Nesse novo contexto competitivo, a busca é pela inovação. Procuram-se então, novas tecnologias que contribuam para tal inovação conforme colocam Kimberly e Bouchikni (2001) pelas "Tecnologias Emergentes". São elas que visam criar um novo setor ou revolucionar um setor já existente. Desta forma, cria-se também um novo perfil de

trabalhador. O trabalhador das tecnologias emergentes em detrimento do trabalhador tradicional baseado na divisão de tarefas.

Ainda na visão de Tofler (2001), estamos vivendo uma revolução e uma quebra que pode ser comparada apenas à mudança vivida pela humanidade quando passamos da barbárie para um modelo de organização social. Isso porque as mudanças passam a provocar uma revolução em todo modo e ritmo de vida. A aceleração gera a quebra geográfica, impõe o fim das distâncias e barreiras e experiências restritas a algumas localidades, provocando o que chamado fenômeno de transitoriedade no qual tudo é efêmero e passageiro, inclusive as relações humanas e as relações de trabalho.

Nesse contexto, conforme expõe Bruno (2005: p.53), em sua dissertação sobre o atual mundo de incertezas do trabalho, e baseado nas obras de Jaques, o trabalho tem um significado profundo nas pessoas porque constitui um aspecto central de suas vidas. Isso porque, além das questões econômicas envolvidas com o trabalho, existe a implicação de aspectos psicológicos. Propõe que o trabalho constitui numa atividade criativa e de resolução de problemas porque, para realizá-lo, é necessário exercitar o julgamento e o discernimento. Escolher entre várias opções, tomar decisões, sintetizar. Tudo isso de uma única vez. E, trabalho assim definido, abrange a essência da vida.

Esse parece ser então, o papel e o significado do trabalho no mundo atual.

Mundo do trabalho: Labor ou Trabalho?

Na história do trabalho, vimos claramente como nas sociedades antigas, o *labor*, trabalho reservado ao escravo, era visto como uma condição inferior e era a *ação*, a manifestação da condição da política que tinha o maior valor social.

Sem entrar no âmbito da valoração das coisas e atividades tão representativas de uma sociedade, o que podemos notar é que havia espaço para os diferentes tipos de manifestação da vida humana. É lógico que a ocupação das atividades voltadas à nossa sobrevivência vital era essencial, afinal, sem ela não há vida. Porém, as sociedades pareciam não se resumir a isso.

Ao estudar as raízes e significados da origem das palavras *labor* e *trabalho*, nas mais distintas línguas, grega, alemã, francesa, vê-se que em todos os casos, apenas as palavras equivalentes a *labor* possuem conotação de dor e por vezes, tortura.

O trabalho árduo que será recompensado seja na promessa cristã do “paraíso”, seja por uma promoção que garanta uma melhor remuneração e “status quo”, parece referir-se dessa forma, ao *labor*.

O trabalho sem significado em si, cuja única recompensa seja a satisfação de nossas necessidades vitais como alimentação é dentro desses conceitos considerado *labor*.

Dessa forma, a diferença entre *labor*, *trabalho* e *ação* está muito mais ligada ao significado que atribuímos às nossas atividades do que à atividade em si.

Passar horas conversando sobre as mudanças do mundo do trabalho e com isso, aprender, modificar e ampliar o modo como se vê as coisas, é *ação*. Passar horas cozinhando para toda a família, na busca de que se tenha um momento de compartilhar experiências do dia, sentimentos, impressões e dessa forma, constituir a história dessa família, é *agir*.

Passar as mesmas horas cozinhando, reclamando, simplesmente porque alguém precisa fazer a comida porque temos que jantar já que temos fome, é uma forma de *labor*. Ler os livros porque eles estão na lista obrigatória do vestibular e é necessário ler para poder responder corretamente as questões da prova, é *labor*.

Trata-se da mesma atividade mas com significados diferentes que dependem da forma como a encaramos, da forma como a significamos.

As perguntas que ficam então são: Qual o significado que nosso trabalho tem hoje em nossas vidas, em nossa sociedade? Será que vivemos hoje, em um mundo basicamente do *labor*? Será que limitamos nossa possibilidade da *vida ativa*, na manifestação do *labor*?

A resposta a essas questões e o entendimento do mundo do trabalho atual, através das concepções de Arendt nos permite de imediato, algumas explicitações bastante interessantes.

A distinção entre *labor e trabalho*, de pronto, nos faz refletir sobre qual mundo estamos nos referindo na descrição acima e, vai além, se é a serviço do atendimento de nossas necessidades vitais ou para a construção do mundo da artificialidade. Mundo pelo qual nos dedicamos exaustivamente, em jornadas diárias de trabalho muitas vezes superiores a 10 ou 12 horas.

Vivemos até então uma época onde a busca estava na produtividade, em fazer mais, mais rápido e com menor custo. Era a valorização máxima do “animal laborans”, na busca pela produção de um excedente que fosse capaz da reprodução não só da própria vida, mas também da vida humana, da sociedade em geral.

“A revolução industrial substituiu todo o artesanato pelo labor; o resultado foi que as coisas do mundo moderno se tornaram produtos do labor, cujo destino natural é serem consumido, ao invés de produtos do trabalho, que se destinam a serem usados.” (Arendt, 2001, p.137).

Seja a teoria de gestão e administração como vimos anteriormente ou até mesmo a concepção e teoria Marxista, a distinção entre o *labor e trabalho* praticamente desaparecera, ou melhor, todo trabalho se tornara *labor*, uma vez que tudo é concebido como resultado da força do labor humano, por seu papel no ciclo biológico vital e não pela sua qualidade mundana. A idéia é produzir, produzir e consumir.

O próprio termo sociedade do consumo denota que vivemos somente pensando no consumo imediato, na satisfação imediata de nossas necessidades que por vezes hoje deixaram de ser apenas de sobrevivência física e passaram a ser também para nossa sobrevivência social e psicológica.

O próprio termo “sociedade de consumo” denota que vivemos somente pensando no consumo imediato, na satisfação imediata de nossas necessidades. Necessidades que, por

vezes, hoje, deixaram de ser apenas de sobrevivência física e passaram a ser também para nossa sobrevivência social e psicológica.

Mesmo a distinção existente entre o trabalho operacional e trabalho intelectual existente dentro das fábricas não denotam diferença nessas concepções. Apenas se refere a diferentes níveis de qualificação exigidos para diferentes tipos de trabalho. Porém, qualquer trabalho que visa a melhoria da produtividade tem por princípio a força humana despendida para sua realização.

O espaço para se conceber um significado em seu trabalho parece ter se perdido. Perdeu-se a oportunidade de propiciar a construção do mundo ao seu redor, de artefatos não diretamente ligados à produção, como máquinas, ou para a construção de sua própria história.

Por vezes, escuto as pessoas falarem da própria vida, mas dissociando o profissional, o trabalho e os aspectos pessoais. Como se fosse possível viver separadamente, como se fossem duas pessoas distintas em um só.

A dissociação e falta de significado para a sua atividade profissional faz com que por vezes realmente, a pessoa sinta-se morta enquanto está trabalhando, como se naquele momento ela não estivesse fazendo nada mais que sua obrigação, nada mais que satisfazer suas necessidades. E mais, como se ter prazer e sentido em seu trabalho, fosse algo proibido e simplesmente fora de cogitação.

E só depois, com o expediente encerrado, é que viria a parte de sua vida, sua história. Essa dissociação não permite inclusive perceber que escrever uma dissertação, conversar sobre ela e com isso construir sua percepção do mundo e ampliar seu conhecimento é uma forma de trabalho que na concepção de Arendt, chamaríamos de *ação*.

E porque não? Porque nosso mundo nos diz que trabalhar é produzir algo que deve ser consumido, e que o sentimento que você dever ter é o de cumprimento de sua obrigação, e não de prazer.

O grande risco que corremos hoje, segundo a autora, é acreditar que o *labor* não é mais a principal manifestação humana atual, uma vez que, o "homo faber" criou instrumentos e condições de trabalhos, como as máquinas e os robôs, que encobrem a dor e o sofrimento do *labor* atual. Aqui vale lembrar que em contrapartida a esse movimento,

ocorreu um expressivo aumento de doenças e “dores” não existentes no mundo até então, como “stress”, a exaustão física e mental e doenças de cunho psicológico como depressão.

Assim, a sensação de estarmos livres das exigências de nossas necessidades, é equivocada. Tal liberdade só pode ser conquistada, por tentativas nunca totalmente bem sucedidas, de libertar-se dessa necessidade.

Quando dissemos hoje que a busca é pelo “trabalhador da criatividade” e não pelo “trabalhador da cópia” como veremos no tópico: “A mudança do perfil do trabalhador”, o que estamos dizendo senão que precisamos de *trabalho* e não de *labor*. Isso porque, o suor de nossos corpos, resultado do nosso *labor*, pode ser facilmente reduzido pela introdução de novas máquinas que substituam a força humana para a realização das tarefas, para a criação das condições de vida.

Já o *trabalho*, aquele que cria a mundaniedade e a artificialidade do mundo, é condição humana não substituível pela máquina. É seu poder de criar o mundo a seu redor.

O mercado de trabalho hoje, com todas as mudanças sofridas nos últimos tempos, traz também consigo a possibilidade de expandirmos o universo das manifestações humanas. Traz a necessidade de cada indivíduo superar a sua simples condição de *labor* e começar a manifestar sua condição de “homo faber”. Traz consigo a possibilidade de expansão das manifestações humanas.

Mas do que isso traz consigo a possibilidade de trazer e dar significado a tais manifestações, pois permite, em um momento de reflexão conjunto com outros homens, através do *discurso* e relato de sua história profissional e de vida, *agir* e dar significado a sua história.

Por isso, trabalhar carreira, concebida como a história de vida que engloba a história profissional de cada um, torna-se uma atividade central na promoção de significados da experiência vivida e da expansão das manifestações humanas.

Possibilitando assim, que cada indivíduo possa escrever a sua história individual, contribuindo para a construção da história dos homens, que é maior que as histórias individuais, mas, que também, se forma destas, de maneira a poder transformar esse momento e contexto do mundo do trabalho, como um momento de expansão das manifestações humanas da *Vida Ativa*.

Nesse sentido, a proposta aqui apresentada é de promoção de um espaço e uma nova concepção de gerenciamento de carreira, no qual cada indivíduo possa atribuir um significado para sua vida. Ao *agir*, possa libertar-se de uma vida a serviço apenas da manutenção de seu ciclo biológico, possa escolher seu modo de atuação nesse mundo, seja através da construção de seu de seu artificialismo, seja através da construção das condições de vida humana. Mas que seja uma escolha, uma opção de sua contribuição para a história da humanidade. Uma opção que lhe permita inserção na vida social e um significado para sua vida particular.

O mercado de trabalho atual

A economia e conseqüentemente, o mundo organizacional vem sofrendo grandes mudanças no final do século XX e início do século XXI.

Uma nova configuração do mundo do trabalho se estabelece a partir deste período. Primeiramente, o contingente de trabalhadores, operários das grandes empresas multinacionais - até então as empregadoras de maior parte da população - é reduzido drasticamente em função dos processos de reengenharia e automação descritos no acima. Em conseqüência, uma grande parcela dos trabalhadores forma, hoje, uma triste estatística mundial e brasileira, principalmente nas grandes cidades, o problema do desemprego.

O desemprego

A economia capitalista e sua evolução tecnológica criaram o que Singer (2003) denomina de desemprego estrutural. Isso porque a busca constante e ininterrupta pela melhoria dos processos de trabalho, pela produtividade e pela criação de novas máquinas e tecnologias para substituição da força de trabalho humano têm como conseqüência a diminuição dos postos de trabalho e necessidade de trabalho humano. Assim, gera-se um aumento do desemprego. Alguns autores, como Rifkin (1995), chegam inclusive a prever um mundo futuro sem empregos.

Ainda com o fenômeno da globalização, as indústrias passam a ter suas unidades fabris mutáveis, ou seja, inseridas naquele país que lhe proporciona os menores custos

fiscais e de produção, uma vez que o acesso e comunicação são possíveis, via Internet, em qualquer lugar do mundo.

Nesse sentido, os trabalhadores passam a competir mundialmente por um posto de trabalho. Geralmente, àqueles antigos centros industriais que possuem um mercado de trabalho estruturado e organizações de trabalhadores e sindicais realmente representativas, estão perdendo espaços para nações emergentes, que não possuem sindicatos “fortes” e apresentam um custo de mão-de-obra e direitos trabalhistas muito mais baixos.

Aqui estão fenômenos conhecidos como os trabalhadores taiwanenses - produtores do tênis Nike -, chineses - produtores dos mais diversos produtos - e os indianos - que forma o grande mercado empregador de operadores de telemarketing. Lembramos que, hoje, uma ligação a um serviço de atendimento ao consumidor, localizado em outro país, se torna possível com a tecnologia e o barateamento dos custos de telefonia.

“o” “desemprego estrutural” ocorre porque os que são vítimas da desindustrialização em geral não têm pronto acesso aos novos postos de trabalho. Estes vão sendo muitas vezes empregados em tempo parcial, ao passo que os ex-operários moram em zonas economicamente deprimidas, são muitas vezes arrimos de família, dispõem de seguro-desemprego proporcional aos salários que ganhavam antes, geralmente mais elevados do que os proporcionados pelas novas ocupações.”
(Singer, 2003, p.23).

Da estabilidade para a flexibilidade: da formalidade para a informalidade

Com os grandes processos de reengenharia e downsize, um outro fenômeno ocorreu no interior das grandes empresas: a terceirização. Assim, atividades que não fizessem parte do chamado “core business” da empresa, foram terceirizadas. O objetivo era focar e investir em sua atividade principal.

Áreas de simples prestação de serviço que não criassem um diferencial competitivo, como recepção, limpeza, folha de pagamento, atendimento ao consumidor, etc., foram terceirizadas, formando novas empresas. É o “boom” do ramo de prestação de serviços.

Como nos coloca Porter (1989) é a busca pela maximização de processos ou possibilidades em busca de um ganho de custo no compartilhamento deste, através da busca por inter-relações possíveis.

As inter-relações são, portanto, uma oportunidade de vantagem competitiva de uma empresa sobre seus concorrentes, pois pode garantir ganhos importantes de custo ou de escala sobre o custo total do seu produto. E a terceirização, foi uma estratégia bastante usada pelas empresas para isso nesse período.

“Dada a crescente sobreposição de formas produtivas heterogêneas e articuladas, as grandes e modernas empresas tenderam a reforçar a segmentação da força de trabalho quando preferiram subcontratar parte de sua mão-de-obra de pequenas empresas. Por um lado, aumentaram a precarização de parcelas de mão-de-obra externalizadas, por outro, consolidaram mercados de trabalho mais estáveis e internos às firmas. (...). No entanto, mudanças profundas no mercado de trabalho (crescimento do emprego feminino e do trabalho do sistema de imigrantes estrangeiros) e a desestabilização do sistema de garantia de emprego tendem a ampliar as formas de precarização.

As empresas manteriam uma estratégia de flexibilização em dois níveis principais: a flexibilidade funcional ou interna e a flexibilidade numérica ou externa.” (Mattoso, 1996, p.56).

Dessa forma, vemos que o movimento de terceirização causou um processo de precarização de parte do mercado de trabalho. Isso porque as condições de emprego oferecidas por essas novas empresas eram mais precárias que as anteriores.

Isso ocorre porque, conforme coloca Matosso (1996), é como se fossem criadas duas classes de trabalhadores. Uma classe, que realiza trabalhos manuais, pouco diferenciados e externos (pertencentes a pequenas empresas prestadoras de serviços) que sofrem esse processo. De outro, uma classe de trabalhadores estáveis, diferenciados, portadores do know-how e funcional à automação integrada flexível, que em troca da possibilidade de segurança no emprego aceitaria a mobilidade nos postos de trabalho, maiores responsabilidades, reciclagem, mudanças nos planos de carreira, etc.

Na visão de Antunes (2000) é a aplicação do conceito de “kanban” do toyotismo na gestão de mão-de-obra. Consiste em evitar estoques de mão-de-obra sem utilidade

imediate. É oferecido emprego estável para aqueles trabalhadores de difícil substituição em função de suas qualificações, de sua experiência e de suas responsabilidades. Em torno destes, cria-se um número variável de trabalhadores periféricos, pouco qualificados e substituíveis.

“Constatamos, portanto, que ao avanço tecnológico sem as transformações institucionais correspondentes leva a uma nova hierarquização do trabalho, característica do subdesenvolvimento tecnizado. No topo da pirâmide, o emprego nobre do setor formal, com salários relativamente elevados e normas de trabalho relativamente respeitadas, mas para um segmento minoritário da população, em termos tanto de volume como de distribuição por países. Mais abaixo, o conjunto de atividades terceirizadas mais ou menos instáveis, em que a precariedade gera grande insegurança e elevado volume de pequenas e médias empresas de altíssima taxa de mortalidade. Em torno desse espaço formal, desenvolve-se um amplo sistema de economia informal, que hoje ocupa freqüentemente um terço da totalidade de mão-de-obra e no qual os níveis salariais, o respeito às normas de trabalho e a preservação ambiental são cada vez mais baixos. Por fim, uma massa hoje muito significativa da mão-de-obra opta pela economia ilegal, ou subterrânea, desarticulando e desagregando rapidamente a sociedade.” (Dowbor, 2001, p. 95).

Outro fator importante a ser levado em conta é que, as mulheres, desde o período de guerras nos países desenvolvidos e das décadas de 1960 e 70, no mundo ocidental como um todo, com o movimento feminista que lutava pela emancipação feminina do trabalho doméstico e papel social prioritário de “mãe”, passam a engrossar o contingente de trabalhadores em busca de um posto de trabalho. Soma-se ainda, o próprio crescimento populacional, a oferta de trabalhadores cresce e, em contrapartida, a demanda pelo trabalho humano, diminui.

Com isso, o que temos hoje no Brasil e no mundo é uma estatística de desemprego bastante elevada, principalmente nos grandes centros que possuem economia baseada na indústria.

Segundo dados do IBGE, a população desempregada no Brasil, em novembro de 2005, era de 9,6% da população economicamente ativa. Os dados refletem a realidade das principais regiões metropolitanas.

Portanto, o que percebemos é que a própria constituição do mercado de trabalho mudou. Hoje, uma grande parte da oferta de postos de trabalho encontram-se em setores chamados de não tradicionais, todos englobados pelo nome de serviços, como prestação de serviços comuns à empresa (limpeza, folha de pagamento), saúde, educação, entretenimento, alimentação, etc.

O ponto aqui é que por vezes, esse setor não oferece as mesmas condições de emprego, que os anteriormente oferecidos pelas grandes empresas. É a chamada precarização do trabalho. Muitas vezes, esses postos não oferecem o “registro ou carteira assinada”, ainda o sonho de muitos trabalhadores. E quando oferecem a formalidade, os benefícios como assistência médica, ticket alimentação, etc, são exceção e não a regra.

“Em outras palavras, houve uma diminuição da classe operária industrial tradicional. Mas, paralelamente, efetivou-se uma expressiva expansão do trabalho assalariado, a partir da enorme ampliação do assalariamento no setor de serviços; verificou-se uma significativa heteroginização do trabalho, expressa também através da crescente incorporação do contingente feminino no mundo operário; vivencia-se também uma subproletarização intensificada, presente na expansão do trabalho parcial, temporário, precário, subcontratado “terceirizado”, que marca a sociedade dual no capitalismo avançado.” (Antunes, 2000, p. 49).

O ponto importante é que essas mudanças estão ocorrendo não apenas nesse setor como também nas grandes corporações. As chamadas gestões de recursos humanos paternalistas que pregavam estabilidade de empregos e grandes benefícios encontram-se, atualmente, em extinção. São substituídas por gestões por resultados, com a diminuição do ganho real mensal garantido por um grande aumento no pagamento por resultados entregues.

Ou seja, o mundo trabalho no qual a antiga concepção de que nascemos, estudamos, arrumamos um emprego em uma grande empresa “mãe” para toda a vida para a qual trabalhamos 30, 40 anos e depois nos aposentamos e morremos, já não vale mais.

Tofler (2001) fala de trabalho e carreira usando o conceito de rodízio, uma vez que em sua concepção, no mundo do futuro que já está sendo inclusive vivido por uma pequena parcela da população, mudaremos de emprego e profissão por algumas vezes em nossas vidas, à medida que estas se mostrarem obsoletas e ineficazes diante da nova realidade. O

desafio, portanto, é conseguir educar e criar uma nova cultura que propicie uma mentalidade de mudanças e um profissional do rodízio.

A contradição é que ainda vivemos e criamos nossos filhos com a mesma “mentalidade” com a que fomos criados, mesmo vivendo um cenário para o qual essa criação não responde mais adequadamente.

Ainda, não podemos ignorar o fato de que, conforme coloca Sussmuth (1998: p.40) o emprego remunerado é o meio pelo qual às pessoas se definem e definem seu status na sociedade. Aqueles afetados pelo desemprego acham que não são mais necessários e acabam por isolar-se, tendo problemas de identidade e discriminados na sociedade.

Nas colocações de Gil (1997; p.150):

“Hoje as empresas não garantem sequer um dia de estabilidade no emprego. Muito pelo contrário, o empregado só continuará com seu cargo se apresentar resultados efetivos. Embora estas mudanças na relação de trabalho sejam claras para os trabalhadores desempregados sujeitos de nossa pesquisa, a esperança de voltar a trabalhar na indústria é muito grande por todos eles, não pelo aspecto salarial, mas sim pelos benefícios e a “segurança” que eles sentem no vínculo empregatício com a indústria”.

Vale aqui ressaltar o grande aumento de cursos preparatórios e número de inscrições para os concursos públicos. Afinal, a carreira pública parece ser o último ícone de carreira tranqüila e estável. A salvação em meio ao caos.

Nesse sentido, um dos grandes desafios do mercado de trabalho atual parece ser a preparação e conscientização de nossos trabalhadores para esse novo cenário. Uma forma de possibilitarmos sua empregabilidade.

Empregabilidade

Definir empregabilidade, não é uma tarefa tão simples assim. Na literatura encontramos definições que a concebem tanto como o puro e simples acúmulo de qualificações (e leia-se aqui conclusão de cursos e independentemente da relevância destes) tanto como a capacidade de se empregar, independentemente se isso significa diferentes empregos, funções e conhecimento em um curto espaço de tempo.

No entanto, a definição que me parece mais acertada é colocada por Trevisan (2001, pag. 172) segundo o qual: *“Empregabilidade é o conjunto de habilidades profissionais que diferencia o trabalhador e que o torna “empregável” pelo interesse que desperta no empregador, devido a seu conhecimento acumulado.”*

Porém, como bem nos coloca Hirata (1997), deve-se sempre tomar cuidado com o risco de entender que um trabalhador “não empregável” é aquele não formado para o emprego, não competente, referindo-se apenas a vontade individual de cada um. Como se a empregabilidade fosse a responsabilidade única do trabalhador, esquecendo-se dos fatores macro econômicos e sociais que contribuem para a situação individual – situação mostrada acima.

Nessa visão, o papel do conhecimento é fundamental. Educação e a aprendizagem para a formação e desenvolvimento de futuros trabalhadores e cidadãos também devem ser consideradas.

O trabalho com esses trabalhadores e as práticas de gestão de recursos humanos, principalmente no que se refere ao planejamento da carreira, deveriam ter, como ponto chave, o desenvolvimento da empregabilidade dos funcionários, de maneira a prestar um serviço à produtividade da própria empresa, com o aumento da capacitação dos profissionais e também com a preocupação com um atendimento social, com a preparação destes trabalhadores para o novo contexto.

Veremos isso mais detalhadamente, no tópico sobre carreira e gestão de recursos humanos.

No próximo capítulo, trataremos sobre os impactos e conseqüências dessas mudanças para os trabalhadores.

Capítulo 2
Reflexões sobre as conseqüências
para o trabalhador

A mudança de perfil do trabalhador: o trabalhador criativo e o trabalhador da cópia

Com o encurtamento da distância entre países, o relativo barateamento dos meios de comunicação e conseqüente expansão de seu acesso para população somada à facilidade de acesso e busca de informações obtidas com o avanço da tecnologia (Internet e e-mails), o mercado, hoje em dia, tornou-se muito mais dinâmico, volátil, versátil e desestruturado. Como dissemos anteriormente, o mundo do trabalho mudou significativamente.

Com isso, podemos afirmar que o próprio perfil profissional necessário para o mundo do trabalho também sofreu profundas mudanças.

E isso me parece bastante simples de entender. Antes, com organizações baseadas em um sistema de organização e produção Taylorista/Fordista, o foco de gestão estava praticamente baseado no controle. Controle esse da produtividade e dos processos. Assim, o perfil desse profissional baseava muito no conhecimento de técnicas que eram inclusive bastante valorizadas. Já, no que diz respeito aos comportamentos esperados, estes estavam mais baseados em atitudes como organização e planejamento, decisões baseadas em certezas exaustivamente testadas, na capacidade de repetição e de transformar em rotinas os procedimentos já bem sucedidos.

Hoje em dia, esse mundo dinâmico e versátil requer experiências em diferentes situações: agilidade, flexibilidade e capacidade de enxergar as coisas de várias maneiras. A necessidade deixa de ser a manutenção da ordem e dos processos que requeriam tais conhecimentos. Agora, a necessidade é de rever a ordem e os processos sempre. Também acontecem as buscas pela reinvenção das metodologias para se ganhar em competitividade e garantir aumento do efetivo. Com a grande disponibilidade de informações, a valorização está tanto na capacidade de retenção e processamento como também na capacidade analítica perspicaz de entender o foco de análise com a leitura do todo. Isto sem a necessidade de se rever e conhecer todas as variáveis envolvidas na situação.

“Com os negócios cada vez mais dinâmicos e sujeitos às constantes mudanças, a figura do profissional competente, criativo, responsável, com capacidade decisória, trabalhando em equipe multidisciplinares, passou a se construir na figura central das organizações. (...). Hoje, em ambientes tão voláteis, o indivíduo, profissional com liderança e visão, comprometido com o empreendimento, é que dá maior coesão e

estabilidade organizacional. (...) Na realidade, as empresas buscam um profissional que possa resolver problemas, pois este parece ser o grande requisito do mercado.” (Oliveira, 2003, pag. 26-28).

Perfil esse, que se prestarmos atenção nas colocações de Oliveira está muito mais ligado a características comportamentais e de atitude do que características técnicas como antigamente. São as chamadas Competências, pelos profissionais que trabalham na área de recursos humanos e gestão de pessoas.

Segundo Fleury (2002, p.55) competência é entendido como “*um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregue valor econômico à organização e valor social ao indivíduo*” ainda, agregando a visão de Dutra (2001) competência é a capacidade de entrega do indivíduo.

O quadro abaixo ilustra o entendimento de tais expressões no termos competência:

Saber agir	Saber o que e por que faz; saber julgar, escolher e decidir.
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
Saber aprender	Trabalhar os conhecimentos e a experiência, rever modelos mentais, saber se desenvolver.
Saber se engajar e se comprometer	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e as conseqüências de suas ações, sendo por isso reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

* Competências para o profissional In Fleury (2002, p. 56).

Para nosso estudo, o mais importante é ressaltar a importância que as características comportamentais e de atitude como capacidade de análise, flexibilidade e iniciativa vêm ganhando nos dias atuais em detrimento do puro conhecimento de técnicas.

Figueiredo (1997) em seu trabalho que visava buscar a visão dos especialistas em continuidade de carreira demonstra que essa também é a visão destes profissionais em suas atividades diárias de recolocação de executivos.

Na visão de Dantas (1996) as transformações vividas fizeram com que atualmente, o valor está no que chama de "Capital informação". Na chamada economia da informação a produção de valor é realizada pelo trabalho sobre informações, ou seja, desenho de processos ou tecnologias de produção. No trabalho sobre a informação e criação de novos meios de produção. Ao contrário do que ocorria anteriormente para a qual o valor estava no trabalho sobre o controle das máquinas, ou seja, na produção em si.

Nas colocações de Kimberly e Bouchikchi (2001) é a busca pelo trabalhador das tecnologias emergentes com detrimento ao trabalhador tradicional.

Dessa forma, novamente temos a constatação de que o trabalhador valorizado e necessário atualmente, que o autor denomina de "trabalhador da criatividade", é aquele capaz de lidar com as informações, analisá-las e enxergá-las de diferentes pontos de vista, criando novas soluções para velhos problemas. Em detrimento do chamado "trabalhador da cópia" típico do velho modelo de gestão. Estamos falando de comportamentos.

O estudo de Lima (2004) diz que se engana quem pensa que tais mudanças estão restritas aos trabalhadores ditos de "escritório". Conforme relata, este impacto ocorre também no chamado "chão de fábrica", por conta da implantação dos sistemas de "células" nas linhas de montagem que fazem com que os trabalhadores sejam multifuncionais e se tornem capazes de realizar qualquer uma das tarefas, acabando assim, com a famosa extrema especialização e divisão de tarefas.

Ainda, segundo Saad (2002) não mudou apenas para o trabalhador dito do mercado de emprego formal como também para os trabalhadores que possuem negócio próprio ou trabalham como consultores. E, para todos, as competências ditas comportamentais são as que ganham importância e possuem maior correlação com o sucesso desses profissionais.

Vico Mañas (2002) em recente artigo nos coloca que para ter vantagem competitiva hoje as empresas devem ter a informação e o conhecimento como base de uma diferencial e dessa forma, necessariamente o assunto passa por pessoas. Ter em seu quadro profissionais capazes de lidar com essa nova realidade torna-se um imperativo de mercado.

Ainda, segundo Casali (1997), tal perspectiva nos permite atenuar o brilho da imagem mitológica de castigo associada ao trabalho. E como já vimos, na verdade, referente ao *labor*. Isso porque, tal perspectiva nos permite encarar o trabalho como um jogo desafiador e envolvente que mobiliza a complexa rede de forças pessoais e culturais e que constitui o humano. Com isso, efetivamente, permite constituir o humano na história. Permite *agir* no mundo.

Isso também é o que nos coloca Womack *et al* (1997) ao responder às críticas sobre o sistema de produção enxuta de que se trata de um gerenciamento pelo stress uma vez que busca a identificação diária para remoção de folgas em seus sistemas:

"Acreditamos que uma diferença fundamental, mas nem sempre compreendida, existe entre tensão e desafio contínuo, bem como entre o "neo-artesanalismo" e a produção enxuta.

O Sistema enxuto, de fato, reduz folgas, por isso é enxuto. Contudo, ele dota os trabalhadores das qualificações necessárias para terem controle sobre o ambiente de trabalho e enfrentarem o desafio contínuo de fazer o trabalho funcionar mais tranquilamente, ela oferece uma tensão criativa fornecendo aos trabalhadores vários meios de abordar os desafios. Essa tensão criativa na resolução de complexos problemas é precisamente o que separava o trabalho manual do trabalho "mental" especializado, na era da produção em massa." (p.91-92).

Dessa forma, não nos restam dúvidas que o perfil exigido de nosso trabalhador, mudou.

Perfil esperado X perfil real: O papel fundamental da aprendizagem

Para ter clareza sobre as mudanças ocorridas no mundo do trabalho, resta-nos saber: quão preparados estão nossos trabalhadores para responder a essa nova demanda.

Nesse ponto nos confrontamos com um grande paradoxo, pois, apesar do enorme contingente de desempregados que temos hoje no Brasil e no mundo, o problema da

qualificação profissional e comportamental exigida faz com que, em algumas áreas, tenhamos um problema de falta de mão-de-obra qualificada.

Tanto no estudo de Trevisan (2001) sobre o mercado europeu como no de Guerreschi (2003) que nos mostra a percepção do empresariado paulista, temos que a falta de uma mão-de-obra qualificada é vivida em ambas as realidades principalmente naquelas áreas que necessitam de habilidades comportamentais tais como, capacidade analítica e resolução de problemas.

Os trabalhos de Lima (2004), Izquierdo (1997), Schlunzen (1998) e Justino *et al* (2005) também demonstram a defasagem entre o ensino tradicional e as novas exigências do mercado de trabalho.

A resposta para a questão acima, portanto, parece ser: mal preparados. Assim, se quisermos ajudar nossos trabalhadores para que sejam mais competitivos e sobrevivam no mundo de trabalho atual mantendo sua empregabilidade, precisamos ensiná-los a trabalhar nesse novo contexto.

Precisamos ensinar e desenvolver atitudes e comportamentos, pois este é o valor e a possibilidade de se tornar um “trabalhador da criatividade”.

Segundo Dugué (2002) o conceito de competências trouxe uma revolução na gestão de pessoas nas organizações assim como no sistema organizacional. Isso porque, o conceito de qualificação profissional vivido até então, baseado em uma organização taylorista visava que o ensino técnico e a qualificação da formação dada pelo Estado através da concessão de diplomas fossem não apenas a chave para o ingresso no mundo do trabalho, como também o meio para sua manutenção e correspondente ocupação. Tudo porque determinado diploma acarretava em uma determinada ocupação mantendo no interior das empresas as diferenças sociais existentes.

O modelo por competências rompe com tal concepção e surge como uma tentativa de resposta para lidar com a rigidez discrepante do mundo atual do trabalho. Na tentativa de lidar com o desenvolvimento de trabalhadores do setor de serviços para os quais toda relação com o produto significa uma relação com o cliente, ficou evidenciado que um ensino de puras técnicas não prepara e desenvolve os trabalhadores da área que necessitam de uma preparação no que se refere as habilidades de inter-relações e sociais. Dessa forma, a ênfase ocorre nas competências ditas “transferíveis”, como saber resolver um problema,

fazer um diagnóstico, dialogar com um cliente e não mais com conhecimentos técnicos e num sistema de formação inicial e continuada. O foco agora deixa de ser a preparação de trabalhadores para determinada função e passa a ser a preparação e capacidade de readaptação continuada.

Como diria Tofler (2001) precisamos ensinar nossos jovens a aprender a aprender.

Dessa forma e nas palavras de Roche (2002):

“Parece que, passando do conceito de qualificação experimental ao conceito de competência, o indivíduo evolui de uma lógica do ter (ter uma qualificação, ter conhecimentos), a uma lógica do ser (ser competente, ser qualificado). Essa mudança de lógica tem conseqüências importantes sobre a gestão de recursos humanos. Na verdade, quando se tem alguma coisa, é por toda a vida; quando se é alguma coisa, é momentaneamente, de maneira transitória e contingente. Passando de uma lógica de ter a uma lógica do ser, o indivíduo evolui de uma lógica da certeza a uma lógica de incerteza, de uma lógica da estabilidade a uma lógica de instabilidade, de uma lógica de permanência a uma lógica de transformação. O indivíduo competente em uma dada situação, em um dado momento, pode não o ser em uma outra situação. Competente aos 30, ele pode não mais o ser aos 40, se não evoluiu. Essa lógica do ser impõe uma dinâmica, uma atitude adaptadora permanente, uma visão da transformação, ausente na concepção da qualificação e da certificação.” (p.46-47).

Ainda, segundo Spink (1997, p.57) a própria Unesco em seu “Relatório sobre a Educação para o Século XXI” coloca como quatro pilares para a educação: learning to know (aprendendo a conhecer); learning to do (aprendendo a fazer); learning to live together (aprendendo a conviver) e learning to be (aprendendo a ser). Agregando a isso o conceito de Life Long Learning (Aprendizado durante toda a vida). Segundo o autor, ao invocar o aprendendo a ser, além de enfatizar a importância de conhecimentos específicos e da capacidade de aprender habilidades individuais e coletivas, inclusive a de fazer junto, aqui se encontra a possibilidade de desenvolver sua personalidade, agindo com autonomia, juízo e responsabilidade. Ou nos conceitos de Arendt, a possibilidade de *agir* no mundo e construir sua própria história.

Segundo Trevisan (2001), aqui se coloca outro grande paradoxo de gestão organizacional. Precisamos desenvolver e treinar nossos trabalhadores e empregados em

habilidades comportamentais que se transformam em um patrimônio intelectual do trabalhador, que pode simplesmente passar a vendê-lo para outra organização que o melhor remunere ou atraía, ainda mais com a alta rotatividade encontrada. Ou seja, desenvolver seus empregados implica necessariamente em correr o risco de perdê-los, inclusive para seus concorrentes. Porém, não treiná-los significa não produzir com a agilidade, inovação e estruturas necessárias.

Por isso, hoje um dos grandes dilemas vividos pelas grandes corporações está na chamada “Gestão do conhecimento”, ou seja, como desenvolver tais capacidades, mas ao mesmo tempo, garantir sua aplicabilidade com o menor índice de erros possível e controlar, sua posse e produtividade?

Ou seja, há uma necessidade de ensino e aprendizagem vinculada a preparação da mão-de-obra e de nossos cidadãos. A questão que então se coloca é de quem seria essa responsabilidade e, como fazê-la.

Se aprendizagem consiste em um acúmulo de experiências ao longo de nossa vida conforme nos coloca Gardner (1994), deveríamos então nos preocupar e nos preparar para tal. Segundo o autor, todo ser - humano mediano, ou seja, sem deficiências físicas ou mentais, teria a possibilidade de desenvolver o que chama de múltiplas inteligências.

“Ao meu ver, uma competência intelectual humana deve apresentar um conjunto de habilidades de resolução de problemas – capacitando o indivíduo a resolver problemas ou dificuldades genuínas que ele encontra e, quando adequado, a criar um produto eficaz – e deve também apresentar o potencial para encontrar ou criar problemas - por meio disso propiciando o lastro para a aquisição de conhecimento novo.” (Gardner 1994, p.46).

Dentre as inteligências que descreve estão a lógico-matemática e interpessoal. Ou seja, abrange também atitudes. Assim, nessa concepção, é possível o desenvolvimento de tais habilidades.

Outro ponto importante nessa concepção é de que o processo de aprendizagem é de controle daquele indivíduo que aprende, podendo o ambiente e instituições apenas estimulá-lo e criar condições e possibilidades para seu aprendizado.

Portanto, se quisermos desenvolver nossa população, e prepará-la melhor para exercer sua cidadania e seu papel de trabalhador a aprendizagem deveria estar voltada, em todas as organizações e instituições sociais que possuem um papel na formação do indivíduo, com a aprendizagem de atitude e não apenas com a aprendizagem de técnicas.

O papel das empresas

Algumas grandes empresas parecem que já estão despertando para o tema e dando algumas respostas para os atuais paradoxos de gestão de pessoas dos quais falamos. Muito provavelmente desperta pela dificuldade atual que sentem para a reposição de quadros de pessoas, adequação entre o perfil esperado e o existente e, conseqüentemente o alto custo exigido em programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas. Levantando-se inclusive a discussão de responsabilidade pelo desenvolvimento e conseqüente custo desta formação.

Entendendo essa necessidade, as empresas criaram o que chamam hoje de Universidades Corporativas, ou programas de treinamento com o intuito de formar seus trabalhadores, desenvolvendo os conhecimentos necessários para a atuação em seu mercado.

Segundo Meister (1999) o papel dessas instituições deveria ser o de desenvolver os conhecimentos e habilidades necessárias em seus funcionários de maneira a garantir as condições e conhecimentos necessários para o atingimento das metas de negócio. Seria interessante se incluíssem também o desenvolvimento de habilidades que aumentem a empregabilidade desse funcionário, como responsabilidade inclusive social dessas organizações.

Ilustrativo disso é o caso das empresas de “call centers” (centros de atendimento ao consumidor e usuários) que como nos coloca Dutra (2003) recrutam pessoas sem experiência, desenvolvem e, como possuem um grande contingente de trabalhadores de grande mobilidade e baixo aproveitamento interno (menos de 10%) as devolvem para o mercado com mais valor e maior nível de articulação.

No entanto, só possui direito de acesso a tais instituições e possibilidades de desenvolvimento, uma minoria que já conseguiu superar uma primeira barreira de acesso e são funcionários empregados de tal organização.

O que vemos no âmbito das organizações, portanto, como resposta a todos esses paradoxos existentes no modelo atual de gestão de pessoas é a recriação do contrato entre empregador e empregado.

Para Waterman Jr *et al* (2000), representantes da escola de administração de recursos humanos de Harvard, um dos centros mais reconhecidos na área na atualidade à solução seria:

“A resposta é criar um novo contrato sob o qual empregador e funcionário dividam a responsabilidade de manter – e até mesmo reforçar – a empregabilidade individual dentro e fora da empresa. Sob o antigo contrato, os funcionários confiavam as decisões primordiais relacionadas às suas carreiras a uma organização paternalista. (...) Sob o novo contrato, os empregadores dão aos indivíduos oportunidades de desenvolver uma empregabilidade maior em troca de melhor produtividade e algum grau de compromisso com o propósito da empresa e da comunidade, enquanto o indivíduo estiver na organização.” (p.294).

Na mesma linha, Dowbor (2004) enfatiza o papel e importância sobre o aprendizado e auto-desenvolvimento, principalmente para indivíduos adultos. Grupo para o qual, de certa forma, a educação deve ser orientada para a demanda. Para este grupo, a construção do seu próprio universo de conhecimento é uma condição central para garantir a inserção social. A educação assim, deveria adaptar-se às necessidades do aluno em sua interação com o mundo e não ao contrário, como geralmente acontece.

Dessa forma, a importância que a concepção de auto-desenvolvimento ou Life Long Learning e desenvolvimento contínuo vem ganhando nas organizações e nas práticas de gestão de pessoas é crescente. Veremos isso com maiores detalhes no tópico sobre a “Evolução da Gestão de Recursos Humanos”.

Ainda vemos claramente que as empresas vêm colocando seus limites no que diz respeito a sua responsabilidade de treinamento e gerenciamento de carreiras de seus funcionários. Enfatizando o papel do próprio indivíduo como dono de sua carreira e responsável por suas decisões e empregabilidade.

As instituições de ensino: a escola

A escola, a grande representante do ensino em nossa sociedade, nos diferentes momentos da vida de uma pessoa, desde o maternal até a pós-graduação, tem papel importantíssimo na formação da população, inclusive, enquanto mão-de-obra, considerando-se tal perspectiva.

Tanto o trabalho de Sakumoto (2005) como os dados de realidade nos mostram que a preocupação continua sendo com o ensino de técnicas, que por muitas vezes, já se encontram ultrapassadas no mundo de trabalho atual, com grande distância entre estas e as necessidades atuais do mercado. Isso mesmo quanto se trata do ensino profissionalizante que, em tese, teria seu foco principal na preparação de jovens para o trabalho. Ainda continuamos escolhendo nossas carreiras, estudando e nos formando como técnicos. Sejamos médicos, administradores ou engenheiros. O foco persiste no ensino de técnicas e não no ensino de atitudes.

Algumas instituições de ensino superior, como o Ibmecc e a escola Politécnica da USP, (conforme matéria publicada no jornal "O Estado de São Paulo" de 01 de novembro de 2004, Caderno A p.24) preocupadas com a questão da empregabilidade, criaram uma área de RH. Com isso, o intuito é oferecer aos seus alunos trabalhos de identificação de perfil e planejamento de carreira, assim como a oportunidade de realizar treinamentos que visam o desenvolvimento de habilidades que hoje são pré-requisitos para o ingresso no mercado de trabalho.

Ainda, o curso de Midialogia da Unicamp, tem sua grade curricular, durante a graduação, formada de acordo com as escolhas e estilos de aprendizagem de cada aluno como se pode verificar no site www.iar.unicamp.br/disciplinas. Desde o egresso, o estudante é obrigado a escolher o seu próprio caminho que, sem dúvida, não é um percurso fácil, uma vez que a mentalidade ainda é a de entrar em uma grande universidade e esperar que ela trace o caminho que você deve percorrer. Sem dúvida, é uma grande preparação para a vida real e o novo mercado de trabalho que esse estudante irá enfrentar em pouco tempo.

Porém, esse tipo de proposta ainda parece ser minoria e concentrada em instituições de ensino superior voltada à população de alta renda.

Segundo este ponto de vista, a preocupação, de maneira geral, deveria estar na aprendizagem da capacidade de resolução de problemas, análise, foco e síntese e na sugestão de meios diferentes de resolvê-los, ao invés, do ensino puro e simples de técnicas de resolução de problema e fórmulas totalmente abstratas retiradas de seu contexto de formulação que não fazem o menor sentido para a vida daquele indivíduo que aprende. Perguntar é ótimo, pois incentiva a iniciativa e a percepção. Questionar é encontrar novas respostas para a mesma situação e não, falta de respeito ou disciplina por parte dos alunos.

A escola, como local de aprendizado de todos, tem uma enorme vantagem sobre qualquer organização. Seu acesso é muito maior e pode possibilitar que a imensa exclusão social em que vivemos hoje possa ser reduzida. Isso se for dada a mesma chance de desenvolver as “habilidades necessárias” para todos os alunos.

Dois segmentos que exigem atenção especial

Diante de todas essas transformações ocorridas e a mudança de perfil exigido dos aspirantes a um posto de trabalho, baseada hoje na qualificação, experiência e em alta capacidade de adaptação à mudança, dois segmentos acabam por merecer especial atenção.

Primeiramente, os jovens, que como ingressantes no mercado de trabalho não possuem experiência e, por outro lado, sofrem as conseqüências de uma formação escolar de baixa qualidade, devido à decadência do sistema de ensino público das últimas duas décadas e de uma falta de qualificação mais ampla. Como colocado no tópico acima, a escola que ainda ensina técnicas ultrapassadas visando uma formação de um trabalhador nos antigos moldes da divisão de trabalho taylorista ao invés, da polivalência exigida na atualidade.

No outro extremo, encontram-se aqueles trabalhadores com mais de 40 anos, que foram criados e preparados, inclusive pelo mercado de trabalho, para exercer funções de controle, especializadas em ambientes de pouca mudança. Ou seja, trabalhadores do antigo “mundo do trabalho” que de repente foram surpreendidos com a mudança sobre as exigências de perfil profissional.

Havia um grande pré-conceito no mercado (uma vez que ter mais de 40 anos era praticamente significado de inflexibilidade e resistência às mudanças, além de, quase

sempre, significar custo mais elevado). Muitas vezes, sequer era dada a chance a esse trabalhador de comprovar ou não se a tese tem fundamento.

Os dados levantados por Peruci (2003) sobre a situação do mercado de trabalho brasileiro na década de 1990, relatam esse fenômeno:

“O Fenômeno do desemprego urbano passa, então, a atingir percentuais inéditos em todas as regiões brasileiras: o desemprego aberto total passa de 4,84% em 1991 para 7,53% em 1999. Some-se a isso a retração do nível de emprego industrial (de 22,30% e, 1991 para 16,31% em 1999), uma redução generalizada do peso do trabalho assalariado com registro no conjunto dos postos de trabalho e um aumento (nem sempre correspondente) de formas alternativas de inserção no mercado, como a do trabalho por conta própria. Verifica-se, ainda, uma elevação do desemprego por atributos pessoais: para pessoas com idade acima de 40 anos, do sexo feminino, de maior escolaridade e para os chefes de família.”

O fenômeno do desemprego enfrentado por pessoas com mais de 40 anos nos últimos anos cresceu mais do que em qualquer outra faixa etária e até hoje, se estabelece como um dos principais temas de reportagens e literaturas sobre o mercado de trabalho para o público em geral.

“Conforme pesquisa realizada pelo Grupo Catho verificou-se que em 1997 os executivos com mais de 41 anos de idade representavam 56,7 % do total e em 2001 este percentual passou para 15,2 % do total, ou seja, uma redução de 41,5% em apenas 4 anos, se pensarmos nisto como uma tendência, podemos ver que temos um sério problema de cunho social e profissional que afeta a todos nós imediatamente ou num futuro próximo.

(...) O que poderia ser encarado como um processo evolutivo normal, entretanto com um efeito mais preocupante o qual é a total exclusão de profissionais também exemplares, porém com mais de 40 anos, e que já demonstraram seu valor por várias vezes ao longo de inúmeras décadas e crises da economia e do mercado de trabalho.”

(Amancio, 2003)

No entanto, dados da pesquisa mensal de emprego do IBGE, de setembro de 2004, parecem levantar uma pequena mudança neste padrão. O levantamento nos mostra que do

total de vagas abertas entre julho de 2003 e o mesmo mês de 2004, nas principais cidades metropolitanas brasileiras, 64% foram preenchidas por trabalhadores com 11 anos ou mais de estudo (maior qualificação) e 98% com idade igual ou superior a 40 anos (geralmente portadores de maior qualificação e experiência profissional, ocorrendo um cruzamento entre os dois fatores).

As tabelas abaixo nos mostram:

Por anos de estudo

	Julho/03	Julho/04	Variação Absoluta
Até 8 anos	6.247.034	6.228.373	-18.661
De 9 a 10 anos	3.508.400	3.539.030	30.630
11 ou mais anos	8.545.587	9.316.197	770.610
Ignorado	36.937	40.084	3.147
Total	8.337.958	19.123.684	785.726

Fonte: Quadro ilustrativo publicado no Jornal Folha de São Paulo, no caderno Folha Dinheiro, página B1 de 20 de setembro de 2004.

Por Idade

	Julho/03	Julho/04	Variação Absoluta
De 9 a 21 anos	1.985.384	2.052.708	67.324
De 22 a 39 anos	9.009.847	9.225.664	215.817
40 anos ou mais	7.342.727	7.845.311	502.584
Total	18.337.958	19.123.683	785.725

Fonte: Quadro ilustrativo publicado no Jornal Folha de São Paulo, no caderno Folha Dinheiro, página B1 de 20 de setembro de 2004.

Jovens e trabalhadores com mais de 40 anos, dessa forma, sofrem com o problema estrutural do desemprego e precisam, nesse contexto, buscar e conhecer suas fortalezas e o diferencial que possuem, cada um, em sua etapa de vida para oferecer ao mercado.

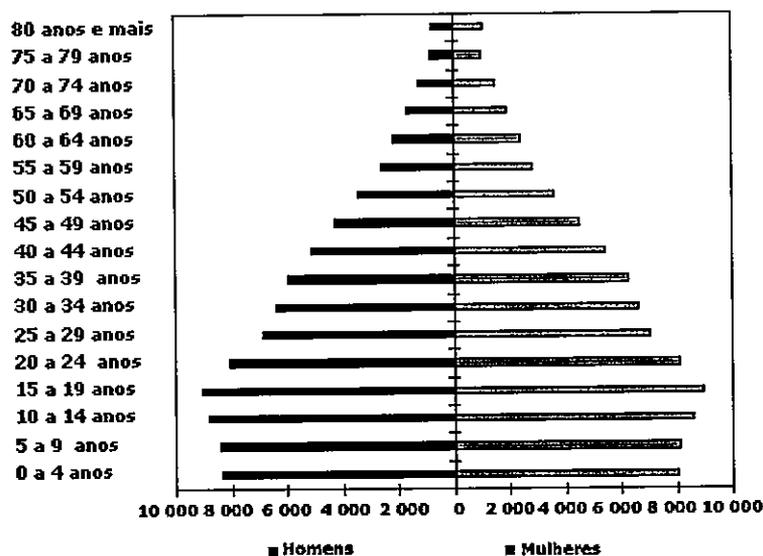
O público com mais de 40 anos parece estar encontrando alguma resposta: aliando a experiência à qualificação profissional que possuem. Talvez por serem adultos e

denominados chefes de família, afinal, de seu trabalho muitas vezes depende o sustento de toda uma família, esse grupo tenha necessitado encontrar uma resposta rápida e efetiva para sua reinserção no mundo do trabalho. Portanto, talvez, com eles, possamos, em nossa pesquisa, conhecer e analisar novas formas de trabalhar carreira, em um mundo sem empregos formais e estáveis. Em um mundo de ocupações passageiras que exige de nós diferentes aptidões nos diferentes momentos de nossas vidas.

Um outro aspecto desse contexto

Todo esse movimento parece ir à contramão de uma outra tendência social, o envelhecimento da população que estamos vivendo.

A pirâmide etária atual mostra um aumento da população jovem e de adultos como podemos ver abaixo.



FONTE: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Departamento de População e Indicadores Sociais. Contagem de População de 1996.

E segundo projeções de expectativa de vida do mesmo instituto, essa a tendência é que realmente essa pirâmide de inverta nos próximos 40 anos uma vez que a expectativa de vida do brasileiro deverá ser de mais 10 anos de vida nesse período conforme tabela abaixo.

ANOS	ESPERANÇAS DE VIDA AO NASCER		
	TOTAL	HOMENS	MULHERES
1980	62,60	59,62	65,69
1990	66,57	62,84	70,44
2000	70,43	66,71	74,29
2005	71,88	68,14	75,77
2010	73,40	69,68	77,26
2015	74,79	71,13	78,60
2020	76,06	72,47	79,80
2025	77,20	73,69	80,86
2030	78,23	74,80	81,80
2035	79,14	75,79	82,63
2040	79,95	76,68	83,35
2045	80,66	77,47	83,98
2050	81,29	78,16	84,54

Fonte: IBGE/Diretoria de Pesquisas. Departamento de População e Indicadores Sociais. Divisão de Estudos e Análises da Dinâmica Demográfica.

Segundo os dados acima, teremos um contingente cada vez maior de adultos e pessoas idosos na população brasileira. Provavelmente representando uma grande fatia da população de desempregados, seguindo o raciocínio descrito acima.

Além disso, devido a essas mudanças na composição etária da sociedade, algumas mudanças importantes foram realizadas pelo governo. A reforma previdenciária realizada pelo governo de Fernando Henrique Cardoso na década de 90, aumentou o tempo de serviço e a idade mínima exigida para a aposentadoria. Isso seguindo o raciocínio de que com o aumento da expectativa de vida conseqüentemente deveríamos ter um aumento da vida produtiva de cada trabalhador (não entraremos aqui na discussão das condições de saúde, moradia e higiene para que isso ocorra). Porém, mais um agravante para essa população que começa a se ver como “fora do perfil” para o mercado de trabalho, sem o tempo de serviço e contribuição suficientes para a aposentadoria e com ainda 30 anos de vida pela frente.

Ou seja, há uma contradição em todo esse contexto que exige uma atenção especial. De um lado, a medicina e a sociedade trabalhando para garantir um aumento da expectativa da vida humana, tornando-nos produtivos por muito mais tempo. Por outro lado, o mercado formal de emprego expulsando as pessoas cada vez mais cedo do mercado de trabalho.

Como lidar com essa contradição?

Como trabalhar a própria carreira de maneira a garantir seu desenvolvimento e continuidade nos diferentes momentos de vida?

Empreendedorismo: um movimento que não para de crescer

Diante todas essas mudanças que estão acontecendo no mercado de trabalho, nasce o movimento empreendedor que, inclusive, não para de ampliar suas proporções, seja no espaço que a mídia lhe tem reservado, seja pela fatia da população que dele participa.

E o que seria o empreendedorismo? Segundo Pombo (2005) é o movimento que propaga a inovação e desenvolvimento de novos métodos, produtos, mercado e de criação de algo novo. Sendo a figura do agente desse processo, o empreendedor, central para tal movimento.

E o que é ser empreendedor? Ainda segundo Pombo (2005) ser empreendedor significa, acima de tudo, ser um realizador de novas idéias, através da junção de sua criatividade e imaginação. O empreendedor teria assim dentre de suas características mais destacadas, comportamentos como: determinação; organização; criatividade; liderança e conhecimento de processos. Sendo estas bastante alinhadas com o novo perfil de trabalhador que hoje é buscado pelo mercado, como vimos anteriormente.

Para entender um pouco melhor esse movimento e suas características, alguns dados nos parecem interesse. Segundo o GEM (Global Entrepreneurship Monitor) sobre o empreendedorismo no Brasil realizado em 2002 mostra que 13,5% a população brasileira (aproximadamente 14,4 milhões de pessoas) estavam envolvidas em alguma atividade ligada ao empreendedorismo nesse ano, colocando o Brasil na sétima colocação mundial (com leve redução de 0,7%, com relação a 2001, provavelmente devido à retração econômica vivida na época).

Destes, se classificados quanto ao motivo de sua escolha, 42% relatam ser por estarem motivados com a identificação de oportunidades seja no desenvolvimento de novos produtos, processos, serviços, abertura de novos mercados, etc. São os chamados empreendedores por oportunidades. Os outros 55,6%, alegam ter encontrado no empreendedorismo a única opção para captação de renda. São os chamados empreendedores por necessidade. O Brasil destaca-se aqui como a taxa mais elevada de

empreendedores por necessidade. Provavelmente reflexo do mercado de trabalho anteriormente explicitado.

Outro fato interessante é que os homens representam o dobro da quantidade de mulheres nessa população mundialmente. Já no Brasil esse dado é de 42% de mulheres e 56% de homens. Provavelmente, reflexo da situação econômica do país e a crescente participação da mulher no mercado, inclusive como mantenedora da família.

Dentre eles, aqueles com faixa etária dos 25 aos 34 anos parecem ser os mais engajados no assunto, representando 27% dessa população. Parece novamente tratar-se assim de um público jovem, ligando características como: criatividade, liderança com juventude.

Dessa forma, no Brasil, o movimento empreendedor parece ter encontrado um grande eco na população que busca uma solução para o problema do desemprego e das mudanças estruturais do mundo do trabalho. Principalmente os jovens, cheios de energia e vontade para iniciar a construção de suas carreiras e a entrada na vida adulta, vêem o empreendedorismo como motivação da sua necessidade de trabalho.

A percepção de ser esta uma solução para àqueles, mais velhos, que não encontram mais espaço no mercado formal, parece, no entanto, ser ainda uma percepção tímida, talvez pela insegurança de quem ainda esteja acostumado ser o empregado e não o empregador.

E claro, à também àqueles que em qualquer faixa etária, são visionários e integram-se no movimento em busca do desenvolvimento de novas oportunidades, os empreendedores por oportunidade, que pela própria motivação independem do contexto do mercado de trabalho.

Algumas soluções já apresentadas

Uma nova organização social

Falar do fim dos empregos e do trabalho da forma como o conhecemos ainda hoje, como vimos acima, trata-se de um tema profundamente discutido por alguns autores dado sua relevância social e atualidade, bem como seus impactos e conseqüências econômicas e sociais.

Além da problematização do tema, alguns autores inclusive nos apontam para algumas direções/ soluções sociais para o tratamento do assunto.

De Masi (2001) coloca que mudanças estruturais que estão acontecendo na organização do trabalho e a sociedade deveria possibilitar que as pessoas, de uma forma geral, precisassem dispor de menos tempo para a realização das mesmas atividades que até então, levavam horas. Como consequência, teríamos a diminuição do tempo individual dedicado ao trabalho e atividades produtivas e, paralelamente, um aumento do tempo dedicado ao "ócio", que em sua visão deveria ser um "ócio criativo".

Para tal, seria necessária inclusive a criação de uma nova cultura e valores que possibilitasse que o tempo despendido com o lazer fosse considerado de tanto valor e tão justo quanto aquele despendido para a produção. Quebrando com as antigas concepções cristãs colocadas anteriormente de que "o trabalho é o sacrifício necessário para obtenção posterior da alegria e descanso eternos".

Nessa mesma linha, Sussmuth (1998) também prevê um futuro cuja única alternativa para a diminuição do desemprego seja a diminuição da jornada de trabalho e o aumento do tempo livre que fornecerá espaço para outros projetos de vida e lazer.

Na Europa, continente bastante afetado com o problema do desemprego, algumas iniciativas de redução da jornada de emprego com diminuição da remuneração, contando com o apoio das entidades sindicais foram implementadas. O objetivo era de uma ampliação do quadro de funcionários das empresas. O conceito poderia ser resumido como: "ter menos para todos terem".

No entanto, conforme reportagem publicada na Revista Veja de 04 de agosto de 2004 sob o título "*Desemprego em alta leva sindicatos europeus a abrir mão da jornada reduzida*" algumas iniciativas como estas realizadas na Europa obtiveram como resultado ao invés do aumento do número de trabalhadores esperado, uma desaceleração da economia devido à perda do poder aquisitivo do trabalhador e com isso, um círculo vicioso que acarretou inclusive em uma diminuição dos postos de trabalho existentes.

Conforme reportagem:

"Na França, os funcionários de uma fábrica de componentes automotivos da multinacional alemã Bosch assinaram um acordo com os patrões para trabalhar mais do que às 35 horas semanais de lei, sem aumento de salário. Na Alemanha,

onde os funcionários das indústrias metalúrgicas e eletroeletrônicas têm uma jornada equivalente à dos franceses, a direção da Siemens conseguiu recentemente um acordo com os trabalhadores para que em uma de suas fábricas a carga horária voltasse ao que era 25 anos atrás: quarenta horas de trabalho por semana, sem aumento de salário. O sindicato teve de aceitar essas condições para não colocar em risco o emprego de seus associados. A empresa ameaçava fechar a fábrica e transferir a operação para a Hungria, onde a mão-de-obra é mais barata. Acordo semelhante foi acertado pela montadora DaimlerChrysler. Outras cinquenta companhias abriram negociações com seus funcionários. O primeiro-ministro Gerhard Schröder quer aumentar o expediente dos funcionários do governo de 38,5 para quarenta horas semanais. A empresa ferroviária alemã propõe o mesmo.”

Dessa forma, a redução da jornada em si com o aumento do tempo dedicado ao lazer, ou ao “*Ócio Criativo*” parece não ser exatamente uma solução, uma vez que tem se mostrado uma proposta economicamente frágil.

De um ponto de vista diferente, Rifkin (1995), ao discorrer sobre o tema, diz que o fim dos empregos formais, tais como concebemos hoje, é incontestável. Sugere ainda como forma de lidar com esse fato a possibilidade do desenvolvimento de uma outra carreira. Esta voltada à comunidade. Ou seja, os trabalhadores não só exerceriam funções em organizações com fins lucrativos (incluindo-se aqui o setor de serviços tal como está estruturado hoje), mas também, os trabalhadores exercendo atividades voltadas à melhoria da comunidade em entidades assistenciais ou organizações que trabalhem visando melhorar o dia-a-dia da comunidade.

Diferentemente de um trabalho voluntariado social que possa parecer em uma primeira análise, Rifkin nos coloca uma solução econômica para isso. A remuneração daqueles trabalhadores com esse tipo de carreira seria feita através de um desconto ou isenção de pagamento de tributos e impostos que, no final do dia equivale a uma remuneração mensal paga por um empregador.

Sua solução não só expandi o universo do que hoje entendemos por mundo do trabalho, mas também possibilita maior participação social das pessoas, desenvolvendo sua cidadania. Visa ainda, a melhoria das condições de vida da sociedade como um todo.

Ao invés da dedicação para o "Ócio" como nos coloca De Masi, uma dedicação para o desenvolvimento e bem-estar da sociedade, economicamente viável, o que me parece ser um futuro e uma realidade muito mais provável e rica para a sociedade como um todo.

Seja qual for o futuro que nos espera, uma coisa parece que todos os autores parecem concordar: o mundo do trabalho tal como conhecemos hoje em breve, não existirá mais. E encontrar uma solução para garantir sua inserção social e econômica no mundo futuro do trabalho é um tema essencial para o desenvolvimento da sociedade.

A busca pela sustentabilidade

Alguns teóricos vêm apresentando trabalhos que refletem a concepção de que se não mudarmos a maneira como estamos organizados hoje em dia socialmente, não teremos um mundo viável aos seres humanos dentro de algum tempo.

Henderson (2003) nesse sentido coloca que se quisermos construir um mundo sustentável, e por sustentabilidade se entende a capacidade de responder as necessidades do mundo atual de forma a garantir que as gerações futuras também tenham a capacidade de responder às suas necessidades, necessitamos rapidamente revolucionar nossa mentalidade cultural e social.

Isso porque, um mundo sustentável só é possível se estivermos dispostos a rever a democracia política; a equiparidade social; a preservação ambiental e a diversidade cultural. Enfim, é necessário repensar e reorganizar o modo como vivemos e nos organizamos socialmente hoje em dia.

Nessa mesma concepção, Sacks (2005) tanto em seu trabalho como em recente palestra na PUC/SP sobre o tema de trabalho sustentável nos coloca que só é possível falarmos nesse tema se nossos olhos voltarem à nossas origens, ou seja, será somente através de um retorno de investimento na agricultura, na busca de comunidades auto-sustentáveis e no desenvolvimento de cidades distantes dos pólos industriais. Áreas estas que já estão decretando sua falência. Tudo isso porque não há como uma só cidade acolher e ser responsável pelo sustento de um país inteiro.

O movimento por um mundo melhor: consciência do papel de cada um e sua influência no todo

Atualmente, um outro tipo de movimento vem ganhando força. Trata-se do representado pela SOL (The Society for Organizational Learning), organização para o aprendizado organizacional. A proposta é a busca pela consciência, no sentido de saber claramente as coisas. Ou seja, o papel de cada pessoa no mundo e a influência de suas ações e decisões.

Em Senge (2004), é colocada claramente a noção de que se queremos aprender algo e mudá-lo, precisamos, antes de tudo, nos conhecermos e também conhecermos o nosso papel. Precisamos ainda saber como nosso papel interage com o mundo. Isso porque nós e o mundo somos um só.

Não há uma dicotomia comumente explicitada entre o homem e o mundo ao seu redor. Mas há no todo que os engloba e por isso, são inter-relacionados o tempo todo. Neste sentido, o aprendizado só é realmente válido quando ele não apenas nos mostra a melhor maneira de reagir e realizar determinadas tarefas, mas também quando realmente ele muda nossos hábitos, fazendo com que, a partir de então, nos comportemos de determinada forma.

O aprendizado mental o qual estamos acostumados e somos incentivados durante toda nossa criação é dessa forma limitado. É por isso que, se quisermos realmente realizar nosso papel em nosso mundo devemos aprender agindo, transformando nossas ações em busca de um mundo melhor.

Por isso a busca é pela presença, pois para aprendermos uma determinada situação o que precisamos primeiramente é estar completamente consciente e presente naquele momento e situação. Sem pré-juízos, concepções e outros pensamentos. Temos que parar “o fluir de nossa mente” e permitir que aquela situação possa ser capitada e não nossa pré-concepção sobre ela. Permitindo assim que uma compreensão mais superficial vá aos poucos se tornando uma compreensão mais profunda que passa não apenas pela compreensão racional e mental, mas, essencialmente por uma compreensão intuitiva e emocional.

“There are many types of understanding. The simplest is a sort of knee-jerk understanding where you just say, “O, they’ve got an inventory problem here”. Then there’s the deeper kind of understand that asks, “What really is the problem here?”. The first type of understanding tends to be the standard cognitive kind that you can work with in your conscious mind. But there’s a deeper level that’s more fundamental – and more rewarding. Instead of calling it “understanding”, I would call this deeper level “knowing”. (Senge, 2004, p.85)¹

Seja pelo nome de busca pela consciência, pela busca de novas formas de trabalho e de vida economicamente viável, o que é certo é que necessitamos hoje buscar novas respostas, uma nova forma de vivermos. Entender que cada um nós existe “per si” e pode continuar vivendo sem levar em conta as mudanças e conseqüências do mundo já não é mais possível. Imaginar que é possível continuarmos a fazer escolhas e direcionarmos nossas vidas, independente do que isso possa representar, é uma ilusão. A aprendizagem apenas racional e mental vem mostrando seus limites.

Kofman (2002, p.79-80) em sua obra sobre Metamanagement desenvolvida em três volumes e que visa nos dar uma contribuição teórica, filosófica e prática sobre o real papel do gerenciamento para a produtividade de nossas organizações nos coloca que para que este seja realmente efetivo sua real intenção deve ser ir além:

“Ir além à direção acima, ocupando-se daquilo que está nas origens ou na raiz do management. Ir além à direção rio abaixo se ocupando daquilo eu está nos objetivos ou na finalidade do management. Ir além à direção rio adentro, mergulhando nas profundezas filosóficas que estão subjacentes às técnicas da superfície”

Isso tudo, para que possamos desenvolver o que chama de consciência, que para ele significa a busca por prestar atenção a tudo que acontece, deixando que todas as informações relevantes possam brilhar em seu espaço de atenção, estando sempre disposto a perceber as conseqüências das ações praticadas e compará-las com seus objetivos e valores, corrigindo

¹ Há muitos tipos de compreensão. A simples que é um entendimento rápido quando você diz: “AH! Eu tenho um problema de inventário aqui”. Então, há um tipo de compreensão profunda que pergunta: “Qual é realmente o problema aqui?”. O primeiro tipo de compreensão tende a ser um tipo cognitivo que você pode lidar com sua mente consciente. Mas há um nível mais profundo e mais fundamental – e mais

quando for necessário. Considerando os outros e suas interioridades como dados relevantes para decidir o que fazer

Morin (2005) em recente livro no qual discute o papel da ética nas sociedades modernas, nos coloca que esta se inicia no que chama de auto-ética que engloba a auto-reflexão, autocrítica, o auto-conhecimento e o reconhecimento do outro com suas diferenças e identificações.

Isso porque, a compreensão do ser - humano passa necessariamente pela compreensão da complexidade humana. A compreensão dessa forma é uma compreensão complexa, ou seja, leva em conta os aspectos objetivos assim como subjetivos do indivíduo buscando a totalidade de suas dimensões inclusive de contexto.

Dessa forma, a ética, a compreensão humana, deve sempre buscar o conhecimento e a consciência entendida como conhecimento explícito, da responsabilidade das ações humanas para com si mesmo e para com os outros. Apesar de inseridos em um contexto de dimensões maiores que também o explicam, cada ser humano é responsável pela escolha que realiza dentre as possibilidades que se apresentam a si.

Imaginarmos que podemos continuar lidando com nossas vidas e nosso trabalho como se este não nos pertencesse e fosse apenas um papel que é nos dado e atribuído de significado como na época da Primeira Revolução Industrial, é limitar nossas possibilidades de manifestação e esquecer que temos um modo mais completo e profundo de escolha e de vivermos.

Entender e refletir profundamente sobre o significado da palavra e da ação “trabalho” em nossas vidas passa então a ser uma necessidade dos dias atuais.

No próximo capítulo trataremos da evolução da gestão de Recursos Humanos e seus principais conceitos.

recompensador. Este é chamado de “compreensão”, e eu poderia chamá-lo do nível mais profundo de conhecimento”.

Capítulo 3
Gestão de recursos humanos, sua
evolução e conceitos

Carreira

E afinal, o que queremos dizer com Carreira?

Segundo O Dicionário de Oxford, por Career (termo em inglês) temos: desenvolvimento e progresso ao longo da vida; jeito de ganhar a vida, uma profissão; e até, um rápido ou violento movimento para frente.

Dutra (1996) fez um resumo da breve literatura que temos a respeito de carreira e não encontrou definições muito diferentes. O autor coloca que podemos encontrar o termo “carreira” como referência à mobilidade ocupacional, como, o caminho trilhado pelo trabalhador de uma grande empresa (carreira de negócios) ou para nos referirmos à estabilidade ocupacional, ou seja, a carreira como uma profissão, como no caso de uma carreira militar.

Porém, em ambas as concepções, temos a idéia de um caminho estruturado e organizado no tempo e espaço como um modelo de caminho a ser seguido por outras pessoas.

Nessa mesma linha Hall in Dutra (2001) sugere que o termo “carreira” é uma seqüência de atitudes e comportamentos, sempre associadas com experiências e atividades de trabalho, durante a vida de uma pessoa.

Dutra (2001) nos lembra então que ambas as definições sugerem a carreira como fruto de escolhas individuais do trabalhador e desconsideram as determinantes advindas pelas empresas e pela sociedade.

Sob seus pontos de vista, o conceito mais adequado seria o de Lomdson e Stumph (1982:4) que também referência para as publicações após a década de 80, segundo o qual:

“Carreira são as seqüências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade. Da perspectiva do indivíduo, engloba o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional, enquanto, da perspectiva da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas. Estas perspectivas são conciliadas pela

carreira dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança.”
Londom e Stumph (1982:4) in Dutra (2001, p.17).

Essa concepção, segundo o autor, traz mudanças conceituais importantes. Primeiramente porque não trata a “carreira” como uma seqüência linear de experiências e trabalhos e sim, como uma série de estágios e transições que podem variar em função das pressões sobre o indivíduo, sejam intrínsecas ou extrínsecas a ele.

Em segundo lugar, trata “carreira” como uma relação entre a pessoa e a empresa, englobando ambas as necessidades e perspectivas. Finalmente, trata a carreira como elemento de conciliação dinâmica das expectativas entre a pessoa e a empresa.

Esta definição nos coloca dessa forma, algumas premissas muito importantes.

Primeiramente, quando falamos de carreira estamos nos referindo ao mundo do trabalho, detalhado acima. Nossa concepção será de entendê-la como a forma de inserção no mundo do trabalho, dado pela escolha da profissão ou ocupação e seu desenvolvimento ao longo da vida.

Ao contrário, da definição do dicionário de Oxford e de Hall e em linha com a concepção adotada por Londom e Stumph e Dutra, nossa concepção de carreira não implica necessariamente em um progresso, em um avanço de cargos hierárquicos típicos de uma visão de gestão americana.

Entendemos, assim, “carreira” como a história profissional de uma pessoa, história de suas entregas e resultados, inserida em uma organização de fins produtivos, podendo ser esta de fins lucrativos e não lucrativos, desenvolvida ao longo de sua vida, podendo conter diferentes passagens, em diferentes organizações e/ou funções, fruto de uma relação entre indivíduo, sociedade e organizações pelas qual passou.

No próximo item: “A Evolução da Gestão de Recursos Humanos” falaremos do papel de cada um, indivíduo e organização, nessa relação.

Evolução da Gestão de Recursos Humanos

A história da área de recursos humanos passou por diferentes momentos e enfoques de acordo com as necessidades que as organizações foram tendo no que se refere a gestão e administração de seus recursos humanos.

Tose (1997) em seu trabalho sobre a evolução da área de recursos humanos nos descreve 5 fases, datando inclusive o momento de cada uma delas no Brasil.

A primeira, chamada Contábil ou Pré-histórica (datada de antes de 1930), as pessoas/ funcionários eram vistas pelas empresas apenas como um custo e assim, a preocupação era com as despesas sobre a forma/meio de pagá-las por seu serviço.

A segunda fase chamada de Legal ou Jurídica (1930 a 1950) foi marcada pela preocupação e aplicação dos aspectos legais e direitos trabalhistas que nasceram com o governo de Getúlio Vargas (licença maternidade, seguro-desemprego, etc.). Nessa época nasce o departamento de pessoal (ao que o RH se resumia) com a figura do chefe de pessoal.

A terceira fase chamada de Tecnicista ou Tecnológica (1950 a 1965) foi marcada pela entrada das multinacionais no Brasil, na época do Governo Juscelino e do “milagre econômico”. A área de RH ganha aqui, um aspecto técnico, ou seja, uma preocupação na criação de ferramentas que visava o ganho da melhor produtividade dos funcionários, fortemente influenciada pela administração científica, comentada acima. Nascem então ferramentas de administração de cargos e salários que estabeleciam as linhas de carreira e hierarquias; técnicas e teste psicométricos para seleção de pessoal e ferramentas de treinamentos, sempre de cunho técnico.

A quarta fase, chamada de Administrativa (1965 a 1985) foi marcada pelos grandes conflitos entre empresa e sindicatos. Foi à época das grandes greves do ABC Paulista e de intervenções do Estado nessa relação, que exigiram da área de recursos humanos a ênfase nas negociações sindicais e relações com o Governo.

A quinta e última fase (1985 aos dias atuais) chamada de Estratégica vem sendo marcada pela terceirização de alguns serviços prestados por RH até então (jardinagem; restaurante; folha de pagamento; administração de benefícios, etc.) focando aspectos de

prestação de serviço interno no que diz respeito a planejamento de recursos de longo prazo, planejamento e gestão de mudanças, etc.

A área de RH deixa de ser vista como uma área de suporte e ganha importância para o negócio assim como as áreas de marketing, vendas e manufatura, uma vez que, especialmente aqueles “trabalhadores da criatividade” passam a ser concebidos como um dos grandes diferenciais competitivos. Dessa forma, a gestão de pessoas, a retenção de talentos e de seus conhecimentos passa a ser tópico de discussão essencial nesse novo contexto.

Vale ressaltar que apesar da demarcação das etapas históricas feitas pela autora, o posicionamento da área de recursos humanos nas diferentes empresas é bastante variável dependendo do seu tamanho, abrangência e tipo de negócio. Ainda temos pequenas empresas brasileiras que possuem ainda apenas uma área de departamento de pessoal preocupada apenas com o cumprimento das leis trabalhistas e pagamento de funcionários.

Na concepção de Bolgar (2003), o papel da área de RH estaria passando por uma nova mudança. Em sua visão, todas as mudanças que ocorreram no mercado e conseqüentemente no mundo do trabalho, como detalhadas no tópico sobre o assunto acima, a valorização do conhecimento, do capital intelectual ou do conceito usado por nós, do “trabalhador da criatividade”, colocaram à área de recursos humanos como uma das áreas mais importantes para o atingimento das metas do negócio.

Mas, na grande maioria das empresas, o que ainda se encontra é uma atuação de RH baseada na aplicação de ferramentas e processos, como: recrutamento e seleção, treinamento e remuneração. Funcionam assim, independentemente de estarem alinhadas ou não com a estratégia do negócio. Por exemplo, empresas que possuem metas bastante agressivas de crescimento, mas que possuem estratégias e ferramentas de remuneração baseadas em um pagamento de salário base acima do mercado e um grande pacote de benefícios, ou invés de possuir um programa de remuneração variável realmente atraente, totalmente vinculado ao atingimento das metas da empresa.

Baseado principalmente nos estudos e conceitos de Dave Ulrich e da escola de Administração de Michigan, o autor no propõe que nesse contexto, surge um novo papel torna-se imperativo ao RH e abrange:

- "modificação e ampliação da atuação e escopo funcional da área";
- Atualização com a nova realidade social e econômica;
- Centro de investimento;
- Estratégia de instrumentalizar e orientar os líderes;
- Planejamento de RH vinculado ao planejamento estratégico do negócio;
- Desenvolver (seguindo o padrão estabelecido, melhor seria: desenvolvimento de") meios para que as pessoas possam trabalhar em direção aos objetivos organizacionais;
- Foco no seu principal cliente: o próprio funcionário." (Bolgar, 2003, p.16).

Ou seja, ser estratégico não é possuir uma estratégia e planejamento de recursos humanos, mas sim, desenvolver, aplicar e estabelecer processos e ferramentas que levem a organização na direção desejada. Para isso, torna-se essencial a participação em reuniões estratégicas do negócio, o entendimento e discussão desse e o levantamento de pontos e discussões com a liderança sobre os impactos de suas decisões nas pessoas, no desenho da organização, processo e atingimento de resultados.

O quadro comparativo abaixo, demonstra as diferentes concepções das diversas etapas de gestão de RH.

<i>Modelo</i>	<i>Adm. de Pessoal</i>	<i>Adm. de RH</i>	<i>Gestão Estratégica de Pess.</i>
<i>Concepção sobre as pessoas</i>	Homus Economicus Homus Social	Valorização das experiências	Valorização das competências e recursos estratégicos Homus Social
<i>Ação de RH</i>	Controle jurídico, administrativo e legal.	Atração mediante especialidades	Orientação para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa legal
<i>Políticas de RH</i>	Inexistentes	Implícitas, algumas vezes formalizadas.	Explícitas e transparentes, normalmente formalizadas e alinhadas às estratégias da empresa.

<i>Sistemas</i>	Relacionados com exigências legais e ao pagamento de salários	Baseados na utilização de várias técnicas de Adm RH	Sofisticados, articulados com a realização dos objetivos estratégicos da empresa. Salários
<i>Status</i>	Subordinado a uma gerência média	Subordinado a uma média ou alta gerência	Subordinado ao principal executivo ou parte integrante do grupo dirigente

Fonte: Orlickas, Elizenda - Consultoria Interna de RH, Rio de Janeiro: Ed Makron 1998 In Bolgar (2003 p.15).

Podemos ver que na nova concepção de uma Gestão Estratégica de RH surgem novos valores e práticas, como: transparências de regras, valorização dos aspectos comportamental, técnico e conhecimento do funcionário e criação e uso de ferramentas sofisticadas de gestão.

Gestão de carreira em recursos humanos

O desenvolvimento da gestão de carreira em Recursos Humanos retrata os estágios do desenvolvimento da área e das teorias de gestões. Tem como reflexo as diferentes concepções encontradas sobre carreira, conforme explicado acima.

A necessidade em organizações de fins produtivos após a Primeira Revolução Industrial, ou seja, de trabalhar o conceito de carreira, surgiu com as primeiras teorias de administração científica e da idéia de divisão de trabalho.

O conceito de carreira surge ao dividir as funções e trabalhar com base no conceito de especialização em técnicas e criar uma divisão entre trabalho operacional e trabalho intelectual.

Carreira, aqui, é vista como ocupação/função. Principalmente nos cargos de cunho administrativo. Carreira como um caminho a ser percorrido pelos profissionais que buscam avanço hierárquico em sua profissão, usando ferramentas de administração de cargos e salários. Uma vez que tais organizações se baseavam no conhecimento de

técnicas e experiência vivida, havia um modelo de carreira no qual se visava garantir ao trabalhador o acúmulo de conhecimento desejado. Ainda, sua prática se dava baseada na necessidade da empresa, nunca nas aspirações do trabalhador. Era a visão taylorista.

Não havia uma prática de gestão de recursos humanos participativa na qual o funcionário expressasse seus anseios e a companhia suas necessidades. Na qual a gestão de recursos humanos buscasse a melhor relação entre ambos. A prática se resumia no apontamento do funcionário para determinados cargos, levando por base sua experiência, conhecimento técnico e capacidade de controle. Tal qual vimos sobre o antigo perfil do trabalhador. Nessa época, ao funcionário, cabia o papel de esperar as ações da empresa. Também cabia à organização designar sua carreira.

Apenas após todas as mudanças ocorridas no mercado e com as conseqüentes alterações de exigência do perfil do trabalhador é que surge, nas organizações, a gestão participativa de carreira. O modelo se encontra hoje na chamada fase estratégica, como abordado acima.

Vale aqui ressaltar a importância que o papel central que o conceito de competências já bastante explorado no tópico sobre o “A mudança do perfil do trabalhador” teve como impulsionador de novos modelos, ferramentas e concepções na gestão de pessoas e carreira nas grandes empresas. Na verdade, apenas após a mudança do valor do conhecimento técnico para as habilidades comportamentais e de resolução de problemas que o indivíduo e seus anseios e desejos passam a ter importância e espaço nas organizações.

Exigidas e impulsionadas pela própria exigência desse novo trabalhador. Afinal, um trabalhador cheio de energia, iniciativa e liderança para realização de seu trabalho não agirá de maneira tão diferente, no que diz respeito à sua própria carreira.

“Há um paradoxo no âmago da organização na era da Informação: enquanto os empregadores enfraquecem os laços da segurança no emprego e da lealdade, mais eles dependiam do capital humano; por outro lado; como os trabalhadores do conhecimento levam para o trabalho não só seu corpo, mas também suas mentes, eles são muito mais leais ao trabalho (embora não sejam ao empregador)”.
(Bolgar, 2003, p.3)

É nesse momento que a área de recursos humanos e o processo de gestão de carreiras ganham importância nas organizações. O trabalhador da criatividade exige, inclusive, a percepção do domínio e controle de sua própria vida. Gerenciar recursos se torna uma das tarefas cruciais para o sucesso e desenvolvimento dos negócios nas empresas.

É nessa época que são criados e desenhados instrumentos de gestão de carreira que serão utilizados inclusive para realização de planos de sucessão. A antiga “empatia”, “amizade entre chefe e subordinado” é dessa forma, profissionalizada, pelo menos nas grandes organizações.

O enfoque sobre gerenciamento de carreiras assim, muda radicalmente. Passamos a ouvir falar principalmente de termos como auto-desenvolvimento e a carreira, passa a ser vista como um patrimônio do funcionário e não da empresa, ou seja, é o reflexo da lealdade ao trabalho e não ao empregador. É a conscientização da importância de carreira possui para sua própria vida e a própria responsabilidade pelas decisões e escolhas feitas.

O trabalhador, nesse novo conceito, passa do papel de vítima para o papel de agente, no que diz respeito à própria carreira e a própria vida.

A responsabilidade e os papéis da organização e funcionários nesse ponto são revistos conforme quadro abaixo:

	Planejamento individual de carreira	Gerenciamento de carreira
Responsabilidade das pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Auto-avaliação de interesses, valores e habilidades. • Análise de opções de carreira • Decisão sobre os objetivos e necessidades de desenvolvimento • Comunicação das preferências de carreira ao gestor • Mapeamento de expectativas de carreira e conciliação com necessidades da empresa • Perseguir seu plano de ação 	<ul style="list-style-type: none"> • Prover informações precisas para a empresa acerca de suas expectativas, experiências e habilidades.

Responsabilidades dos gestores	<ul style="list-style-type: none"> • Estimular o subordinado a planejar sua carreira • Avaliar com realismo os objetivos e necessidades de desenvolvimento de seus subordinados • Aconselhar seus subordinados no desenvolvimento conciliado com a empresa • Acompanhar a implementação do plano de carreira de seus subordinados 	<ul style="list-style-type: none"> • Validar as informações fornecidas pelos subordinados • Prover informação acerca de vagas em aberto em sua área • Identificar candidatos em condição de assumir a vaga em aberto • Identificar oportunidades para desenvolvimento de seus subordinados
Responsabilidades da empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Prover modelos de planejamento de carreira, recursos, aconselhamento e informações necessárias. • Prover treinamento em planejamento de carreira para gestores e seus subordinados • Prover ações de capacitação 	<ul style="list-style-type: none"> • Prover informações e processos para suportar a ação dos gestores • Manter atualizado sistema de informações acerca das necessidades da empresa

Fonte: Minor, Frank J. Computer applications in career development planning in Hall, Douglas T. Career development in organizations. San Francisco: Jossey Bass, 1986 In Dutra (2001, p.205 e 206)

Como foco de atenção do negócio, novas ferramentas para o desenvolvimento de pessoas e planejamento de carreiras são criados, porém com foco ainda principal no papel da avaliação.

Sob o nome de planejamento de carreira o que encontramos, de fato, é um planejamento de cargos e planos de sucessão. Respostas comuns a perguntas do tipo: “O que você pretende ser ou fazer daqui a cinco anos?”, em geral, são: “Ser um gerente ou diretor de determinada área”. Não ouvimos algo como: “Ter uma vida que me possibilite estar mais perto dos meus filhos. Já, enquanto ocupação, ter uma função que me permita maior autonomia e liberdade de horário de trabalho”, por exemplo.

Esse ponto é extremamente importante uma vez que, no presente trabalho, consideramos o planejamento de carreira, como um planejamento de vida, uma forma de significá-la. E para que isso ocorra, a reflexão deve necessariamente passar sobre a questão

de valores, desejos pessoais e objetivos de vida e não, resumir-se em posições/funções que nessa visão, deveria ser apenas o meio para atingir seus objetivos.

Segundo Dutra (2002), todo planejamento de carreira possui cinco etapas:

- 1º passo: Auto-conhecimento ou conhecer-se, e é considerada a etapa mais importante e difícil do processo.
- 2º passo: Conhecimento do mercado (tendências, opções, alternativas e limitações) em que vocês estão inseridos, e por mercado entende-se dentro e fora da empresa.
- 3º passo: Objetivo de carreira. Eis a parte crucial de nosso trabalho em correlação ao 1º passo. Sugere-se aqui pensar em objetivos em todas as dimensões relevantes para cada pessoa, econômica, social, familiar, pessoas, etc.
- 4º passo: Definição da estratégia de carreira a partir de seus objetivos: como alcançá-lo.
- 5º passo: Definição de um plano de ação.
- 6º passo: Acompanhamento do plano de ação.

Ainda segundo o autor, esse processo é de extrema importância uma vez que o profissional consciente minimiza os riscos em sua carreira de estagnação e descontentamento porque pressupõe um olhar de carreira de dentro para fora. A pessoa toma si mesma como referência para desenvolver seu projeto, priorizando seus pontos fortes, o que gosta de fazer e o que sabe fazer bem.

Para a realização deste planejamento existem algumas ferramentas com o intuito de ajudá-lo. No quadro abaixo, temos alguns exemplos destas.

Instrumentos de Auto-avaliação
• Workshops para planejamento de carreira
• Manuais para planejamento de carreira
Aconselhamento individual
• Profissionais de recursos humanos
• Conselheiros profissionais – internos ou externos
• Profissionais de realocação
• Chefia imediata e mediana
Informações acerca de oportunidades internas
• Divulgação de posições disponíveis (job posting)

• Levantamento de necessidades
• Sistema de carreiras, com divulgação dos pré-requisitos de acesso a cada posição.
• Centro de informações acerca das oportunidades de carreira
Processos de avaliação de potencial
• Centros de avaliação
• Previsão de demanda por recursos humanos
• Planos de sucessão e remanejamentos
Programas de desenvolvimento
• Programas de rotação interna (job rotation)
• Programas de desenvolvimento interno e externo
• Bolsas de estudo de assistência à educação
• Desenvolvimento de gestores como conselheiros de carreira
• Programas de desenvolvimento visando carreiras paralelas
• Sistemas de orientação do desenvolvimento individual

Fonte: Gurreridge, Thomas G. Organizational career development systems: the state of the practice in Hall. Douglas T. Career development in organizations. San Francisco : Jossey Bass, 1986 In Dutra (2001, p.208)

Realizado tais passos, sugere-se uma negociação com a empresa no qual o profissional está inserido com os objetivos de:

- Definir o posicionamento da empresa em seu projeto de carreira;
- Avaliar as oportunidades existentes para o seu plano de ação;
- Avaliar os requisitos exigidos na empresa para isso;
- Negociar com a empresa: sinalizar seus objetivos de carreira e suas prioridades para futuros passos.

Nesse novo contexto, falar de carreira ganha um espaço em artigos e revistas de leitura geral voltadas ao assunto e algumas pesquisas começam a ser realizadas sobre o assunto.

Dutra (2002) nos conta que devido a esse movimento, ele e seu grupo de pesquisa acreditavam que a preocupação das pessoas com suas próprias carreiras cresceriam rapidamente na década de 1990. No entanto, a análise de uma pesquisa realizada no acompanhamento de serviços de realocação, comprovou que ainda é baixíssimo o percentual de profissionais preocupados com o tema que conseguem trabalhá-lo de forma

estruturada. Segundo seus dados, apenas 2% dos profissionais pesquisados possui um plano de carreira.

Como explicação para o fato nos coloca: a cultura brasileira que não valoriza o planejamento de carreira, o mercado de trabalho até então pouco competitivo para pessoas de maior nível educacional e a inexistência de estímulos à reflexão sobre o futuro profissional seja nos lares, escolas ou empresas.

Nessa mesma linha, alguns artigos também podem ser encontrados sobre o tema da aposentadoria, vista como uma nova carreira. Segundo Teixeira (2002) o projeto deve ser desenvolvido ao longo da vida, de forma a evitar que com a aproximação da aposentadoria na empresa, o indivíduo se dê conta de que não construiu uma identidade própria. A percepção da perda do papel de trabalhador pode ser extremamente dolorosa se não for trabalhada no decorrer da vida e se o trabalhador não tiver envolvimento em outros papéis sociais.

Já a pesquisa de Freitas (1999) fala sobre como a situação de avaliação hoje, nas grandes empresas, ainda é vivido como um ritual de confissão no qual o avaliado assume, se desculpa e identifica como ainda possui coisas a melhorar e entregar a empresa. Consiste em uma identificação de seus gaps enquanto a empresa, em seu papel, consegue o comprometimento do funcionário em tentar ser cada vez melhor. Na concepção da autora uma manipulação de sua auto-imagem.

Tal fato só nos coloca ainda mais a relevância em mostrar e desenvolvermos ações de gestão de pessoas que demonstrem a importância que o auto-conhecimento possui para qualquer sujeito e seu planejamento de carreira.

Falar de carreira, e entendê-la como propriedade do trabalhador que pode, através dela, inserir-se socialmente e atribuir um significado a sua própria vida, parece ser dessa forma um tema essencial nesse novo mundo de trabalho. Propiciando, dessa forma, uma gestão de pessoas mais transparente, permitindo que cada indivíduo reflita e possa atingir seu objetivo de vida e possibilitando uma ampliação das manifestações humanas. Deixando de ser apenas um “animal laborians”, um animal que responde apenas à suas necessidades vitais de sobrevivência e, a partir do discurso, sobre sua vida e sua *carreira*, possa assim, *agir*, e construir a sua própria história.

O conceito de âncora de carreira

Um conceito bastante conhecido e difundido na prática de gestão de carreiras e o conceito de âncoras de carreira, de Edgar Schein (1978) que equivale a auto-percepção dos talentos, motivos e valores que guiam, estabilizam, “forçam” e integram a sua própria carreira. A metáfora de âncora passa a idéia de algo que provada uma atração para algo que se encaixa melhor e mais adequadamente.

Schein criou tal conceito a partir de uma pesquisa iniciada em 1961. Ele acompanhou trajetórias profissionais de um grupo de universitários por período de 10 a 12 anos de carreira. Procurou identificar quais eram os motivados que os levaram as principais escolhas individuais de carreira de cada um estabelecendo posteriormente que, de um modo geral, há oito tipos de âncoras.

O conceito de âncora é interessante, pois, permite primeiramente uma auto-reflexão do trabalhador sobre seus principais valores e interesses, responsabilizando-o e conscientizando-o de suas escolhas e, segundo, porque o diagnóstico e reflexão sobre sua própria âncora permite reavaliar, escolher e planejar atividades e ocupações que estejam em melhor concordância com seu estilo e valores pessoais possibilitando assim uma maior sensação de felicidade e satisfação pessoal.

Um ponto importante para o entendimento é que âncora é diferente de sua ocupação atual e esse inclusive pode ser o motivo de uma grande insatisfação no trabalho quando este está em total desarmonia com seus valores pessoais.

Porém, o conhecimento de sua âncora de carreira pode não ocorrer até que uma difícil decisão/ escolha tenha que ser tomada de forma que restrinja escolhas de carreiras de forma a evidenciar quais são valores que a pessoa não abre mão.

Assim, o conhecimento de sua âncora de carreira engloba:

- Percepção de suas habilidades e talentos baseado no sucesso atual em variados contextos de trabalho.
- Percepção de suas motivações e necessidades baseadas em oportunidades de se testar e diagnosticar em situações reais e através de feedbacks de outros.
- Percepção de suas atitudes e valores pessoais baseadas em reflexões atuais sobre suas próprias normas e valores e os do empregador.

- Percepções necessariamente são provenientes de evolução, desenvolvimento e descoberta sobre a experiência.

Sendo tais percepções necessariamente provenientes de evolução, desenvolvimento e descoberta sobre a experiência - fundamentais para a eliminação de ilusões sobre si mesmo - e tentativas de responsabilizar outros por nossas escolhas.

A idéia de âncora de carreira é dessa forma, uma tentativa de identificar uma área de crescimento de estabilidade para a pessoa. Visa maior compreensão de si mesmo e a busca de uma ocupação e atividade que melhor se identifiquem com seus valores.

Um ponto importante é que aspectos como criatividade, poder e variedade aparecem como aspectos comuns independentes do tipo de âncora.

Portanto, entender as âncoras de carreira de seus funcionários, no caso das organizações, e entender a sua própria âncora no caso de cada trabalhador, pode ser de extrema relevância para um melhor clima organizacional assim como para um planejamento de carreira e sistemas de gestão de pessoas eficazes. É claro, para propiciar as condições necessárias para que cada pessoa possa ser em seu estilo e dando o melhor resultado para a organização.

Trataremos no próximo capítulo de contextualizar nossos sujeitos, enquanto contexto e a vivência da situação de demissão e enquanto gênero.

O quadro abaixo traz um breve resumo explicativo sobre os oito tipos de âncoras de carreira e suas principais conseqüências sobre o sistema de gestão de pessoas.

Âncora	Conceito	Tipo de trabalho	Sistema de Promoção	Pagamento e benefícios	Reconhecimento
Técnica/ Funcional	Prazer em ser especialista	Desafiador	Paralelo à gerencial (sistema Y)	Habilidade (formação e exp).	Pares
Autonomia e independência	Fazer as coisas à sua maneira	Claramente delineado, mas que o meio fique por sua conta.	Maior autonomia	Imediato, sem vínculos.	Portáteis
Segurança/ estabilidade	Sensação de segurança e previsibilidade	Estável, previsível	Baseado em tempo de serviço	Baseado em tempo de serviço	Lealdade e constante
Criatividade empreendedora	Criar seu próprio negócio	Obcecadas por criar, entendiam-se logo.	Poder e liberdade	Posse	Acumular fortunas e evidência pessoal
Senso de dever	Personificação de valores em seus trabalhos	Influenciar org. na direção de seus valores	Posições influentes com liberdade	Justo contribuições e benefícios portáteis	Compartilhar valores com superiores e organização
Puro desafio	Superação constante de obstáculos impossíveis.	Desafiador. Vencer	Posições desafiantes	Por desafios	Pelo desafio alcançado
Estilo de Vida	Integrar individuais, família e carreira.	necessidades Flexibilidade	Flexibilidade	Flexibilidade	Pela sua vida como um todo

Capítulo 4

Contextualizando nosso sujeito

A vivência do desemprego

Depois de comentados os aspectos sociais e econômicos do desemprego, o foco deste tópico é buscar entender a vivência do desemprego por aquele que o sofre, o desempregado.

De início, faz-se importante definir o conceito de demissão que será entendido aqui como: a perda do emprego como um evento significativo na vida das pessoas, que ocorre contra a sua vontade e que gera algum período de desemprego.

Segundo Caldas (2000) os efeitos da perda do emprego no indivíduo são mediados por duas grandes dimensões: o significado do emprego para o indivíduo e um conjunto de moderadores (fatores que atenuam ou agravam o impacto da situação) pessoais, cognitivos, profissionais, organizacionais, etc. conforme ilustrado abaixo.

Hoje, após algumas tentativas e teorias que visavam explicar o efeito da perda do emprego nos indivíduos, é aceita a concepção de que pessoas diferentes viverão os efeitos da perda de emprego de formas distintas. As circunstâncias particulares de cada um, assim como a forma com que cada um interage com as variáveis fora de seu controle é que parecem mediar tais efeitos.

Nas tabelas a seguir, mostraremos os principais efeitos da demissão nos indivíduos assim como seus principais moderadores.

Efeitos da demissão no indivíduo

Psicológicos	Emocionais	Comportamentais	Familiares	Sociais	Profissionais	Econômicos	Físicos
Insegurança	Dificuldades cognitivas	Problemas de estruturação do tempo	Deterioração da vida familiar/divórcio	Deterioração das relações interpessoais/ isolamento	Dificuldades de recolocação	Queda de renda/ privação econômica	Deterioração da saúde física/ alteração dos sistemas cardiovasculares, imunológico, gastro intestinal e bioquímico.
Queda na auto-estima	Instabilidade emocional	Desorganização da vida diária	Deterioração da saúde física e psicológica das relações interpessoais e comportamento social	Maior propensão às patologias sociais, e aumento da criminalidade.	Aumento do cinismo em empregos futuros		
Queda no nível de felicidade	Ansiedade e angústia	Apatia/ inércia/ perda de estímulo			Diminuição do envolvimento/ comprometimento com o trabalho		
Perda da noção de identidade	Estresse e tensão	Mudança dos hábitos alimentares, sexuais e			Queda na satisfação com a carreira		

Moderadores mais citados

Pessoais	Da superação	Da transição	Organizacionais/ da demissão	Profissionais	Sociais/ ambientais	Econômicos	Cognitivas
Personalidade	Expressão/ resolução de sentimentos e emoções	Duração do desemprego	Tipo de desligamento ou corte	Experiência anterior com perda de emprego	Apoio social e familiar	Conjuntura econômica/ nível de desemprego	Percepção de que a demissão foi ou não seletiva
Idade, sexo/ etnia	Estratégias de superação (ativas/ paliativas)	Ocupação do tempo durante a transição	Aviso antecipado	Nível hierárquico/ estágio na carreira	Valor cultural e socialmente atribuído ao trabalho ou a sua perda		Percepção de reversibilidade do desemprego
Reserva financeira, classe social			Informações da razão de desligamento/ feedback	Nível de ligação ao emprego			Percepção de tratamento justo/ digno no desligamento
Condição familiar pré-existente			Indenização/ retreinamento/ outplacement	Amplitude de habilidades/ aptidões (empregabilidade)			
Nível de centralidade do trabalho na vida do indivíduo							

Moderadores mais citados dos efeitos da demissão no indivíduo in Caldas (2000, p.214).

Um ponto importante é que, conforme esperado, indivíduos que possuem moderadores de superação ditos ativos, que na literatura também encontramos com o nome de resiliência, ou seja, que buscam agir de forma a eliminar o fator estressante a partir da procura de uma nova ocupação mantêm-se mais saudáveis do que aqueles que possuem atitudes paliativas, ou seja, que negam a realidade visando distrair-se dos problemas.

Demissão como metáfora

Outra análise interessante que o autor nos traz é a utilização de metáforas na narrativa sobre a situação de desemprego.

A primeira é chamada do *Emprego como contrato – demissão como divórcio*. Esse conceito traduz a idéia de que há um acordo entre indivíduo e organização que especifica o que cada um deve dar e receber. A organização dessa forma daria proteção, carreira, segurança, oportunidades de desenvolvimento, reconhecimento e desafio e o indivíduo retribuiria com dedicação, conformidade, comprometimento, lealdade, etc.

Apesar de bastante simples, ainda é uma metáfora bastante utilizada e no caso de demissão, traduz o sentimento de traição, como em um casamento cujo um dos cônjuges deixa de dar o combinado, sua lealdade.

Outra metáfora seria *Emprego como família – demissão como abandono*. Como sabemos a intensidade de nosso envolvimento com a organização pode igualar-se e ultrapassar o de nossas próprias famílias, principalmente em tempo dedicado. Assim, a relação estabelecida é de que em troca de nossa lealdade, esperamos que nossos pais ou a organização nos proteja e nos nutra. Nossos colegas de trabalho, assim como irmãos podem nos ajudar ou competir conosco.

Nesse contexto, a situação de demissão é vivida como abandono, significando a expulsão simbólica da entidade nutriente e protetora e a perda do referencial familiar.

Outra metáfora seria *Emprego como identidade – demissão como amputação*. Nesse caso, estão os indivíduos que constroem o que são por meio daquilo que fazem, e nesse contexto a perda do emprego pode significar o sentimento de dissolução ou até mutilação de aspectos fundamentais de sua identidade.

A metáfora do *Emprego como vida – demissão como morte*, refletiria uma tentativa através de nosso apego às instituições sociais em uma tentativa de transcendência, uma tentativa de criar uma ilusão de que somos mais poderosos do que realmente somos e nesse sentido, que somos imortais. Um mecanismo de defesa frente à única certeza que temos na vida, a de vamos todos morrer um dia.

Nesse sentido, a situação de desemprego pode ser sentida como uma situação de luto, com as mesmas características vividas por aqueles que acabam de perder um ente querido e uma situação na qual nos defrontamos com nossa própria mortalidade.

Já a metáfora do *Emprego como imagem – demissão como estigma* coloca a importância que o fato “estar empregado” tem em nossa sociedade e nesse ponto, o fato de estar ou não empregado parecer ser um fator suficientemente importante para que uma mudança nessa situação produza um efeito na concepção que o próprio indivíduo tem de si mesmo.

Dessa forma, o peso do fator emprego na auto-imagem e auto-estima do indivíduo pode minar sua auto-imagem. Assim, as teorias nessa área indicam que a perda de emprego torna o indivíduo muito mais dependente de como os outros o vêem do que em outros momentos de vida.

Nessa mesma perspectiva, a metáfora do *Emprego como sucesso – demissão como fracasso*, vem da concepção de que o status empregatício do indivíduo é o principal determinante de seu valor social. E dessa forma, determina quem ela é.

Assim sendo, estar empregado é sinônimo de sucesso e estar desempregado significa ser um fracassado na sociedade, decorrendo dessa vivência, todas as sensações e sentimentos relacionados com tal concepção.

A última metáfora, que vê o *Emprego como status – demissão como passagem* decorre do entendimento do emprego como um papel social, um status no sentido sociológico e, assim, a demissão é vista como um trânsito entre tais papéis.

Nesse sentido, o termo passagem é usado para simbolizar aquelas ocasiões rituais quando a identidade do indivíduo é publicamente transformada, no sentido antropológico.

O entendimento da situação de desemprego sob esse prisma, nos permite visualizar o caráter transitório da situação e ajuda a desvendar os significados que esse tipo de

passagem produz no indivíduo, na sua auto-concepção e na concepção que lhe é atribuída pela sociedade.

Entender dessa forma o sentido que o evento da demissão teve no indivíduo nos ajuda a compreender e analisar a vivência de sua situação de desemprego e conseqüentemente, a forma e as respostas dadas a tal situação.

Nosso sujeito, sua história

Refletindo sobre todas essas mudanças e sobre esse novo contexto e forma de ver e conceber o mundo de trabalho, um grupo em particular, parece ser especial para aprendermos possibilidades de lidar com uma sociedade sem trabalhos formais, mas que oferece possibilidades de serviços. Pode ainda nos ensinar como trabalhar a visão de carreira como projeto de vida, que permita a construção de sua história pessoal, imprimindo-lhe significado.

Trata-se dos trabalhadores, homens, com mais de 40 anos que tenham vivido uma situação de desemprego nos últimos três anos que segundo dados do IBGE vêm representando a parcela da população que tem preenchido o maior número de vagas.

O que será que os faz terem tal empregabilidade?

Que visão e planejamento de carreira eles construíram, antes ou a partir da vivência de desemprego e diante de tantas mudanças no mundo do trabalho?

Quais mudanças de valores e projetos de vida acarretaram tal vivência?

Como vivenciaram e responderam a tantas mudanças de perfil no mercado?

Será que estes trabalhadores agiram como homens da *ação* e não “animal laborians”. Destituídos de suas funções de produção em empresas, foram obrigados a repensar como se realocar, ter valor, em um mercado que valoriza a juventude?

Esse grupo, em especial, é um grupo que antecipadamente está vivendo uma situação que a maioria de nós vai passar em um futuro próximo. Com o encurtamento das carreiras dentro das organizações e o prolongamento da longevidade, eles foram obrigados a continuar sua inserção no mundo do trabalho e parecem estar tendo sucesso.

Situação que em pouco tempo, com o desaparecimento cada vez mais acentuado do trabalho formal, começa a ser a realidade de muitos.

Dessa forma, a busca é pela compreensão das possibilidades de trabalhar a própria carreira, como uma forma de *agir* e por meio de seu *discurso*, escrever sua história de vida individual. Ampliando, assim, o universo das manifestações humanas e dando significado à ocupação principal de milhares de trabalhadores. Também aprendendo com a experiência daqueles que estão vivendo, hoje essa nova realidade.

Contextualizando nosso sujeito enquanto gênero

O papel de trabalhador para o gênero masculino em nossa sociedade possui um papel central, principalmente para os homens que se encontram hoje na chamada meia-idade. Isso, como Fiel Cohen (1979) coloca porque tais homens nasceram e cresceram em uma época cujo padrão vigente do que seria a masculinidade sofreu grandes modificações nas décadas atuais.

Nas décadas de cinquenta e sessenta, provavelmente época do nascimento de muitos deles, o papel masculino era entendido como o trabalhador, independente, poderoso, superior e forte àquele que não poderia demonstrar seus sentimentos em hipótese alguma. O oposto do papel feminino de mãe, provedora, amorosa e protetora.

Já na década de setenta, com a revolução feminina, o papel feminino sofreu transformações e conseqüentemente, transformou também o papel masculino. As mulheres, com o advento dos anticoncepcionais passaram a lutar para que não fossem mais apenas vistas por desempenharem a função de mães, mas também por serem trabalhadoras e inclusive, desempenhando dupla jornada.

Dessa forma, a partir da década de oitenta, além de trabalhador, ao homem é exigido o desempenho de outras funções como o cuidado dos filhos, ajuda nas tarefas da casa, papéis que implicam na expressão de seus sentimentos, expressões antes que não lhes eram permitidas.

Ao estudar o processo de periodização em homens e mulheres na faixa de 40 anos, ou seja, como eles próprios percebiam sua faixa etária e curso de vida, Silva (1996) nos coloca que além de todos se sentirem mais novos, pois "*a idade que vale é a de dentro*" os homens, colocam o desejo de ter mais tempo para si - mesmo e suas famílias contrapondo-se as mulheres que buscam maior dedicação ao trabalho, confirmando os dados acima.

Há ainda, para os homens, o desejo de deixar alguma realização para sua família e sociedade e a conotação de que o trabalho é parte da identidade masculina, uma obrigação. O trabalho dessa forma parece ser o centro da vida desses homens.

Segundo pesquisa realizada por Castilho (1991) que buscava identificar as representações sociais e relações de gênero no universo do trabalho em sua amostra quando questionados sobre a importância que o trabalho exercia em suas vidas as representações

masculinas do trabalho aparecem aglutinadas em torno de dois núcleos fortemente aglutinadores e relacionados entre si que chamou de: oportunidade para aprofundar conhecimentos e realização profissional, progresso em uma carreira. Segundo a autora, representações ligadas a conteúdos relacionados com status, carreira, conhecimentos e desafios de um lado e crescimento pessoal, oportunidades para bom relacionamento humano e sentir-se útil, por outro.

Ainda, em seus depoimentos de um modo geral o trabalho aparece dignificado e o papel da cobrança interna e externa é fortemente citado. Já o seu aspecto de sobrevivência aparece frequentemente em segundo plano.

Essa também é a fase da vida em que começamos a sentir as mudanças fisiológicas, que começam a surgir com o envelhecimento mais fortemente.

Momento, que parece ser propício a um balanço de vida, uma resignificação de sua história e que pode ser provocado por um acontecimento como o desemprego. Nas palavras de Macedo (1992):

“No momento em que o sujeito, já ocupando uma posição no mundo adulto como trabalhador, é dela afastado involuntariamente, por conseqüência, é privado de uma das principais inserções na reprodução da ordem social e da atualização das representações elaboradas ao longo de sua história biográfica. Paralela à perda do emprego estão associados obstáculos ao desempenho de outros papéis da vida adulta como o de pai/mãe, marido/esposa, etc., contribuindo para que este momento seja vivido como crise”. (p.27)

Buford (1998: p.50) ao estudar o novo desafio da geração “baby-boomer” por ser a primeira que possui como expectativa média de vida viver mais de 70 anos faz uma metáfora da vida com uma partida de um jogo de futebol. Isso porque, nos primeiros 40 anos assim como no primeiro tempo do jogo, a dedicação parece ser por alcançar o sucesso, deixar sua marca no mundo e estabelecer relacionamento com e através de nossas famílias. Já, em algum momento entre os 40 e 45 anos de idades, a prevalência é pela experiência de meia-idade. Um momento de reflexão, como a saída do vestiário para fazer as grandes perguntas como: “Que diferenças estou fazendo em minha vida? Isso é tudo que existe? E o que quero fazer quando realmente crescer?”. E o que eles irão responder,

especialmente a última pergunta, definirá em grande parte a evolução de nossas comunidades nos próximos 30 anos.

No próximo capítulo, faremos as análises das trajetórias profissionais individuais.

Capítulo 5
Análise das trajetórias individuais.

Metodologia

Objetivo e hipótese de pesquisa

Para retomarmos, nosso objetivo central era compreender através dos relatos da trajetória profissional de 7 sujeitos com mais de 40 anos, que viveram uma situação de desemprego involuntário nos últimos 3 anos, e hoje em dia estão de alguma forma reinseridos no mercado de trabalho, formal ou informal, se a nova recolocação foi conquistada por uma postura, nova ou não, em sua forma de encarar sua carreira e sua vida e no significado que o trabalho tem para ele, utilizando-se os conceitos de Arendt (2001).

Nossa hipótese é que a opção por um significado do trabalho como *agir*, para construção de si - mesmo e de sua própria história, ou mesmo como *trabalho*, como ferramenta para construir meios para conquistar o que se quer, aproxima o nosso trabalhador daquilo que chamaremos de “trabalhador da criatividade” no conceito de Dantas (1996) e explicado anteriormente. Transformando o no trabalhador requerido atualmente pelo mercado de trabalho, aquele trabalhador dotado da capacidade de iniciativa, resolução de problemas e tomada de decisões.

Dessa forma, com o intuito de trabalhar com o conceito de carreira como forma de ampliação das manifestações humanas, foram realizadas entrevistas semi-dirigidas com nossos sujeitos conforme roteiro abaixo, como forma de possibilitar que através de seu *discurso*, refletindo sobre o tema, ele possa escrever sua história de vida e atribuir um significado. A técnica analítica utilizada, dessa forma, foi a da “análise do discurso” individual e do grupo.

A seguir, podemos ver o roteiro utilizado para a realização das entrevistas semi-dirigidas.

Roteiro de entrevista

1. Conte-me sua trajetória profissional.
2. O que te levou a ter tal trajetória?
3. Como é sua relação com sua família em relação a seu trabalho?

4. Como você me resumiria seu último ano de trabalho antes de sua demissão?
5. Clima da área.
6. Como você estava vendo sua carreira.
7. Acompanhamento dos resultados da empresa.
8. Que mudanças ocorrem na empresa nessa época que você considera importante relatar.
9. Conte-me sobre sua demissão.
10. Qual foi sua reação?
11. Como foram os primeiros 3 meses?
12. O que você pensava?
13. Que soluções você enxergava para seu desemprego?
14. Como ficou a relação com sua família?
15. Como você descreveria todo esse período?
16. Em sua empresa havia algum processo de planejamento de carreira?
17. Como funcionava?
18. Você fazia/ tinha um planejamento de carreira?
19. Como você o realizava e acompanhava?
20. Em que pilares você sustentou sua visão e anseios de carreira? O que era mais importante para você na situação de empregado?
21. Depois de sua demissão você teve algum apoio de processos de outplacement?
22. Você buscou algum apoio profissional ou informal?
Qual suporte você considera o mais importante? No que consistiu esse suporte?
23. Você fez algum planejamento de carreira?
24. Como você o realizava e acompanhava?
25. Em que pilares você sustentou sua visão e anseios de carreira? O que era mais importante para você na situação de desemprego?
26. Você em algum momento de sua vida pensou em ter/preparar uma segunda carreira?
O que te levou a isso?
27. Você levou esse projeto adiante?
28. Como você relaciona seu planejamento de carreira com seu planejamento de vida pessoal?

29. Qual a relação que você vê entre eles?
30. O que você acha que mudou de um momento para o outro?
31. Que inserção profissional você tem hoje?
32. Como a conquistou?
33. O que você acredita que foi essencial para sua reinserção no mercado de trabalho?
34. Você se considera uma pessoa diferente hoje, em seus valores, desejos?
35. Qual a mudança?
36. Sua família percebe essa diferença? O que eles te dizem?
37. Se você pudesse escolher, voltaria para a situação anterior?
38. O que significava a palavra “trabalho” para você antes de sua demissão?
39. O que significava a palavra “trabalho” para você hoje?
40. Como indivíduo o que você acredita que esse processo te trouxe?

Nossos sujeitos, suas histórias.

Uma vez que julgo ser essencial para o entendimento das análises que aqui serão apresentadas a leitura completa das entrevistas realizadas (disponíveis em nossos anexos), peço ao leitor esse trabalho prévio para que a análise das histórias realizadas com recortes das falas possa ser, assim, compreendida.

Lucas e sua história

Contextualizando

Lucas tem 44 anos, é casado pela segunda vez e tem 2 filhos de seu primeiro casamento. É formado em contabilidade e atualmente é professor universitário de cursos superiores de rápida duração em São Paulo.

Lucas começou sua trajetória profissional cedo, aos 16 anos e de certa forma em empregos que iam surgindo e escolhendo conforme sua maior necessidade e conveniência, principalmente familiares. Chegou inclusive a tentar um negócio próprio, seguindo sua vontade de fazer as coisas a seu jeito, no entanto, em um empreendedorismo chamado de necessidade ao invés daquele motivado por uma oportunidade, inclusive sendo uma das oportunidades depois de seu último desemprego e que acabaram não dando certo.

Depois de viver a precarização do mundo do trabalho, com sucessivos empregos temporários após a sua última experiência de desemprego, Lucas hoje atua como professor universitário, um antigo sonho resgatado por um colega de infância e que não só lhe garantiu uma nova recolocação profissional, como também um novo caminho e rumo, com o planejamento e sonho de realizar um mestrado para dar continuidade e uma guinada em seu novo rumo.

Significado do trabalho

Trabalho para Lucas de início, e por muito tempo em sua trajetória foi um meio de fazer as suas necessidades e de sua família serem realizadas, era um *labor*. Suas mudanças de emprego, cidade aconteciam sem um outro significado ou planejamento, apenas aquele que lhe julgasse mais conveniente. A dificuldade na obtenção de empregos não é vivida nesse momento da economia do país ainda e dessa forma, o medo do desemprego não aparece e não lhe paralisa.

No momento em que decide começar a estudar e a fazer uma faculdade que lhe permita ter uma profissão, a de ser um contador, Lucas nos demonstra que age como um *homos faber*, buscando com seu trabalho a construção de algo mais, ao seu redor que ainda

não sabe bem o que é, olhando sua atividade como um *trabalho* e não mais como *labor*. E a busca que faz por essa nova carreira, começando novamente, o faz *agir* e voltar a escrever sua história. É nesse momento que lhe vislumbra a possibilidade de um dia vir a ser professor, um sonho que mais tarde seu amigo o ajudará a resgatar.

Vive a precarização do mundo do trabalho, prestando por vezes serviços terceirizados. Continua a escrever sua trajetória até quando é avisado do fim de um contrato na empresa que tanto adorava e na qual conheceu sua esposa.

Nesse momento, toda a sua busca anterior e sua *ação* sobre o mundo para fazer a sua história cessa e o imobiliza. Lucas paralisa e espera o mundo ruir a seus pés. Abre mão de sua parte da sociedade da empresa e nesse momento, abre mão também de sua opção de *agir*, de escrever a sua história e a sua carreira. Entrega sua vida profissional e sua carreira ao outro, ao mercado, e começa a viver então uma sucessão de subempregos, na forma de trabalhos temporários com vínculos empregatícios através de cooperativas de trabalhadores. Vive seu desemprego como um abandono de sua própria família e pede todas suas referências pessoais e profissionais, se perde.

Nesse momento, perde o significado de sua *ação* no mundo e vive uma realidade de *labor*. Esta situação se torna de tal forma presente e gritante que em determinado momento, nem trabalhos temporários são mais uma alternativa possível. Lucas parece ter perdido totalmente seu alvo, sua clareza sobre o que queira para a sua vida, que lhe impulsionava *agir* no mundo. Vê na idade, mais uma barreira e preconceito do mercado de trabalho.

"Eu acho que me desiludi tanto com esse mundo que meu pensamento era um só, eu trabalhava por necessidade, porque tinha que trabalhar entende. E foi a época inclusive que tudo que eu consegui foram trabalhos temporários, sem nenhuma estabilidade ou perspectiva. Eu trabalhava sempre com a certeza de que aquilo iria acabar logo. Foi um período muito difícil, que por vezes eu não via solução".

E, na busca de ajuda e conselhos de amigos, encontra um amigo de infância, que tinha conseguido exatamente o que um dia, havia sido um sonho de ambos. Era professor universitário desses cursos de rápida duração e lhe ofereceu a chance de sair dessa escuridão e voltar novamente a enxergar um caminho, o caminho que uma vez Lucas já havia escrito a si - mesmo enquanto um sonho, o de ser professor.

E novamente é capaz de perceber e trazer em seu discurso que mais do que uma oportunidade de emprego como forma de garantir seu sustento é uma possibilidade de fazer algo que tem a ver com seu jeito, seus gostos, sua personalidade.

E uma vez isto posto, novamente enxerga e começa a *agir* em busca da construção de sua história, de seu sonho. Agora, consegue dizer o que pretende de seu futuro, pois é capaz de vislumbrá-lo. Aproveita esse momento para reposicionar-se na vida, e o faz. Quer ingressar e fazer seu curso de mestrado para poder se tornar um professor de graduação. E mais, é inclusive capaz de imaginar-se como um professor de mais de uma universidade, com grades em todos os períodos e dando um jeito, pois a seu ver, isso é possível. Pois quando encontramos um significado no que estamos fazendo, tudo parece ser possível.

Âncora de carreira

Seu desejo de uma maior autonomia de decisões sempre esteve presente em sua trajetória, evidenciando sua âncora de carreira de autonomia e independência.

Reconhece que a escolha profissional que fez é de uma profissão que permite fazer as coisas que considera mais importante como fazer o que pensa, falar o que acha: *“De uma forma geral você tem mais liberdade para fazer as coisas de acordo com os seus valores e o que você acredita. Eu não consigo fazer aquilo que eu não acredito, coisas ilegais que a gente sabe que acontece mesmo no mercado. Por isso que eu falo inclusive para os meus filhos que isso existe mesmo e se você for trabalhar em organizações você vai se deparar com isso. Ai é a escolha de cada um sobre o que fazer. São as escolhas que as pessoas fazem de acordo com seus valores”*.

A demissão

As situações de demissão vividas nas quais Lucas acreditava e valorizava sua atitude e também na qual, foi obrigado a escolher entre fazer algo a seu jeito ou como outrem o mandava, sua âncora de carreira mais uma vez prevalece e faz com que sua vivência de desemprego fosse vivida apenas como mais um período de passagem, como

tantos outros que viveu, entre um trabalho e outro, pois é dessa forma que tem vivido seus períodos de desemprego até então.

É quando cessa seu contrato na empresa de bens de consumo que Lucas sofre seu grande rompimento. Vive sua demissão como um abandono de sua própria família e pede todas suas referências pessoais e profissionais, se perde.

Paulo e sua história

Contextualizando

Paulo tem 54 anos, é casado e tem 2 filhos

Começou a trabalhar aos 14 anos, formou-se em administração de empresas e sempre trabalhou na área financeira de grandes bancos.

Depois de mais uma vez saber que seu banco vai ser vendido novamente, Paulo após mais de 20 anos de empresa aceita um novo desafio e muda de emprego, a primeira mudança de algumas que irão acontecer.

Com muita dificuldade de lidar com as mudanças e a falta de controle, assim como com o saudosismo dos velhos tempos onde todos eram da mesma grande família e se protegiam uns aos outros, Paulo hoje é mestrando de administração de empresas, busca e planeja uma outra carreira, mas tranqüila, mais estável e mais de acordo com aquilo que gosta: segurança e estabilidade.

Significado do trabalho

Para Paulo o trabalho, em seu início de carreira é *labor*. Foi à maneira que seu pai encontrou de ensinar ao filho a ter responsabilidade na vida: afinal “*eu repeti na escola por causa do futebol. Ai de castigo, fui trabalhar.*” E parece, que ensinou também a ele uma dissociação necessária a seu ver entre trabalho e lazer, que Paulo preserva até os dias atuais:

As necessidades materiais e de sobrevivência assim como seu aprendizado de que trabalho e prazer são coisas que não se misturam o ajudaram a desenhar sua carreira bem sucedida de mais de 20 anos em um banco. Ao saber que seu banco vai ser vendido novamente, aceita um novo desafio e muda de emprego. Ousadia? Acredito que não. Para alguém que busca segurança e estabilidade, melhor encarar a mudança que seja sua escolha e não escolha de outrem.

Após 4 anos vive seu primeiro desemprego involuntário. A impossibilidade de se planejar, de tentar fazer algo o desestruturou. O emprego em seu papel de “homens laborians” não saía de sua cabeça: “*eu só pensava na grana que eu ia perder... eu estava*

procurando uma oportunidade no mesmo dia. Tudo que eu precisava ver era uma possibilidade. Eu só pensava nas contas para pagar e o que eu ia fazer”.

De forma tão arrasadora que é incapaz de contar aos outros, a sua própria família o que lhe aconteceu. Era a quebra daquilo que sempre viveu, a idéia de ter um emprego para toda a vida, que podia deixar sua carreira e sua vida nas mãos da “moça do RH” que lhe aconselhava sobre o que fazer, a quebra de que o importante era o tempo de casa e que de certa forma, isso lhe garantiria a estabilidade que sempre desejou mesmo que isso lhe custasse seus sonhos e a possibilidade de *agir* e escrever sua própria história. Deixou que os outros a escrevessem desde que tivesse a segurança e garantia da satisfação de suas necessidades vitais. E o espaço do sonho, de sua ação, ficava limitado aos seus jogos que futebol de finais de semana.

Porém, a vida parece que lhe pregou uma peça e nesse momento, Paulo teve que fazer uma escolha, a de buscar seu próprio espaço, e o fez.

Paulo só conseguiu contar a sua família após praticamente ter já uma nova oportunidade, conquistada rapidamente pelos contatos que realizou e que sempre preservou. Conquistada pela força que sua mãe lhe deu, ensinando-o ao contrário de seu pai, de que era capaz e que um bom significado ele poderia tirar de tudo isso: de que Paulo é capaz e *agir* e escrever sua própria história, mesmo que isso signifique a busca por estabilidade, segurança, mas que essa possa ser uma escolha e não uma necessidade incontestável.

E foi da mesma forma, com uma pouco mais de suavidade que viveu seu outro desemprego alguns anos depois, como mais um divórcio, porém agora, mais um. Começou a aprender a ler as circunstâncias para se preparar quando percebesse que sua segurança corria perigo, começou a perceber que sua vida dependia de si mesmo, assim como a sua carreira e suas escolhas. E começou a se preparar.

Em seu penúltimo emprego viu a chance de seu antigo sonho de estabilidade acontecer. Porém, o mundo do trabalho já no início do século XXI era bastante diferente. O sentimento do preconceito pela idade já é vivido assim como a ruptura daquilo que é importante enquanto trabalhador desejado. No entanto, apesar da ruptura e do sentimento de última chance de realizar seu sonho de estabilidade, Paulo não perde a percepção de que agora, a sua vida e carreira depende dele mesmo.

Apesar do saudosismo com que conta sobre seu primeiro emprego, do sentimento de uma grande família no qual mais do que colegas de trabalho você também tem amigos, e da vontade de poder voltar àquela situação anterior, sabe que isso não é mais plausível hoje.

E por isso, aprendeu que sua vida e carreira dependem muito mais de si mesmo e daquilo que quer e faz com isso. Como coloca, infelizmente em sua percepção só aprendeu mais tarde a se planejar para um futuro incerto, a pensar melhor ou na percepção de sua mãe a ser mais maduro agora.

Paulo hoje, provavelmente, mas do que nunca, está *agindo* e escrevendo sua história e carreira uma vez que inclusive, está cursando mestrado em busca de uma outra carreira que a seu ver lhe propiciará uma vida mais compatível com seus desejos.

Agindo e se preparando, uma vez que planejar já se mostrou uma arma muito eficaz para trabalhar sua necessidade de estabilidade e segurança inclusive, para um período de aposentadoria no mercado de trabalho corporativo.

Âncora de carreira

Em um mundo no qual trabalho tem um papel de realização de suas necessidades vitais assim, a estabilidade se torna seu principal desejo e busca, e não é de se estranhar que *“sem dúvida nenhuma minha âncora de carreira é de estabilidade. Sabe, no final das contas eu troco ganhos por estabilidade e segurança. Eu quero ter o chão para pisar, saber o que vai acontecer senão, para mim, é muito difícil. Eu brinco com os meus amigos, era só eu ouvir algo como vai mudar a estrutura, o banco vai ser vendido, que eu começo a tremer. Eu acho que eu deveria ser mais ousado, mas, não consigo.”*

Paulo conhece seus valores assim como os conceitos de Schein e com tranqüilidade, reconhece a maneira como funciona.

A demissão

E após quatro anos Paulo vive seu primeiro desemprego involuntário, conforme nos coloca: *“E aí ele me falou que estava me desligando. Nossa, eu perdi o chão, eu nunca havia me imaginado naquela situação. Sabe, eu me senti traído afinal, a gente tinha uma*

relação super aberta então porque ele não me avisou antes para que eu pudesse me acostumar com a idéia. Sabe, me preparar, me planejar financeiramente. Não, ele me demitiu e eu tive que inclusive pegar as minhas coisas no mesmo dia, e o pior foi saber que todo mundo já sabia, menos eu”.

De forma tão arrasadora que é incapaz de contar aos outros, a sua própria família o que lhe aconteceu. *“E depois, à noite eu fui para casa e, você não vai acreditar, eu não contei nada... eu acordava, trocava de terno e gravata e tudo e saía de casa como se eu fosse trabalhar. Eu não conseguia pensar na hipótese de contar para a minha família”.*

E foi da mesma forma, com uma pouco mais de suavidade que viveu seu outro desemprego alguns anos depois, como mais um divórcio, porém agora, mais um. Afinal, *“eu sabia desde o início que eu estava lá para isso, para crescer o negócio e a hora que isso não estivesse, mas acontecendo eu ia embora”.* O tempo de se planejar, de saber antes, assim foi possível e Paulo agora começou a se aproveitar deste.

João e sua história

Contextualizando

João, hoje, com 47 anos, é um profissional autônomo. A informalidade começou cedo, quando ficou sócio de uma empresa prestadora de serviços de uma grande empresa de eletricidade. É casado, tem dois filhos e o 2º grau completo. Tem, na família, um grande respaldo afetivo.

Acabou abandonando sua graduação em economia quando casou. Depois da falência de sua empresa de prestação de serviços, atualmente presta pequenos serviços na mesma área para pequenas empresas, trabalhando em sua casa, porém de forma bastante precária. Em seu ponto de vista, não conseguiu se restabelecer ainda. Ele quer se restabelecer de outra forma, porém, não sabe ainda como e não possui planos para isso.

A preocupação em como se manter em termos econômicos é sua grande preocupação, assim como continuar a ajudar aqueles a quem sempre ajudou seja em seus trabalhos voluntários como ex-funcionários.

Significado do trabalho

Para João o trabalho foi uma necessidade, não apenas por sua origem humilde, na qual *“os pais punham a gente para trabalhar”*, mas principalmente, porque era assim que sempre o vivenciou desde os primórdios de sua vida profissional.

Para João a vida, por muito tempo foi assim: trabalhava em um lugar até que por algum motivo, esse trabalho não era mais o que queria. *“Aí então, foi coisa de sair e começar a procurar. Todos os meus empregos foram assim: saia hoje e na segunda-feira já estava trabalhando”*.

Era a época do “emprego fácil” antes de todas as mudanças do mundo do trabalho e da precarização deste como vimos.

E dessa forma, sem planejamento de carreira algum e sem a apropriação de sua vida e carreira, João acabou fazendo um pouco de tudo, de certa forma *“eu não sei se foi porque a gente se acomoda, né. Eu acho que foi mais a acomodação mesmo... porque a gente via o negócio fluir (...) Eu fui fazendo o que eu achava que era bom na época”*.

Para João, trabalho é *labor*, é o meio de satisfazer suas necessidades vitais e também de sua família. E de fato, vive uma difícil situação econômica após a falência de sua empresa. E isso, do início de sua vida profissional até os dias atuais. Vê no trabalho algo central em sua vida, organizador e que lhe dá o papel em sua família, o de provedor. Porém, a busca de um significado neste sempre lhe pareceu muito difícil, em suas palavras: *"Pensei no que eu ia fazer né. E aí que começa o drama. O que eu vou fazer?"*.

Parece que decidir o que tem que fazer, fazer suas escolhas e tomar suas decisões sempre lhe foi muito difícil. Para João, a vida parece ter sido feita de convites e não de decisões próprias. Mesmo quando percebeu que sua empresa ia falir, não consegue agir e tomar a frente da situação, e o mundo parece ruir aos seus pés, *"Eu tentava achar outro trabalho por fora. A minha casa ficou assim, né. Ela poderia ser meu local de trabalho. Ficou uma verdadeira bagunça. O portãozinho ficava sempre aberto porque entra um, entra outro."*

A situação literalmente sai de seu controle e até hoje, João não conseguiu se restabelecer como dono de sua vida. Vive as conseqüências do mundo do trabalho precarizado e não consegue sair do círculo vicioso. Sobrevive, porém não se apropria de sua história. Não vê saída, não consegue achar uma solução, a não ser tentar e continuar a fazer o que sempre fez, aceitar que não vai conseguir pagar pela sua aposentadoria e torcer para que tudo melhore. Vê uma saída ao tentar mudar o ramo de sua empresa, porém uma saída muito mais fiscal do que qualquer coisa.

Continua a viver seu trabalho como *labor*, e vê no trabalho de ajuda que faz em sua instituição religiosa o caminho para um sentido que não vê em sua própria vida e quem sabe, a busca por algo melhor de acordo com os princípios cristãos de sofrer na terra para ser digno do paraíso.

Âncora de carreira

Sua âncora de carreira de autonomia e independência marca sua trajetória profissional, pois sempre que questionado sobre voltar ao mercado de trabalho formal como empregado ou mesmo ao contar sua trajetória, como gostava de trabalhar na rua: *"De ser empregado não. (...) voltar a trabalhar de empregado não quero não"*.

Mesmo sua vontade de ter assistência médica e todas as garantias que como vimos a imagem de um emprego com carteira assinada prevê, não encara essa possibilidade como real.

A demissão

João vive sua demissão como uma dor e morte. A demissão aparece como algo irreparável e totalmente fora de seu controle, como a morte, cuja única forma de superação é aceitá-la como parte da vida, passando por todos os aspectos de um luto por um ente querido. Seu apego ao trabalho voluntário e religioso, mostra a busca por uma transcendência que dê sentido à sua vida e ao que lhe está acontecendo.

Pedro e sua história

Contextualizando

Pedro, hoje, tem 52 anos. De profissão é auditor e hoje atua como professor universitário de uma renomada faculdade de São Paulo. É casado e tem 2 filhos.

Começou sua trajetória profissional na área de finanças e desde cedo, sua ambição por crescer na hierarquia das empresas que passou, marcou suas grandes decisões profissionais e mudanças de organizações. Para conseguir o tão almejado posto gerencial, sinônimo de sucesso profissional inclusive, passou um tempo vivendo durante a semana longe de sua família, em outra cidade.

E seu objetivo de sucesso foi alcançado. Como muito poucos conseguiu ser vice-presidente de um grande grupo nacional, seu último cargo antes da experiência de seu desemprego e que mudou sua trajetória.

Após um período de desemprego, através de iniciativas próprias e contatos que possuía, começou a dar aulas em uma universidade, atuação que mantém atualmente e que já imaginava para seu futuro, porém em suas palavras, daqui a uns 5 anos, não agora. Quando já estivesse aposentado, *“aquelas coisas assim que os desempregados fazem quando saem da empresa: ou se tornam professor ou consultor”*. Porém, com um significado bastante pejorativo perante o status que o cargo de vice-presidente possui.

A superação e a mudança de carreira, corporativa para acadêmica, ainda, são os grandes pontos de análise de Pedro, que apesar de cauteloso não possui problemas e nem grandes preocupações com sua situação econômica que mantém sob controle, fruto de sua experiência e planejamento de vida anterior.

Significado do trabalho

Para Pedro o trabalho sempre foi o meio de se constituir a si mesmo. E dessa forma, desde muito cedo lutou por aquilo que queria, foi fazer e prestar o vestibular escondido dos pais; entrou na faculdade e rapidamente conseguiu um emprego em uma famosa e importante empresa de consultoria e auditoria, passando depois por importantes e grandes empresas nacionais e multinacionais.

Sua determinação e iniciativa marcam sua história profissional assim como sua ambição e foco. Pedro sempre soube onde queria estar e não mediu esforços para isso, Pedro *Agiu* para construir a sua história no mundo da maneira como gostaria que fosse. *"Acho que eu sempre quis um pouco mais para mim. Sempre sonhei grande."*

Suas primeiras mudanças tiveram ainda a facilidade de um mercado de trabalho muito mais favorecido no que nos dias atuais, afinal *"naquela época, a gente respondia anúncio de jornal e era aprovado"*. Porém, mesmo depois com as crises econômicas como em 92 e depois em 98, épocas em que esteve desempregado, isso não parece ter sido um grande empecilho. Sua iniciativa e apropriação de sua própria vida foram muito mais importantes para sua história uma vez que, mesmo hoje em dia com o mercado de trabalho tão desfavorecido, seus contatos assim como sua perspicácia em perceber um nicho de mercado ainda não explorado como as grandes parcerias que estão surgindo agora entre empresas e universidades e seu curso de gestão para o exército parecem ter sido essenciais para sua recolocação no mercado e em sua vida.

Hoje em dia, apesar do sonho e do saudosismo de voltar a trabalhar em uma grande corporação, ou melhor, dizendo, na última empresa em que trabalhou, percebe a dificuldade que a idade lhe traz para a reinserção em uma grande empresa assim como, abriu mão de um emprego porque de alguma forma, alguns de seus valores já mudaram. Já não é mais capaz de qualquer coisa pelo status. Isso porque está percebendo, em sua nova atuação também novos aprendizados e uma nova forma de ver sua vida e sua história. Encontra seu valor ao poder ensinar aos seus alunos *"incluindo a experiência de vida, as coisas que deram certo, mas principalmente as que deram errado até porque eu digo que os fracassos são mais pedagógicos do que os sucessos, eu aprendo muito com eles também. Essa moçada me passa uma energia, uma forma de ver as coisas que á vezes eu mesmo com toda a experiência que tenho, muitas vezes o dobro da experiência deles, eu me recordo daquela citação que eu não me lembro quem fez, mas que diz "a experiência é um carro com os faróis acessos, virado para trás e iluminando o passado"*.

E com todas essas mudanças, é capaz de recompensar o trabalho árduo do fim de semana, com o passeio no parque e a conversar com o Aroldo, mesmo que por vezes tenha que lembrar a si mesmo, que não há mal nenhum em fazer isso e tentar tirar seu sentimento

de inutilidade quando sua percepção do trabalho enquanto *trabalho* e da necessidade de produtividade e criação, lhe toma conta.

Seu planejamento de carreira parece ter sido assim essencial e lhe possibilitou de certa forma manter-se atualizado e antenado nas mudanças do mundo e na forma de lidar com as coisas. Percebe as mudanças e a precarização do trabalho, percebe que nos foi empurrado o auto-atendimento de nossa vida e carreira e toma a frente de sua vida. *Age* e lida com elas.

“Antigamente a gente era contratado para vestir a camisa da empresa e fazer o suor a camisa até grudar no corpo. Hoje, eu costumo dizer que é aquele contrato tipo camping. O que um camping dá para você quando você vai acampar? Ele te dá dois pontos fundamentais que são um ponto de luz e outro de água. Então você pega o seu motohome ou a sua barraca e dentro você tem uma luz para ligar uma lâmpada e a água para ter suas necessidades satisfeitas, em termos de higiene, fisiológico e tudo mais. A partir daí é com você”.

Âncora de carreira

Sua âncora de carreira de autonomia e independência marca sua trajetória profissional. A necessidade de liberdade de decisão marcou sua trajetória e por vezes o fez inclusive decidir por mudanças de emprego: *“Me contrataram como diretor e o diretor não tem autonomia para nada(...) aí não deu certo”.*

A demissão

Pedro viveu suas experiências de demissão como passagem, uma passagem para conseguir chegar até um estágio melhor o qual sonhara e planejara, ser um diretor, ter sua autonomia de decisão, etc.

Porém sua última demissão foi realmente sentida como uma amputação de parte de seu corpo. Fora o único emprego no qual realmente teve um vínculo emocional e pessoal e sentia que possuía mais do que um contrato de camping. Acreditara que se tratava mesmo de uma *“grande família, uma irmandade”*, porém quando soube de sua demissão pensou:

“Você não está me tirando um emprego, está tirando parte do meu corpo. (...) é quase aquele namorado que você ouve dizer que te ama o dia todo e um dia ele vira para você e diz “eu nunca te amei, não, nunca te amei não, ele diz não te amo mais”.

E foi difícil, “eu olhava para São Paulo, via toda essa imensidão que é São Paulo e dizia: tem que haver um lugar para mim aqui, em algum lugar. Numa cidade tão grande como essa, num país tão carente como essa, não é possível que não demande do trabalho de alguém que tem 32 anos de experiência”.

E foi então que se apropriando de sua vida, Pedro achou um lugar para ele e ainda hoje, tenta lidar com a perda e a dor do membro que lhe foi amputado.

Sérgio e sua história

Contextualizando

Sérgio, hoje, com 47 anos é um consultor de uma empresa de uma consultoria de treinamento e professor universitário de cursos de MBA e pós-graduação. É casado e tem uma filha.

É formado em engenharia mecânica tem também a titulação de doutor em planejamento estratégico.

Começou sua carreira em uma grande automobilística como engenheiro e ascendeu rapidamente em seus mais de 20 anos de empresa, deixando seu posto de gerente executivo. Sua carreira que nos moldes tradicionais pode ser considerada de sucesso nessa grande empresa, não o intimidou que paralelamente fosse construindo todo o background obrigatório para uma futura carreira acadêmica que planejou seguir desde muito cedo em seu futuro e dessa forma, concluiu seu mestrado e doutorado mesmo trabalhando em uma grande corporação.

Realizando o que já planejava, Sérgio parece estar vivendo uma situação que lhe soa muito familiar e que foi bastante planejada financeira e profissionalmente.

Significado do trabalho

Trabalho para Sérgio sempre fora o norteador de sua vida, e por isso, mereceu sua especial atenção e dedicação, mesmo que isso significasse trabalhar dobrado para não abrir mão de seu sonho de uma formação acadêmica mais profunda ao mesmo tempo em que não abria mão também de uma ascensão hierárquica na empresa em que trabalhava.

O objetivo de ascensão lhe fez também abrir mão de sua especialização mais técnica cujo patamar hierárquico logo foi percebido como mais baixo. Sempre se posicionou, estabelecendo com certa facilidade o que considerava o melhor para seguir, desenhar um plano de ação e realizá-lo, e assim fez a sua vida. *Agiu* e escreveu a sua história, inclusive no momento de deixar sua empresa, depois de mais de 20 anos, percebendo que não era mais o tempo de insistir e que seria melhor, fazer um acordo, ficando assim, melhor e planejado para todos.

Seu planejamento de vida e de carreira assim parece até ser uma necessidade de sua pessoa, como uma forma de ter controle de sua vida e garantir que ela tome o rumo que deseja. O planejamento rigoroso, talvez, e suas “*pré-determinações*” como disse, fizeram com que abrisse mão da espontaneidade e surpresas na vida.

Em suas palavras, é como se o decurso da vida fosse assim: “*Existe uma crise entre o que é importante e o que é urgente. No começo da vida, a gente desfruta muito que é importante para a gente com a própria vida. Porque você tem que sobreviver. É como ter filhos quando se é jovem. Por que você tem filhos quando é jovem e não curte muito os filhos? Porque você desfruta da sua própria vida. Você tem que optar entre ficar com eles ou se dedicar ao trabalho para dar mais condições para eles. (...) Então, os filhos, é o que eu falo, é uma disputa com a vida, que você tem*”.

Assim, Sérgio Agiu de forma a garantir que o importante fosse feito, se planejando e sem deixar que o urgente o atrapalhasse. Desde que, como o personagem Serjão, seus princípios e valores de transparência, honestidade e coragem não fossem feridos.

Como sempre se preparou, como está fazendo agora com seus planos de dedicar-se exclusivamente à atividade acadêmica depois de 2007. Sérgio não sentiu as conseqüências das mudanças do mundo do trabalho em sua vida, inclusive, pois ao se apropriar de sua vida e *Agir*, antecipa-se criando as melhores condições para as mudanças que pretende.

Âncora de carreira

Sua âncora de carreira de autonomia e independência marca sua trajetória profissional, conforme o Serjão, o importante é ter a coragem para fazer e dizer o que se pensa e o acredita.

A demissão

Sérgio viveu sua demissão como uma passagem para a outra trajetória profissional que queria, a sua vida acadêmica. Em um momento de conflitos de valores e interesses em que percebeu que seus princípios poderiam ser feridos, preferiu antecipar e colocar adiante seus planos de uma segunda carreira já bem estabelecido e planejado e assim o fez.

“Minha saída foi tranqüila. Foi planejada também. Eu estabeleci o dia e horário que eu queria sair. Eu estabeleci que fosse no dia 6 de janeiro, às 17 horas, Desde dois meses antes eu soube quando eu ia sair. Negocieei com eles e foi tranqüilo. (...) A empresa é muito impessoal nesse aspecto. Então eu marquei, sai e fui embora. Decidi então que por seis meses eu não ia fazer nada. (...) A gente passa a optar pelas oportunidades nas quais a gente sabe que não vai precisar alterar em muito as crenças e valores”.

Júnior e sua história

Contextualizando

Júnior tem hoje 53 anos e atualmente trabalha como autônomo, na empresa de seu filho, ajudando-o na implementação de processos e sistemas de gestão. É casado e tem dois filhos.

Júnior tem 2o grau completo e acabou não realizando um curso universitário.

Começou sua carreira com 14 anos, como office boy de uma grande empresa, e foi crescendo na hierarquia na medida em que lhe apareciam as oportunidades e Júnior ia mudando de emprego. Durante 19 anos trabalhou em uma grande empresa de eletroeletrônicos, período no qual paralelamente ia também realizando alguns trabalhos extras como "free-lance". Com o fim de um desses trabalhos foi convidado para um novo desafio, o de estruturar uma empresa que havia ajudado a fazer os processos de escolha de compra e acabou mudando de emprego. Ficou por mais 9 anos nessa empresa até que está veio a falir e Júnior ficou desempregado.

A partir de seu desligamento, Júnior tem tentado algumas alternativas de recolocação, desde o trabalho com caminhões, o trabalho em conjunto com seu filho à possibilidade de trabalhar na área de vendas. Como já é aposentado, apesar da cautela com a situação financeira, isso não é um ponto crucial em suas decisões. Não coloca à hipótese de voltar a trabalhar em uma grande empresa, acha que não seria possível pela falta de escolaridade e idade, além de querer agora se dedicar à outra atividade, o voluntariado.

Significado do trabalho

Trabalho para Júnior sempre fora o organizador de sua vida que se baseia muito em sua família e na sua vontade de atender as necessidades desta. O trabalho, visto como *labor* acompanhou toda sua trajetória profissional: "*Antes trabalho era ter uma obrigação, uma forma de conseguir realizar o que queria, que era atingir objetivos. Hoje não. O máximo que o trabalho pode ser é o meu complemento*".

E assim o foi e fez Júnior ter uma carreira que até poucos dias, nas antigas concepções de gestão de recursos humanos seria aquela carreira da qual todos teriam orgulho, de office boy ao responsável financeiro em seu último emprego.

Com uma personalidade bastante ativa, apesar de não ter planejado sua carreira e tendo clareza sobre a falta que esse planejamento, assim como a de um diploma universitário, lhe impôs ao longo de sua trajetória principalmente nos dias atuais, Júnior conseguiu crescer. *“As oportunidades foram surgindo e eu fui me encaixando (...) sempre que tinha algum grupo de trabalho eles falavam: vamos por o Júnior”*.

Como se descreve: *“eu sempre tive uma visão muito pró-ativa, né. (..) Eu procuro sempre antever esses acontecimentos essas oportunidades. (...) Até por falta de me colocar no mundo, nessa minha fase profissional, mas, atrás, indo buscar informação na prática, lendo jornais, os repórteres”*.

Dessa forma, com a prática e sua grande iniciativa Júnior soube aproveitar as oportunidades que lhe foram entregues, soube aproveitar, porém, não soube criá-las ao longo de sua vida, não conseguiu *Agir* e ser o protagonista de sua história. Deixando-as na mão dos gerentes, diretores e até, na mão do teste psicológico que tanto o magoou ao diagnosticar que não era capaz de realizar o cargo que gostaria. Júnior diante de tal constatação disse: *“o que você tiver aí para falar eu concordo que eu sou e sem vou perder mais meu tempo”*.

E assim foi, até que alguém lhe apresentou uma nova oportunidade que Júnior também soube aproveitar e se mudou de emprego.

A percepção de trabalho enquanto obrigação parece assim persistir uma vez que sua nova opção, por realizar trabalhos na área social e não remunerado como voluntário, não é visto e nem dito como trabalho, porque este é assemelhado com prazer, com retribuição.

E apesar de estar de alguma maneira, trabalhando, parece na verdade que Júnior ainda está esperando por alguém que lhe apresente uma oportunidade que ele possa novamente aproveitar.

Assim, em uma concepção bastante cristã, após a aposentadoria e a obrigação de trabalho já cumprida, Júnior se possibilita agora fazer o que gosta, andar de moto, fazer amigos na internet, buscar atividades voluntárias e tentar ser palhaço. E como não poderia deixar de ser, tendo sua família como centro de tudo: *“A família é tudo para mim. Se me dediquei tanto à família agora vou me dedicar aos netos e ser aquele avô legal”*.

Âncora de carreira

Sua âncora de carreira de segurança e estabilidade é evidenciada a cada vez que aceita, que aproveita a nova oportunidade que lhe é imposta, não como um modo de mostrar o que é capaz de realizar e sim, pelo reconhecimento que isso lhe representaria, de ser o bom funcionário, que veste a camisa da empresa em que trabalha há mais de 19 anos, que entende a necessidade de seu negócio e por isso, é um funcionário leal e dessa forma, um excelente funcionário.

A demissão

Júnior vive sua demissão como um divórcio. A demissão aparece como algo totalmente necessário uma vez que o acordo estabelecido não estava mais sendo cumprido, que havia uma traição entre as partes. *“Você fica na frente disso, vê a pessoa prometer um monte de coisa, sabendo de antemão que nada será cumprido... é se desgastar demais, não é?!”*.

E apesar da traição envolvida, a saída uma vez que acordada parece ter sido, “sem grandes traumas”. E como em um longo processo de divórcio até hoje, ele ainda está tentando fechar um acordo para que lhe paguem o que lhe é devido.

Oswaldo e sua história

Contextualizando

Oswaldo tem 58 anos, é casado e tem 2 filhos. Atualmente é gerente de uma empresa de papéis.

Vindo da roça, depois de começar e conseguir permissão para trabalhar desde os 10 anos, aos poucos, conforme ia conseguindo condições financeiras para isso, foi através de cursos supletivos, concluindo o 1º e 2º graus, na época esse último chamado de científico.

Curioso e persistente, dessa forma, fez sua graduação em administração de empresas, isso já trabalhando em uma grande empresa de papel, na qual ficou por 34 anos.

Nessa empresa, teve uma carreira bem nos moldes tradicionais de sucesso. Entrou como um operário e saiu como chefe de departamento. Foi quando sofreu o seu desemprego involuntário.

Ficou por 8 meses desempregado, já aposentado pelo INSS e com uma situação financeira que apesar de modesta, lhe dava alguma segurança. Galgou sua nova colocação através dos contatos que manteve. Atualmente sua única preocupação é poder e conseguir trabalhar até quando tiver capacidade física e mental para isso, com uma fórmula bem simples em sua concepção: entregando resultados.

Significado do trabalho

Trabalho para Oswaldo sempre foi a meio para conseguir o que queria, sair da roça, olhar para o mundo e para um futuro que não fosse apenas o dia seguinte e o simples saber que se tinha algo para jantar, como era na roça com seus pais, quando "*sua família não tinha objetivos.*"

Trabalhar para Oswaldo foi o modo de se fazer, construir sua história e o que queria ser. Sair de sua condição de analfabeto, para um homem graduado que entende tudo de papel, gerente de uma empresa.

Se de início o significado de trabalho era *trabalho*, pois foi por um tempo o meio para construir um mundo à sua volta, ter dinheiro para pagar sua pensão, ao longo do tempo.

Oswaldo foi, através de seu trabalho, constituindo seus próprios objetivos: fazer Senac, entender muito de papel, sentir-se sempre jovem. Foi *agindo*, construindo sua própria história e assim o fez e ainda o faz.

Fez sua trajetória de mais de 30 anos, em seu penúltimo emprego assim e, com a consciência de que *"somos úteis enquanto a empresa achar utilidade para a gente. Caso contrário deixamos de ser úteis e estamos fora"*. E isso, ao invés de paralisá-lo ou fazer se sentir um simples objeto, fez com que se apropria de sua própria vida, construindo aquilo que acreditava ser necessário para ser "útil" em qualquer lugar, sendo um especialista em papel, com seu diploma universitário e entregando resultados. Mesmo com suas dificuldades em lidar com o computar e falar inglês, o faz, sabendo que levará mais tempo para fazer sua planilha Excel do que precisaria, mas o faz.

Sentir-se útil, e nesse sentido a necessidade de produtividade tão característica do *"homo faber"* parece sempre estar presente também em Oswaldo, oscilando assim entre o trabalho que constrói a si - mesmo, o *agir* e, o trabalho que o faz sentir-se útil, produtivo, tirando o de sentir velho.

Para si mesmo, planeja ser sempre um jovem, ver as coisas de forma diferente, pois elas mudam todo o dia, buscar mais. Incorpora o preconceito existente na sociedade de que ser velho é sinônimo de comodismo e vive isso.

Âncora de carreira

Sua âncora de carreira de puro desafio marca sua trajetória profissional, fazendo uma trajetória que para muitos poderia parecer impossível, mas possível se recolocando aos 54 anos de idade, saindo da roça um menino analfabeto e tornando-se um profissional de sucesso na cidade.

A demissão

Oswaldo viveu sua demissão como uma passagem, já estava imaginando que isto iria acontecer com os desentendimentos que estava tendo com seu chefe, e mais que tudo como disse: *"olhava que havia entrado com a 4ª série primária e saído com superior completo,*

nesses nível que está". Preparou-se, pois, sabia: "Você é útil para a empresa que você trabalha hoje até que seu chefe acha que sim. (...) depois, um abraço".

Mas o que não esperava é seu desemprego durasse mais de 4 meses, e levantar-se todo dia pela manhã, sentar-se ao computador e não ter nada sentir-se sem utilidade, isso foi muito difícil a ele.

Capítulo 6
Conclusões e considerações

Conclusões

Nosso objetivo central era o de compreender através dos relatos da trajetória profissional de 7 sujeitos que haviam vivido uma situação de desemprego involuntário nos últimos 3 anos, e hoje em dia estão de alguma forma reinseridos no mercado de trabalho, formal ou informal, se a nova recolocação foi conquistada por uma mudança em sua postura, em sua forma de encarar sua carreira e sua vida e no significado que o trabalho tem para ele.

Nosso objetivo era o de saber se o desemprego havia lhe propiciado um momento de reflexão e de apropriação de sua própria vida e carreira e, se tal apropriação que chamamos nos conceitos de Arendt (2001) de *Agir* lhe propiciou uma recolocação.

Nossa hipótese era de que, a opção por um significado do trabalho para construção de si mesmo e de sua própria história, ou mesmo como ferramenta para construir meios para conquistar o que se quer, aproxima o nosso trabalhador daquilo que chamamos de “trabalhador da criatividade” no conceito de Dantas (1996). E dessa forma, o transforma no trabalhador requerido atualmente pelo mercado de trabalho, aquele trabalhador dotado da capacidade de iniciativa, resolução de problemas e tomada de decisões. O raciocínio é de que se você é capaz de perceber e realizar isso com sua própria vida, fará também em suas atividade de trabalho.

Contextualizando

Todos os nossos 7 sujeitos percebem as mudanças ocorridas no mercado de trabalho atualmente. Tanto a precarização como os elevados índices de desemprego são sentidos e sofridos pela maioria que inclusive lembram-se da época em que achar emprego era fácil: *“bastava ler o anúncio no jornal que se estava empregado”*.

O preconceito existente contra a idade e a percepção de que ter mais de quarenta anos é ser considerado velho e, portanto, acomodado é unânime e, como no caso de Osvaldo, o desafio de provar sempre jovem mesmo aos 58 anos.

A mudança do perfil requerido hoje dito como: mais dinâmico, criativo e com capacidade de resolver problemas também é claramente notada. Evidenciado com as

mudanças na gestão de recursos humanos e na gestão de carreira atualmente, identificada pela importância do parecer sobre perfis da área de RH, o “empurrar” ou o auto-serviço e o conceito de auto-desenvolvimento atuais que faz com que você tenha hoje em dia que cuidar e se preocupar com o que antes a moça de RH fazia por você. Como diria Osvaldo, tenha que se preocupar com sua entrega e não mais com o tempo de serviço.

Ainda, a preocupação com a situação econômica e financeira está sempre presente, para alguns, paralisante já para outros nem tanto. Como diria Sérgio; isso porque já passada a época da vida onde existe a crise entre o urgente e o importante, na qual você abre mão das coisas que lhe são importantes para poder construir seu patrimônio, mesmo que essa seja uma preocupação, após os 40 anos todos de alguma forma já possuem uma base onde podem se apoiar.

Ainda, é interessante notar a presença e busca por uma carreira acadêmica, quatro de nossos 7 sujeitos, como um possível reduto no qual a experiência e a idade parecem ser vistos como algo positivo e talvez uma alternativa de carreira para os mais velhos e experientes.

Significado do trabalho

Após a análise individual das entrevistas, pudemos perceber que para aqueles indivíduos cujo trabalho sempre significou uma maneira de construir a si - mesmo ou um meio para construção e obtenção do que queriam, tanto sua carreira quanto suas realocações aconteceram de modo menos abrupto, mais consciente e planejado.

Interessante notar que no decorrer das trajetórias, e a história de Lucas representa bem isso, conforme ocorre a oscilação entre uma postura e outra diante a vida, as possibilidades de trabalho se abrem ou se fecham, e ele mesmo é capaz de captar isso. Nos momentos em que nos coloca que trabalhava só por necessidade mesmo, inclusive os trabalhos temporários e precarizados parecem desaparecer. Reaparecendo apenas quando o espaço do sonho, de uma possibilidade para se construir reaparece com a chance de ser um professor universitário.

De certa forma, por um caminho diferente, Paulo, após a grande decepção de que a moça do RH e nem a empresa iriam mais ser responsáveis por sua vida e fazê-lo sentir como pertencente a sua família, ao *agir* e começar a ir atrás de seu caminho, pôde trabalhar

melhor com sua angústia e medo do inesperado e hoje inclusive, está trilhando seu caminho na busca do que julga ser melhor para seu futuro.

Para Sérgio, Pedro e Osvaldo, que sempre encararam o trabalho como sua inserção social e forma a de *agir* e construir sua história, com seus altos e baixos, sucessos e decepções, suas trajetórias de certa forma podem ser consideradas como de maior estabilidade e planejamento. E conseqüentemente, apesar dos momentos de desemprego difíceis eles não foram nem intermináveis e nem imobilizadores. Pelo contrário, a opção por *agir* fez com que a iniciativa por buscar novas oportunidades e inserções estivesse sempre presente. Mesmo com saudosismos de situações mais felizes, não houve uma estagnação e nem um desemprego interminável.

Já João e Júnior, de formas distintas, mas, ainda muito presos aos conceitos de trabalho como obrigação e *labor*, buscam na transcendência ou no auxílio aos outros um significado maior para suas vidas, que sua trajetória pessoal e profissional não conseguiu lhe conferir enquanto indivíduos. Inseridos no mercado de trabalho de forma mais rudimentar, seja pela informalidade ou no trabalho com o filho, não conseguem construir uma saída da situação em que se encontram. Ainda esperam um alguém que lhes apresente uma oportunidade para que possam se encaixar, não conseguem ser os protagonistas de suas próprias vidas. E dessa forma, a superação da situação do desemprego se encontra mais distante assim como a aproximação de ser "um trabalhador da criatividade".

Âncoras de carreira

As âncoras no presente estudo tiveram apenas o papel de evidenciar realmente como ao longo tempo vamos firmando nossas decisões sobre valores essenciais a nós e sendo mais um guia no entendimento das trajetórias individuais de cada sujeito. Porém, com trata-se de uma pesquisa qualitativa com um número bastante reduzido de sujeitos seria imprudente qualquer generalização, podendo ser dessa forma interessante um estudo que viesse a procurar uma relação entre as diferentes âncoras de carreira com a superação da situação ou não de desemprego.

A demissão

Nesse ponto, diante dos 7 relatos pudemos notar que aqueles sujeitos que significam o trabalho como *ação* ou *trabalho*, tendem a encarar sua demissão, mesmo que uma traição difícil de superar ou mesmo como uma simples passagem, como um período transitório, que será superado e o levará para uma nova situação.

A simples relação da metáfora percebida com a superação não se mostra relevante, uma vez que um mesmo sentimento como o de traição, como vivido por Lucas e Osvaldo, pode ser superado de formas tão diferentes dependendo do significado que o trabalho tem na vida de cada um.

Apenas a demissão sentida como uma passagem parece, nos casos estudados, ser um período menos turbulento, como a própria metáfora prevê. Até porque, quem assim o percebe, geralmente, já estava se preparando e planejando de alguma maneira.

Dessa forma, entendemos que a relação essencial é mesmo o significado que o trabalho tem na vida de cada sujeito que o faz conseqüentemente encarar todas as outras ações relacionadas com o tema da mesma forma.

O papel do planejamento de carreira

Nos 7 relatos o que podemos perceber é que aqueles capazes de *agir* conseqüentemente, estabelecem seus objetivos e planejam suas vidas e carreiras.

E isso, não parece ter apenas propiciado que pudessem chegar onde queriam e tinham habilidades para isso, mas também, permitiu se preparem para novos desafios e etapas da vida que teriam que enfrentar em seu futuro.

Nesse sentido, tanto a trajetória de Sérgio como a de Osvaldo mostram muito isso. Sérgio buscou as titulações que precisava para iniciar uma carreira acadêmica ao longo do tempo, sem grandes rupturas o que permitiu inclusive vivenciar sua demissão como uma passagem, para uma nova etapa que já vinha se preparando e planejando.

Osvaldo buscou seu estudo porque percebeu que sem ele, mesmo com toda a iniciativa que tinha não conseguiria se manter por muito tempo. E ele tinha razão, pois aos

54 anos conseguir uma nova colocação sem o diploma universitário teria sido uma jornada muito mais difícil na atual situação do mercado de trabalho.

Por outros meios e não tão previsível como a trajetória de Sérgio, o mesmo fez Pedro e depois de tantos baques, parecem estar buscando Lucas e Paulo que agora, parecem ter encontrado um caminho.

E mesmo que tal caminho não seja o melhor, o sonhado, é um caminho e assim o é percebido. Como diria Pedro, ser professor universitário não lhe confere o mesmo poder que tanto gostava quando era vice-presidente, porém ser vice-presidente daquela empresa já não lhe é mais um caminho possível e dentre as que o são, ser professor é um caminho viável que o permite as segundas-feiras ir conversar com o Aroldo, mas, também não lhe deixa tanto tempo livre que tenha que falar todos os dias com ele.

Já aqueles que entregaram as possibilidades, as oportunidades e o planejamento de suas carreiras a outrem, como João e Júnior, parecem ter “perdido o trem”. Isso porque, sem a percepção que a falta de estudo lhes faria no seu futuro, não fizeram uma faculdade como diria João, *“porque naquele momento estava bom assim”*. Porém se esquecendo que no futuro, poderia não estar. Não se planejaram, não pensaram no que fariam. E ainda hoje, insistem em fazer o que sabem sem saber até quando isso será uma alternativa ou quando irá surgir novamente, um novo programa de computador como o AUTOCAD que fará de sua antiga profissão de projetista, no caso de João, totalmente obsoleta.

Considerações

Tendo em visto o que pudemos concluir do relato dessas trajetórias e considerando que o mundo no conceito de auto-serviço é o que se apresenta na nova consideração do mundo do trabalho, algumas considerações de vem ser feitas.

Em todos os âmbitos, devemos buscar a promoção e o espaço para que nossos trabalhadores possam e tenham condições de se apropriarem de suas vidas e carreiras dentre as possibilidades que lhe são possíveis. Isso porque, conforme vimos aqueles que conseguem planejar suas carreiras, fazer suas decisões, parecem superar e enfrentar com mais tranqüilidade os desafios que a nova configuração do trabalho lhes apresenta e poderão também enfrentar os novos desafios que seguramente irão surgir. Como diria

Rifkin (1995) o fim dos empregos, a troca futura de um mundo dos empregos por um mundo de trabalhos, onde cada um nós terá que lidar com o desafio de encontrar trabalhos e serviços ou longo de nossa vida e conforme eles forem sendo necessários.

Para os nossos trabalhadores

Aja com responsabilidade sobre sua própria vida. É claro que todos nós temos as limitações de nosso contexto seja ele econômico-social ou mesmo pessoal. Mas aproprie-se disso, e de sua história.

Não entregue a outros a responsabilidade integral por uma parte tão importante de sua vida, a sua carreira e vida profissional para qual você dedica a maior parte de sua vida. Planeje sua vida, sua carreira de forma realista e coerente com seus próprios valores e anseios e inclusive, aproveite esse momento para revê-los ou solidificá-los.

Seguramente dessa forma, você não apenas está se preparando para um mercado de trabalho tão incerto, como também estará desenvolvendo sua própria empregabilidade e claro, sua história de vida.

Para as empresas e gestores

As novas ferramentas de recursos humanos, se quisermos realmente ser dignos do poder que tais cargos possuem sobre a vida de nossos trabalhadores, devem ser usadas com transparência, justiça e clareza.

Lealdade significa sermos honestos com os valores que estabelecemos em um contrato de vínculo, e podemos e devemos ser leais à transparência e justiça.

Falsas promessas e ilusões não só serão descumpridas no decorrer do tempo como em nada vão contribuir para a formação e promoção de trabalhadores mais conscientes de seus desafios e muito menos, para um mundo melhor.

Como gestores de empresas inseridas em uma sociedade, e como indivíduos que somos, não podemos nos esquecer de nosso papel social e importante na formação de nossos trabalhadores. E isso inclui a promoção de sua capacidade de *agir*.

Para profissionais de RH

Vejo nosso papel cada vez mais como um guia de gestores e um real lutador por ações que promovam nossos trabalhadores a reais “trabalhadores da criatividade”. Seja, acabando com práticas e ferramentas de ilusão de estabilidade, garantias e falsos compromissos, mas trabalhando com a clareza da importância da entrega de resultados, da busca de seu auto-desenvolvimento, de seus objetivos próprios e seu planejamento de carreira.

Promover tais conceitos, divulgar e disponibilizar ferramentas de ajuda cotidiana para esse tipo de percepção e principalmente, junto aos gestores, garantir o uso transparente e honesto dessas práticas deve ser nossa busca para promoção e formação de trabalhadores melhores preparados para o futuro.

Para educadores e instituições de ensino

Como promover e ajudar nossos alunos a *agir*, utilizando as mesmas formas passadas, ensinando-os que basta entrar em uma boa universidade que está lhe garantirá a melhor grade curricular que os anos de experiência que mostraram e depois, achar um ótimo emprego em uma boa empresa e fazer sua carreira lá, até sua aposentadoria.

Se este mundo já não existe mais para nossos atuais trabalhadores, como poderá existir para nossos futuros trabalhadores? Precisamos ensiná-los a buscar, a construir seu próprio caminho, pois, esse será seu maior aprendizado e servirá para toda sua vida, seja lá o desafio que lhe aparecer. Precisamos ensiná-los a *agir*, uma vez que nossas receitas são servem mais.

Os exemplos citados no capítulo: “O papel das instituições de ensino”, como o do curso de midialogia, devem ser estendidos. O aprendizado de ter que fazer suas próprias escolhas é necessário para que possam enfrentar o futuro do mundo do trabalho e para que paremos de formar o contingente de desempregados com formação universitária que ainda buscam e só conseguem lidar com as situações exatamente como lhe foram ensinadas.

Para o governo

A sociedade pode mudar, porém se os mecanismos que nos governam não mudarem, não há saída. Para que o ensino mude, temos que permitir que as instituições de ensino, em seu caráter estrutural e não apenas de conteúdo didático possam ser revistas. Assim como as questões sindicais, trabalhistas e de previdência.

O mundo mudou e de nada adiantará ficarmos presos a antigos padrões tentando nos enganar de que tudo um dia voltará ao normal. É necessário que com seriedade e respeito, as questões de organização básica de nossas vidas possam ser revistas, pois, precisamos rever a maneira como estamos organizados.

Quem sabe, para nos organizarmos de maneira até a termos uma estrutura de prestação de serviços sociais que resolva nossos problemas sociais mais graves, ao mesmo tempo, que emprega o enorme contingente de desempregados em troca do não pagamento de impostos como diria Rifkin (1995) ou que propicie alguma nova alternativa como as apresentadas no item: “Algumas soluções já apresentadas”.

O importante é que repensemos o modo como estamos organizados.

Para os pais

Deixe seus filhos caírem e principalmente, deixe que aprendam a se levantarem sozinhos. Você apenas o está ajudando a enfrentar a sua própria vida e encará-la como seu próprio desafio.

Deixe que ele *Aja* sobre o mundo, por mais difícil que seja vê-lo fazer as próprias escolhas que lhe parecem tão estranhas. E lembre-se que aquele mundo estável, já não o existe mais. Que as escolhas que você fez e deram tão certo, talvez já não sejam mesmo as mais acertadas.

Quanto mais advogados, administradores e médicos o mundo comportará? Os caminhos para o futuro do trabalho ainda estão sendo traçados e, a única constatação é que ele nos foi “empurrado” e que devemos nos apropriar de nosso próprio caminho que se quisermos ter sucesso.

Deixe que ele possa durante mais tempo que somente sua tenra infância pensar na célebre frase: "O que você quer ser quando crescer?" Talvez esse seja o grande aprendizado que teremos que fazer. Fazer-nos essa pergunta o tempo todo em um futuro bem próximo. A cada fim de um trabalho e serviço prestado teremos que nos rever, nos reconstruir para podermos encontrar um novo serviço, pois empregos eternos já não existirão.

Deixe que seu filho experimente isso desde pequeno para que aprenda a lidar com a incerteza que a você pode afligir tanto, para que possamos ensiná-lo que se trata apenas de algo natural no decorrer de nossas vidas.

Deixe que ele viva, ensine-o a *agir* que você estará fazendo o melhor por ele.

Para os pesquisadores

Como todo trabalho de pesquisa, finalizamos nossa jornada com mais inquietações e perguntas do que começamos e que outros pesquisadores poderão se apropriar em futuras pesquisas. Algumas perguntas parecem então relevantes nessa conclusão como:

Será que há uma relação entre âncoras de carreira e o perfil desejado pelas empresas nas chamadas seleção por competências?

Será que há uma relação entre âncoras de carreira e a superação da situação do desemprego?

Será que realmente, as considerações levantadas nesse estudo se comprovariam em um estudo quantitativo e estatístico?

Será que essas considerações cabem a outras regiões do país e do mundo?

Será que as considerações aqui levantadas cabem a outras realidades de mercado de trabalho como o mercado rural?

Será que o mesmo pode ser considerado para o gênero feminino e para outras gerações?

Bem aqui ficam as perguntas e o desejo que outros possam continuar e ajudar em nossa jornada para a construção de um mundo do trabalho mais humano, mais repleto de significados.

Referências Bibliográficas

AMANCIO, José Luis. **Carreira sem prazo de validade!** In <www.ajudacerta.com.br>. Acessado em 15/06/ 2003.

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao Trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

ARENDT, Hannah. **A condição Humana.** 10. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2001.

BOLGAR, Paulo Henrique. **O papel da área de Recursos Humanos:** um estudo na empresa Alcatel Telecomunicações S.A. São Paulo, 2003. Dissertação (Mestrado em Administração – Programa de Pós Graduação em Administração, Faculdade de Economia e Administração da PUC/SP).

BRUNO, Marcos Luiz. **Planejando para a incerteza:** a gestão do complexo nas organizações. São Paulo, 2005. Dissertação (Mestrado em Administração – Programa de Pós Graduação em Administração, Faculdade de Economia e Administração da PUC/SP),

BUFORD, Bob. **Os baby boomers, as igrejas e os empreendedores podem transformar a sociedade** In HESSLBEIN, Frances (Org.) **A comunidade do futuro: idéias para uma nova comunidade.** São Paulo: Futura, 1998.

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

CASALI, Alípio. **Introdução Geral** In CASALI, Alípio (Org.). **Empregabilidade e Educação:** novos caminhos no mundo do trabalho. São Paulo: EDUC, 1997.

CASTILHO, Regina Vitória Lima. **Representações sociais e relações de gênero no universo do trabalho**. São Paulo, 1991. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social – Programa de Pós Graduação em Psicologia Social, Faculdade de Psicologia, USP).

DANTAS, Marcos. **A lógica do capital informação**. Rio de Janeiro: Contraponto, 1996.

DE MASI, Domenico. **O Ócio Criativo**. 2ª. ed. São Paulo: Ed.GMT, 2001.

DEMING, William Edwards. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

DESEMPREGO em alta leva sindicatos europeus a abrir mão da jornada reduzida. **Veja**.
Edição 04 /05/2004

DOWBOR, Ladislau. **O que acontece com o trabalho?**São Paulo: Senac, 2001.

_____. **Tecnologias do conhecimento: os desafios da educação** In
<<http://ppbr.com/ld/tecconhec.asp>>. Acessado em 04/04/04.

DUGUÉ, Elisabeth. **A lógica da competência: o retorno do passado** In Tomasi, Antônio (Org.). **Da qualificação às competências: pensando o século XXI**. São Paulo: Papirus, 2002.

DUTRA, Joel de Souza. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo:Atlas, 1996.

_____. **Carreira: diferencial para o sucesso profissional e pessoal** In BOOG, Magdalena. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**. Volume II.São Paulo:Gente, 2003.

_____. **Gestão de pessoas: modelos, processo, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.** São Paulo: Gente, 2001.

FIEL COHEN, Jessica – *Males Roles in Mid-life In The Family Coordinator*, October, 1979.

FIGUEIREDO, Vivaldo Vieira de. **A reinserção de executivos no mercado de trabalho: uma visão dos especialistas em continuidade de carreira.** São Paulo, 1997. Dissertação (Mestrado em Administração – Programa de Pós Graduação em Administração, Faculdade de Economia e Administração da PUC/SP).

FLEURY, Maria Tereza Leme. **A gestão de competência e a estratégia organizacional.** In FLEURY, M.T.L (Org). **As pessoas na organização.** 4ª ed. São Paulo: Gente, 2002.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma?** São Paulo: FGV, 1999.

GARDNER, Howard. **Estrutura da mente- as teorias das inteligências múltiplas.** Porto Alegre: Artes Médicas, 1994.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM). **Empreendedorismo no Brasil:2002.** In <<http://www.bte.com.br>>. Acessado em 03/01/ 2005.

GIL, Luis Albino Bluer. **A exclusão do mercado de trabalho e a busca de alternativa: um estudo na cidade de Sorocaba.** São Paulo, 1997. Dissertação (Mestrado em Serviços Social – Programa de Estudos e Pós Graduação em Serviço Social, Faculdade de Serviço Social da PUC/SP).

GUERESCHI, Elza Maria. **A formação Profissional ma visão do empresariado industrial paulista na década de noventa.** São Paulo, 2003. Tese (Doutorado em

Educação; História, Política e Sociedade – Programa de Pós Graduação e Estudos em Educação, Faculdade de Educação da PUC/SP).

HENDERSON, Hazel. **Além da globalização**: introdução à edição brasileira In <www.amana-key.com.br>. Acessado em 03/06/2005.

HENDERSON, Hazel. **Além da globalização**: modelando uma economia global sustentável. São Paulo: Ed.Cultrix, 2003.

HIRATA, Helena. **Os mundos do trabalho**. In CASALI, Alípio (Org.). **Empregabilidade e Educação**: novos caminhos no mundo do trabalho. São Paulo: EDUC, 1997.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa mensal de emprego**: estimativas para o mês de setembro de 2004 In <<http://www.ibge.gov.br>>. Acessado em 12/01/2006.

_____. **Pesquisa mensal de emprego**: estimativas para o mês de novembro de 2005 in <<http://www.ibge.gov.br>>. Acessado em 12 /01/2006.

IZQUIERDO, Ivan. Inteligência e aprendizagem no mercado de trabalho. In CASALI, Alípio (Org.). **Empregabilidade e Educação**: novos caminhos no mundo do trabalho. São Paulo: EDUC, 1997.

JUSTINO, Márcio José de Castro *et al.* **Utilização do software e inserção do laboratório virtual de física no ensino de física geral I: Mecânica Newtoniana para alunos dos cursos de engenharias do centro universitário do leste de Minas Gerais – Unileste/MG** In **World Congress on Engineering and Technology Education**. In <www.virtual.unilestemg.br/art_wcete_2004.html>. Acessado em 10/06/2005.

KIMBERLY, John R. and BOUCHIKHI, Hamed. **Projetando o local de trabalho personalizado**. In DAY, Georges (Org.) *et al* **Gestão de Tecnologias Emergentes**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2001.

KOFMAN, Fredy. **Metamanagement: a nova consciência dos negócios: Volume 1: Princípios.** São Paulo: Willis Harman House, 2002.

_____. **Metamanagement: a nova consciência dos negócios: Volume 2: Aplicações.** São Paulo: Willis Harman House, 2002

_____. **Metamanagement: a nova consciência dos negócios: Volume 3: Filosofia.** São Paulo: Willis Harman House, 2002.

LIMA, Vagner Roberto de Lima. **A estratégia da gestão de competências caso: Escola Volkswagen.** São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2004.

MACÊDO, Lucinda Maria da Rocha. **Desemprego e suas relações com a identidade: Depoimentos.** São Paulo, 1992. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social – Programa de Estudos e Pós Graduação em Psicologia Social, Faculdade de Psicologia Social da PUC/SP).

MATTOSO, Jorge. **A desordem do trabalho.** São Paulo: Página Aberta, 1996.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada.** São Paulo: Atlas, 1997.

MEISTER, Jeame. **Educação Corporativa.** São Paulo: Makron Book, 1999.

MINKOWSKI, Eugène. **El tiempo vivido.** Cidade do México: Fondo de Cultura Econômica, 1973.

MORIN, Edgar. **O método 6: Ética.** Porto Alegre: Sulina, 2005.

MOTTA, Fernando C. Prestes e VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. **Teoria geral da administração.** 2ª. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2004.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de. **Educação, Emprego e Tecnologia: as transformações socioeconômicas - educacionais na formação profissional de um administrador.** São Paulo, 2003. Tese (Doutorado em Educação: Currículo- Programa de Pós Graduação e Estudos em Educação, Faculdade de Educação da PUC/SP).

PERUCI, Maria de Fátima. **Análise do mercado de trabalho brasileiro na década de 1990.** São Paulo, 2003. Dissertação. (Mestrado em Economia Política- Programa de Pós Graduação em Economia, Faculdade de Economia e Administração da PUC/SP).

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** 18ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989

POMBO, Adriane Alvarenga da Rocha . **O que é ser empreendedor.**In <<http://www.bte.com.br>>. Acessado em 03/01/2005.

RIFKIN, Jeremy. **O fim dos Empregos: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho.** São Paulo: MAKRON Books do Brasil Editora, 1995.

ROCHE, Janine. **A dialética qualificação-competência: estado da questão.** In Tomasi, Antônio (Org.). **Da qualificação às competências: pensando o século XXI.** São Paulo: Papyrus, 2002.

SAAD, Elaine. Empregabilidade. In BOOG, Magdalena. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes.** Volume II. São Paulo: Gente, 2003.

SACKS, Ignacy. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável.** 2ª. Ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

SAKUMOTO, Douglas Aparecido. **Ensino profissionalizante: Qualificação por competências e habilidades.** São Paulo, 2005. Dissertação (Mestrado em Administração –

Programa de Pós Graduação em Administração, Faculdade de Economia e Administração da PUC/SP).

SCHEIN, Edgar. *Carrer dynamics: matching individual and organizational needs*. Addison-Wesley Publishing Company, 1978

SCHLUNZEN, Klaus Júnior .Capacitação e aprendizagem em empresas utilizando software com estética logo: a formação do facilitador. **IV Congresso RIBIE**. Brasília 1998
In < <http://sm.dei.uc.pt/ribie/docfiles/txt20034242850174.PDF>>. Acessado em 15/06/2005

SENGE, Peter *et al*. *Presence: human purpose and the field of the future*. Cambridge: SOL (The Society for Organizational Learningg, Inc.), 2004

SENNET, Richard. **A corrosão do caráter: as conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. Rio de Janeiro: Record, 1999.

SILVA, Evaldo Mendes. **A periodização da vida e a experiência de homens e mulheres na faixa dos 40 anos**. Campinas, 1996. Dissertação (Mestrado em Antropologia – Pós Graduação em Antropologia, Departamento de Antropologia- Instituto de Filosofia e Ciências Humanas)

SINGER, Paul. **Globalização e Desemprego: Diagnóstico e alternativas**. 6a. ed.São Paulo: Contexto, 2003.

SPINK, Peter. Empregabilidade In CASALI, Alípio (Org.). **Empregabilidade e Educação: novos caminhos no mundo do trabalho**. São Paulo: EDUC, 1997.

SUSSMUTH, Rita. **A capacidade futura da sociedade** In HESSLBEIN, Frances (Org.) **A comunidade do futuro: idéias para uma nova comunidade**. São Paulo: Futura, 1998.

TEIXEIRA, Wagner Luiz. **Aposentadoria: uma nova carreira.** In BOOG, Magdalena. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes.** Volume II. São Paulo: Gente, 2003.

TOFLER, Alvin. **O choque do futuro.** Rio de Janeiro: Record, 2001.

TOSE, Marília de Gonzaga Lima e Silva Tose. **A evolução da Gestão de Recursos Humanos no Brasil.** São Paulo, 1997. Dissertação (Mestrado em Administração – Programa de Pós Graduação em Administração, Faculdade de Economia e Administração da PUC/SP).

TREVISAN, Leonardo. **Educação e Trabalho: as receitas inglesas na era da instabilidade.** São Paulo: Senac, 2001.

VICO MAÑAS, Antonio. **Inteligência competitiva: conceito e prática nas organizações** In Revista Imes, pág. 44-51, 2002.

WATERMAN JR., Robert *et al.* **Em busca de uma força de trabalho para uma carreira flexível.** In ULRICH, Dave. **Recursos Humanos Estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH.** São Paulo; Futura, 2000.

WOMACK, James P *et al.* **A máquina que mudou o mundo.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

Anexos A- Entrevistas

Entrevista Lucas

Nome: Lucas

Idade: 44 anos

Estado civil: casado

Profissão: contador

Entrevistadora: Bom, comece me contando um pouco sua trajetória de carreira...

Lucas: A primeira empresa na qual trabalhei foi um escritório de Contabilidade.

Entrevistadora: Quantos anos você tinha?

Lucas: Eu tinha 16 anos. Aí depois eu...

Entrevistadora: Começou cedo.

Lucas: É. Foi aquela época do Exército. Tinha dificuldade em arranjar serviço aí eu só consegui esse. Aí eu trabalhei fazendo serviços gerais com indústrias e também trabalhei de atendente em uma adega que era lá perto de casa. E aí depois eu servi, né, fiquei um ano no Exército...

Entrevistadora: Ah, você serviu o Exército?

Lucas: É Fiquei um ano no Exército e quando eu sai do Exército eu entrei direto em um banco de varejo. Eu trabalhei de 80 a 82.

Entrevistadora: O que você fazia lá?

Lucas: Eu era escriturário. Aí eu fui trabalhar em uma agência lá em Caraguatatuba.

Entrevistadora: Era longe isso para você ou não?

Lucas: Não era porque eu fui morar lá....

Entrevistadora: Ah, ta bom...

Lucas: Então era pertinho. Eu trabalhava até, ia de bicicleta. Fiquei dois anos lá e acabei voltando para São Paulo. E aí eu fui trabalhar, trabalhei em uma empresa de bebidas, como vendedor. Eu fiquei nessa empresa...

Entrevistadora: Algum motivo especial para ter voltado para São Paulo ou não?

Lucas: Sim. Eu estava precisando retornar para São Paulo porque eu tinha casado, tinha uma filhinha pequena e ia nascer um outro. A gestação estava complicada, então, ela acabou voltando antes e eu precisei voltar e acabei voltando depois. Eu consegui o emprego nessa empresa de bebidas como vendedor e fiquei lá seis anos e meio. Depois que eu saí dessa empresa e eu trabalhei, também como vendedor, mas aí já foi numa empresa que eu montei, que eu vendia produtos alimentícios. Vendia farinha, café, açúcar, basicamente os produtos mais fortes eram esses.

Entrevistadora: Como foi sua saída dessa empresa de bebidas para abrir o seu negócio?

Lucas: Eu tinha seis anos na empresa e lá tinha um problema político que aí quando eu saí eu até comentei quando eles perguntaram. Eu trabalhei com dois gerentes, em dois depósitos diferentes e eles achavam que tinham que promover os piores vendedores. Se não estava jogando no time, promovendo o cara ia passar a jogar no time deles. Os que eram bons eles deixavam lá porque estavam vendendo, estavam dando resultado e então na precisava promover o cara para supervisor. E eu já estava cansado de ficar lá vendo sempre as mesmas situações se repetindo. Eu cheguei a falar com o coordenador e ele me disse que infelizmente não tinha nada que pudesse fazer, me disse que se eu não estava contente devia ir embora. Ele me disse que eu já estava há muito tempo lá, que trabalhava bem, mas que não adiantava. Ele disse que a verdade era que ele não podia fazer nada, que quem promovia não era ele e que era coisa do gerente e que se ele queria continuar promovendo daquela forma ele não podia fazer nada. "Você já mudou de depósito uma vez, vai ficar

mudando para outro e para outro, tentando, eu acho que é bobagem, mesmo porque vai ficar longe da sua casa e vai acabar ficando ruim.”

Eu então preferi ser demitido e resolvi, como já conhecia bastante cliente, já tinha mais ou menos a idéia de que daria certo, comecei com isso e fiquei dois anos também com essa atividade. Mas eu tinha um sócio e ele começou a dar problema, acabou desfazendo a sociedade. Aí eu voltei a trabalhar como vendedor em uma empresa que vendia produtos farmacêuticos.

Entrevistadora: Como que foi essa mudança de deixar de ser dono de um negócio próprio e voltar a ser empregado? Porque é uma mudança grande...

Lucas: É foi bem difícil porque eu já estava acostumado, mas também, a coisa já não estava muito boa. O entendimento com o sócio começou a dar problema. Ele fazia algumas coisas sem me perguntar, sem me consultar e eu achei melhor terminar mesmo a sociedade e eu terminei e fui procurar emprego e consegui esse emprego...

Entrevistadora: A hipótese de montar alguma coisa sua, sem ser em sociedade, não passou pela sua cabeça?

Lucas: Nesse momento não. Eu voltei, voltei a trabalhar, eu já tinha entrado na faculdade, voltei a estudar, né, e...

Entrevistadora: Você voltou a estudar nessa época, quando você voltou para o mercado de trabalho?

Lucas: Isso, isso. Foi em 89 que eu voltei, que eu comecei a fazer faculdade. Aí eu trabalhei nessa empresa...

Entrevistadora: Você se formou em quê?

Lucas: Em Contabilidade.

Entrevistadora: Por que Contabilidade?

Lucas: Porque eu comecei a estudar e naquela época tinha separação ainda. Eu estava para decidir se era Contabilidade ou Administração, mas como Administração era um negócio muito amplo, né, eu acabei escolhendo a faculdade de Contabilidade porque era um campo mais restrito, tinha boa área de atuação, mas depois acabou entrando em uma fase mais difícil também. Mas eu acabei optando por Contabilidade. Tinha as opções de Contabilidade, Administração ou Comércio Exterior e eu escolhi Contabilidade. A maioria queria Administração, eu fui para uma das menores e depois tinha Comércio Exterior que era menor ainda. Eu optei por Contabilidade, terminei o curso e também sai dessa empresa e fui ser estagiário. Consegui uma vaga em um outro banco. Lá eu fiquei não lembro nem quanto tempo, acho que foram uns dez meses...

Entrevistadora: Nessa indústria farmacêutica você ficou quanto tempo? Você lembra?

Lucas: Acho que uns seis meses só. Aí apareceu essa vaga de estagiário e eu aproveitei e fui ser estagiário em um outro banco. Aí apareceu uma vaga de estagiário em uma multinacional de bens de consumo duráveis...

Entrevistadora: Ta. Aí já era estagiário de Contabilidade. Você já começou a direcionar sua carreira...

Lucas: Isso. Na área de Contabilidade. Aí apareceu essa vaga no banco dessa empresa e eu fiquei lá... Entrei como estagiário, depois fui efetivado... Fiquei lá até 95.

Entrevistadora: Sempre em Contabilidade?

Lucas: É. Sempre na área de Contabilidade. Aí recebi uma proposta para trabalhar em uma outra empresa. Aí eu já estava fazendo a pós-graduação, né, e conheci um rapaz que trabalhava nessa outra empresa, uma automobilística e ele me convidou para trabalhar lá para substituir ele porque ele estava mudando de área lá e ele me chamou. Perguntou se eu

topava ficar no lugar dele porque ele estava precisando, disse que eu já conhecia o campo de serviço e eu falei então, tudo bem, vou para lá...

Entrevistadora: Você estava fazendo pós em quê?

Lucas: Finanças.

Entrevistadora; Como é que surgiu essa pós em Finanças?

Lucas: Eu já tinha a idéia de depois de terminar a faculdade fazer uma pós-graduação e aí eu optei pela área de Finanças porque era a área que eu gostava mais.

Entrevistadora: Por que você quis fazer a pós logo que saiu da faculdade? Você já tinha a idéia, né, mas o que te levou a isso?

Lucas: A idéia era futuramente dar aulas também.

Entrevistadora: Você já tinha esse interesse em dar aula, então. Você sabe como surgiu essa vontade?

Lucas: Acho que foi na época da faculdade, mesmo. Eu pensei em fazer a pós e ser professor. Também tinha amigos que já tinham essa experiência, gente que eu conheci no colégio, né, só que ele tinha feito Administração e depois a pós-graduação. Depois ele ainda acabou fazendo doutorado, mas não deu certo porque o curso não era reconhecido e acabou não valendo nada. Ele agora quer fazer mestrado.

Entrevistadora: O que mais te atrai na sua carreira acadêmica?

Lucas: Não sei. Eu gosto dessa área de ensinar. Também eu acho que tenho facilidade e acho que é uma carreira que tem a ver com a minha personalidade, não sei. Eu sou paciente, gosto de estar passando o que eu sei. Gosto de descobrir coisas novas e de estar me atualizando, então, não sei, acho que é esse conjunto...

Entrevistadora: OK, então vamos voltar para a automobilística...

Lucas: Eu fiquei na lá enquanto estava esse gerente que eu acabei sendo contratado por ele por indicação do rapaz da faculdade. Ele já estava em processo de aposentadoria, mas o diretor da empresa queria que eu fizesse algumas coisas que são ilegais. E esse gerente batia de frente com o diretor porque ele já estava para se aposentar. No último ano ele já estava aposentado mesmo e só ficou lá porque foi um pedido da empresa. Acharam que ele devia ficar e ele acabou ficando. E o diretor sempre queria que a gente fizesse... porque a empresa estava com alguns problemas e ele queria dar uma disfarçada nos lucros...O gerente aposentado disse que tudo bem, era só ele contratar outro contador para fazer o que ele queria, que não tinha problemas porque ele já era aposentado mesmo e não tinha que ficar agüentando isso.

E o diretor pediu então para que fizesse algumas coisas lá na Contabilidade que não deveriam ser feitas. Eu então repassei para o gerente e ele me perguntou o que eu achava. Eu disse que não queria fazer. Ele me mandou não fazer, mas questionou o que faria se o diretor ficasse pressionando. Eu disse que a idéia era fazer só se ele assinasse um papel onde ele pedisse para eu fazer. Eu disse que se ele assinasse eu faria, que estava tudo bem. Ele então me orientou a fazer isso. Foi o que fiz.

Passei o papel para ele e ele me perguntou o que era aquilo. Eu disse que era o que ele mandou fazer. Disse você assina que eu faço. Ele assinou e eu fiz, mas chegou ao fim do ano e a Auditoria pegou, é claro. Quando me perguntaram o que era eu mostrei o papel, disse que o diretor me mandou fazer e disse que era para perguntarem para ele.

Passou um tempo e o auditor e o controller vieram até mim e disseram que estavam me chamando lá em cima. Lá estava o diretor, o gerente da auditoria, o auditor e o controller. Perguntaram-me por que eu havia feito aquilo. Eu disse que era porque o diretor havia mandado e que o papel dizia aquilo. Questionaram se a assinatura era dele e ele disse

que não havia mandado fazer aquilo. Ele chegou a confirmar que a assinatura era dele, mas...

Aí me mandaram descer. Eu descí. No dia seguinte o gerente chegou e me disse (é que eu tinha feito acordo com o gerente de chegar mais cedo, 7h, e ir embora uma hora mais cedo. Era longe, nas Nações Unidas, perto do shopping. Ele sempre dizia: “não quero saber se você vem trabalhar e que horas chega”. Quero o seu serviço pronto e em dia, seu eu não te ver é melhor ainda. Basta me entregar no dia que preciso). Aí ele me falou que o diretor ia sair comigo...

Lucas: Então, depois disso o meu chefe veio conversar comigo e me avisou que o Diretor lá queria me demitir, mas que ele não iria fazer isso. Mas, eu já sabia que ele estava para se aposentar e que depois disso seria muito difícil me manter lá. Ele me avisou né, que depois que ele se aposentasse eu seria demitido.

Até, por coincidência tinha um outro diretor lá com quem eu já havia trabalhado naquela empresa farmacêutica que eu fui vendedor. Eu pensei e cheguei a falar com ele sobre isso, mas ele me disse que não tinha como se intrometer no assunto. E foi assim mesmo, meu chefe se aposentou e logo em seguida em maio de 97 eu fui demitido.

Nesse meio tempo eu fiquei sabendo pelas pessoas que eu ainda tinha contato lá de que esse diretor, que era alemão também foi demitido um tempo depois e mandado de volta para a Alemanha.

Aí eu fiquei um tempo desempregado até que em outubro desse mesmo ano eu comecei a trabalhar em uma empresa de bens de consumo, multinacional, só que dessa vez como terceiro, também fazendo todo o trabalho de rotina contábil da empresa.

Na verdade eu era terceiro porque o meu vínculo era com uma outra empresa que a gente montou que prestava serviço lá, mas na prática era como se fosse funcionário mesmo. Entrevistadora: Como assim, você era registrado em uma outra empresa ou você montou uma empresa sua que prestava esse serviço?

Lucas: Então no início eu e mais 3 colegas éramos funcionários dessa outra empresa, mas depois de um tempo, conforme a gente foi trabalhando a gente percebeu que o dono da empresa fazia muitos trambiques, e isso nos incomodou muito, a gente não queria participar

disso, né. Então a gente fez um acordo com a empresa de que a gente iria se desligar dessa empresa, abriríamos uma empresa nós quatro e continuaríamos prestando serviço para essa empresa só nós quatro e assim foi. Nós chegamos a ter nesse meio tempo 11 funcionários prestando serviço pela nossa empresa lá.

Entrevistadora: Nossa, e vocês chegaram nesse momento a pensar em procurar novos clientes?

Lucas: Não, porque a gente estava também lá no dia-a-dia, trabalhando e não dava tempo para isso.

Bem, o trabalho lá era ótimo, foi lá que eu conheci a minha atual esposa e isso foi a coisa mais importante. E nessa época, estava acontecendo a implementação do SAP na empresa. E sabe como é, depois da implementação do SAP vem a varredura. E a gente sempre soube disso.

Só para você ter idéia no departamento de contabilidade tinham 22 pessoas e depois disso ficaram só 3 funcionários, o gerente e mais 2. Quer dizer, eles tentaram recolocar as pessoas internamente e coisa e tal, mas não tem jeito, nessas horas você tem que demitir independente se a pessoa é boa ou não, não tem mais espaço.

E foi o que aconteceu.

E com terceiros então, a gente sabia que se iam demitir funcionários e gente não tinha chance mesmo. Eles sempre foram muito transparentes com relação a isso. E ainda tinha também um projeto de centralizar a área na Costa Rica, quer dizer além do SAP tinha a centralização, a gente sabia que não tinha como mesmo.

Eu saí de lá então junho de 2000. E fiquei mas um tempo desempregado a procura de um novo emprego.

Entrevistadora: Mas você tinha uma empresa de prestação de serviço contábil, certo? Você chegou a pensar em tocar a diante disso, procurando novos clientes?

Lucas: É verdade, mas o que aconteceu é que eu e o colega que saímos antes abrimos mão de nossa parte na sociedade. Porque os outros 2 ainda continuaram um tempo no escritório porque havia ainda um trabalho grande de arquivo para fazer e então, eles continuaram lá. E a gente, abriu mão da sociedade e eu fui procurar emprego.

Aí eu fiquei desempregado até novembro de 2000 quando eu arrumei um emprego temporário em uma empresa de cartão de crédito, para fazer também um trabalho de

contabilidade substituindo uma menina que estava de licença maternidade. E assim foi, eu fiquei lá cobrindo a licença dela e quando ela voltou eu fui desligado. Não havia como ficar. O meu chefe até me falou que apesar de eu estar indo bem, não havia nenhuma oportunidade de ficar porque não havia vagas.

Saí de lá então em maio de 2001 e no mesmo mês eu consegui outro emprego temporário e dessa vez em uma empresa de telefonia. Eles estavam passando pelo processo de implementação do SAP e precisavam de ajuda naquele momento. Eu fiquei lá até agosto de 2001 porque depois disso, com o SAP era sabido que inclusive haveria redução do quadro de funcionários.

Aí, eu fiquei mais um tempo parado até que em outubro de 2001 eu fui chamado para prestar serviço, só que dessa vez através de uma cooperativa de prestação de serviços, as empresas agora tem preferido esse tipo de contrato porque não provoca e nem caracteriza vínculo né, bem eu fui prestar serviço em uma empresa de vendas de matérias de construção. Essa empresa tinha acabado de adquirir uma outra maior que ela e precisava preparar e arrumar a casa. Só que imagina, essa outra empresa que era maior, era simplesmente uma bagunça, em termos de contrato, contábil, então eu fiquei lá ajudando a arrumar tudo. Deixar tudo pronto para a fusão. Mas claro, com uma fusão, depois de toda essa arrumação o que se buscava era mesmo uma redução de quadro e foi exatamente o que aconteceu. E em agosto de 2002 eu saí de lá.

Nesse meio tempo, quando eu estava ainda na empresa já sabia o que ia acontecer, um conhecido meu que tinha um escritório de contabilidade me contou que a esposa dele tinha acabado de se aposentar e eles estavam com alguns problemas pessoais e queriam se mudar para Fortaleza, e assim me ofereceu para ficar com o escritório dele, porque ele não queria se desfazer do escritório já que ele tinha bons clientes que não queria deixar na mão. Então, em setembro desse ano eu comecei a trabalhar nesse meu escritório, e peguei a princípio esses clientes dele.

Só que o problema é que ele não me contou que ele já havia pegado algum dinheiro deles adiantado sobre alguns serviços e não avisou os clientes que eu não tinha nada a ver com isso. Então, sabe como foi né, os clientes bons, eu fiquei queimado e foram embora e aqueles que ficaram, não eram os bons, eram exatamente aqueles que também não pagavam nada. Aí, eu nem cheguei acho há ficar 1 ano com o escritório, acho que eu fiquei até junho

ou maio de 2003, e chegou a um determinado ponto mesmo que eu fechei o escritório e comecei a trabalhar mesmo em casa, porque não dava nem para pagar o aluguel, a conta de luz e esse tipo de coisa. A situação estava mesmo difícil e feia eu comecei a procurar emprego de novo.

E foi aí que aquele meu colega de infância que eu te contei que era professor de graduação de administração me contou que ele havia sido chamado para dar aula em uma faculdade, nesses cursos de tecnologia de rápida duração, 2 anos, mas que ele não poderia aceitar. Sabe, ele trabalha em um banco e ainda dá aulas em mais duas faculdades. Quer dizer, para ele é muito difícil porque as vezes, sabe como é, ele precisava ficar até mais tarde no trabalho e viajar, e não tem como, além do que, trabalhando o dia inteiro e dando aula às noites eles não vêem a família, os filhos. Bem, então ele me perguntou se eu não queria e eu claro, quis. Afinal, era uma coisa que eu sempre pensei em fazer, desde a época que eu estava na faculdade, trabalhar nessa área educacional. Sei lá, acho que tem mais a ver com a minha personalidade, eu sou uma pessoa mais calma, paciente que gosta de ensinar.

Então, eu fui conversar com a faculdade, e como é nesses cursos de rápida duração o importante para eles é que você tenha um pós e experiência profissional, e isso ainda bem eu tenho. Eles ainda não exigem o título de mestre, isso é mais para os cursos de graduação. O importante é a experiência profissional que eu tenho.

Agora eu to pensando em um mestrado, para eu evoluir no ramo educacional, mas para o que eu faço a experiência do mercado e o Pós é o suficiente.

Entrevistadora: E você dá aula hoje do que?

Lucas: eu dou aulas de Contabilidade e Finanças, que são a minha área.

Entrevistadora: E como funciona o seu contrato? Lá o contrato é por período ou hora aula? Qual sua dedicação em tempo para a faculdade?

Lucas: Na verdade, o meu vínculo é com uma cooperativa que presta serviço para a área educacional. Tem professores, secretarias e até serviço de faxina. Tudo que tiver a ver com escolas do ensino fundamental até a graduação e pós-graduação. É uma cooperativa totalmente voltada para prestar serviço à área educacional.

Já os cursos lá funcionam por módulos e a cada módulo a gente vê se tem aulas dentro da sua competência e você pega ou não. Não tem uma coisa fechada, a cada módulo

a gente revê isso. Assim, algumas vezes têm mais outras menos e, às vezes, nenhuma. Mas na minha especialidade sempre tem, graças a Deus.

Entrevistadora: Nossa Lucas, a sua trajetória profissional foi bastante diversa em termos de áreas, de trabalhos administrativos, vendas, contabilidade agora ao trabalho como professor? Você esperava isso? Como você vê isso?

Lucas: Olha, acho que eu sempre fui uma pessoa versátil e a minha trajetória mostra isso. Eu não planejei mudar tanto assim não, com exceção da área educacional que desde que eu fiz faculdade eu queria fazer. Só que eu queria fazer como uma carreira paralela naquele tempo e não imaginava isso como inserção profissional principal. Mas apesar disso, eu sempre gostei do que eu fiz, uns mais outros menos, mas eu sempre gostei do que eu fazia, senão eu não conseguiria. Poder fazer o que eu gosto e acredito é muito importante para mim. Sabe, eu não conseguiria trabalhar em algo que não conseguisse me dedicar, trabalhar para mim é isso, e ter algo para fazer e você entregar e se dedicar naquilo, porque se você fizer isso você terá suas recompensas.

Entrevistadora: Você diria que você teve em algum momento dessa sua trajetória um planejamento de carreira?

Lucas: Acho que sim, até o momento que eu saí daquela empresa. Sabe, até aquele momento a minha idéia era ter uma carreira em contabilidade, poder me dedicar, entregar o trabalho com qualidade e através disso conseguir me tornar um supervisor e gerente. Agora eu sempre soube que ter uma carreira para mim seria muito difícil, porque eu terminei a faculdade tarde eu já tinha 33 anos. Tinha algumas pessoas na minha classe que terminaram a faculdade com 20 anos e a gente sabe que idade é algo que pega na carreira.. Acho que foi isso inclusive que me levou a fazer a faculdade e a pós, o plano de ter uma carreira até onde eu conseguiria. O problema é que sem a faculdade você não consegue nada, você não pode ser promovido se não tiver a faculdade, mas ter ela, não é sinônimo de nada, de promoção.

Entrevistador: Não há uma relação direta do diploma com a promoção?

Lucas: É isso aí. Sabe depois dessa minha experiência ficou mais evidente para mim que nesse mundo organizacional a relação que tem mesmo é de política, de ficar puxando o saco, e esse tipo de coisa. Talvez em alguns lugares tenha exceção, mas no geral é assim. Eu tinha um professor que falava isso, que se você quer crescer o que mais você tem que fazer é política. E isso não sou eu, eu não consegui, não gosto. Para mim é assim que tenho

que ser reconhecido pelo trabalho que eu tinha que fazer e fiz com qualidade, sem necessidade de refazer. Mas isso, ninguém vê, você tem mesmo que puxar o saco e ficar até mais tarde, isso eu não concordo. Aquele tipo de coisa que eu na minha experiência via muito, como o meu professor falava. Fique a tarde jogando algo no computador para que a hora que seu chefe chegue você abra a planilha e finja que está trabalhando muito em algo muito difícil, ou fique até mais tarde para fazer o que você enrolou antes.

A minha esposa briga comigo, fala que o meu erro é não ter aprendido a fazer isso pelo menos um pouco, mas eu não sou assim.

Entrevistadora: Lucas, eu posso falar, para ver se lhe compreendi, que a escolha profissional que você fez hoje é uma profissão que lhe permite fazer as coisas que você considera mais importante como fazer o que você pensa, falar o que acha?

Lucas: Acho que sim, sem dúvida. Sabe, os alunos reclamam coisa e tal, mas na sala de aula sou eu quem decidí o que eu vou falar, fazer e depois eu converso com a coordenação e está tudo bem, a não ser é claro que seja algo que todos os alunos reclamaram. Mas de uma forma geral você tem mais liberdade para fazer as coisas de acordo com os seus valores e o que você acredita.

Eu não consigo fazer aquilo que eu não acredito, coisas ilegais que a gente sabe que acontece mesmo no mercado. Por isso que eu falo inclusive para os meus filhos que isso existe mesmo e se você for trabalhar em organizações você vai se deparar com isso. Aí é a escolha de cada uma sobre o que fazer, são as escolhas que as pessoas fazem de acordo com seus valores. O problema é que hoje em dia nas famílias isso de valores está tão deteriorado que as pessoas não têm mais valores, moral e essas coisas.

Entrevistadora: E depois da saída dessa empresa, o que aconteceu com seu plano de carreira?

Lucas: Eu acho que me desiludí tanto com esse mundo que meu pensamento era um só, eu trabalhava por necessidade, porque tinha que trabalhar entende. E foi a época inclusive que tudo que eu consegui foi trabalhos temporários, sem nenhuma estabilidade ou perspectiva. Eu trabalhava sempre com a certeza de que aquilo iria acabar logo. Foi um período muito difícil, que por vezes eu não via solução.

Entrevistadora: E o plano de dar aulas, como ficou isso? O que você fez para levar isso adiante?

Lucas: Ah, isso foi o que me fez investir na pós-graduação logo que eu saí da faculdade. Mas além da pós, acho que eu não fiz nada, além desses contatos que foi através do meu amigo que eu consegui a vaga.

Entrevistadora: E nas empresas nas quais você passou em algum momento você foi incentivado ou entrou em contato com ferramentas de gestão de carreira que te ajudasse?

Lucas: Não, nunca. O que eu sabia, foi porque conheci na faculdade academicamente. Mas na prática, eu nunca vi. Minha mulher me ajuda muito nisso, porque na empresa em que trabalha tem, mas só.

Entrevistadora: Agora, falando um pouco de sua família, como você vê a relação entre sua trajetória com sua situação familiar?

Lucas: Olha, minha família, meus pais sempre me ajudaram e apoiaram muito. Nesse período todo que te contei tiveram 2 casamentos que não deram certo e depois deles eu voltei a morar com meus pais. E eles sempre me ajudaram. Por exemplo, foi por poder morar com eles que eu consegui, por exemplo, pagar a minha faculdade. Tá certo que depois de um tempo eu consegui um bolsa e ficou mais fácil, mas se eu não estivesse morando com eles, seria muito mais difícil fazer isso. A mesma coisa com a pós-graduação.

Entrevistadora: Lucas, na sua trajetória você teve alguns períodos de desemprego, curtos, porém frequentes. Você escolheria um de maior importância e me contaria como foi para você? Talvez o da saída da empresa que lhe impactou tanto?

Lucas: Na verdade, acho que quanto ao desemprego o mais importante foi o desligamento da empresa de bens de consumo, porque a outra, eu fiquei pouco tempo desempregado. Agora na empresa de bens de consumo foi o momento na qual, depois disso, eu nunca mais consegui uma ocupação que não fosse temporária mesmo. Sabe, foi um quebra realmente muito difícil. Você precisar trabalhar e não conseguir é muito difícil. E eu não conseguia, nunca mais consegui. Eu cheguei a ficar mesmo por momento deprimido e foi minha esposa que me ajudou. E a idade é muito complicado, eles simplesmente não pegam mais ninguém com mais de 32 anos. Conversando com algumas pessoas de RH eles mesmos dizem que depois dos 32 anos é muito difícil conseguir um emprego e é verdade. Eles sempre preferem alguém mais novo, mesmo que não tenha nenhuma experiência entre alguém com mais de 32 anos. Então eu sempre soube que não conseguiria subir muito.

Entrevistadora: Você sente essa barreira de idade, dos 32 anos?

Lucas: Com certeza, principalmente para arranjar um emprego, simplesmente não há como. Acho que a partir do 32 anos, é realmente muito difícil. Esse desligamento para mim foi muito difícil de superar até eu achar alguma coisa como essa oportunidade de entrar na área educacional que eu sempre quis.

Entrevistadora: E como foi a sua relação com a empresa nesse período?

Lucas: Como eles estavam em um momento de implementação de SAP e ao mesmo tempo a gente sabia que a empresa estava a 10 anos no Brasil, eles tinham um incentivo fiscal que exatamente nesse período em 2000, estava se encerrando e eles teriam então que começar a pagar impostos e estavam preocupados não estavam conseguindo ter o retorno, o sucesso que esperavam. E aí não teve jeito, esse era o caminho para tentar melhorar essa relação que tinha. Então eles tiveram que tomar as decisões que levassem a empresa a ter o retorno esperado.

Entrevistadora: Se naquele momento você tivesse que me falar o que você sentiu em relação à empresa, o que seria. Uma mágoa.?

Lucas: Não, não. Eu não fiquei magoado. A gente fica chateado com a situação, não com a empresa. As empresas na verdade acabam sendo reflexo daqueles que tem poder e tomam decisões que nem sempre são as melhores. E como é o caso daquela outra empresa que a gente sabe também que era uma empresa que estava tendo dificuldades e que gente sabe que eles tomaram decisões absurdas na empresa. Estavam tendo dificuldades e acabavam atropelando as coisas tomando decisões que nem sempre eram corretas. E a gente sabe que não é a empresa em si, mas os profissionais. Mas por outro lado a gente tem que sempre analisar que quem tá lá em cima, quem tem poder de decisão tem que estar analisando que tipo de funcionário está abaixo deles que está tomando as decisões que acabam prejudicando a empresa. E essas coisas sempre acabam demorando a acontecer e quando eles percebem muita coisa já aconteceu e não tem como voltar atrás. Aqueles que foram demitidos e, os problemas que tiveram, não têm como recuperar, não tem da onde tirar porque um diretor tomou a decisão errada. Para ele o máximo que vai acontecer é ele ser demitido e a empresa perder o dinheiro, perdeu. Mas ficar assim com mágoa, eu não fiquei.

Entrevistadora: E você teve algum tipo de suporte nesse processo, algum outplacement?

Lucas: Não.

Entrevistadora: E um suporte informal? Ou algum suporte profissional que você procurou?

Lucas: Suporte informal foram mais alguns amigos que a gente procurou e a minha esposa mesmo que sempre me deu apoio e me dava esse apoio tanto psicológico como profissional. Ele que falava, tenta isso, tenta aquilo e as idéias que ela tinha ou conseguia com outras pessoas ela tentava me passar.

Entrevistadora: Você considera que foi o suporte mais importante que você teve?

Lucas: Sim, se não fosse a ajuda dela. Eu não teria como estar passando por toda essa situação, eu não tinha como me virar. Ela que acabou assumindo um monte de responsabilidades que eu não tinha como dividir. Eu estava desempregado, não tinha renda, ela que acabou me ajudando.

Entrevistadora: Pensando na sua carreira, lá atrás você me contou que já pensava em ter uma segunda carreira, ser professor.

Lucas: Isso, desde a época da minha graduação eu já pensava nisso.

Entrevistadora: Então, pensando nisso o que você acha que lhe levou a pensar em ter uma segunda carreira? A vontade de ter uma carreira paralela, para outro momento de sua vida, o que foi?

Lucas: Olha, eu acho que foi algo assim não conscientemente uma coisa que eu planejei foi algo que eu senti vontade de trabalhar nessa área educacional.

Entrevistadora: Você nunca pensou nisso como nisso como uma segunda carreira mesmo, para um outro momento de vida?

Lucas: Não, não.

Entrevistadora:: Mudando agora um pouco de foco, você acha que em algum momento o seu planejamento de carreira e o seu planejamento de vida, se cruzaram?

Lucas: Como assim, se conciliaram, acho que só agora.

Entrevistadora: A pergunta é difícil mesmo. Acho que o que eu pergunto é se você acha que o seu planejamento de vida interferiu de alguma maneira na sua escolha e encaminhamento da sua profissão?

Lucas: Na verdade, você está me perguntando se de alguma forma a minha vida pessoal influenciou na minha escolha da minha carreira educacional.

Entrevistadora: Isso, se de alguma forma a sua escolha tem a ver com a escolha por um tipo e estilo de vida que essa profissão propiciasse. Se isso fez diferença para sua escolha, o tipo de vida que você queria ter.

Lucas: Não, porque eu já queria trabalhar na área educacional, eu tinha a idéia de fazer isso no futuro, mas naquela época eu tinha a idéia de levar isso em paralelo. Mas isso acabou não acontecendo então eu acabei ficando só com a segunda opção no caso. Quando você tem duas opções eu pensava em conciliar as duas opções, mas a primeira acabou não acontecendo, deixou de existir e eu passei a ter só a segunda mesmo.

Entrevistadora: E se você tivesse a chance de voltar a ter um emprego em uma grande empresa hoje, você voltaria?

Lucas: Depende da vaga, da empresa, do clima e ambiente da empresa. Já está implantado o SAP, porque se tiver que enfrentar uma outra implementação, acho que não. Se fosse uma empresa que já tivesse implementado o SAP e tenha condições de trabalhar realmente na área, trabalho assim dentro dos padrões normais eu acho que poderia.

Entrevistador: Pois é, você me respondeu desde que várias coisas. Você acha que isso sempre aconteceu (essas restrições) ou isso vem da experiência e valores que você conquistou agora?

Lucas: Sim, com certeza. A partir da hora que eu já estou trabalhando na área educacional essa minha primeira opção, quer dizer a minha primeira opção passa a ser a área educacional e a segunda opção seria trabalhar nessa outra área que eu já abandonei faz algum tempo. Seria um retorno, seria minha segunda opção.

Entrevistadora: Você acha que isso aconteceu só porque você tem uma outra opção que lhe permite escolher ou porque você hoje leva em conta outras coisas na hora de fazer a escolha?

Lucas: Acho que é o misto dos dois, não sei te dizer a proporção. Mas tem ambas as coisas. Mas por ser uma opção que eu já tinha e que passou a ser minha primeira opção agora. Então no caso de ter uma outra opção aí teria que estar analisando bem e eu consideraria mais os meus valores, minha situação atual que tenho hoje, nada que prejudicasse a minha situação hoje, o padrão de vida que a gente leva hoje porque é bem diferente.

Entrevistadora: E quais as diferenças no estilo de vida e valores que você vê hoje? Eu estou entendendo que tem diferença, certo?

Lucas: É, acho que tem sim. Hoje eu quero investir na continuidade dessa carreira. No Mestrado que é mais importante, então tudo que possa atrapalhar esse plano eu não estou disposto a abrir mão disso. Sempre eu vou considerar que eu quero fazer o mestrado e esse

é o meu objetivo. Qualquer coisa que me desvie disso eu vou considerar e eu não vou mais abrir mão disso. Eu não quero voltar a situação anterior de não ter nem uma coisa, nem outra.

Entrevistadoras: Em termos de valores você sente alguma diferença, algo que hoje você valoriza e antes não?

Lucas: Acho que não, meus valores não mudaram. Sempre achei que o mais importante é o trabalho e dedicação. Isso não mudou o mercado não muda isso. Apesar de saber que isso no mercado mudou mas a gente saber que isso não tem nada a ver com o trabalho em si. A lógica mesmo é essa, você tem que fazer o melhor seja no trabalho ou no estudo porque isso sempre é benéfico Fazer com vontade.

Entrevistador: E o seu plano de carreira agora?

Lucas: Eu quero fazer mestrado e aí ampliar minhas possibilidades de estar dando aula em outros cursos, para graduação e pós-graduação.

Entrevistadora: E o que você está fazendo para tornar isso realidade?

Lucas: No momento, eu ainda estou pesquisando como eu vou desenvolver isso. No momento a restrição é quanto a disponibilidade e o investimento que vamos ter que fazer. Quais são as possibilidades, gratuito pela USP e aí tem que ter mais disponibilidade ou o pago. Mas ambas são viáveis. Mas a gratuita ,claro, é melhor, mas as duas são viáveis.

Entrevistadora: Você já tem idéia do seu projeto?

Lucas: Não, ainda não tenho.

Entrevistadora: Se você tivesse que me contar o seu plano para daqui a 5 anos, o que seria?

Lucas: Eu me vejo dando aula, já como mestre, e conseguindo espaço em outras faculdades. Uma ou duas, porque também é difícil trabalhar com mais que isso, por causa da grade de horários, mas aí trabalhando de uma forma com mais períodos, considerando o período da manhã e da noite, já dá para trabalhar com 2 ou 3 faculdades, dá para levar.

Entrevistadora: Você sente que agora achou um caminho?

Lucas: Com certeza, é uma outra perspectiva que se abriu. Agora eu quero fazer um mestrado, conseguir ampliar essa minha atuação para dar aulas em outras faculdades para a graduação. Mudou minha prioridade. Essa agora é a minha carreira e minha atuação principal.

Entrevistadora: Você sente diferença no significado da palavra trabalho para você hoje?

Lucas: Não, no meu conceito não mudou nada. Mas a gente vê que no mercado mudou bastante. Porque antes a relação de ter trabalho e emprego eram similares. Hoje já é totalmente diferente, ter emprego é o sonho de todo mundo mas trabalho acaba não tendo. Trabalho reduziu muito por causa do advento da tecnologia e também a população aumentou muito. Não tem trabalho para absorver toda essa mão de obra.

Então para mim acho que não mudou, você tem um emprego trabalhando ou não. Agora trabalho, é o que você realmente faz. Eu vejo que hoje em dia no mercado é assim.

Entrevistadora: E de carreira, você sente mudança? Como você via antes e como vê hoje?

Lucas: Sim. Hoje eu tenho mais noção. Na minha atividade profissional, naquela época, não se falava em planejamento de carreira. Isso era bem raro. Depois, quando eu entrei na faculdade, que eu tive contato é que a gente começou a ouvir esse tipo de coisa. Na vida prática mesmo, profissional, não tinha. Acabei conhecendo assim, mas, na prática, eu não conheci... Sabia que existia, mas...

Entrevistadora: O que é carreira para você hoje?

Lucas: Carreira eu acredito que seja uma trajetória que você acaba desenvolvendo profissionalmente. Você desenvolve executando um trabalho, tarefa ou atividade e, com o tempo, vai adquirindo experiência, conhecimento e vai tendo condições de mudar de posições e atingir aí níveis mais altos. Participar de processos de decisão...de gerenciamento...

Entrevistadora: Carreira para você é algo altamente relacionado com movimentação hierárquica?

Lucas: É. Eu acho que... não apenas no sentido vertical, não apenas no só sentido vertical, mas tem a ver sim na posição vertical, mas às vezes pode ser sim na horizontal...porque às vezes é até necessário você estar conhecendo. E no mercado hoje já é mais assim. Está carente de pessoas que conheçam mais todo o processo, que tenham conhecimento maior de todos os processos da empresa. Então você acaba desenvolvendo sua carreira. Não que você perca o foco inicial, mas você acaba ampliando o foco de visão, apesar de você estar sempre atuando naquela mesma área ou em áreas afins, mas você acaba tendo essa necessidade de movimentação...

Entrevistadora: Porque o perfil do profissional você acha que hoje mudou?

Lucas: Sim. Mudou... Você precisa ter conhecimento muito mais amplo de como funciona a empresa, de toda a estrutura da empresa. Conhecer bem, não especificamente, como funciona cada área. Conhecer bem as limitações de cada área para você poder ter uma idéia de como é a empresa como um todo e você tomar decisões que sejam as mais apropriadas tanto para a sua área como para as áreas que também fazem parte da empresa.

Entrevistadora: Você olha para trás, para a sua história de trajetória profissional e identifica uma carreira nela?

Lucas: Sim. Eu acredito que sim. Tem duas carreiras na verdade. A parte educacional e a parte que eu trabalhei na área de Contabilidade. Eu vejo as duas carreiras. Eu não consegui levar as duas em paralelo, mas eu vejo que são duas carreiras...

Entrevistadora: No caso da carreira profissional, onde você teve fases em que teve seu negócio e outras em que foi empregado, você identifica?

Lucas: Sim, é uma outra situação, apesar de que tinha muito a ver com o serviço que eu fazia, tanto que as duas vezes que eu perdi alguma coisa foram especificamente com o serviço que eu já tinha executado antes, né. Mas a gente sabe que também é uma outra carreira diferente. Não é uma carreira que eu considere tão importante assim porque não foi algo que estivesse envolvido com as minhas opções. Eu não tinha escolhido. Foi o plano B que a gente acaba tendo na vida, mas não que tenha sido algo assim...

Entrevistadora: De tudo o que você acabou fazendo, o que você acha que foi o mais importante que você não abriria mão? Que valor, que aspecto da tua vida você pensou que disso você não queria abrir mão?

Lucas: A escolha, a parte que eu acho que eu não abro mão mesmo é a parte de fazer aquilo que eu acho que é certo, que eu sei que é certo. Eu não gosto de fazer nada que eu sei que não está de acordo com a lei, coisas que não vão de acordo com os princípios morais ou legais eu realmente acho difícil abrir mão disso. Eu não gosto.

Entrevistadora: Esse é o ponto importante?

Lucas: Sim. Esse é o ponto importante.

Entrevistadora: Entendo eu e não sei se você concorda que não dá para separar o campo profissional do pessoal.

Lucas: Não dá mesmo porque você é um profissional porque tem uma vida pessoal.

Entrevistadora: E talvez algumas das escolhas que você faz profissionalmente é por causa de algum aspecto pessoal mesmo...

Lucas: Geralmente é...família, o reflexo dos seus relacionamentos, o ambiente familiar... Sempre estão envolvidos os valores que você acaba desenvolvendo, sendo alguns seus e outros que você tem como herança da família. Esses são básicos que você geralmente tenta pautar na sua vida. Esses são coisas importantes para mim.

Você acaba levando isso para a vida profissional. São esses valores que, de certa forma, bem aceitos. Hoje em dia as empresas até que estão valorizando isso, bem mais. Eu tenho visto em revistas que as empresas estão valorizando não só o profissional, mas que também a vida pessoal da pessoa está tendo algum valorzinho aí.

Entrevistadora: Todo o processo que você viveu teve alguns marcos na sua vida, se você tivesse que apontar um momento onde você aprendeu que foi importante para você, qual seria?

Lucas: Você quer saber....

Entrevistadora: É que a gente ainda tem o costume social de que estudamos, arrumamos emprego, constituímos família e nos aposentamos no mesmo emprego. A gente ainda tem esse costume social...

Lucas: Eu até acho que é o ideal, mas já está bem distante da realidade...pelo menos aqui no Brasil, não sei em outros países. Porque quanto às culturas eu acho que varia bastante de um lugar para o outro. Isso a gente está percebendo há muito tempo que é difícil ver. Eu até fico admirado porque quando eu trabalhei em uma empresa, a de produtos farmacêuticos, tinha um senhor de mais de 80 anos que entrou na empresa com menos de 20 anos. Ele tinha mais de 60 anos de casa, sempre trabalhou na mesma empresa. Isso é bem raro. Na Philco mesmo havia pessoas que estavam lá há 30 anos...Mas é bem raro mesmo.

Esses também tinham carreira assim, até os 30 anos a carreira tinha uma verticalização, mas depois estancou, não chegaram nem a atingir nível de gerência. Demoraram muito tempo para chegar a uma posição não muito distante da que eles começaram, mas tiveram a sorte, nem sei se foi sorte, de continuar na mesma empresa, mas também foram poucas as pessoas que eu conheci nessa situação.

Entrevistadora: Concordo com você, mas eu acho que a gente ainda tem uma criação social desse mito...

Lucas: Eu acredito que tenha essa cultura ainda está arraigada. Você tem que fazer uma boa escola, fazer um bom casamento, sempre vai ser assim, né... Você também tem que arranjar um bom emprego, mas não é assim que acontece na vida. Muitas vezes isso não acontece mesmo.

Entrevistadora: Acho que há uma diferença entre o ideal e o que realmente acontece na vida e aconteceu com você, qual você acha que foi o principal aprendizado? Que quando você olha para trás você pensa bem isso foi ótimo porque eu aprendi isso e eu posso lidar melhor agora com esse tipo de situação...

Lucas: Realmente eu acredito que foi isso mesmo que foi não só essa constatação aí, mas tantas outras que a gente vê que existe nas empresas, que tem que ter esse tipo de flexibilidade, ter aí... É que pela minha educação é meio difícil ter esse tipo de flexibilidade. Mas, bem hoje em dia, também as famílias estão mudando... não tem tanto esses pontos morais, valores e princípios já estão meio caídos, né. Hoje em dia, a gente até acha normal quando isso acontece e eu acho que como tive dificuldade em relação a isso acho que para mim é um aprendizado que eu posso passar para as pessoas. Lógico que quem escolhe é a própria pessoa, eu não, mas pelo menos eu posso passar que há esse tipo de situação. E a decisão é sua.

Acho que, dependendo da situação, sei lá. Para mim era mais difícil, mas hoje em dia, eu até aceito mais. Pelo menos a idéia eu já aceito...

Entrevistadora: De que isso acontece, de que pode acontecer?

Lucas: É.

Entrevistadora: Eu agradeço muito por você ter aberto sua vida para mim e quero saber se tem mais alguma coisa que você gostaria de dizer. Algo que eu não perguntei, mas que você considera importante contar, algo que fez diferença...

Lucas: Acho que não ficou faltando nada não. Pelo menos eu tenho assim, idéia da abrangência do seu trabalho, do que você está querendo. Não sei o que você estava esperando e se atendeu as suas expectativas.

Nome: Paulo

Idade: 54 anos

Estado civil: casado

Profissão: administrador de empresas

Entrevistadora: Bom, comece me contando um pouco sua trajetória de carreira...

Paulo: Bem, eu comecei a trabalhar realmente cedo com 14 anos. Sabe como é, eu morava lá em Capivari e só queria saber de jogar bola. Eu não gostava de estudar, passava o dia jogando bola, até hoje, esse é meu grande prazer. Aí meu pai falou, vai começar a trabalhar, eu tinha 14 anos e comecei a trabalhar em um cartório, como "boy". Para meu pai, era o jeito de eu começar a ter responsabilidade na vida, porque jogar bola não levaria a nada e nesse ano eu repeti na escola por causa do futebol. Aí de castigo, fui trabalhar.

E foi assim que comecei, fiquei trabalhando lá até os 18 anos quando comecei a estudar o colegial. Aí nessa época, eu fui trabalhar com a minha família como "borrador". E aí, foi que no segundo ano eu vim para São Paulo, tentar a vida e conseguir algo melhor. Mas eu não conseguia emprego naquela época porque com 18 anos, ninguém contratava. Então eu fiquei um tempo morando com o meu tio que já morava aqui.

Meu sonho nessa época era fazer Engenharia, mas, eu não tinha condições. A faculdade era integral e muito cara, então, depois de um tempo eu fui fazer administração mesmo. Eu gostei e era o que dava para fazer e eu já trabalhava com finanças e isso ajudava também.

Aí em 71 eu fui e consegui entrar em um banco e eu fiquei um tempo trabalhando lá... Até que em um ponto o banco foi comprado por outro. Eram 71, 72 e 73. aí em 73 aconteceu tudo isso.

Em janeiro de 74 me ofereceram um trabalho em um outro banco, na verdade na financeira desse banco. Eu ganhava 1,5 mil. Eles iam me pagar 1,7 mil. Eu não me lembro que moeda era. Entrei em 1º de abril de 74. Aí eu fiquei lá de 74 a 94. De 74 a 94 eu trabalhei em várias áreas. Comecei na área administrativa, planejamento de caixa, fluxo de caixa, em 83 eu trabalhei com marketing e finanças de produtos e aí eu fiz também auditoria. Depois disso eu voltei a trabalhar com o que eles chamam de Corporate e em 90 em distribution na área de tesouraria, nessa época eu passei a ser Diretor Adjunto de

Produto. Foi então que eu soube que o banco ia ser vendido de novo. Eu aí eu pensei se queria passar por isso de novo e como eu tinha muitos contatos no mercado, sabe né, essa área financeira é uma área praticamente de contatos. E eu recebi uma proposta para mudar de emprego, ir para outro banco e eu resolvi aceitar. Ainda começaram acontecer umas coisas estranhas e eu falei: “não vou ficar aqui não”.

Aí eu fui para uma área ligada à diretoria, era uma área de venda de produto e era a diretoria que mandava em tudo. Era uma área bem menor e eu gostei da área.

Mas sair do banco não foi algo fácil nossa foram 20 anos. Eu consegui fazer um acordo para ser demitido aí invés de pedir demissão, mas na verdade foi minha decisão sair. Não foi um decisão muito fácil mas eu achei que eu tinha que tentar senão nunca mais. Naquela época a gente ainda tinha aquele sonho de entrar em uma grande empresa, fazer carreira lá e se aposentar, então foi uma quebra para mim, de pensamento sabe.

Nós fizemos um tipo de acordo, então eu consegui pegar todo o dinheiro que eu tinha, FGTS, o carro que eu tinha, eu consegui me planejar.

Fiquei nesse negócio de venda de capitalização de 94 a 98. Aí, eu gostei desse negócio de mudar de emprego e, em 98, eu fui demitido por vários motivos. Eu tentei segurar o dinheiro que eu tinha, mas paguei algumas contas em aberto no banco. Recebi uma parte do que eu tinha para pegar, mas eles não honraram o compromisso de me dar meu dinheiro de volta.

Entrevistadora: E como foi?

Paulo: Isso eu me lembro bem, foi um sexta-feira à tarde. Como toda a sexta, eu tinha saído para almoçar com os meus amigos, e a gente foi em um restaurante melhor, comemos bem, ficamos conversando um pouco mais naquele clima de sexta né, já esperando só mais poucos horas para o fim de semana.

Foi aí que o meu diretor que me chamou na sala. E sabe, eu ainda achei que ele queria falar comigo sobre um relatório que eu estava fazendo e eu fui lá falar com ele inclusive com o relatório e tudo, fazendo o maior papel pensando que ele ia falar comigo sobre isso.

Só que eu tinha a pouco tempo atrás tomado uma decisão que ele não gostou. Um cliente meu por causa de uma falha nossa da burocracia do banco perdeu um dinheiro com algumas taxas que ele não tinha que ter pagado, e eu decidi sozinho, porque meu diretor

estava viajando naquela época que eu iria pagar esse prejuízo para ele. Afinal de contas, como um gerente de contas eu tenho que saber que conta é importante para o meu negócio ou não e quais clientes eu não posso perder de jeito nenhum. Esse era um que não apenas ele tinha razão como também, era muito importante na minha carteira e eu autorizei pagá-lo.

E aí, quando eu entrei na sala, eu vi ele com a menina do RH do lado e eu já entendi tudo né, porque ela estava lá. E aí ele me falou que estava me desligando. Nossa, eu perdi o chão, eu nunca havia me imaginado naquela situação. Sabe, eu me senti traído afinal, a agente tinha uma relação super aberta então porque ele não me avisou antes para que eu pudesse me acostumar com a idéia. Sabe, me preparar, me planejar financeiramente. Não, ele me demitiu e eu tive que inclusive pegar as minhas coisas no mesmo dia, e o pior foi saber que todo mundo já sabia, menos eu.

Eu não podia acreditar, foi então que eu cheguei uma hora e pedi inclusive para a menina do Rh sair, afinal ela não tinha nada a ver com isso e eu falei tudo isso para ele, porque eu não me conformava.

Eu só pensava na grana que eu ia perder. Sabe né, procurar emprego quando se está empregado e bem diferente de você sair procurando já sem emprego. E foi isso que eu disse, porque você não me avisou isso para que eu pudesse fazer os meus contatos ainda empregado, mas não.

Aí, eu saí. Empacotei as minhas coisas e fui para uma lanchonete com o meu celular e minha agenda e liguei para todos os meus contatos para falar que eu estava procurando uma nova oportunidade, no mesmo dia. Tudo que eu precisava era ver alguma possibilidade. Eu só pensava nas contas para pagar e o que eu ia fazer.

E depois, à noite eu fui para casa e, você não vai acreditar, eu não contei nada. Minha mulher fala para mim que naquela noite ela sentiu que tinha acontecido alguma coisa, essas premunições que dizem que vocês mulheres têm. Mas eu não falei nada.

Fiquei o fim de semana mais quieto, calado, mas eu não disse nada. Joguei bola, vi minha televisão e fiquei pensando em quais outros contatos eu poderia fazer. E foi assim durante praticamente toda a próxima semana.

Você não acredita, mas eu acordava, me trocava de terno e gravata e tudo e saía e casa como se eu fosse trabalhar. Eu não conseguia pensar na hipótese de contar na minha família. Meus filhos ainda precisavam de mim, para pagar a escola, e o que eu ia falar.

Aí eu saía e ia para alguma lanchonete ligar para todo mundo e tentar algo. E apareciam oportunidades porque eu tinha muito medo do que eu ia perder, sabe, do quanto isso de ter sido demitido ia desvalorizar meu passe. Eu só pensava nisso.

Eu nessa semana então tive já algumas propostas graças a Deus, mas uma, por exemplo, depois eles ficaram me evitando um tempo mas eu sei, foi por causa da minha idade que eles deram para trás.

E aí, tiveram outras propostas com os benefícios também, vale refeição e tudo, mas e o salário, minha preocupação era com o salário, o que eu ia perder.

E foi então que na quinta eu contei para minha família. Eu tinha muita vergonha de ter de falar aquela palavra, demitido, tanto é que eu contei sem usá-la. E eles me apoiaram, claro que todo mundo fica preocupado, mas...

Foi quando então eu liguei para a minha mãe. Ela é uma pessoa muito sábia sabe, e ela me disse: filho, não se preocupa e entenda que toda mudança sempre é para melhor. E eu fiquei pensando naquilo sabe, e eu pensei, sabe minha mãe está certa e eu vou sair daqui e fazer com que seja para melhor mesmo. E foi mesmo, na segunda-feira eu estava empregado, com aquela outra proposta que te falei e consegui fazer com que o salário líquido se mantivesse porque tinha alguns descontos a menos, então, quer dizer, eu consegui o que mais me preocupava.

E eu fiquei nesse emprego de 98 a 2000, trabalhando na tesouraria desse banco com o objetivo claro de crescer o negócio. Eu sabia desde o início que eu estava lá para isso, para crescer o negócio e a hora que isso não estivesse, mas acontecendo, que eu ia embora.

E aí, em 2000 isso começou a acontecer e eu então comecei a ficar preocupado e a acessar os meus contatos de novo. Isso sabe, eu sempre fiz meus, ter os meus contatos, minhas relações e sei que foi só graças a isso que eu consegui me recolocar nas vezes que eu precisei disso.

E então em 2000 eu pedi demissão e fui para uma outra financeira. Essas que dão empréstimo para pessoas de baixa renda. Fui lá com a proposta de mostrar uma nova plataforma e eu estava bem, gostava do que eu estava fazendo até que de novo, começou na

minha vida o boato de que o banco isso ser vendido, isso durou do final de 2003 até o início de 2004 e eu fiquei muito preocupado. Porque nessas horas você pensa, o nível de diretoria vai ser cortado, eles vão querer pessoas deles além do que, são os maiores salários e eu não vou conseguir ficar.

Mas ao mesmo tempo, era a chance de eu voltar a trabalhar em um grande banco então acho que isso me fez ficar um tempo ainda lá, costurando com as pessoas que eu já conhecia do outro banco para ver se eu tinha uma chance, afinal, era importante ter pessoas que conheciam o negócio. Mas, além do salário eu também já estava com quase 50 anos e existe um super preconceito com isso. E foi quando o diretor me falou que não precisava de mais um captador como eu e por isso não tinha como ficar comigo e eu de novo, fui embora. Só que dessa vez, eu fiquei sabendo em novembro que eu sairia em março então, eu tive o tempo para poder me preparar. Mas mesmo assim eu tenho que te dizer, foi um trauma para mim, eu achava que eu poderia e fosse ficar, mas não.

Aí, logo em seguida, dessa vez, eu consegui contar para a minha família e eu comecei a procurar emprego e falar com os meus contatos.

Entrevistadora: E como foi?

Paulo: Na primeira semana foi de novo aquele desespero de novo, o meu medo era de novo eu ter de baixar muito o meu salário e eu ainda ajudava o meu filho e a minha filha com os estudos e isso eu queria muito terminar. Eu não podia baixar o salário. E justo nessa semana eu recebi um proposta para ganhar a metade, aí veio o desespero mesmo.

Aí, um mês depois eu recebi uma proposta para ir para o meu atual emprego, de novo uma financiadora de crédito para pessoas de baixa renda. Por sorte eu consegui isso, com os meus contatos porque a minha idade já não me ajudava nada. O salário acabou sendo um pouco menor, mas, estava tudo bem, eu continuei podendo ajudar meus filhos e agora era só controlar um pouco o excesso.

Sabe, eu falo para os meus filhos que a gente tem que se planejar muito, os gastos, etc. Eu infelizmente só aprendi isso depois mas os jovens devem fazer isso desde cedo. Meu filho, por exemplo, já tem até um plano de previdência. Sabe, é isso você precisa dessa tranquilidade financeira para poder fazer suas escolhas.

Entrevistadora: O que você acha que te levou a ter essa trajetória de carreira?

Paulo: Sem dúvida nenhuma a minha âncora de carreira de estabilidade. Sabe, no final das contas eu troco ganhos por estabilidade e segurança. Eu quero ter o chão para pisar, saber o que vai acontecer senão, para mim, é muito difícil.

Eu brinco com os meus amigos, era só eu ouvir algo como vai mudar a estrutura, o banco vai ser vendido, que eu começo a tremer. Eu acho que eu devia ser mais ousado, mas eu não consigo.

Entrevistadora: E o futebol em tudo isso e o sonho e ser um jogador?

Paulo: Sabe, isso eu faço por lazer e não para ganhar dinheiro. Eu não quero misturar lazer com dinheiro porque eu acho que aí, você deixa de sentir prazer com isso. E do meu futebol eu não abro mão, seja lá o que acontecer, eu jogo o meu futebol.

Eu já cheguei até a agendar uma viagem de férias para jogar uma partida de futebol que eu fui convidado. Ninguém acreditava. Claro que depois eu também passei com a minha esposa, mas, na verdade, eu fui mesmo é jogar futebol.

Entrevistadora: E você em algum momento planejou a sua carreira?

Paulo: Sabe, de algumas forma. Eu pensava assim vou estudar, fiz administração porque já trabalhava em finanças e depois fiz CEAG, pós em administração porque eu queria me tornar um generalista para ser um supervisor, um gerente. Eu nunca fui assim super ambicioso porque eu não gosto de briga então, sabia que teria um teto. Mas foi um planejamento assim, meu, claro que com muito incentivo da empresa, principalmente a que eu fiquei por 20 anos que me dizia faz assim que faz dessa forma que aqui você consegue isso ou aquilo, Sabe, naquela época era assim, quando você tinha uma proposta fora e ia conversar com alguém, o Rh, por exemplo, o importante era o tempo de casa então eles falavam, olha cuidado, você vai zerar o marcador e aqui, você daqui um ano, sem esforço só pelo tempo consegue isso. Mas agora não é mais assim...

Sabe, eu fico pensando que inclusive a escolha por trabalhar em instituições financeiras foi um modo que eu consegui de trabalhar a minha questão de estabilidade porque como eu tenho acesso às informações de mudança, isso me dá uma certa tranquilidade, de sensação de controle.

Entrevistadora: E qual o seu planejamento hoje?

Paulo: Sabe, hoje eu não quero mais ser um presidente. Faz um tempo eu comprei um terreno e fiz um casa em uma cidade no interior aqui perto e acho que eu quero outras

coisas da vida, agora eu to dando mais valor à qualidade de vida e por isso que eu já fiz um planejamento do meu futuro, como vai sei, o que eu preciso, etc.

Eu estou fazendo Mestrado e ele tem a ver com isso. Sabe, eu quero um outro emprego, que ninguém do trabalho nos ouça, mas eu queria um emprego para mim daqui uns anos, primeiro porque eu não quero parar completamente, um emprego sem tanta pressão. E também, um emprego possível para alguém com a minha idade. E um amigo meu que me deu a dica, de dar aula. Ele falou para mim, com a minha idade e a minha experiência, eu posso conseguir dar aulas que é o que um professor precisa ter e com isso eu ganho um profissão na qual posso trabalhar só alguns dias e períodos para que eu possa ter mais tempo para mim, sem tanta pressão. Sabe, essa pressão do dia-a-dia, não vale a pena.

Entrevistadora: Você acha que agora seu planejamento de carreira te mais a ver com o seu planejamento de vida?

Paulo: Sem dúvida, mas claro, porque também eu já tenho um mínimo né.

Entrevistadora: O que você considera que foi essencial para a sua reinserção no mercado?

Paulo: Boa network. Eu sempre fui conhecido como um cara legal, confiável, que entende o que faz e aglutina. Então, a minha imagem e minhas relações que fizeram isso. Isso é super importante.

Entrevistadora: Você sente diferença em como você encarava seu trabalho no início e agora?

Paulo: Sabe, no início, eu precisava ganhar R\$ 400 e alguma coisa porque eu precisava pagar minha pensão, depois que eu sai da casa do meu tio. A pensão era R\$ 399, dava certinho. Eu troco tudo por estabilidade. Algumas pessoas me perguntam, por que você não monta um negócio seu? Porque não é meu negócio. Já recebi 500 convites, mas não. Uma hora até que pode dar certo porque não vai ter mais emprego e eu vou ter de dar aula no setor Financeiro. Vou ter uma cadeira para poder me preparar bem. Ou vou montar uma boutique financeira igual tem agora, que você pega dinheiro no exterior para pagar em 24 vezes. E você vive de comissão. Hoje o momento não está bom para mim. Tem muita pressão... Se tivesse uma oportunidade de contratação era bom. Vamos trabalhar de noite. Sem problema. Vamos viajar para Porto Alegre. Sem problema. Agora, o que me fez levar

uma carreira assim foi essa instabilidade. Agora, se eu for ver todos os meus amigos que trabalharam comigo. A maioria está na mesma situação, alguns estão melhor que eu.

Entrevistadora: Se te oferecessem a oportunidade de voltar, você voltaria a ter um emprego formal e tradicional?

Paulo: Eu voltaria, e sabe por quê? Porque era como uma família para mim. Tinham as festas que eram tão legais, e todo mundo ia. Meus amigos, eles não eram apenas colegas de trabalho como hoje, eram amigos. A gente saía, viajava junto. Foi um das melhores épocas de minha vida. E eu tinha estabilidade. Todos os meus amigos que eu tenho hoje, os cinco ou seis que continuam, são todos de lá.

Entrevistadora: Mas você acha que isso hoje é possível?

Paulo: Ah, não. Isso mudou, empresa nenhuma mais hoje é assim. Mas é um saudosismo meu.

Entrevistadora: você voltaria mesmo assim?

Paulo: Se eu tivesse certeza que ia galgar uns degraus a mais eu voltaria. Lá era muito bom. Era muito tranqüilo, sabe. Sabe o que é você sair de casa sabendo que seu emprego está garantido? Sabe o que é você sair de férias e saber que ninguém vai te passar a perna? Sabe o que é você estar lá almoçando e um cliente teu ligar e saber que ele confia no seu nome? Sabe o que é você chegar para o pessoal e alguém dizer que sabe que o seu trabalho foi bom? Precisa ter essa condição. Hoje é muito difícil, o pessoal te come se você bobear.

Entrevistadora: E essas mudanças que você falou. Você falou de mudanças de valores...

Paulo: A minha mãe e meu pai, bem, meu pai faleceu agora, mas a minha mãe acha que eu estou mais maduro porque, bom, a gente sempre é criança para a mãe, né. Mas ela fala que eu estou mais maduro, diz que eu estou pensando melhor agora. Já a minha mulher vai ser uma crítica eterna. Sempre diz que eu nunca dei atenção para a família e que a hora que eu ficar sozinho e não tiver de dar pensão os filhos já não vão estar mais perto. É um ponto crítico. Os filhos não. Minha filha quando eu a vejo acha que eu estou a mesma coisa. Ela diz que eu não mudo o meu jeitão. Sempre estou mais para o brincalhão do que para bravo. Ela reclama da atenção, mas eu falo que estou dando mais atenção para ela. Já o Fabrício fala que eu estou ficando mais velho, quando eu pergunto ele diz que é porque antes me convidava para tomar um chope e eu ia e que agora não. Ele ainda diz que sabe que não é porque a mamãe não quer porque antes eu ia mesmo que ela ficasse brava. Eu digo que

talvez eu esteja ficando mais sábio. Às vezes eu acho que eles tem razão porque eu trabalhava dia e noite, sábado e domingo. Eu vivia em uma correria, mas eu também não estava errado porque era meu emprego que estava em jogo.

Entrevistadora: Quando você pensa no que é trabalho para você, o que você acha da palavra trabalho? Como você acha que é...

Paulo: Como é hoje. A palavra trabalho para mim é estabilidade. Era uma coisa garantida, mas era mais prazeroso. Você vivia junto a um grupo de pessoas que era mais confiável. É claro que eu era mais amigo de um ou outro e não de todos os 50 que trabalhavam lá dentro. Eu era presidente da associação dos funcionários. Organizava campeonatos de esporte, de vôlei de futebol. Eu ainda tenho uma amizade grande com essas pessoas. Então era prazeroso. Era gostoso ir lá para trabalhar. E hoje eu diria para você que funciona mais como uma máquina de sustentação. Uma máquina de sustentação mesmo. Eu não pensava em parar de trabalhar naquela época. Hoje eu pararia. Se eu ganhar na loteria hoje R\$ 1 milhão ou R\$ 2 milhões, eu paro de trabalhar. Antes eu pensaria muito antes de parar. Mas eu ia avaliar aquele momento, como era gostoso estar no meio das pessoas, com aquelas pessoas. Encontrar com eles. Poxa, eu tinha vontade de voltar no meio das férias.

Entrevistadora: Você pretende dar aula como um trabalho?

Paulo: Pretendo.

Nome: João

Idade: 47 anos

Profissão: autônomo

Casado

Entrevistadora: Eu vou gravar a partir de agora, tá bom? E eu vou pedir para você, João, que você comece me contando um pouco sobre a sua trajetória profissional, certo?

João: Bom. Eu fui privilegiado, né. Na minha época os pais punham a gente para trabalhar com 13 anos. Eu com treze anos era registrado...

Entrevistadora: Registrado?

João: É.

Entrevistadora: O que você fazia?

João: Eu era auxiliar de escritório. Trabalhava em um hospital. Na prática, eu lia os remédios e fazia a relação para poder pôr em ordem, essas coisas. Aí, com mais ou menos um ano, por intermédio de um amigo, né, eu fui para uma outra empresa. Era uma multinacional. Também fui trabalhar com o negócio de auxiliar. Nessa empresa eu já fui num esquema do tipo estágio. Trabalhei lá durante quatro anos.

Entrevistadora: Aí você começou a trabalhar na área financeira?

João: É. Aí, foi na época da Ditadura Militar. E naquele tempo o emprego ainda era bom, tá. E eu como era molecão ainda, na época eu fui conversar com o chefe de lá, mas como era época militar ficou meio apertado para eu continuar no emprego. Aí começou a ficar difícil nessa época. Então eu consegui um emprego na Prefeitura. Isso foi depois de um trabalho de um ano. Fiquei um ano parado até que consegui esse emprego na Prefeitura. Foi quando mudou totalmente. Eu era técnico projetista (?).

Na Prefeitura eu fiquei mais ou menos oito anos. Eu sai por causa dessas mudanças de prefeito. Eu já era casado na época. Era casado fazia pouco tempo e era complicado porque eles colocavam pessoas lá dentro que não tinha condições de trabalhar e ficava difícil.

Então eu fui procurar alguma coisa a mais, né.

Entrevistadora: Durante todo o tempo que você ficou lá você ficou como técnico da mesma área?

João: É, fiquei. Aí então eu fui procurar outra coisa. Foi coisa de sair e começar a procurar. Todos os meus empregos foram assim: saia hoje e na segunda-feira já estava...

Entrevistadora: Ah é?

João: É. Consegui arrumar então em uma firma de vidro e lá eu fui contratado como auxiliar de compras. Era um cargo inferior ao que eu tinha, mas foi a forma de eu me manter na área. Entrei como auxiliar de compras e o salário era melhor. Nessa firma eu trabalhei também oito anos.

Entrevistadora: Sempre na área de compras?

João: Na área de compras. Fui promovido para comprador... Mas essas empresas multinacionais elas vivem trocando a presidência. Troca a presidência, troca a diretoria e como a empresa mantinha plantas em vários locais, né, quando chegou em 92, o pai da minha esposa tinha uma empresa e ele falou, vamos lá vai. E eu então fui trabalhar com ele. Na empresa dele nós trabalhamos de 92 a 97. Cinco anos, certo. Lá eu comprava, vendia, entregava. Fazia de tudo. Não tinha um cargo assim, né... Eu fazia de tudo.

A empresa vendia um produto e as empresas que aplicavam nela começaram a sentir que o produto não era tudo isso. Os clientes foram desaparecendo e o faturamento caiu bastante. Também tinha o problema de preço, haviam concorrentes fazendo preço melhor, né...

Aí eu tive que pensar em voltar para o mercado. Pensei no que eu ia fazer, né. E é aí que começa o drama. O que eu vou fazer? Bom, eu fui convidado para ser sócio de uma pessoa tal, tal, tal... Já tinha a área de vendas montada e tal. E achei que era uma oportunidade de mudar. Vamos mudar, pensei.

Fiquei um pouco parado para esfriar a cabeça até que decidi meter as caras, falei vamos lá. Era uma coisa boa, então...

Entrevistadora: A proposta era de que tipo de negócio? A empresa fazia o quê?

João: Era uma empresa de terceirização que fazia bobinas eletromagnéticas para empresas que trabalhavam com a uma empresa de energia. Eu fiquei com a parte de eletrônico. Começamos a trabalhar e começamos a abrir áreas. Como a pessoa já estava com alguma coisa feita, então, achei que era a oportunidade de unir dois conhecimentos para um mesmo objetivo. Mas é aí que vem a decepção. A empresa que me convidou... eu tinha alguma reserva... e a empresa tinha a outra poupança em débito com ele, então, eu comecei um negocinho para mim. Coloquei a entrada com ele e tal, tal, tal, mas acontece que eu

descobri, logo no começo, dois ou três meses, e tentamos conversar. Falei que para ele continuar tinha de acertar ou então ele saia ... Mas aí ele saiu fora e foi onde eu comecei a ficar sozinho...

Entrevistador: Eu não entendi. Você saiu da sociedade ou tirou a pessoa...

João: A pessoa saiu. E eu toquei o negócio. Foi um momento bom na minha vida. Eu comecei a pagar o meu INSS, né...

Entrevistadora: Ta.

João: Paguei como autônomo. Eu já estava há três anos sem pagar. Paguei os atrasados. Pagava junto com o atual, mas continuei pagando... E recebi assim, algumas propostas de algumas empresas... Aí apresentava, mas às vezes não interessava e tal...

Entrevistadora: Mas o negócio rendia?

João: Rendia. Rendia. E também porque eu fiquei muito tempo fora do mercado de trabalho, mas como o negócio estava bom... eu fui levando, né. Ocorre que quando, há dois anos atrás, a empresa também faliu. E foi aí o pior momento. A gente também tinha uma reserva, mas... é sempre assim... a gente sempre poupou. Mais ela né. Eu sou mais mão aberta, né. Mas aí um filho já estava na faculdade o outro estava se preparando para entrar... Só para você ter uma idéia, nessa época, eu tinha uma reserva, mas sabe como é, uma hora não ia conseguir mais. Eu sabia que tinha um pessoal que podia contar, mas... Então, aquela reserva que a gente tinha foi acabando. Eu tentava achar outro tipo de trabalho por fora. A minha casa ficou assim, né. Ela poderia ser meu local de trabalho. As pessoas entravam e saiam. Ficou uma verdadeira bagunça. O portãozinho ficava sempre aberto porque entra um, entra outro. O tempo todo tem alguém que trabalha com você entrando. Então sempre fica aberto...E até hoje é assim, né...

Entrevistadora: O que você está fazendo hoje?

João: Bom. Hoje eu consegui umas empresas que me dão serviço. Eu trabalho com nota fiscal, mas parei de pagar o meu INSS. Isso já faz uns três anos, para manter os filhos e as contas nas escolas. Uma filha minha já está trabalhando...

Entrevistadora: Mas você ficou parado?

João: Não fiquei parado não, ta. Eu sempre tinha trabalho em alguma coisa. Como a empresa faliu, eu tentei algumas outras coisas, mas não na proporção que eu tinha antes...Vamos supor assim: eu precisava fazer 50 peças para poder manter o padrão, então,

hoje em dia eu estou fazendo dez peças. Então quer dizer que dá para eu sobreviver, mas não dá para eu pagar a escola. Se eu pagar a escola eu tenho de deixar de pagar uma conta de água. Esse tipo de coisa...E assim vai...

Aí tem um mês que você consegue uma outra coisa em outro lugar, sabe. Aí já dá para tirar um valor mais legal, dá para fazer uma compra das coisas que você precisa...Se não, tem época que vamos ao mercado para fazer compras para o mês inteiro e época em que a gente vai todas as semanas...O esquema é ir diminuindo alguma coisa e adaptar... Assim, antes você saia para almoçar, hoje não... Antes ia viajar...

Entrevistadora: Você está trabalhando sozinho hoje ou...?

João: Hoje, olha, eu tenho de ter uma pessoa comigo na firma e mais quatro para trabalhar fora. Eu faço o início e depois passo para essas pessoas. Aí tem a parte da Lúcia. Ela faz algumas coisas também para fora... E assim a gente vai levando, né...Estou com uma filha que vai fazer o último ano, agora, então não dá mais para parar, né. Ela trabalha numa firma de... continuação de garantia... Assim, você compra uma TV e ela vende a extensão de garantia...A loja dá um ano, por exemplo, e você pode escolher um período maior...

O menino está estudando. Ele estuda à noite e a esperança nossa é que ele consiga logo um emprego... até para poder nos ajudar... Porque eu nunca quis ajuda antes. Eu sempre trabalhava para eles estudarem... Graças a Deus a gente tem esse segmento...

Então quando eles dizem que querem alguma coisa a gente explica que eles terão de arrumar algum trabalho porque o pai não vai mais conseguir lhes dar...

Entrevistadora: Bom, você contou um pouco da sua trajetória profissional e bem, você trabalhou um pouco na área financeira, depois você entrou em uma área mais técnica...

João: Fiz curso, esse tipo de coisa, né...

Entrevistadora: Aí você montou um negócio, depois você foi para uma empresa. Como é que foi isso? Porque é assim, não teve uma área específica que você acabou escolhendo, né. Você chegou a pensar alguma vez que você queria trabalhar em uma determinada área?

João: Hoje fica difícil porque eu sai tantas vezes da minha área de trabalho que você fica difícil. Isso apesar da gente saber que hoje você faz tudo no computador... Hoje você sente lá e pronto...Agora na parte de externo, de compras, as coisas mudaram muito hoje...Eu conheço tudo, mas hoje, todas as pessoas que eu mantive relacionamento também estão

fora do mercado. Isso aconteceu por um monte de coisas... O que me resta? Essa parte de terceirização e ser autônomo, trabalhar por conta.

Estou começando a pensar em abrir uma firma para ver se o negócio me rende mais...

Entrevistadora: Qual é o projeto? Seria uma firma de que?

João: O plano é abrir uma firma de terceirização, né, na parte de elétrica. Preciso aproveitar que minha experiência hoje é maior, né... e tentar fechar negócios com firmas, tá. Eu vou tentar pegar uns contratos com umas três, aí... Aproveitar a onda da terceirização que também é risco, né...Sabe que tem o risco de ser pego na malha fina...Mas vou tentar como se fosse uma colher de pau. Vou abraçar o negócio aí né e...

Entrevistadora: E como está o projeto de abrir a firma?

João: Eu já fui atrás, né. Eu tenho a firma na parte de comércio e estou tentando transferir ela para elétrica. Tenho uma pessoa verificando para mim o que precisa ser feito para essa transferência, né...

Entrevistadora: Vamos agora retomar.

João: Vamos lá...

Entrevistadora: Você trabalhou com um pouco de tudo, certo. Você disse isso quando contou do período que trabalhou com o seu sogro, você disse “eu fazia um pouco de tudo”. O que você acha que te levou a chegar ao ponto de fazer um pouco de tudo? Quando você trabalhava lá você sentia o quê? Achou ser contraditória a situação real comparada a seu projeto profissional?

João: Eu não sei se foi porque a gente se acomoda, né. Eu acho que foi mais a acomodação mesmo... porque a gente via o negócio fluir e tinha o problema de família também, né...Porque é assim: tem um lado que acha que você é o dono, pode chegar mais tarde e sair mais cedo...Pode fazer cursos especializados na área em qualquer horário, sabe?...Aí, o outro começa olhar torto, começam a existir comentários. O outro quer fazer a mesma coisa e ninguém fala nada... Aquilo que podia ser legal para mim, não foi...apesar de eu ser comprador, que é uma profissão muito questionado, né, eu sempre fui uma pessoa honesta.... Eu podia... Eu trabalhei em uma multinacional e era o único comprador da empresa... Eu podia ter hoje uma vida assim, né... Tive um bom salário... Tanto que eu tenho uma casa hoje que eu comprei quando trabalhava lá, entendeu... Nunca pensei em a

profissão me promover... Eu fui fazendo o que eu achava que era bom na época. Foi quando achei melhor sair da empresa para trabalhar com ele, mas...

Entrevistadora: A sua carreira, quer dizer a trajetória profissional que você traçou, você planejou essa trajetória?

João: Não.

Entrevistadora: Hoje você planeja?

João: Hoje eu estou tentando...

Entrevistadora: Como você faz isso? Que ajuda você está tendo?

João: Eu estou tentando levar sozinho, né. Tanto é que eu não tenho outras pessoas.... O planejamento que eu quero ter é assim: na parte comercial, eu já vi que é melhor você ter várias andorinhas, né. Ter várias porque você estar sozinho não é legal. O melhor é você ter várias portas, então é isso aí que eu tento assimilar e fazer... Como hoje, né, eu tenho duas ou três empresas com as quais eu trabalho. Se acontecer alguma coisa com uma, a outra é que vai me segurar. É uma proteção porque a gente não sabe o que pode acontecer daqui a alguns meses, não é?

Entrevistadora: E o que mudou na sua forma de trabalhar no planejamento?

João: O que mudou?

Entrevistadora: É. Você disse que não fazia isso. Mas agora você trabalha em casa e diz que está tentando... Como você está fazendo isso? O que mudou na sua casa?

João: A questão é assim, né. Você vê a família. Hoje, no ano em que estamos, a pessoa que tem estudo já sente dificuldade. O que muda acho que é isso aí. Você tem que investir em você. É isso, tento os fazer perceberem. Eles escolheram suas profissões. Cada um decidiu por um campo profissional de trabalho. Eu tenho conhecidos que quiseram trabalhar em um banco. Foi a profissão que ele escolheu, fazer o quê? É economista, né.

Eu acho que é o que muda...

Entrevistadora: você tem planos de sair daqui?

João: Tenho, claro.

Entrevistadora: para onde você planeja ir?

João: Eu penso em sair daqui. Ir para um lugar longe... Veja bem, na época em que eu fiquei trabalhando no comércio, que eu saia mais para a rua, eu andava cerca de 120 quilômetros por dia. Era trânsito, eram buzinas e tal. Isso mesmo quando eu trabalhava na

parte de compras. Nessa época eu tinha três ou quatro linhas telefônicas. Tinha hora que todos tocavam ao mesmo tempo. A coisa mais complicada era atender ao telefone. Por conta desse caos acho que todo mundo quer um dia sair daqui, né.

Entrevistadora: Você me contou que passou por alguns momentos difíceis. Teve algum que foi o mais forte na sua avaliação? Algum que talvez tenha sido o mais complicado para você superar?

João: Teve.

Entrevistadora: Queria que você me contasse um pouco como foi que vivenciou isso. Como foi que você encarou quando a empresa faliu? Como você lidou com isso?

João: Veja bem. Foi assim, a gente sentia já que a empresa não estava legal. Aí, passado um mês, a gente via que entrava menos dinheiro eu tentava conversar, mas... Passava mais um mês e ele vinha com a mesma conversa e eu pensava: poxa, eu preciso continuar trabalhando, mas o que eu faço. Aí eu conversava com ele e era sempre a mesma conversa: "pode ficar tranquilo e não sei mais o que porque não vai acontecer nada de ruim e coisa e tal". Mas aí passaram cinco meses e nada e a gente continuava entrando com funcionários e tinham as despesas. Chegava ao fim do mês existia um dinheiro que você tinha de pagar e que você não tinha no caixa. Mas aí passaram os meses e foi quando chegaram para nós e falaram que não dava mais...

Eu nunca tinha tido problema de não saber o que fazer, mas aí não tinha saída.

Entrevistadora: Mas como foi? Foi um baque? Teve um tempo em que você não sabia como correr atrás?

João: Teve sim. Esse foi o pior problema porque a gente pensava em comprar um negócio. Eu tinha uma pessoa que trabalhava comigo que é doente. Ela tem uma doença crônica e ela também não tinha ajuda. Eu então falei para ela: olha, pode acontecer o que for, mas até onde eu for e o que eu fizer vou levar você comigo... eu sabia que era uma pessoa simples que precisava mais ainda do que eu e acho que ver isso foi o pior problema...

Entrevistadora: Como você avalia tudo isso?

João: A vida que eu fiz, eu penso, sei lá... Lembro do meu pai. Sou filho único e cresci com muita dificuldade mas hoje a gente percebe que ele fez o que pode e sempre nos ensinou um caminho que era o caminho bom, né...

Essa hora que aconteceu isso aí e a gente tinha umas 20 pessoas trabalhando com a gente, daí para mais, foi muito difícil e quando nós corremos atrás de outros lugares a gente foi mantendo todo mundo trabalhando. Aí, eles começaram a perceber que não dava mais para ficar. Cada um foi se virando para um lado. A gente sempre contou a verdade para eles. A equipe sempre soube das dificuldades. Nós nunca escondemos nada. Sempre os orientamos a procurarem alguma coisa por fora. E sabe que isso foi dando certo? Um deles veio contar que tinha arrumado outro negócio... Sabe, parece que Deus ajuda a gente... Eu não tive de mandar ninguém embora. Eu nunca sofri ameaça de ser processado na Justiça, nunca mesmo... Porque a gente sempre jogou aberto. Acho que isso ajudou para caramba...

Na época boa, tiveram alguns meses em que a firma vendia muito. Aconteceu de ficarmos sem trabalhar durante um mês por causa de algumas mudanças de lei, mas ninguém tinha problema. Minha mulher brigava comigo, mas eu conheço gente que sofreu uma série de problemas com a Justiça e comigo isso nunca aconteceu. Quando eu senti o baque de ter de parar, o que eu mais pensava era nos processos, mas... começou a fluir certinho. Uns arrumaram outro negócio e foram embora, começaram a sair e deu certo porque eu sempre corri para tentar ajudar todo mundo...

Logicamente que a primeira coisa que eu fiz foi avisar que eu não ia mais pagar por mês, que ia pagar por trabalho, que se ficasse um dia sem trabalhar não ia receber o dia e tal.

Entrevistadora: Mas como estava você? O que você sentia quando deitava na cama e punha a cabeça no travesseiro?

João: Comigo é normal. Quando bate o pânico eu penso na creche que eu ajudo.

Entrevistadora: Vou voltar um pouquinho. É o seguinte, lá no início, depois que você saiu da empresa e teve aqueles problemas, você fez um currículo para tentar outra coisa e percebeu que o mercado estava empacado e que haviam outras prioridades. Você tem o desejo de voltar a ser empregado de uma grande empresa?

João: Não. De ser empregado não. O problema é a casa, né. Esse é o problema, mas voltar a trabalhar de empregado não quero não...

Entrevistadora: Por você continuaria não empregado?

João: Sim. Por mim sim. Hoje eu não prestaria mais sentado na...

Entrevistadora: Hoje você não vê mais isso?

João: Não. Arrumar um emprego, trabalhar dentro de uma empresa, não. Hoje, fazendo o que eu faço, eu trabalho igual a uma mula. Se for para começar às 8h eu vou. Se é às 9h... Eu levo a sério o negócio. Eu trabalhei hoje também (lembre-se que você o entrevistou em um domingo) e vou trabalhar ainda hoje mais um pouco. Não tem problema.

Agora, dentro de uma empresa assim, eu não tenho mais esse desejo, essa vontade. Eu tenho desejo de continuar agora, de repente, o ano que vem...até meus filhos terem posicionamento no campo de trabalho e tal...Aí eu quero começar a pagar de novo os impostos que eu não paguei para eu poder ter a minha aposentadoria. Minha mulher pergunta para quê? É que eu pago o máximo porque a hora que eu precisar não adianta ser pouco. Estou com 47 anos. Quer dizer que se eu me aposentar com 60 eu vou conseguir me aposentar com um bom salário... Eu penso assim...

Tenho também um seguro de vida bom para ela no caso de acontecer alguma coisa, entendeu? Eu não tenho diversão, assim, a gente não sai muito mais, mas a gente tem um canal aberto de TV, via satélite, né, que dá um monte de opção para a gente aqui em casa mesmo. Tem a parte social que a gente faz e que consome um bom tempo da vida da gente. Eu não tenho problema de não conseguir fazer as coisas...

Entrevistadora: O que é mais importante para você hoje no trabalho? Do que você não abre mão?

João: Acho que é você ter uma assistência médica. É ter o quê?

Entrevistadora: Comparando o que existe numa empresa com o formato que você trabalha hoje...

João: Na empresa tem um monte de coisa, né. Tem férias... Mas veja bem. Eu tinha um plano de saúde, antes, que me dava qualquer coisa que eu precisava. Quando a situação complicou a primeira coisa que a gente teve de repensar foi no plano de saúde. Hoje nós temos um plano de saúde, mas é mais simples, apesar de estar aí. Não é um plano ruim. Conseguimos o atendimento que precisa, mas demora um pouco mais, é lógico. Mas você não tem mais tempo... Você trabalha os 12 meses... Não há as férias... Fim de semana também não tem...

A gente tem um lugar aí que é o único que manteve que é uma chácara, mas é complicado a gente ir porque nessa época agora, você não pode ir porque tem de trabalhar. É complicado...

Entrevistadora: Tem uma coisa que você falou de como hoje mudou um pouco como você pensa para tomar uma decisão no trabalho. Hoje você avalia o todo até mesmo porque agora está casado e precisa garantir uma proteção profissional. Você acha que mudaram os valores? A forma como você olha seu trabalho hoje mudou? Seus valores mudaram?

João: Eu acho que tudo o que eu fiz e o que eu faço hoje é pensando na família. Se eu já pensava na família hoje eu penso ainda mais, então não mudou não.

Entrevistadora: Não?

João: Não. Eu vou continuar pensando neles.

Entrevistadora: Como você vê a palavra hoje... O que é trabalho hoje para você? Mudou o que significa trabalho para você?

João: Quando a gente começa a trabalhar, a gente fala assim: olha, trabalhar é um saco. Segunda-feira é o pior dia da semana, não é? Depois que você começa a desenvolver uma atividade legal, você, por exemplo, já tirou férias alguma vez quando seu marido não tirou junto? É um saco, não é? Você não pensa que queria estar trabalhando? Então, é bom trabalhar em uma empresa quando você gosta, tem as vantagens, né? Mas também, ficar nessa de estar de férias e não poder fazer nada. Sabe, o trabalho, se torna a coisa mais importante que você tem a fazer na vida. Então, antes você vai trabalhar meu sem vontade. Isso no começo. Como eu trabalho informal, eu vejo muita gente assim... chama a pessoa para fazer um bico e ela diz que hoje não porque não está muito a fim e tal. Tem muita gente que não tem vontade...

É depois que a gente aprende a dar valor...

Entrevistadora: E o que você acha disso?

João: Acho que se você não tem trabalho hoje você morre...

Entrevistadora: Você falou que quando trabalhava na área comercial rodava cerca de 120 quilômetros por dia. Trabalhava para caramba e que hoje você já quer alguma coisa um pouquinho mais diferente. Você demonstra vontade de tentar sair daqui e ir para um lugar mais tranquilo. Por que você acha que desenvolveu esse desejo?

João: Não. Espera aí. Eu sairia daqui para um lugar mais calmo quando eu tiver a minha situação definida. Tiver a minha aposentadoria. Alguma coisa que favoreça...

Entrevistadora: A ta. Então você não pensa em já ter alguma coisa diferente para trilhar. A saída daqui é para longo prazo?

João: Quando eu comecei a trabalhar na rua, o serviço que eu fazia, eu pegava e comprava material. Se você fala assim, eu pegava cheques, era absurdo, mas eu conseguia. Eu ia na empresa e falava que ia comprar mil peças. Pegava as peças e vendia e voltava para pagar ele. Foi sempre assim que eu trabalhei. Nunca trabalhei comissionado, essas coisas não, tá. Então, hoje eu poderia começar a ter um padrão de vida como tinha antes se eu conseguisse voltar a fazer o que eu fazia. Mas devido a falta de uma série de coisas, até eu conseguir remanejar e preparar para fazer isso de novo eu acho que vai demorar um bom tempo... E esse negócio de rodar quilômetros e agüentar buzinas, isso aí, eu conseguiria encarar normalmente. Você estacionar o carro em um salão enorme, descer e ficar lá uma hora ou meia hora esperando, volta suado e rodar mais quilômetros, encontrar uma arvorezinha para estacionar na sombra. Isso para mim não é problema. É isso mesmo que eu queria conseguir de novo.

Entrevistadora: Quando você olha hoje e pensa na sua carreira daqui para frente, como você avalia a sua carreira...

João: Carreira mais ou menos...

Entrevistadora: Deixe-me fazer outra pergunta antes então porque todas às vezes que eu falo carreira você diz "mais ou menos"...

João: Você que disse isso uma vez aí...

Entrevistadora: Então tá. Primeiro me diga o que você considera carreira.

João: Eu penso assim, eu acho né, que é você estudar. Escolher o que você quer fazer. Trabalhar naquilo que você quer. Até chegar num ponto em que você tem de parar. Eu acho que é isso, não sei...Veja bem, quando eu fazia faculdade...eu casei.

Entrevistadora: Você chegou a fazer faculdade?

João: Cheguei a começar.

Entrevistadora: Você fazia o quê?

João: Fazia Economia também. Cheguei a começar. Aí casamos e tal. Então eu falei: ah, vamos parar esse ano... e parei. Só que é aquele tal negócio. Você consegue chegar a um padrão de vida legal e começa a esquecer das coisas. É complicado né. Aí quando você precisa porque tem um problema, não tem mais coragem de voltar a estudar. Eu hoje se tivesse concluído os estudos seria diferente, mas só que...

É isso aí, carreira é você seguir aquilo que você gosta e quer. Apesar de que quando a gente, assim como no meu caso em que a gente tinha uma posição e condição legal... a família, né... quando acontece alguma coisa fica difícil. Eu gostaria de fazer assim um curso de Engenharia, na parte de projeto civil, entendeu... mas era complicado. A gente não tem aquela vida assim, né. Que nem, me pai trabalhava como motorista de táxi, minha mãe costurava para fora... então né.

A carreira seria assim, você fazer aquilo que gosta apesar de que a gente nem tinha tempo de pensar... Eu não tinha tempo de pensar o que eu gostaria de fazer... E hoje, olha, eu não to reclamando da vida não, ta... Porque a vida nós estamos levando...mas...tem muita gente em situação pior que a nossa que não consegue nenhum tipo de trabalho por aí...e a gente ainda que está ajudando as pessoas porque o pouco que a gente tem de serviço ainda dá para ajudar outras pessoas. Dá para levar e vai melhorar. Eu sei. Eu to te falando que a hora que eu conseguir uma situação melhor eu vou conseguir fazer o que eu fazia antes...

Entrevistadora: O que é essencial para você conseguir voltar a mesma posição no mercado?

João: A base é a família, né. Ela não reclama. Os filhos entendem. O essencial é isso: a compreensão.

Entrevistadora: E para as pessoas que estão procurando os seus serviços, o que você acha que é essencial? O que é essencial para eles escolherem você à outra pessoa?

João: São senhoras que trabalham em casa, que são do lar, assim, né...um exemplo: é um serviço que você não tem hora para trabalhar e no final do mês você recebe, então...para essas pessoas aí, elas conseguem ganhar...

Entrevistadora: O que você acha que falta para você chegar ao patamar que estava quando a empresa faliu?

João: Isso é uma coisa que eu não sei se vou conseguir. Não sei se eu vou conseguir ter esses clientes de volta. Envolve muita coisa. Essa parte de garantia, por exemplo. A empresa falou que não ia dar mais então os clientes me ligavam e diziam: olha, e aí? No começo e até hoje tem coisa que aparece ainda. E eu atendo para não deixar as portas se fecharem. Eu tenho consciência que preciso manter a relação com esses clientes porque são clientes em potencial. Às vezes eu chego a colocar dinheiro do bolso...para não perder. Isso para que eu tenha chance de voltar.

Mesmo assim eu acredito ainda que vou ter muitas portas fechadas por conta do problema com a empresa anterior. Por causa do rompimento... Teve cliente que ficou na mão porque eu não era um representante comercial. Eu fazia a minha tarefa, mas eles que criaram e foram o problema, sabe? Se eu fosse o representante da empresa teria ido até eles e explicado o que aconteceu e tal... mas não era eu.

Entrevistadora: Olhando para trás, mas também um pouco para frente, como você vê sua trajetória?

João: Eu vejo legal. Não acho ruim não.

Entrevistadora: Há algo que você mudaria?

João: Não porque você não tem como saber o que vai acontecer. Por isso acho que não tem o que mudar. A opção que eu tive na época foi essa. É o que te falei. Comecei a trabalhar com 13 anos. Trabalhei no hospital por um ano. Sai na sexta-feira e na segunda estava trabalhando em outro lugar, onde fiquei por quase quatro anos e saí porque era moleque e como te falei: a gente não dá valor para o que tem, né. Aí teve o problema de alistamento militar. Naquela época havia chumaço de emprego nos jornais. Mas, logo consegui emprego. Trabalhei por oito anos. Sai na sexta e na segunda-feira já comecei a trabalhar de novo...

Entrevistadora: Agora é esperar o que vai acontecer daqui para frente...

João: Agora vamos ver... Você sempre tem uma forma de arrumar dinheiro. Tem o caro que dá para se desfazer... Assim, eu fui assaltado há alguns meses atrás, né. E nesse assalto eu perdi o carro, mas o carro tinha seguro e era um carro de valor. O que eu fiz? Eu estava com algumas contas em atraso, quando recebi do seguro comprei um carrinho mais velho e resolvi os problemas financeiros... Deu para fazer um esquema legal. Ta vendo?

Entrevistadora: Acabou sendo bom?

João: Sim, ta vendo, porque eu vou mudar. Eu cheguei a pensar no seguinte: se a firma tivesse continuado mais um ano eu formava minha filha, mas do resto, está acontecendo e a gente vem se virando. A escola da minha filha eu ainda pago, mas ela paga transporte, ela tem a internet dela e arca com a assinatura... compra as coisinhas dela...Tudo vai dando certo...é o que na época foi proporcionado...

Teve a época em que eu baixei de cargo, mas eu era desenhista e fui trabalhar como auxiliar de compras, mas eu fui para ganhar mais que era o que eu precisava naquele momento. Na

empresa que eu estava ocorreu um monte de problemas, mudou o presidente e trocou muita gente. Tinha os que eram bons, os vagabundos, mas você está no meio do grupo... Então foi quando eu achei que eu tinha de mudar e mudei... Quer dizer que eu rebaixei de cargo, mas ganhei uma condição financeira melhor... E teve ainda aquele negócio de que você trabalha um tempo e consegue uma boa indenização... Foi assim que eu acabei a minha casa.

Entrevistadora: Você fala muito de que as escolhas do seu trabalho tem muito a ver com a sua família. Então essa trajetória que você planeja para de hoje em diante também tem relação com os planos que você tem para sua família?

João: Eu não entendi não...

Entrevistadora: Assim... você me falou como a questão da família é importante para você...

João: É importante porque, veja bem, você tem uma família que ninguém pega no pé. A menina não tem muita amizade comigo não. Ela quando liga quer falar só com a mãe dela. Agora o garoto já é mais carinhoso, mas... é assim, né. A união é total.

Entrevistadora: As escolhas de carreira daqui para frente também vão estar totalmente relacionadas com o planejamento que você tem para sua vida em família?

João: É. Hoje, nós somos novos. O que faço ela também faz.

Entrevistadora: Suas escolhas então estão relacionadas para o que vocês querem juntos?

João: É. Hoje não sou sozinho não.

Entrevistadora: Algo mais que você queira falar? O que eu precisava questionar está ótimo...

João: Eu queria saber se serviu para você...

Entrevistadora: Claro. Minha preocupação é você se sentir humilhado, assim...

João: Humilhado eu não me sinto não... Mas é complicado falar porque eu até achei que não ia conseguir....

Nome: Pedro

Idade: 52 anos

Profissão: auditor

Entrevistadora: Bem. Eu vou te descaracterizar. Então, se você quiser escolher o seu nome fique à vontade. Esse será o nome que você terá. Escolha o nome que você sempre achou bonito, sei lá...

Pedro: Mas você precisa descaracterizar?

Entrevistadora: Sim. Eu vou descaracterizar para não termos problemas.

Personagem: Então você escolhe.

Entrevistadora: Eu escolho? Tá bom.

Pedro: Então, como eu estava te dizendo, eu queria ter feito o que eu faço hoje daqui a cinco anos. Eu diria daqui a três. Porque já se passaram três anos. Então, aos 50 anos, meu objetivo de vida era aos 55 anos ou 56, eu estar me desligando da vida corporativa e me dedicando a uma vida acadêmica. Ou se não fosse a vida acadêmica, um esquema de consultoria. Aquelas coisas assim que os desempregados fazem quando saem da empresa: ou viram professor ou consultor...

Entrevistadora: Está certo...

Pedro: No meu caso eu virei professor e consultor também. O que me levou à atividade acadêmica foi uma consultoria, um projeto que eu realizei, uma opção minha enquanto executivo, de palestrante. Eu treinei bastante, fiz muitas conferências enquanto executivo e percebi que o público que participava das palestras eram executivos de forma geral, independentemente do nível no qual atuavam nas empresas, e profissionais liberais. Mas estudantes mesmo, não existiam. Por quê? Primeiro porque não tinham dinheiro para pagar essas palestras porque são caras e porque também não tinham tempo. Então eu montei um projeto chamado *Conexão Empresa Escola*, logo que eu saí da minha última empresa.

Entrevistadora: Sim.

Pedro: Eu estava em uma empresa de outplacement, né, sem perspectiva, ou seja, fazendo só um ponto de encontro dos ex subtroços dos vice-trecos, né, que a gente se tornou, até para elevar um pouco a nossa auto-estima. Então eu fiz esse projeto. O que era esse projeto? Era uma forma de unir as universidades às empresas, fazendo com que os

executivos das grandes empresas pudessem ir até as universidades. Ou seja, fazer um trabalho dentro das universidades, mas um trabalho estruturado e programado. Eu fiz isso com um banco e com uma universidade. Então eu trouxe executivos de um banco para dentro dessa Universidade. Eu estruturei todo um programa durante um ano de apresentações, conferências, workshops, seminários, trazendo uma pessoa da área de câmbio outra da área de mercados e capitais, outra da área de logística, também de investimentos e suprimentos... Porque esse banco é multi segmentado. Isso deu muito certo e quando eu apresentei esse projeto para outra universidade, eles gostaram do projeto, mas gostaram mais da possibilidade de eu ir dar aula lá.

Entrevistadora: Sim.

Pedro: E então me ofereceram para começar a fazer palestras lá. Eu comecei com palestras, das palestras vieram as aulas e das aulas vieram as coordenações. E aí a coisa começou a tomar uma proporção que eu não imaginava que poderia tomar que me tomou inclusive todo o tempo e hoje eu me dedico full time a isso.

Entrevistadora: À faculdade?

Pedro: Sim, à faculdade. Então o que eu faço, além de me dedicar à faculdade, eu continuo com as palestras, com as conferências, até porque pelo fato de eu ser professor, às vezes nós somos convidados a fazer palestras particularmente.

Entrevistadora: Sim. É claro.

Pedro: Então, já tenho estado em muitos locais como, por exemplo, recentemente, eu fiz um trabalho interessante, de âmbito comportamental, que não é a minha área, mas acabou sendo, até porque eu procurei e gosto, e porque parte da matéria que eu leciono, que é Administração Estratégica, tem essa parte comportamental que fala especificamente de comportamento ético nas empresas. Então, é uma palestra chamada Ética Corporativa. Por que isso? Eu tive também, tanto no último grupo que trabalhei como na empresa de bebidas, a coordenação da implantação do Código de Conduta Ética. Isso me chamou muito a atenção e eu gostei muito de fazer esse trabalho. E aí eu fui estudar um pouco mais esse assunto e desenvolvi, elaborei uma palestra sobre esse tema. E o banco de uma montadora me convidou para fazer todo o processo de implementação desse código por meio de seminários e treinamentos, e isso foi muito legal. No começo desse ano, durante quatro meses, eu visitei todas as filiais deles. Então a Faap acabou abrindo outras portas também,

portas que eu achei muito interessantes. Quer dizer, o fato de eu ter ficado lá no outplacement tanto tempo, aquelas portas se mantiveram fechadas, por falta de uma coisa chamada relacionamento, network, visibilidade. A universidade hoje, nos dá tudo isso, me dá visibilidade, aproximação...

Entrevistadora: Se tornou uma coisa super reconhecida, né?

Pedro: Claro. Com os alunos porque se eu tenho, e acho que tenho, alguma coisa para ensinar para eles, incluindo a experiência de vida, as coisas que deram certo, mas principalmente as que deram errado, até porque eu digo que os fracassos são mais pedagógicos do que os sucessos, eu aprendo muito com eles também. Essa moçada me passa uma energia, uma forma de ver as coisas que às vezes eu, mesmo com toda a experiência que tenho, muitas vezes o dobro da experiência deles, eu me recordo àquela citação que eu não me lembro quem fez, mas que diz “a experiência é um carro com os faróis acesos, virado para trás e iluminando o passado”. Eu já cometi muitos erros e diria que, nesse momento, o erro que eu cometi é que a experiência não valeu de nada porque eu não enxergava nada para frente e enxergava muito do passado. O sucesso do passado não é passaporte para o sucesso do futuro.

Então, voltando, eu diria que a universidade hoje me dá essa condição, essa visibilidade, esse estilo de vida que para mim foi importante porque eu confesso que quando eu deixei meu último emprego, que foi aos 49 anos e eu não esperava fazer 50 anos desempregado. Quando eu fiz 50 anos eu não tinha nada. Eu não tinha a universidades, não tinha esse projeto em andamento, eu tinha sim uma vontade de voltar ao mercado corporativo, vontade de trabalhar. Eu olhava, às vezes, para São Paulo, via toda essa imensidão que é São Paulo e dizia: “tem de haver um lugar para mim aqui, em algum lugar. Numa cidade tão grande como essa, num país tão carente como esse, não é possível que não demande do trabalho de alguém que tem 32 anos de experiência”. Aí aconteceu. Eu fui para a universidade na verdade cinco anos antes. Eu esperava me aposentar aos 55 anos da vida corporativa e aí sim começar uma vida acadêmica, mais pausada. Talvez não tão atribulada como eu tenho hoje porque hoje eu tenho todo o meu tempo tomado, principalmente aos finais de semana porque eu tenho...

Entrevistadora: Você dá aulas aos fins de semana também?

Pedro: Eu dou porque eu tenho duas turmas das Forças Armadas.

Entrevistadora: Que legal isso....

Pedro: É. Nós fomos buscar um segmento que eu achei muito interessante e eu acabei brindado com esse presente. Ainda não sei se é presente grego ou não, mas...

Entrevistadora: É uma bela experiência...

Pedro: Sim. Uma bela experiência. O pessoal do exército, no ano passado, da brigada de Campinas, nos procurou querendo fazer um MBA voltado para eles. Eles têm um projeto chamado *Gerenciamento de Excelência* e eles queriam desenvolver os seus executivos. Executivos não, os seus oficiais, né, na área administrativa. Dar a eles um pouco mais de condição para gerenciarem seus segmentos. Eu então fui escolhido para ser o coordenador desse trabalho porque era uma coisa totalmente nova....

Entrevistadora: Nova, sem dúvida...

Pedro: E bom, então lá fui eu conversar com os generais da vida aí, né. Montei um curso de excelência gerencial. Na verdade o curso chama-se *MBA Excelência Gerencial com ênfase na Utilidade Pública, na Gestão Pública*. Esse trabalho deu tão bem, foi um sucesso tão grande que, no ano passado nós fizemos a primeira turma, logo fiz a segunda turma que abriu lá na academia da Força Aérea de Pirassununga. Hoje eu tenho também a aeronáutica e da aeronáutica abriu uma turma aqui no CPOR, que é o site preparatório de oficiais da reserva de São Paulo. E isso tudo abriu a terceira turma lá em Campinas. Então, eu tenho...

Entrevistadora: Então você, além disso, ainda fica viajando? A não ser que porque você é o coordenador...

Pedro: Exatamente, mas eu tenho que ficar passando porque eu passo as aulas para a equipe, mas a coordenação técnica é minha. Toda sexta e sábado, eu acabo me envolvendo muito. Então eu saio 6h vou para Pirassununga e volto à meia-noite para casa porque eu saio de lá e passo no CPOR e só depois eu vou para casa. No sábado eu tenho aula no CPOR e, além disso, eu tenho o MBA de Marketing Global que recomeça agora em agosto e que é de sexta e Sábado e que se sobrepõe a esses horários.

Entrevistadora: Você então está com a vida mais agitada do que quando trabalhava na empresa?

Pedro: É. Tem quem diz tá vendo, agora, depois de velho, você está trabalhando mais do que quando era juvenzinho. Eu não diria mais, mas eu trabalho em horários diferenciados que às vezes me favorecem, mas às vezes me prejudicam muito porque todo mundo gosta

de estar aos sábados em casa, e eu acabo ficando nos sábados, pelo menos três sábados por mês ocupado. O outro eu simplesmente não vou porque eu também sou filho de Deus e...

Entrevistadora: Claro...

Pedro: Mas três sábados por mês eu acabo ficando preso a essas duas coisas...

Entrevistadora: A essas atividades...

Pedro: Não sei se estou indo bem...

Entrevistadora: Imagina, está ótimo porque fica mais fácil você ir falando. Mas me conta um pouquinho da sua trajetória profissional...

Pedro: Então vamos lá.

Entrevistadora: Eu queria que você me contasse desde o início...

Pedro: Bom, então eu vou fazer um exercício de lembrança agora...

Entrevistadora: Vamos lá...

Pedro: Eu vou contar um pouco como é que eu sou.

Entrevistadora: Está ótimo...

Pedro: Eu sempre fui uma criança muito curiosa e a curiosidade me levou então a ser independente cedo. Eu com 16 anos, naquela época existia o colegial...

Entrevistadora: Na minha época também tinha, pode ficar tranquilo...

Pedro: Era ginásio e depois colégio, agora é tudo segundo grau, né. Bom, então no segundo ano do colegial eu fui convidado por um colega assim, coisa do tipo “vamos lá”, a tentar uma bolsa em um bom colégio. Eu perguntei o que era isso e ele disse que era o cursinho que estava começando na época, isso na década de 70, ele disse que estavam dando bolsa, fazendo um curso e eu então topei acompanhá-lo. Aí eu cheguei lá, fiz o exame e eu ganhei a bolsa e ele não... E aí, naquela época, no Brasil, em São Paulo, no Brasil mesmo de um modo geral, existia um procedimento, um processo educacional que eu achava, hoje eu acho um absurdo, mas naquela época eu não achava nada, achava até bom... chamado “madureza”, que era o supletivo. Eu tinha 18 anos, 16 anos então eu peguei... não, eu minto, eu tinha mais, eu tinha 17 anos. Com 17anos o que eu fiz? Eu fui estudar no curso supletivo. Eu disse: “eu vou fazer esse cursinho”. Mas eu estava no segundo ano do colégio. Como eu ia fazer esse cursinho se eu não tinha o colegial completo? Aí tinha essa figura chamado supletivo. Você podia prestar exames de “madureza”, o chamado supletivo, de vários locais em que o Brasil abria...

Entrevistadora: Hoje tem também...

Pedro: Tem, mas naquela época virou a febre do momento. Porque você parou de estudar por exemplo por dez anos e você fazia um exame, passava e tirava o colegial.

Entrevistadora: Entendi.

Pedro: Como eu estava preparado, eu fui fazer esse exame e eu passei. Eu fui fazer exame em Lavras, em Minas Gerais, no Mato Grosso, em Campo Grande e fui fazer também em Ponta Grossa, no Paraná. Era assim, você podia se inscrever no exame e se você não passasse nas oito matérias você se inscrevia de novo no mês que vem nas matérias que faltavam, então em dois meses, em três meses, você fazia... Eu fiz isso e eu tirei, então, eu consegui o colegial. Agora, isso foi uma forma muito junta, assim, sobreposta, ao cursinho porque eu já tinha entrado na faculdade no fim do ano e eu não tinha o colegial, então eu fui fazer e consegui entrar então, no colegial.

E aí vem a coisa da independência. Naquela época a gente tinha que pedir para os pais, mas eu acabei não pedindo. Eu me formei. Eu ter largado o colegial foi uma comoção dentro de casa. "Imagina, como você largou?". Mas eu não liguei para isso, fui fazer o cursinho e resultado: eu ganhei um ano e meio, quase dois anos. Eu entrei na faculdade antes.

E aí o que eu fiz. Essa coisa da independência aí, eu fui vender lanterna na rua para poder pagar...

Entrevistadora: Você entrou na faculdade de que, desculpa...

Pedro: De Administração de Empresas, na PUC. Aliás, eu prestei pela PUC, mas a faculdade na época era a ESAM, que era ligada à PUC, escola superior de administração de negócios. Então, o meu exame foi pela PUC, em 197... Aos 21 anos, em 1973, eu entrei em uma grande empresa de consultoria e auditoria. Trabalhei lá em várias empresas como trainee de auditor e depois de auditor, em vários segmentos. De lá, eu fui para uma grande empresa química.

Pedro: Eu trabalhei em 78...

Pedro: Eu trabalhei lá na era da ascensão. Eu trabalhei lá de 78 a 86. Então, aí eu sai da consultoria, fui para essa química, na área de auditoria interna, que era uma área que me dava a condição de conhecer toda a empresa rapidamente. Fui muito bom esse período, essa experiência profissional. Eu trabalhei quase nove anos, né, na área de auditoria interna e

depois na área de gestão de negócios, e aí eu tinha 33 anos e queria ser gerente. Eu via que por ser uma empresa, na época, paquidérmica,...

Entrevistadora: Ainda é viu. Até hoje...

Pedro:...era muito grande. As coisas para andar lá tinham, sabe, "o que mata é essa pressa", diziam, sabe... era muito devagar para mim. Naquela época, a gente respondia anúncio de jornal e era aprovado.

Entrevistadora: Era um pouquinho diferente...

Pedro: Eu então respondi um anúncio de jornal para ser gerente de uma empresa suíça, na época, lá no Paraná, imagina você. Então lá fui eu para o Paraná. Fui aprovado e fui ser gerente de auditoria interna. E aí vem junto aquele dilema: eu era casado, tinha dois filhos pequenos e minha esposa era professora da rede municipal. Eu pensava o que a gente faz? Ela larga aqui e vai para lá ou fica? Como na época existia a possibilidade de eu voltar para São Paulo, ela ficou aqui e eu lá. Eu fiquei dois anos e meio nesse esquema indo e vindo toda semana. Toda semana eu ia e no fim de semana voltava. Não recomendo esse esquema para ninguém porque se de um lado foi muito bom profissionalmente, por outro lado, pessoalmente, foi muito ruim. A distância dos filhos, da família e você só começa a perceber isso quando você volta para casa e o seu cachorro te morde a perna porque não te reconhece mais, né. Ou ainda quando a sua filha chora quando você a pega no colo. Então eu não recomendo para ninguém fazer isso.

Mas finalmente, depois de dois anos e meio eu fui transferido para São Paulo. Essa empresa comprou uma empresa aqui em Jundiaí. Então, Jundiaí é a meia hora da minha casa, certo. Só que como eu trabalhei e quem trabalhava bem tinha uma recompensa, eu fui transferido para São Paulo e promovido. Então eu passei a responder por três empresas nos Estados Unidos. Três empresas ligadas à Suíça. Então eu tinha de sair de São Paulo todo mês, passar um mês praticamente lá e aí, se eu fiquei dois anos e meio em Curitiba, eu ficava 30 dias aqui, mas 30 dias lá também. Ficava mais perto, mas também não podia ter vida social em lugar algum. Trinta dias eu estava no local de trabalho e 30 onde estava a família. Nesse esquema se passaram mais dois anos e meio. Até o dia em que houve uma reestruturação e eles fizeram coisa inteligente como contratar gente nos Estados Unidos para tocar aqui, deixar de depender do brasileiro. Isso para mim foi uma experiência muito boa, muito

gratificante porque eu já vi americanos virem auditar brasileiros, mas um brasileiro auditar americano não...

Entrevistadora: É muito raro...

Pedro: É o mesmo que conseguir vender jornal dizendo que o cachorro mordeu o homem porque o que vende jornal é a notícia de que o homem mordeu o cachorro, né. Mas eu fui lá, e com essa cara de alemãozinho assim, eu me saí bem. Fiquei dois anos e meio e o universo começou a ficar pequeno, então, eu sai dessa empresa e fui convidado a trabalhar na em uma empresa de calçados. Foi a primeira empresa brasileira na qual eu trabalhei. Fiquei pouco tempo lá, um ano só.

Entrevistadora: Os motivos de saída da foram seus?

Pedro: Sim. Foram meus... Então eu fui para a essa empresa de calçados, mas eu não me adaptei. Era uma empresa de família, muito diferente das multinacionais que eu já tinha trabalhado. Eu queria vir para São Paulo e trabalhar em São Paulo mesmo...

Entrevistadora: Lá não era São Paulo?

Pedro: Não era São Paulo, mas foi o primeiro lugar quando eu pedi demissão. Pedi demissão não. Eu negocieei minha saída, eu queria sair e acho que a minha performance também os levou a aceitar a minha saída. Eu saí sem emprego. Isso foi em 92... Eu vim para São Paulo, numa época difícil, estávamos vivendo a época do Collor... E eu fiquei desempregado em 92. Mas naquela época eu acho que, sei lá, talvez o fato de ter alguns anos a menos e a situação do mercado ser melhor também, foi mais fácil uma recolocação. Eu fui para uma empresa de eletrônica. Uma outra empresa nacional, um outro desafio. Eu fui contratado para um departamento que era o departamento de gestão também, mas onde há dez anos não entrava uma pessoa, né. Eu fui a primeira pessoa a entrar lá. Então fui muito mal recebido pelos demais funcionários. Tinha gente lá da época de D. Pedro II, os jurássicos, mas isso foi um desafio e ao mesmo tempo uma vitória porque eu me aproximei dessas pessoas e conquistei essas pessoas. Acho que eu fiz um trabalho bom a ponto de o mais antigo me indicar para o lugar dele quando ele se aposentou. Ele tinha vários amigos que estavam com ele há vários anos, mas ele me indicou e eu fui. Fui para a divisão mais importante da empresa que era a de eletrônicos.

Mas como eu tinha tido uma atuação muito abrangente na outra empresa, a suíça, tinha ficado em outro país, aquela coisa, dessa empresa era outro conceito. Uma coisa interna que

eu não queria mais. Acho que eu sempre quis um pouco mais para mim. Sempre sonhei grande, né. Eu recebi então um convite para ir trabalhar em uma empresa de bebidas. Eles estavam vindo para o Brasil, em 95, novamente, pela quarta vez, através de uma empresa de engarrafamento. A empresa foi um furo no mercado, né, você acompanhou na época, em 94. Ela chegou a contratar em 94, 27 executivos, retirados das melhores empresas. Esse grupo ficou uma semana na empresa e depois foi todo demitido. Aliás, se você quiser estudar isso, a Revista Exame, na época, publicou um artigo muito interessante, chama-se Baesa. A empresa cometeu o sacrilégio e conseguiu destruir a imagem dela antes de começar.

Bom aí passou, ela se restabeleceu desse trauma todo e em 95 ela voltou a contratar e aí me fez o contato e eu estudei muito antes de aceitar, mas a contratação acabou sendo muito boa também. Eu fui como diretor era a primeira empresa em que eu estava nesse cargo, Eu fui ser diretor da parte de gestão interna e da parte de auditoria de operações. Eu respondia novamente por outras áreas fora do Brasil. Eu respondia pela Argentina, Uruguai e Chile. Só que a empresa infelizmente não deu certo. Ela cometeu erros estratégicos primários, o principal deles foi tentar administrar a empresa pelos Estados Unidos. Quem estava no comando achava que o Brasil era uma continuação. Mandou para cá pessoas de lá como um americano que era responsável pela Logística, mas que não sabia o que era a Praça da Sé, em São Paulo. Esse mais ou menos foi o perfil das pessoas de lá mandadas para cá. A empresa então ficou quatro anos no mercado, mas acabou sendo vendida para a uma outra empresa brasileira. Quando eles vieram eles compraram a distribuição dessa empresas, em 94, mas venderam novamente em 97 e aí todos os gestores, obviamente tiveram de sair, né. E todos nós começamos então a procurar emprego. Eu então, aos 45 anos, voltei ao mercado, à procura de emprego. Na verdade eu não voltei ao mercado porque eu não fui demitido não, eu fui contratado por outra grande empresa de consultoria e voltei às minhas origens, voltei a atuar em auditoria interna, mas agora mais na área comercial. Fiz serviço de auditoria terceirizada na empresa. Mas agora, trabalhar em consultoria aos 21 anos era uma coisa, aos 45 é outra, totalmente diferente. Porque são empresas que são regidas por uma forma, um padrão, muito interessante ou muito estranho, dependendo, porque elas têm sócios e têm empregados. Como eu não era sócio, apesar de ser diretor...

Entrevistadora: Não era sócio?

Pedro: Não era sócio. Eles não contratam sócios. Os sócios foram sócios de outro local. Contrataram-me como diretor e o diretor não têm autonomia para nada. É simplesmente um empregado mais categorizado e aquilo mexia muito comigo porque você vir de uma empresa com status de diretor, como eu vim de outra empresa, e chegar à empresa e não ter autonomia absolutamente para nada, realmente não deu certo. Essa então foi a primeira demissão que eu sofri e que mexeu um pouco comigo, apesar de eu saber que isso poderia acontecer, mas mexe. Um belo dia, depois de um ano que eu estava lá, fui chamado para uma reunião para discutir um assunto e quando cheguei lá munido de informações para discutir o tal assunto, estavam três sócios na reunião e eu, descobri que a reunião não era para discutir assunto nenhum porque o assunto era eu. Então foi um choque assim. Coisa que mexeu muito comigo na época porque você é desligado da empresa na hora, então eu voltei para a minha mesa tentei acionar algumas coisas, mas me disseram “você tem de sair já”. Ou seja, era uma empresa difícil para se trabalhar. Não guardo boas lembranças de lá. Mas tudo bem. Fui então, aí sim, para o mercado porque a da empresa de calçados não foi o mesmo impacto porque foi algo negociado. Aí não, nesse caso foi uma surpresa. Eu me lembro até o dia ainda, foi no dia 31 de março. Uma revolução mesmo, né.

No dia seguinte eu fui contar para o pessoal, reuni meus filhos, eles achavam ser pegadinha de 1º de abril, mas eu disse que era verdade, e aí acabei ficando dois meses só no mercado. Isso já em 97, né. As coisas eram mais fáceis. Perdão, era 98.

Bom, depois de dois meses, através de relacionamentos – lembre-se que eu disse a você que relacionamentos são muito importantes – uma pessoa que trabalhou comigo na empresa de alimentos estava no em grande rede de varejo e me convidou para trabalhar. Eu fui como diretor de controladoria e estava tudo muito bem, embora lá seja uma empresa muito diferente das empresas nas quais eu trabalhei...

Entrevistadora: É. Trabalhar lá é uma coisa meio louca né?

Pedro: É. Na época ela estava entrando ainda no Brasil, estava cheia de erros estratégicos... ela é muito espartana. Você não tem conforto algum para trabalhar. Imagine só. Eu era diretor de controladoria e minha mesa era uma escrivaninha encostada na parede. Não havia espaços. Era um negócio desagradável. Mas eu fiquei lá. Estava indo bem, fazendo um trabalho legal, mas depois de cinco meses, um headhunter de São Paulo me consultou porque eu havia sido indicado (olha só, de novo a coisa do network, do se dar bem com as

peças que você conhece pela vida). Bom, a pessoa que foi fazer o levantamento da compra da empresa de bebidas e uma pessoa da outra empresa, ou seja, era o meu adversário, ele foi fazer um levantamento das necessidades que a essa empresa teria para comprar a minha. Então eu era o comprado e ele o comprador. Não era meu desafeto, inimigo ou adversário, mas era uma pessoa de fora que estava comprando a empresa na qual eu trabalhava. Mas ele gostou do meu trabalho, a gente se deu bem na época e ele estava em uma rede de televisão Ele me indicou para ser o gerente, não o diretor de controle de finanças da holding desse Grupo. Eu fui para pelo menos para ouvir a proposta. Mas foi super 10 porque uma entrevista de emprego você não faz uma só, você faz a entrevista e depois uma série de etapas até porque as pessoas não querem errar sozinhas, não é? Não querem assumir sozinhas a responsabilidade. Eu fui falar com o presidente do grupo e só falei com ele, com mais ninguém... Basta dizer que o salário eu caí para trás porque eu ia ganhar "x" mais 25% de faixa mínima. A faixa era muito extensa...

Entrevistadora: A perspectiva era maravilhosa financeiramente falando...

Pedro: Era. E de fato, Tatiana, foi o local onde eu ganhei mais dinheiro na minha vida. Foi o local onde eu me senti melhor também, o ambiente de trabalho. Porque apesar de ser uma empresa nacional, totalmente diferente daquelas em que eu tinha trabalhado, pelo menos da maioria, né, era uma empresa também de um dono e sendo um dono uma pessoa pública, conhecida...

Entrevistadora: Com certeza...

Pedro: ...e muito difícil de trabalhar, porque todo mundo diz que ele é gênio e todo gênio é genioso, eu fui para lá e, realmente, eu me dei muito bem. E esse chefe que me contratou em 15 minutos, teve comigo uma empatia e assim eu também com ele, um relacionamento muito legal. Ele era só oito anos mais velho do que eu, mas eu o via como aquele irmão mais velho, quase um pai, sabe? Uma pessoa que eu admirei muito e que talvez eu me deixei envolver pelo aspecto emocional, mais do que pelo aspecto... mais não... mas tão grande quanto o profissional. Ele era uma pessoa que freqüentava a minha casa, que estava junto com a gente. Ele me elogiava muito. Para você ter uma idéia, eu fiquei quatro anos lá e ele tinha outros vice-presidentes, né, mas quando ele saía de férias, ele passava a presidência do grupo para mim. Eu era o presidente do Grupo na ausência dele. Então isso me garantiu certa postura de tranqüilidade. Eu não sei, mas hoje fazendo uma reflexão, eu

não sei se isso contribui para que você entre numa zona de conforto sem você perceber ou houve dentro (o que eu acho que seja mais verdade) uma política interna da qual eu também não me dei conta e que quando me dei conta a coisa já estava nas proporções que estavam. Porque um outro diretor para a área de negócios foi contratado e essa pessoa queria porque queria ser sozinho na holding. Ele fez a cabeça desse meu chefe e conseguiu achar todas as propriedades possíveis a meu respeito a ponto de, no dia 2 de julho, logo depois da Copa do Mundo, que eu tinha reunido meu pessoal e estava em um pique legal, gostando muito do que fazia e estando sempre sendo muito bem avaliado. As avaliações que ele fazia eram muito boas... porque eu organizei o pessoal e desenvolvi um treinamento para eles estimulando a capacitação que teve o Brasil para ganhar e como o meu pessoal poderia aproveitar esse lado positivo do Brasil na Copa. Eu descii desse treinamento todo empolgado porque ele queria falar comigo. Ele me chamou para demitir. Sabe? Eu estava ainda com os papéis na mão, mas ele disse então “a sua área não está me agregando mais nada. Eu não tenho uma boa notícia para você. Você está demitido”.

E olha, isso faz três anos, mas é uma coisa que para mim, parece que aconteceu ontem ainda. Foi muito difícil, justamente porque era a empresa na qual eu queria estar, que eu gostaria de permanecer. Era uma empresa que precisava da experiência que eu trouxe de fora, eu sei que precisava porque eu consegui mudar um pouco do perfil, do posicionamento dela, da forma como ela estava sendo vista pelo mercado. Eu abri portas... E aí, eu não sei se foi ciúmes, se foi... Eu não sei o que foi porque até hoje eu não sei o que foi. Ele simplesmente... Ele me contratou em 15 minutos e me demitiu em dois... Talvez, essa coisa aí... eu deveria ter me preparado também porque uma pessoa que é tão objetiva na contratação pode ser objetiva também na demissão. E a contratação e a demissão dele foram muito frias. Eu diria bem racionais até. Talvez ele precisasse de um pouco mais para me conhecer quando me contratou porque se me deu também uma responsabilidade muito grande e eu pensava: “ele me contratou em 15 minutos, eu não posso decepcionar esse cara nunca”. Então, aquilo que eu conseguia fazer eu fazia e o que eu não conseguia eu dava um jeito de conseguir para não decepcioná-lo, meio que para dizer “você acertou quando me contratou”, né... Mas quando ele disse isso e eu sai em direção da rua e pensei: “você não está me tirando um emprego, está tirando uma parte do meu corpo”. Então você está errado. Você não tinha que... isso não é uma família. E ele sempre dizia “isso aqui é uma família”,

“isso aqui é uma irmandade”. Para você ter uma idéia, ele é presidente desse grupo há 30 anos. Aliás, minto, há 25. Ele está no grupo há 35 anos. Ora, alguém que é presidente de um lugar há 25 anos... primeiro eu tenho que tirar o chapéu para ele...

Entrevistadora: Claro...

Pedro:... Porque ele consegue lidar com o senhor chamado; o dono, porque não é fácil, eu acho que é só ele que agüenta porque ele conseguiu desenvolver uma forma de lidar com o ele, mas herdou também essa impulsividade, essa frieza, essa inconstância do próprio dono. As pessoas que trabalham lá são todas inconstantes, são inseguras... O único que era seguro de uma forma totalmente fora da realidade era eu. Eu me achava assim. Eu pensava “você vão fazer isso com outras pessoas, comigo não, afinal de contas a gente tem toda essa ligação”... mas eu o via fazendo isso com as outras pessoas e pensava se um dia ia fazer comigo aí eu afastava as coisas e dizia “não. Isso não vai acontecer comigo”. Mas bobo eu porque se ele fez isso com um diretor, que acabou falecendo, mas que ficou 30 anos lá, era amigo pessoal dele. Quando ele faleceu ele disse “eu não precisava mais dele”. Por que ele não ia fazer comigo que estava na empresa há três ou quatro anos? Mas foi aquela coisa, né, é quase aquele namorado que você ouve dizer que te ama o dia todo e um dia ele vira para você e diz “nunca te amei”, não nunca te amei não, ele diz “não te amo mais” e aí você tem que... bom...e aí Tatiana começou essa coisa toda. Aos 49 anos, eu sem emprego. Eu não diria nem sem dinheiro porque nesses quatro anos que eu fiquei lá e também por toda a minha vida passada, eu ocupei cargos bons. Eu sempre fui uma pessoa que soube investir bem o dinheiro. Eu diria que se eu quisesse parar de trabalhar naquele momento, eu poderia ter levado uma vida modesta, tranqüila...

Entrevistadora: Claro...

Pedro: ...mas eu não fiz isso porque aos 49 anos ainda queria trabalhar, ainda mais sendo uma pessoa ativa como eu sempre fui. E aí começou aquela coisa: onde vou trabalhar? O que vou fazer?

Entrevistadora: Foi aí que você foi trabalhar lá?

Pedro: Foi aí que me deram o outplacement. Pagaram os tubos porque o meu salário era muito alto e a empresa de outplacement ganha dois salários e meio, né?

Entrevistadora: É.

Pedro: Então eu fui o cara com quem mais eles ganharam... foi comigo lá... tanto que os caras me chamavam de VIP. Eu era VIP lá... é...mas isso tudo você não põe não...

Entrevistadora: Não, não...

Pedro: Não põe o nome de nenhuma empresa não...

Entrevistadora: Não de nenhuma empresa. Fica tudo descaracterizado.

Pedro: Eu não tenho nada contra eles, mas é que... comigo não deu certo. Aliás, muitas outras também não deram. Nós temos um grupo de rapazes, a gente almoça todo mês, eu tenho até evitado ir porque eu não quero lembrar, mas todos eles se fizeram na vida sozinhos. Procuraram outros lugares para trabalhar. Uns viraram consultores, outros vivem de bico, fazem alguma coisa. Nenhum deles conseguiu emprego melhor. Nenhum deles. Quer dizer, eles se viraram, mas ninguém conseguiu emprego melhor. No meu caso eu diria o seguinte: se eu tivesse saído da rede de varejo nas condições normais de temperatura e pressão que aquela empresa me dava, eu estaria hoje achando que eu estava melhor do que estando lá. Como no Grupo eu tinha condições fora do mercado, era um salário fora do mercado, na época as condições financeiras, a participação totalmente fora do mercado, como são até hoje porque todas as pessoas lá ganham muito bem, qualquer emprego que não fosse aquele seria menos, como sempre foi. Hoje, apesar de eu ter um salário razoável perto do mercado, eu não posso nem comparar... Hoje o salário para mim é o que eu ganho para viver a minha vida. Eu procuro investir dinheiro. Eu tenho guardado aí uma cota que vai garantir a minha aposentadoria. É isso.

Entrevistadora: Então você planejou sua carreira?

Pedro: Planejei. Como eu te disse, planejei sim... me aposentar aos 55 anos e estar vivendo de atividade acadêmica ou fazendo alguma outra coisa que não a vida corporativa a partir dessa idade. Eu não planejei esse plano B.

Entrevistadora: Você planejou um curso ou você planejou chegar a uma situação como eu queria ser um gerente, eu queria ser um diretor... Você foi planejando isso ou isso foi acontecendo?

Pedro: Não. Isso foi me incomodando. Isso foi aparecendo, ou seja, poxa, eu estou como gerente, mas eu quero mais. Nessa empresa eu tenho condição, mas quanto tempo vai demorar isso? E aí então, bom, fora eu também tenho? Tenho. Então eu vou para fora. Agora, eu não planejei assim, eu não planejei trabalhar em uma empresa "x" e colocar

aquela empresa "x" como alvo porque eu nem sei se isso é possível hoje em dia. Hoje em dia você tem de planejar o seguinte: eu quero arrumar um emprego, pelo amor de Deus, e se tiver está bom. Como fez meu filho, por exemplo. Ele é arquiteto, tem 30 anos, e está batendo cabeça por aí. Uma hora está aqui, outra está lá. Montou um escritório de Arquitetura para ele quando saiu da faculdade. Não era conhecido e não conhecia ninguém...

Entrevistadora: É complicado...

Pedro: Resultado: hoje ele está trabalhando numa loja como consultor, na área comercial que é um vendedor, porque não deixa de ser vendedor e é arquiteto, tá. Ele tem potencial para muito mais, mas não tem mercado. Eu na idade dele estava nessa escolhe de onde ir trabalhar. Estava na Rhodia e falei não eu quero ser gerente. Foi quando eu fui trabalhar em Curitiba. Mas é difícil hoje em dia conseguir um trabalho para escolher. Eu acho difícil.

Entrevistadora: Você planejou como sua vida acadêmica, de ter aula... Você foi fazendo alguma coisa para isso acontecer?

Pedro: Não. Não fui. Aliás...

Entrevistadora: Você não fez ou planejou fazer um mestrado, algo assim?

Pedro: Não. Eu vou fazer um mestrado agora. Agora eu vou. Vou entrevistar alguém daqui um ano, provavelmente... Eu quero fazer sim. Para te dizer a verdade eu hoje fico ainda num dilema. Você me perguntou de planejamento, tem momentos em que eu tenho vontade de retomar uma atividade corporativa, apesar de estar com 52 anos de idade, mas eu fico pensando... e isso que você me falou até me animou de que as pessoas acima dos 40 anos, você falou né?

Entrevistadora: É isso.

Pedro: Mas é que eu estou bem acima dos 40 anos. Esse é o problema... conseguiram retornar em posições melhores e tal. Eu fico pensando: aonde existe...

Entrevistadora: Se a gente avaliar as pessoas que saíram do mercado e conseguiram retornar, no mercado informal de trabalho, são os maiores índices de recolocação. Não sei se é para oportunidades melhores ou não, essa entrada a gente não tem.

Pedro: Eu às vezes duvido disso. Eu duvido. Porque as poucas indicações que eu tive... na semana passada mesmo, um colega meu que trabalhou comigo lá na empresa de bebidas, foi meu funcionário lá. Ele é mais jovem do que eu, ele trabalho em uma empresa de

telefonica. Ele é uma pessoa que se deu muito bem comigo, então, ele procura me ajudar. Quando ele vê alguma coisa ele fala “olha tem umas possibilidades, estão procurando diretor financeiro para uma indústria farmacêutica, posso te indicar?”. Eu disse pode, pode. Por que não? O salário é de R\$ 18 mil. Tudo bem, pode indicar. Eu acho que não vão nem me ligar porque quando as pessoas lêem o currículo elas acham o currículo muito bom, mas quando elas olham “52 anos” pensam “esse cara aqui está no fim de carreira”. Então eu não sei. Teria de ser uma empresa que quisesse investir na experiência de alguém. Talvez uma empresa menor, mais familiar. Uma empresa grande jamais. Eu nem sonho com uma coisa dessas. Eles vão buscar alguém mais novo para dar todo o treinamento e exigir também. O salário é outra coisa, vão pagar bem menos. Não vão buscar uma pessoa da minha idade com o salário que eu tive. Então tudo bem porque as poucas que apareceram eu não fui nem chamado. Alíás minto. Eu estou me esquecendo de uma coisa interessante. Esse ano ainda. No começo do ano, em março, uma colega minha que era gerente de Recursos Humanos do desse grupo de televisão, ela saiu de lá também, depois dessa inconstância toda, ela me indicou para ser o diretor de uma empresa de assistência médica. Eu fui fazer a entrevista e fui contratado.

Entrevistadora: No ato?

Pedro: No ato, mas eu não quis?

Entrevistadora: Por quê?

Pedro: Eu não quis porque o trabalho era em São Bernardo, e eu me dei o luxo de dizer que não queria. Nada contra São Bernardo, mas eu teria de entrar às 8h e não tinha hora para sair e eu queria manter as aulas da faculdade. Então eu disse que queria, que ficava, tudo bem, mas eu quero continuar sendo, não o coordenador mais, mas um professor. Eu não quero abrir mão das aulas. E outra né. O salário que eles me ofereceram era de R\$ 15 mil... e eu não quis. Você vê que coisa, eu não quis.

Entrevistadora: Você acha que você hoje se dá mais o luxo de escolher?

Pedro: Não tenha dúvida.

Entrevistadora: O que você acha que mudou?

Pedro: O que mudou? Hoje eu tenho a condição financeira para poder dizer quero ou não quero. Eu tenho hoje uma percepção muito mais clara do que eu posso fazer, da agregação que eu posso dar. E tenho hoje também a possibilidade de dizer não... como eu disse. Eu

disse não porque eu queria aliar essa atividade a atividade acadêmica. O que eu gostaria de fazer hoje era uma atividade corporativa com uma atividade acadêmica. Eu gostaria. Seja por uma consultoria, seja por um trabalho informal, mas eu não queria abrir mão das aulas. Eu acho que isso é uma coisa que vai fazer falta na minha aposentadoria mesmo. Às vezes eu penso que eu já me aposentei. Eu penso que a minha aposentadoria já chegou apesar de eu não ser aposentado nem pelo INSS e nem pelo fundo de pensão que eu guardo. Eu me aposento no ano que vem pelo INSS e no fundo de pensão em 2008. Então, a partir de 2008 eu vou me sentir um aposentado. Aí eu quero dar aulas, só. Não quero coordenação, não quero nada. Quero ter meus R\$ 2 mil dando aulas e fazer isso quando eu quiser e na hora que eu quiser. Hoje, na faculdade, eu não posso dizer eu vou quando eu quero. Até porque eu peguei essas turmas todas e peguei como responsabilidade. Eu acabo trabalhando de sexta e sábado, é difícil, mas eu escolhi...

Entrevistadora: Você acha que esta escolha que você está fazendo muda o seu planejamento de vida?

Pedro: Sim. Sabe o por quê? Porque como eu te disse, meus horários são malucos. De sexta-feira eu trabalho bastante, mas chega na segunda de manhã eu não tenho o que fazer. Então eu me dou ao luxo de ir ao Parque da Água Branca para conversar com o Aroldo que é um ganso que tem lá e ficou meu amigo. Quando eu ia lá eu o batizei de Aroldo, quando eu ia lá com os meus alunos. Ele agora ficou meu amigo. Toda vez que eu ia lá, ele tem um harém, ele tem as gansolinas dele. Ele é o único macho lá. E quando alguém chega perto, ele defende as gansas. Ele me atacou várias vezes. E de tanto eu ir lá, acho que ele já foi com a minha cara, já consegui falar com ele, a gente se entendeu... (isso é conversa para maluco não põe isso não)... eu falo assim "Aroldo, meu negócio não é esse tipo de fêmea, você não se preocupe". Então, eu faço isso. De segunda de manhã eu vou andar no Parque da Água Branca.

Ao mesmo tempo isso me faz bem, mas também faz mal porque eu penso "puxa, estou aqui fazendo nada".

Entrevistadora: Dá-te a sensação de que você está ocioso?

Pedro: Eu tenho tempo disponível. Podia fazer algo mais útil do que conversar com um ganso ou com uma tartaruga porque ela nunca vai responder para você.

Entrevistadora: Quando você entrou no mercado, lá no início, você disse que tinha aquela gana de fazer as coisas mais depressa. Fazer acontecer mais rápido. Hoje a sua concepção de carreira mudou?

Pedro: Não sei. Acho que muito pouco viu. Não porque eu acho que hoje um profissional para ter sucesso ele tem de ter primeiro o senso de urgência, ter foco. Tem de investir. Tem de saber se sujeitar a algumas coisas primeiro para depois usufruir do sucesso. Eu acho que isso não mudou nesses 30 anos. O que mudou, eu acho, foi, primeiro, o contrato de trabalho entre o empregado e o empregador. Antigamente a gente era contratado para vestir a camisa da empresa e fazer suor a camisa até grudar no corpo. Hoje, eu costumo dizer que é aquele contrato tipo camping. O que um camping dá para você quando você vai acampar? Ele te dá dois pontos fundamentais que são um ponto de luz e outro de água. Então você pega o seu motohome ou a sua barraca e dentro você tem uma luz para ligar uma lâmpada e a água para ter suas necessidades satisfeitas, em termos de higiene, fisiológica e tudo mais. A partir daí é com você.

Então eu acho que isso mudou sim. As empresas não querem hoje que você fique muito tempo lá, que você se aposente lá. As empresas querem resultado. Elas dão o mínimo de condição e exigem o máximo, até porque se você não quiser tem outros campistas aí que levantam a barraca de onde estão e vão montar a barraca no seu terreno. Se você estiver satisfeita você também fica no camping. Se não estiver, desarma a barraca e vai para outro lugar. Quando não há a condição e você questiona, as empresas pedem para você se mudar. O que mudou foi isso, a concepção de contrato de trabalho.

Carreira eu acho que não porque as pessoas buscam uma carreira e hoje a carreira é mais eclética. Eu acho que apesar da época em que eu fiz minha carreira, eu trabalhei em muitas empresas, tem gente que ficou 25 ou 30 anos em uma empresa só. Eu acho que relacionei para você umas dez empresas, mais ou menos. Mas isso movido a quê? Movido àquela ânsia de ser melhor, de ter uma melhor situação. A única empresa que eu disse "daqui eu não quero sair mesmo", que foi a do Grupo, eu fui obrigado a sair. Essa, se eu pudesse, eu estaria até hoje. Ficaria até me aposentar. Isso por todas as condições. Não era só pelo salário não porque o salário foi importante no começo, mas...

Entrevistadora: Era o quê? O ambiente...

Pedro: Era o ambiente, era pelo poder. Eu era o segundo homem da empresa. Eu era o diretor abaixo do presidente. Fiquei no lugar do presidente por duas vezes. Tudo passava por mim. Todas as operações daquela empresa passavam pela minha mão. Ninguém fazia nada sem um contrato formalizado com a minha área, se não tivesse um ok. Isso me deu uma importância, uma sensação de poder muito grande. E auto-estima também.

Quando você perde isso de repente, eles não te tiram o tapete, te tiram o chão. Você se sente pendurado no ar. E eu estava assim. Com a brocha na mão, sem escada.

Entrevistadora: Se recuperando?

Pedro: É se recuperando. Agora, você fala dos profissionais que deram uma virada na vida. Eu não sei se eu dei uma virada na vida, eu acho que eu poderia sim ter ficado deprimido, como fiquei. Eu confesso que eu desenvolvi um sentimento de raiva muito grande porque eu me senti, traído, usado. Todos aqueles sentimentos que uma pessoa que é demitida tem. Confesso que tive momentos de muita raiva, mas ao mesmo tempo eu sabia que a raiva só me faria mal se eu convivesse com ela. Eu vi que precisava buscar uma outra forma de sobreviver. Não financeiramente somente, mas também emocionalmente. Eu tenho que me sentir útil. Não posso ficar conversando com o Aroldo de segunda a sexta. Eu uso esse símbolo do Aroldo porque é uma coisa engraçada. É o típico caso do não fazer nada e não era criativo porque eu não falava nada de interessante com ele, eu somente brincava com ele. Mas eu costumo dizer que eu não tinha nada para fazer e eu poderia sim fazer algo melhor. Eu acho que de alguma forma eu poderia ter feito mais até. Eu acho que eu exijo muito de mim. Eu acho que hoje, por exemplo, eu poderia fazer mais. Não sei por que eu não faço. Não sei se ainda é a sensação de que eu tive de me virar porque eu perdi um pé no mercado e tive de encontrar alguma coisa que hoje me ajuda a passar os dias, mas não me dá a satisfação que eu gostaria de ter plena, não. Não sei se eu decepcionei você com isso.

Entrevistadora: Não. Tem algo que poderia voltar a te dar a satisfação plena? Talvez voltar ao mercado formal?

Pedro: Eu acho que sim. Acho que algo que eu pudesse ter a chance, uma nova chance de rever o porquê que deu errado. Agora, confesso a você que eu tenho bem claro dentro de mim o que deu errado. Talvez ser um pouco mais... acreditar menos nas pessoas. Acho que eu ainda aos 49 ou 50 anos, corria o risco de acreditar demais, hoje nem tanto. Eu acreditava muito. Eu acho que bebi todo o vinho que me deram e a gente não pode beber

todo o vinho que te oferecem, Tem de saber dosar a bebida. Tem de pensar que às vezes as pessoas te elogiam, mas elogiam por educação. Não é uma verdade e para mim era uma verdade. Eu acho que como eu faço assim, as pessoas fazem comigo também. Isso é um erro muito grande da minha parte também.

Entrevistadora: Você acha que ainda vale a pena voltar ao mercado ou vale apenas naquela condição que você tinha?

Pedro: Aquela condição eu confesso que, no começo, eu sempre quis de volta. Eu não tenho essa vontade mais porque jamais seria igual. Mas eu tenho sim a vontade de ter um pouco de poder no mercado porque hoje o que eu sou na universidade? Sou um coordenador de curso e um professor. O meu chefe tem 35 anos de idade. É um diretor. Ele é o diretor. Mas isso não me faz mal. Não que eu queira o lugar dele, não é isso. Não tenho a mínima pretensão. Mas eu tive que desenvolver uma capacidade de conviver com essa situação. É aquela coisa, eu não sou mais título. Eu fui título, passei ao primeiro parágrafo. Talvez eu esteja no segundo parágrafo, mas o que eu não quero é ser nota de rodapé. É isso que eu não quero, mas se tiver de ser nota de rodapé, conseguir viver bem nessa situação.

Entrevistadora: Mas em alguns livros a nota de rodapé é mais importante que o título...

Pedro: É porque pelo menos é uma indicação...

Entrevistadora: É que eu sou psicóloga né...

Pedro: psicóloga, então eu sou um perfeito paciente para você analisar.

Entrevistadora: É que nos livros de Freud a nota do rodapé é sempre muito mais importante do que o corpo do texto, tanto que a nota às vezes tem três páginas...

Pedro: Tudo bem eu posso chegar à nota de rodapé porque eu já fui toalha de rosto, mas eu não posso chegar a pano de chão. Assim é melhor, mesmo porque pano de chão é pano de chão. Então é aquela coisa: ele já foi. Sim já fui, mas não sou mais. Isso soa engraçado porque ao mesmo tempo em que eu falo que isso mexe comigo, eu não sei se é isso o que me incomoda. O que eu sei que me incomodou muito foi a maneira como tudo aconteceu. A maneira como eu fui desligado, a maneira como eu não fui recompensado por tudo o que fiz. Aí eu fico pensando: será que vale a pena a gente se esforçar tanto, a gente se doar por uma empresa? As outras empresas que eu trabalhei tudo bem, eu sempre fiz o meu melhor, mas era uma coisa impessoal, mas a última onde eu acabei me envolvendo tanto porque eu tive esse desfecho?

Outra coisa também, eu acho que talvez. eu tenho...um dia eu ouvi um ditado que diz o seguinte: o medo atrai a bala. Eu acho que eu tive medo, também, de perder muito, de perder aquela posição e acabei perdendo. As outras eu nunca tive medo de perder. Eu achava que se eu perdesse, eu ia achar outra melhor. Nessa eu, talvez pela idade, por tudo, você começa a ficar mais cuidadoso, mais temeroso. Esse medo às vezes te deixa meio paralisado, sem uma ação. Talvez tenha sido essa a impressão que eu deva ter passado. Não sei.

Entrevistadora: Para mim está ótimo...

Pedro: É mesmo? Eu te decepcionei?

Entrevistadora: Imagina. Muito pelo contrário. É muito rico tudo o que você me passou. Sua trajetória é muito rica...

Pedro: É rica, mas também cheia de altos e baixos. Como toda vida é, né? Dizem que a única coisa que caminha em ponto reto sempre é aquele equipamento que marca a pulsação cardíaca na UTI. Quando ele marca a pontuação reta...

Entrevistadora: É porque você morreu...

Pedro: É. Então tem de ser um dia lá em...

Nome: Sérgio

Idade: 47 anos

Profissão: engenheiro mecânico

Entrevistadora: Bem. Eu vou te descaracterizar. Então, então eu gostaria que você escolhesse como quer ser chamado...

Sérgio: Você decide. O nome que você quiser.

Entrevistadora: Eu crio um nome?

Personagem: Sim.

Sérgio: Então está bom. Eu tenho um roteiro que será dirigido de acordo com a história que você e trouxer. Eu então queria que você começasse falando um pouco da sua trajetória profissional...

Sérgio: OK. Eu sou engenheiro mecânico. Formei-me em 82 e comecei minha carreira em uma montadora como engenheiro de projetos para implantar sistemas de CAD e CAM, o que significa projetos assistidos por computador.

Entrevistadora: Esse foi seu primeiro emprego?

Sérgio: Sim. Oi meu primeiro emprego. Eu tinha trabalhado antes já como trainees, mas meu primeiro emprego assim, com carteira registrada, vamos dizer de forma regular, foi nessa montadora. Trabalhei muito em projetos mecânicos de automóveis, né, durante quatro anos. Depois de quatro anos fiz carreira já na Engenharia, entrei como engenheiro, vamos dizer assim, grau sete, né, e saí de lá como supervisor. Daí a quatro anos eu consegui o nível de gerência na empresa, sendo um dos mais jovens dessa empresa automobilística. Foi quando eu fui promovido. Então eu fui transferido para a área de planejamento de produtos avançados, o que representa você trabalhar com produtos que estarão no mercado daqui há quatro ou cinco anos. Isso requer bom conhecimento de Engenharia e também conhecimentos de mercado, de marketing, tendências. E aí foi quando eu saí da área de Engenharia pura e simples e fui para a área de planejamento estratégico. Nessa área eu fiquei praticamente por três anos e depois fui para a área de Marketing e Vendas, quando eu assumi a assessoria direta do presidente. Todo o planejamento da empresa passava por nós. A partir daí eu só atuei na área de Marketing e Vendas. Então, a minha carreira é

multidisciplinar, eu trabalhei em Vendas propriamente dito, fui Brand Manager de carro, fui gerente da parte de Peças, fui gerente de estratégias e satisfação do cliente, de Marketing e Peças. Então, tive assim, dentro da montadora, uma formação bastante ampla na área comercial, na área de Marketing e Vendas.

Cheguei ao posto de gerente executivo, que é praticamente um dos últimos níveis que um brasileiro acaba chegando aqui no Brasil. Há exceções, mas em geral esse o nível no qual alguém consegue chegar. Então eu fui gerente geral de Marketing durante dois anos. Depois fui transferido para gerente executivo estratégico da área de Exportação, para viabilizar nossa exportação para o México e Austrália. Em 2003 eu me desliguei de lá e comecei uma nova carreira de consultor, me dedicando bastante à atividade acadêmica mesmo. Dedicando-me às universidades. Agora mesmo estou planejando e no próximo ano ou em 2007 eu quero fazer pós-doutorado. A idéia é, aos poucos, ir me desligando da consultoria e absorver aí, cada vez mais a vida acadêmica. Esse é o planejamento de carreira que eu tenho.

Entrevistadora: agora vamos conversar um pouco mais. Você começou na área mais técnica e migrou para a área de negócios. Como isso aconteceu? Você foi buscando isso? Aconteceu? Foi a empresa que proporcionou?

Sérgio: Olha. Eu acho que é uma junção de todas as coisas. Eu sempre tive um lado de humanidade bem desenvolvido. Eu sempre me envolvi muito com literatura, com cursos, por exemplo, da universidade, do colégio. Sempre ganhei muitos concursos literários. Fui presidente de centros acadêmicos e grêmios estudantis. E quando eu me iniciei em engenharia – eu iniciei no ITA – e lá na universidade o engenheiro tem a formação técnica bastante forte, mas tem também a humanidade como ponto forte. Então o ITA era uma das poucas universidades do Brasil, em que dentro do curso de engenharia você tinha aulas de Português, tinha Educação, Filosofia. É um curso assim, que preenche esse aspecto de humanidade. Mas eu acho que é muito mais as características pessoais que estão ligadas a isso. Eu era conhecido como o engenheiro meio fora da curva, né. Tem histórias engraçadas. Uma vez eu fiz um teste em uma empresa alemã que a gerente de RH, psicóloga, quando perguntou qual era o meu hobby e eu respondi que era Literatura, disse que lia bastante e escrevia poesia, além de participar do jornal da universidade, onde já tinha publicado poesias e tal, e, ao mesmo tempo, eu tinha sido o melhor candidato nas

provas de Engenharia. Aí ela perguntou se eu não tinha um conflito existencial pelo fato de eu ser engenheiro. Ela perguntou se eu não deveria estar estudando Sociologia ou História porque achou que eu falava e escrevia muito bem. Então eu falei que não e disse: “por quê? Você acha que para ser engenheiro você precisa ser bronco, não saber escrever e não entender de política e Sociologia?”. Ela então, me reprovou nesse momento.

Entrevistadora: ela não gostou da resposta...

Sérgio: Ela não gostou da resposta.

Entrevista: Você tinha planejamento da sua carreira em algum momento da sua vida?

Sérgio: Eu sempre tive a minha carreira planejada.

Entrevista: Qual era seu planejamento de carreira?

Sérgio: Bom. Eu enxergava que a Engenharia para mim ia me dar a base que eu precisava. Uma base sólida de conhecimentos, de tecnologia e aprendizagem. Eu acho que, não comparando com nenhum outro curso, mas um dos cursos que mais capacita o auto-aprendizado, quer dizer o senso crítico de análise e absorção é a Engenharia. Isso pelo próprio modelo de ensino. É uma carga pesada porque é muito extenso. São cinco anos bastante puxados. A matemática é intensa. Quer dizer, o processo de raciocínio você tem de ter. Tem ainda os projetos que você tem de desenvolver. Tudo isso te obriga a aprender e a apreender. Além de aprender a apreender. Eu enxergava isso, além de gostar, é claro, dessa parte da Engenharia. Eu via ainda o seguinte: a carreira técnica no Brasil vai até um patamar. Ela tem um patamar. É muito mais difícil você ter ascensão tecnicamente. Até mesmo por conta do que pedem para você. A área técnica é muito estreita. O Brasil não é um país que produz tecnologia para isso, para a Engenharia. Naquela época era ainda muito menos do que é hoje. Então, ela acaba parando assim, te bloqueando por indisponibilidade de vagas e de cargos.

Agora, nos anos 2000, 2005, nós estamos vivendo um boom de Engenharia, de requerimentos de Engenharia. Então, nós estamos com mais opções para engenheiros, gerentes de engenharia e processos. Nós estamos exportando tecnologia automotiva e na área de petróleo. Mas esse não era o cenário em 82 e nos anos 90.

Então, eu dizia o seguinte: tenho que me consolidar na área técnica e depois buscar uma alternativa na área comercial das empresas. Então, eu sempre forcei, depois que eu achei que estava bem na área técnica, depois de quatro anos na área técnica, quando eu já estava

em cargo de supervisão (que era o patamar naquela época e eu ainda ia levar mais uns dez anos para subir mais um degrau), então, eu comecei a direcionar a minha vida para o planejamento estratégico, até que eu consegui.

Mesmo dentro de lá eu que pedi sempre para isso. Eu planejei a minha carreira. Eu quero ir para tal lugar para completar a minha formação.

Entrevistadora: Mas você planejava com base em abrangência e em quê mais?

Sérgio: Em abrangência e ascensão hierárquica. Outro lado que você deve acrescentar é o seguinte: eu não queria simplesmente passar por várias áreas, mas sim aprender o que essas áreas faziam.

Entrevistadora: Ou seja, você queria ter um conhecimento abrangente...

Sérgio: Isso. Eu buscava ser generalista profundo, vamos dizer assim. Porque deu uma média, mais ou menos, de três anos em cada área, de dois a três anos em cada área. Era mais ou menos o tempo que eu pré-determinava: dois anos a três anos, no máximo. Então, eu fiquei por 20 anos na empresa automobilística e passei praticamente por sete áreas e sete níveis diferentes. Então, posso dizer que a cada dois ou três anos eu subia um nível.

Entrevistadora: E por que você saiu de lá em 2003?

Sérgio: Em 2003 o que houve foi uma incompatibilidade de objetivos entre o diretor de planejamento estratégico e eu. Ele era um cidadão australiano com pouquíssima experiência de Brasil e nós divergimos sobre o que deveríamos fazer do ponto de vista estratégico para o Brasil. Como acontece com frequência na maioria das multinacionais. O pessoal traz uma agenda pessoal, de carreira pessoal que é incompatível, às vezes, com os brasileiros que fazem da sua vida essa empresa. Porque é delas que a gente recebe o salário e tal. Isso aconteceu também outras vezes.

Então, ele tinha a visão de que a gente deveria desenvolver um produto, no caso era um utilitário, para o mercado americano. Que eu deveria dedicar todo o meu esforço para isso. Eu analisei o mercado americano, conhecia o mercado americano mais do que ele porque ele estava apenas há três anos no mercado automobilístico, tinha vindo de empresas de consumo, e tinha acabado de acontecer uma pesquisa nos Estados Unidos que rejeitava o nosso carro nos Estados Unidos. Eles compararam com carros maiores. Eu disse então, para ele, que eu não ia gastar meu tempo e minha energia porque esse tipo de carro você não exporta, eles compram, no caso de montadoras, né. Aliás, montadora não exporta

diretamente para um país, ela exporta via uma empresa que está instalada naquele país. Aliás, mais de 65% ou 70% do comércio internacional é assim. É um dado interessante: para você exportar você tem de ter uma empresa instalada lá. E esse foi o panderio americano que se deu na expansão nos anos 60 e 70. Então, o mercado americano não queria o carro brasileiro. Inclusive tem jornais americanos, textos de jornalistas americanos, que falam assim: “o brasileiro só sabe fazer biquínis e caipirinha, não sabem fazer automóvel”. Isso em textos de jornalistas americanos especializados na área de automóveis. Eu disse para ele então, que o meu planejamento estratégico é desenvolver peças para caminhões para a Venezuela e África do Sul, consolidar a Austrália e ele simplesmente não engoliu isso. Ele nunca aceitou isso porque a determinação dele era outra. Então, nós tivemos uma discussão, ele insistiu que essa era a prioridade dele. Eu tornei a dizer que não era a minha. Eu até disse para ele que dali há dois anos ele estaria fora do Brasil e que os mesmos projetos tinham de se manter em andamento dali há dois anos porque seriam esses projetos que pagariam os salários dos brasileiros que estavam trabalhando. Mas foi de fato o que aconteceu. Em 2003, eu fui mandado embora. Sai e hoje ela exporta para a Venezuela. Toda a exportação vai para o Chile para a África do Sul por conta desse trabalho iniciado, mas isso é muito comum no mercado nacional.

Quando houve esse conflito, e esse conflito nós vivemos em 2002, durante o ano inteiro, desde o final de 2001 e percorreu o ano de 2002. Aí, no final de 2002, eu conversei com o presidente da empresa, eu não me reporto mais ao diretor. Ou eu me reporto a você, que é o presidente ou estou fora. Ele então, achou que não valia a pena comprar essa briga com o tal diretor (ele era amigo do presidente que também era australiano) e aí eu fui embora.

Dois meses depois o vice-presidente de RH também foi embora. Outra pessoa assumiu a presidência da empresa e demitiu esse diretor de planejamento estratégico, mas até aí, eu já tinha saído de lá.

Entrevistadora: E como foi sua saída?

Sérgio: Foi tranqüila. Foi planejada também. Eu estabeleci o dia e o horário que eu queria sair. Eu estabeleci que fosse no dia 6 de janeiro, às 17h. Desde dois meses antes eu soube quando eu ia sair. Negociei com eles e foi tranqüilo. Uma das coisas que eu não gosto nas empresas são aquelas saídas em que a pessoa deixa aqueles e-mails enormes para todo mundo, dizendo que adorou trabalhar lá e conhecer todo mundo. Eu acho isso uma coisa

muito chata. A empresa não tem essa relação com a gente. Na realidade, o que você fez foi você que fez lá dentro e ponto. A empresa é muito impessoal nesse aspecto. Então eu marquei, sai e fui embora. Decidi então que por seis meses eu não ia fazer nada. Viajei com a minha esposa, fiquei lendo, montei meu home Office com meu computador e fui cuidar da minha vida. Atendi algumas entrevistas, umas quatro ou cinco, mas a gente se torna muito assertivo assim, acho que posso dizer. A gente passa a optar apenas pelas oportunidades nas quais a gente sabe que não vai precisar alterar em muito as crenças e valores.

Porque é o seguinte: após esses 20 anos, ficou muito difícil manter a minha integridade e os meus valores. Nessa empresa meus colegas me chamavam de Serjão. Há inclusive uma crônica do Max Gehringer que responde: Quem é o Serjão? O Serjão é aquele cara que sempre coloca as coisas na mesa e eu sempre fui assim. Quando todo mundo estava discutindo, querendo esconder as coisas eu trazia para cima da mesa aquilo que era o problema. Eu sempre fui claro sobre as minhas opiniões. Eu discutia as minhas idéias até que se chegasse a um acordo. Uma vez chegado ao acordo não se discutia mais. Isso ao contrário de muitos colegas que ficam mudos nas reuniões e depois não cumprem o acordo. Havia muitos colegas que questionavam como eu não era demitido por causa das minhas atitudes. Eu também não sei. Pode ser empregabilidade, honestidade, integridade, não sei. Deve ser porque você não faz assim como eu, talvez. Dentro das multinacionais, hoje, há um problema muito sério de auto-estima, integridade e verdade. É um problema sério. Eu decidi ser assim, mas isso atrasou minha carreira. Foi o preço que eu paguei. Embora eu tenha chegado a um nível bastante elevado, o único no qual um brasileiro pode chegar, eu poderia ter experimentado uma carreira internacional. Cheguei a ser preterido algumas vezes por conta disso. Levei mais tempo para ser promovido do que deveria ter sido. Eu tenho consciência disso, dessa minha atitude crítica, ética e verdadeira em relação à empresa. De coragem, na verdade. De fazer a coisa certa, perseverança de ir buscando a realização nas coisas certas. Era muita honestidade com os meus chefes e com os meus subordinados em avaliações. Isso te atrasa por um lado, ma também te torna uma certa referência. Passa a existir quem gosta de você e quem não gosta. As pessoas reconhecem que você tem uma certa previsibilidade. Na Ford eu sempre tive um posto como agente de

mudanças, por isso que eu atuei em várias áreas. Quando havia um problema em uma área eu era indicado para resolver. Era mais ou menos assim.

Entrevistadora: Como foi sua saída? Você teve algum suporte nesse momento?

Sérgio: Eu tive total suporte. Foi tudo negociado. Eu cheguei para a minha esposa e falei que eu estava saindo porque não dava mais. Ela também já percebia a tensão que você vive. Porque quando você chega em casa você conversa, conta como está, explica o que está havendo e como você está e aí tudo bem...

Entrevistadora: Você teve algum suporte externo?

Sérgio: Não. Eu pedi, mas...

Entrevistadora: Não te deram?

Sérgio: Não.

Entrevistadora: E hoje como está o mestrado o doutorado?

Sérgio: Isso é uma questão muito engraçada. Em conclui o mestrado em 1990. Eu sou formado em 82, então fiz o mestrado em 90 e o doutorado em 93. Estava trabalhando lá. Foi novamente um desafio, uma exceção no mundo da empresa. né. Hoje as empresas estimulam os funcionários a fazerem mestrado e tal, mas naquele tempo foi uma disputa. Por exemplo, eu decidi fazer o mestrado dentro do meu plano de carreira. Parece brincadeira, mas eu tinha desenhado fazer mestrado...

Entrevistadora: Você se via na carreira acadêmica?

Sérgio: Sim. Eu planejava a carreira acadêmica, mas como uma situação muito lógica. Se você não for médico ou advogado, aonde você pode fazer alguma coisa depois dos 50 anos é na área acadêmica, mas para isso você precisa ter a formação. Eu pensava o seguinte: se eu aliar uma boa formação acadêmica com uma excelente experiência profissional, quando eu estiver voltando para o mundo acadêmico eu não vou precisar disputar cargos de chefes, ainda mais porque eu já tenho meu patrimônio feito, mas vou poder contribuir, levando um pouco mais de realidade para dentro das universidades e no âmbito de pesquisa porque há um distanciamento muito grande. Não estou falando de pesquisa pura, não é nada disso, mas diversos modelos que a gente vê em teses e dissertações não são, de forma alguma, aplicáveis. Aquilo acaba não contribuindo para nada também.

Então eu pensava o seguinte: quando eu tiver concluído a minha trajetória e voltar para o mundo acadêmico, eu posso começar como professor adjunto, ficar lá, principalmente

fazendo a interface entre universidades e empresas. Pensava em ser um bom interlocutor para isso. Porque tenho uma formação de executivo, tenho formação sólida acadêmica e posso fazer essa interface que as universidades brasileiras vão precisar. Para isso, me baseei no modelo americano. Lá é assim e aqui estamos caminhando para isso.

Então, eu decidi fazer, fiz. Desafiei a minha gerência porque cheguei e comuniquei que eu ia fazer o mestrado e portanto eu precisava me ausentar da empresa uma vez por semana, de manhã, e outro dia à tarde. Eles me perguntaram como eu ia fazer e eu disse que faria assim: eu saio daqui às 9h porque terei aula lá duas vezes por semana, acho que era das 10h ao meio-dia, e uma vez por semana das 14h às 18h, e volto para a empresa, fico até a meia-noite para compensar as horas. Aí meu gerente disse que não concordava com isso. Eu disse que não estava pedindo, estava apenas comunicando que estaria fora, mas que voltava para compensar. Ele ficou "p" da vida comigo, mas foi o que eu fiz.

Entrevistadora: Fez os cursos trabalhando?

Sérgio: Fiz trabalhando. Voltava para lá e esse gerente me dava tanta carga de trabalho com o intuito de eu pedir arrego. Ele marcava reunião nos dias em que eu tinha aula. Quando eu podia eu ia à reunião e discutia com ele, se não ia um colega me representar. Foram três anos, ele falando, falando, falando... Mas eu fiz e paciência. Eu trabalhava mais que os outros porque ele me dava uma carga muito grande de trabalho. Eu ficava até uma ou duas horas da manhã, mas fiz...

Entrevistadora: E o doutorado?

Sérgio: O doutorado veio logo em seguida. Praticamente logo em seguida. Foi seis ou sete meses depois. Porque eu peguei esse período para dar uma descansada e engatei o doutorado. Mas o mestrado foi na área de Engenharia, que era a área onde eu estava, e o Doutorado foi na área de planejamento avançado de produto, onde eu também estava. Nunca foi uma coisa dissociada da minha atividade profissional. Mesmo porque não dá para eu trabalhar em engenharia e fazer um doutorado em Filosofia. Sendo uma coisa muito distante ia requerer muito mais tempo meu. Então, como eu estava numa área de Engenharia que era de ponta, que era CAD/CAM, projetos estruturados por computador (ainda hoje é muito avançado esse troço) o mestrado foi bastante básico porque eu tinha, da indústria, mais avançado do que a própria academia. A academia naquela época, não tinha os equipamentos que eu tinha na indústria para tubulação, testes e etc. As estações de CAD

e CAM você não tinha nenhuma. As primeiras chegaram às grandes empresas automobilísticas então a gente tinha muito mais recursos e tecnologia do que a academia. No caso do doutorado, eu estava bem na linha de frente na parte de definição de produtos para cinco ou seis anos, e a minha tese foi projeto total e produto total. Como você fazer um produto a partir da voz do cliente para que reduza o índice de falha de novos produtos. Então tinha como desenvolver modelos, como tinha de ser. As fases e os Gates que você tem de passar para segurar a redução de produtos errados no mercado, que era a minha linha de trabalho dentro da empresa.

Entrevistadora: Mas você já começou a atuar na área acadêmica no período da academia ou não?

Sérgio: Não. Só fazia seminários e congressos. Eu era convidado a participar. Cursos, por exemplo, na faculdade, que era convidado a dar palestras. Porque aí eu fui ascendendo lá e fui absorvendo responsabilidades e o tempo foi diminuindo. Uma das coisas que as pessoas devem fazer é logo que saem da faculdade e começam a trabalhar, tem mesmo assim que fazer o mestrado e o doutorado. Não pode deixar para depois porque senão não vai fazer mais. Porque se diminui a sua carga de trabalho do tipo operacional, aumenta muito a sua exposição e sua agenda começa a ficar diminuta e aí não dá tempo para você estudar. E tem de respeitar essa curva e eu sabia disso e por isso eu acelerei.

Entrevistadora: Como pintou o atual emprego? Você saiu da montadora, ficou seis meses...

Sérgio: Tem uns casos engraçados que servem para você entender o caminho sobre head hunter, mas essa consultoria foi meu cliente quando eu era executivo lá. Eu era o gerente executivo de estratégia de satisfação do cliente...

Entrevistadora: Era cliente ou fornecedor?

Sérgio: Desculpe. Falei errado, foi fornecedor... E aí nós tivemos de implantar um projeto de melhoria de satisfação lá na montadora. Então contratamos essa consultoria, nessa época. Foi a empresa que apresentava melhores condições de adaptar o projeto americano, tropicalizando para a realidade brasileira. Ela começou esse projeto, depois esse projeto se encerrou em 95 ou 96. em 96 eu sai da área de estratégica e satisfação do cliente, eu fiquei lá dois anos e voltei para a área de Marketing. E nessa época ela encerrou o contrato com a montadora porque assumi um novo gerente, veio um novo americano e uma nova direção e parou o projeto.

Entrevistadora: Isso acontecia sempre lá, né?

Sérgio: Acontece muito. Chega uma nova pessoa e joga dois anos de trabalho fora e começa tudo de novo porque ele quer fazer o lobby dele. Gruda-se na agência e faz e bom... Nas grandes montadoras é assim também..

E foi passando, quero dizer, mantendo esse contato esporádico com ele, aí quando eu saí foi sete anos, oito anos depois de ele ter trabalhado comigo, como fornecedor, ele me convidou para dar um curso para os consultores dele, de Marketing Automotivo. Porque a consultoria presta serviços para as indústrias automotivas. Os principais clientes são automotivos. Todas elas. E o corpo de consultores não vem, só um ou dois vem da linha automotiva. Foi aí que ele me chamou e pediu para preparar um curso de Marketing Automotivo. Eu então, estabeleci um curso. De carga horária foram, deixe-me ver, foram quatro dias de oito horas e teve o quinto dia. Foram 45 mais... Foram 70 horas de curso. Fiz um curso aí de 70 horas de Marketing Automotivo, mas eu abrangei tudo de Marketing Automotivo, de cabo a rabo. Desde planejamento avançado de produto até propaganda de varejo, tá? As áreas da competição e etc. Então eu dei esse curso para eles em Friburgo. Foram cinco dias internados em um hotel. Das 7h às 21h e quando eu terminei ele me convidou para trabalhar. Aí eu comecei, em julho de 2003. Então foi a junção assim do networking, vamos dizer, e da demonstração para a própria equipe da contribuição que eu poderia dar. E eu vim para a consultoria não para atuar como consultor automotivo, mas para desenvolver agronegócios, que é uma área que eu gosto demais, que eu estudei bastante lá. Lá eu mergulhei no setor agro Brasil com feiras agropecuárias e tal e consegui fazer com que a empresa fosse reconhecida como líder de mercado, em rodeios e essas festas todas aí. Quando eu vim para cá eu disse que a gente precisava desenvolver isso. E não dei. Fiz um ou dois projetos aí... mas agora está acontecendo... dois anos depois. Então é isso. As coisas não acontecem rápido. Eu chamo de buraco. Você começa por baixo. Isso mesmo em empresas, né.

Entrevistadora: O que te fez escolher a consultoria?

Fabício: O que me fez escolher foi...

Entrevistadora: Foi a empresa, foi o tipo de trabalho?

Fabício: Foi o relacionamento com o Carlos, em primeiro lugar, certo, e porque atendia duas demandas. Uma era a possibilidade de aprender e continuar estudando, porque eu

tenho horário flexível para me dedicar à vida acadêmica. E depois porque eu sai um pouco daquela rotina corporativa. Às vezes eu venho trabalhar aqui, às vezes eu fico trabalhando em casa. Quanto às outras alternativas, claro, eu nunca estou fechado às propostas de voltar à vida corporativa.

Entrevistadora: Você tem o desejo de voltar?

Sérgio: Desejo não, mas...

Entrevistadora: Se você pudesse escolher hoje entre trabalhar numa grande empresa e continuar na vida acadêmica o que você escolheria?

Sérgio: A vida acadêmica.

Entrevistadora: Você acha que sua vida acadêmica, esse plano de carreira que você está fazendo para você hoje, que na verdade, no seu caso, começou lá atrás, né... O que pesa mais?

Sérgio: Não é o que pesa mais, mas sim o tempo que você se dedica a cada um. Porque as coisas podem ser importantes, mas você não tem o tempo para dedicar a elas. Existe uma crise entre o que é importante e o que é urgente. No começo da vida, a gente desfruta muito que é importante para a gente com a própria vida. Porque você tem de sobreviver. É como ter filhos quando é jovem. Por que você tem filhos quando é jovem e não curte muito os filhos? Porque você desfruta da sua própria vida. Você tem de optar entre ficar com eles ou se dedicar mais ao trabalho para dar mais condições para eles. Então, esse período então, dos primeiros anos da sua vida, os dez primeiros anos depois de formado, os primeiros dez anos da sua carreira, seja qual for a escolha, acadêmica ou não. Pode ser acadêmica. O cara se forma, faz mestrado, faz doutorado. Em seguida, com 30 anos ele já é doutor, mas ele rala para caramba. É professor da graduação, professor da pós. Tem de escrever trabalhos para caramba. Desce da cadeira do titular. O titular dá um monte de coisas para ele pesquisar e muitas vezes o titular não escreveu nada e sai como autor ou como co-autor... E com 15 anos ele consegue ser um professor adjunto ou alguma coisa assim. Ou sei lá, não sei se existe o cargo de chefe de departamento ou coisa assim... Mas ele rala demais e também não se dedica aos filhos. Então, os filhos, é o que eu falo, é uma disputa com a vida que você tem. As pessoas falam que os avós são mais atenciosos. É porque o avô já está com mais de 50 anos, já tem a vidona, a casona dele na praia, onde recebe os filhos e os netos e, é claro, não vai disputar mais com a vida. Isso é normal. Então, foi o tempo que

tinha que moldar para essas coisas. Eu sempre gostei muito de ensinar, de compartilhar. Eu acho que isso é crescer. Sempre gostei muito de estudar. Eu sempre fui CDF. Em História, eu sempre fui CDF. Eu digo assim, eu sempre fui o primeiro aluno da classe, em todos os anos, desde o ginásio, do primário... Minhas notas, historicamente, sempre foram acima de oito. Minhas médias sempre foram acima de oito. Eu nunca tive... ah, sei lá. Acho que é uma coisa da gente.

Entrevistadora: Você sente alguma mudança. Assim, quando você pensa em trabalho, em carreira, a vida que você tinha antes e a que você vive agora. É diferente para você? O corporativo do acadêmico, o que é diferente?

Sérgio: Trabalho e carreira? Não sei, viu. Para mim não. Eu nunca dissocie trabalho de carreira. E nunca dissocie trabalho de crescimento também. Eu acho que isso, uma das causas de frustração, de carreiras frustradas é quando você acha que há separação entre ser feliz e fazer feliz. Entre trabalho e carreira e realização. Então, se você achar que isso é trabalho, aquilo é realização. Eu estou aqui e estou feliz, isso em três momentos diferentes da sua vida eu não acredito que você consiga se equilibrar nisso. Eu não posso pensar assim, que durante a semana eu trabalho das 8h às 17h. À noite eu cuido, vamos dizer, do meu aspecto de crescimento profissional e de fim de semana eu estou feliz. Eu acho que isso deixa a pessoa fora de órbita. Eu acho que a gente tem de procurar essas três coisas juntas. Ou seja, enxergar o trabalho como parte do crescimento profissional e ter uma visão de carreira porque todo mundo tem de progredir, e ter um crescimento pessoal, tem de ter uma realização nisso. E você tem de devolver para a sociedade isso de alguma forma. Eu sempre treinei gente na empresa. Todo mundo que passou por mim foi promovido. Hoje em dia, eles são executivos em empresas concorrentes.

Então, é muito engraçado. Eu chegava à área e promovia as pessoas a sair um ou dois níveis. Sempre promovi assim. Eu sempre envolvi as pessoas a crescer, sempre orientei as pessoas a estudar. Eu na empresa sempre fui o único a receber os universitários que tinham de fazer aqueles famosos projetos de TCC. Atendi os TCCs dentro da empresa. Mesmo a maioria do pessoal desprezando aquilo. O pessoal do RH e de Relações Institucionais já sabiam. Chegava aluno lá para desenvolver o TCC, mandavam para mim. E eu arrumava tempo. Atendia o pessoal no sábado, atendia às vezes no domingo. Eram os horários que eu dispunha.

Entrevistadora: E o projeto de se tornar professor como está?

Sérgio: Está bem. Eu estou totalmente ocupado. Eu dou aula hoje...

Entrevistadora: Você já está dando aula?

Sérgio: Sim. Isso que é engraçado. Eu sabendo disso, quando estava na Ford, sempre tive ligação com o mundo acadêmico. Porque volta e meia as escolas, nas semanas de engenharia, convidam as empresas, os executivos, para darem palestras, e eu sempre fui o cara que representou a Ford. Então eu ia e ia com muito gosto porque eu fazia contatos com professores, com diretores e ia preparando meu network nesse setor aí também. E o meu orientador também na USP. Eu tenho muita amizade com ele. Há ainda os colegas que fizeram doutorado comigo e hoje são chefe de departamento na USP. Mas a USP é muito difícil... Sei lá, mas acho que eles têm uma visão de mundo atrasada... Eles têm aulas de mestrado e stritu senso profissional na área automotiva, e eu embora doutor pela USP e tudo mais, não posso dar aula lá porque não sou professor da inspeção. Isso é uma estupidez porque professor da inspeção não sabe nada de automóvel. Cheguei a dizer que eles não sabem nada e que não sei o que estão ensinando, mas...

Entrevistadora: Você dá aula onde?

Sérgio: Eu dou aula em algumas universidades, no MBA. Tudo MBA, né. Eu até posso dar o stritu senso o problema é que não me aceitam. O regulamento da escola, até dá, mas não tem a disciplina para eu entrar lá. Mas eles já tem o corpo de professores deles lá, mas eu chego lá. Vou devagar e chego lá. No ano que vem, eu começo a dar quatro horas de aula em uma grande universidade pública. Eu fui convidado e é assim que você começa... Eu tenho uma visão assim que, nos meus 55 anos, eu vou me dedicar apenas à vida acadêmica. Eu planejei isso aí...

Entrevistadora: Quantos anos você tem hoje?

Sérgio: 47.

Entrevistadora: Tem mais alguma coisa que você acha importante considerar?

Sérgio: Eu acho nessa tua linha aí, vale até montar um capítulo sobre algumas coisas. Head Hunter é um e outra é a questão da idade. Eu gostaria que você buscasse na Revista Exame, uma reportagem que saiu em 1998, que era assim "tenho 45 anos e estou fora do mercado". Essa reportagem foi uma das coisas mais estúpidas que eu li na minha vida e aí surgiu uma outra revista que também é uma coisa estúpida, chamada Você S.A. E nessa mesma época

surgiu um outro livro estúpido, de All Ries, chamado Horse Sense. Ou seja, você tinha de arrumar o seu cavalo e recomendava as pessoas da empresa a escolher alguém, um outro executivo, para ser o seu cavalo e dali você faria carreira. Aí então, juntaram-se essas coisas todas e começaram a dizer, porque também tinha aquele negócio da internet, e começaram a dizer que o importante era você ter passado por várias empresas. Ter múltiplas experiências e não ficar numa empresa só. Então, eles pegaram nesse ponto: você passar por várias empresas e não ficar numa empresa só. Isso era fazer carreira.

Em terceiro lugar isso é interesse único e exclusivo dos head hunters porque o que eles vendem, a matéria-prima que eles vendem são profissionais disponíveis no mercado. Então, quanto mais profissionais tiverem a visão de que eles têm de ficar dois anos ou um ano em cada empresa, maior será a matéria-prima que eles terão na mão para pôr no mercado.

Então, essa é uma afirmação que só interessa aos head hunters. E me admira muito essas pessoas afirmarem uma coisa dessas, com tanta segurança e desprovida de qualquer fundamento em termos de visão empresarial e de construção de carreira, de mercado, e até de relação de valor... Esse é um ponto.

Outro ponto é o nível dos head hunters comparado com os executivos que eles entrevistam é algo assim, dissonante... é como se eu tivesse falando com um aluno do primário. Eu já me deparei sendo entrevistado por head hunter e era como se eu estivesse falando com um adolescente de 14 anos, em termos de business, de negócio. Nenhum entendimento. Nenhuma interlocução até sobre sua experiência de vida. Então são pessoas que se passam por detentoras do seu destino e se comportam de forma robótica, às vezes, com regrinhas de observação, de linguagem corporal, chavões lidos em orelhas de livros... uma coisa horrível. Nível cultural baixíssimo em cultura geral. Não lêem um livro, não lêem nada, sabe? Eu não sei o que aconteceu... eu tive muitas entrevistas, mesmo quando estava na empresa. Mas quando eu sai da empresa, eu tive contato com cinco empresas de head hunter que procuravam executivos de nível de diretoria. E como é que essas pessoas entrevistam diretores, meu Deus do céu? É um horror. Teve uma exceção, é claro, mas também era um cara que tinha sido diretor de RH de uma empresa multinacional, que tinha feito Filosofia e aí montou a empresa dele de head hunter. Estava a sete anos no negócio. Então, com esse aí teve condições, mas com a grande maioria, você me desculpa, mas, vou dar um exemplo, quer ver, leitura. Ah, antes. Dão para a gente aqueles jogos de você

combinar frases, bom, sei lá, mas eu fazia isso com os trainees e a gente fazia isso. Para um executivo de nível de diretoria não dá para dar 20 cartões e pedir para juntar as cinco frases mais importantes em termo de planejamento estratégico em uma hora. Teve uma vez que ele disse, levantou da mesa e eu respondi: “terminei”. Ele questionou: “já?”. Eu disse que sim e ainda afirmei que na empresa eu tinha que tomar decisões em menos tempo que isso e com muito mais variáveis do que ele havia me apresentado.

Sabe, eles não entrevistam sobre negócios, sobre visão de negócios, sobre cenário, sobre setores industriais, o que você faria em tal situação. Não tem nada disso, somente testes mais sofisticados. Em leitura, nível cultural, o cara me perguntou que livro eu estava lendo já que eu havia dito que gosto muito de ler. Eu respondi que era “A Vida estava certa” de um arqueólogo. Aí a pessoa me disse: “já me falaram desse livro há muito tempo, é um livro antigo, né?”. Eu disse que sim e que na semana passada eu tinha acabado de ler um mais antigo ainda que era “a República, de Platão”, mais de mil anos antes de Cristo. Mais antigo do que isso. Sabe? Ela estava preocupada em julgar se o livro que eu estava lendo é antigo. Isso é uma bobagem. É não ter o que falar. Se for um livro de arqueologia como não é antigo. É uma coisa louca que eu vivenciei na minha vida. Aspecto, por exemplo, de cultura geral, de conhecimento geral. A pessoa cita autores na entrevista, por exemplo, na área de negócios e mistura tudo, O pior é que são essas pessoas que acabam muitas vezes definindo, ou decidindo, e te colocando na oportunidade de interagir com o seu futuro empregador.

É uma área que eu não conheço nenhum trabalho de pesquisa, por isso estou te dando essa sugestão. Não conheço nada. Parece ser uma área na qual as pessoas têm medo de pesquisar e botar a mão porque podem ganhar uma bola preta no mercado, porque isso é uma das coisas que a vida acadêmica permite. Você pode chegar lá e dizer esse head hunter está fazendo um de serviço... Quando eu voltar vou fazer isso. Por que não tem nenhum estudo sobre o papel do head hunter? Sobre a ação do head hunter? Não tem nada. O que eu estou te falando é unanimidade, mas há exceções. Por isso eu gostaria que você registrasse isso daí e visse como uma oportunidade de continuação desse trabalho que você está fazendo, na linha de pesquisa...

Nome: Junior

Idade: 53 anos

Profissão:

Entrevistadora: Eu vou te descaraterizar. Por quê? Porque eu não quero que ninguém saiba...

Júnior: Não. Tranquilo, tranquilo...

Entrevistadora: Então eu te peço se tem algum nome que você quer que eu use. Inclusive os nomes das empresas que você citar não vão aparecer no material final.

Júnior: Não fique à vontade para escolher o nome. Até porque o sobrenome não aparecendo, o nome não é problema. O meu nome é difícil de associar a mim porque é muito comum...

Entrevistadora: Eu falo isso porque às vezes as pessoas dizem que queriam ter outro nome e essa acaba sendo a chance de usar. Por isso eu abro a possibilidade para vocês...

Junior: Bom. Eu vim de uma multinacional grande, de eletrodomésticos. Eu trabalhei 19 anos...

Entrevistadora: Eu ia pedir isso, que você me contasse um pouco da sua trajetória. Esse foi seu primeiro emprego?

Junior: Não.

Entrevistadora: Qual foi? É que é uma entrevista dirigida então eu vou precisar interferir, tá bom?

Junior: Então vamos lá. Eu comecei a trabalhar em 66, em uma empresa de pneus, em setembro de 66, na área de expedição. Eu fui officeboy. Daí eu trabalhei durante cinco anos, passando pelas áreas de Vendas, de faturamento, de cópias de notas fiscais (na época a gente fazia as cópias de notas fiscais em mimeógrafos), depois passei para a parte de cálculos de nota fiscal e depois fui para um, na época era um terminal de computador onde você fazia as notas. Já existiam fitas e cartões. Era uma máquina imensa e você começava a fazer a nota, passava o cartãozinho e alguém separava o cartãozinho perfurado com o nome do cliente. Daí você ia pôr o material, separava a quantidade e passava o cartãozinho com a descrição do material. Era tudo com cartão perfurado. Aquilo ia sendo gravado em fita e no

fim do dia a gente passava essa fita para o chefe de processamento de dados para gerar toda a parte fiscal.

Eu sai de lá justamente por um atrito que houve entre a chefia. Nós tínhamos uma outra pessoa que fazia o mesmo serviço e que ganhava o dobro do que eu ganhava e quando eles quiseram me passar, terceirizar esse serviço, não quiseram me dar aumento e eu sai...

Sai de lá e por conta de um amigo acabei indo para um jornal. Foi a primeira grande escola prática que eu tive. Era um jornal pequeno, chamava-se jornal da região e lá você era tudo, né. Desde faxineiro, até repórter, fotógrafo. Tive a oportunidade de entrevistar um cara que não era ninguém, o Júlio Barata, ministro do trabalho. Ele veio para São Caetano e alguém tinha de ir lá falar com ele e eu fui e tal. Então foi uma época muito boa da vida. Mas o jornal, como toda boa empresa, a gente lutava para mantê-lo de pé, mas a partir do momento que o jornal ganhou corpo e ganhou reconhecimento os sócios começaram a brigar e não apareceu mais nada e acabou com o jornal rapidinho. O jornal durou quase dois anos.

Sai do jornal e fui trabalhar em uma montadora, na área de Almojarifado.

Entrevistadora: Você já era formado?

Junior: Não. Nessa época eu fazia o que é a oitava série, hoje, e fui para a montadora trabalhar na área de Almojarifado. Trabalhei na área de Almojarifado e durante o tempo que eu trabalhei lá oito anos. Vamos voltar um pouquinho da área profissional para a parte da escola. Eu tive muito problema na escola. Não gostava, fugia, desisti.

Entrevistadora: Teu negócio era o futebol...

Junior: não o futebol. Eu já gostava e hoje continua sendo o que eu gosto, mas as duas coisas que eu mais gosto na vida eu não sei fazer. Para esportes eu sou uma negação. Adoro esportes. Outra coisa que eu gosto é cantar, mas eu sou extremamente desafinado. Eu tive então, bastante problema com escola. Eu comecei a compensar essa parte justamente com o conhecimento profissional. Eu sou uma pessoa que consigo perceber as coisas muito rapidamente e se eu ficar meia hora com você eu vou discutir psicologia com você, mas a única coisa de psicologia que eu sei e que demorei anos para aprender é que eu pego rápido e isso eu sei. Até pela habilidade para fazer isso. Você veja só, minha história profissional na montadora, que eu já era mais adulto, né. Lá eu entrei em 73.

Entrevistadora: Quantos anos você tem?

Junior: Eu tenho 53. Eu sou de 52. Quando eu entrei em uma automobilística, eu tinha 21 anos. Eu entrei no Almoxarifado e em um ano eu estava como técnico do Almoxarifado. Dentro do almoxarifado eu tinha alcançado os dois extremos. Dali era para supervisor porque eu entrei como ajudante, Eu não estava acostumado a esse trabalho braçal e eu ia sair, mas como eu tinha a 8ª série e eles estavam implantando a parte de informática, de CPD e tal, eles precisavam de alguém para cadastrar e eles me pediram para eu fazer extras para poder colocar tudo em ordem, todo o material para CPD. Quando eu comecei a fazer isso e acabei ficando muito na mira das pessoas e começaram a ver qualidades que não só para a área de Almoxarifado. Aí surgiu uma vaga de conferente e me puseram nessa vaga de conferente. Daí nós cadastramos mais cerca de 20 ou 30 mil itens e formou-se um grupo que seria para alimentar o CPD, justamente dando as informações do que havia sido entregue para os departamentos, no caso o controle de CKD. Aí esse grupo foi formado por certo número de pessoas e eu fui o primeiro a entrar nesse grupo. Daí como eu era conferente, acabei indo para esse grupo como o líder. Estabilizado esse grupo, eu precisava de pessoas responsáveis pelo abastecimento de linhas. Precisa de um processo de mandar para a linha, voltar e controlar as entregas. Isso aumentou a área de CKD. CKD é exportação em partes, em peças. Então como eu estava familiarizado com o material e eles precisavam de alguém para controlar esse CKD, me puseram para controlar o CKD. Daí quando eu fui para o CKD eu tinha um responsável pelo Almoxarifado, eu tinha meia dúzia de funcionários. Então eu passei a ter funcionários. A partir do momento que eu passei a ter controle sobre o Almoxarifado. Eram os dois extremos que eu poderia ter dentro do Almoxarifado. Existia o supervisor e tinha esses funcionários que me apontavam as necessidades e eu fazia então o elo de ligação. Daí o meu supervisor saiu e eu fiquei no lugar desse supervisor durante mais dois anos. Nisso, eu peguei um jornal e vi um anúncio de que essa empresa de eletrodomésticos estava procurando uma pessoa com o meu perfil, para o Almoxarifado. Daí eu fiz contato. Na época você fazia uma seleção, daí você para dentro da fábrica para falar com quem seria o seu chefe, o seu supervisor. Daí eu fui e acabei entrando lá pelo conhecimento que eu tinha sobre materiais. Eu era então o responsável pela implantação de todos os inventários dentro da empresa. Inventário preventivo, inventário semestral, de material, de insumo, de matéria-prima, de produtos acabados. Quando eu estava cuidando desses inventários, como não existia uma área ainda

muito bem definida para que eu fosse subordinado, eles acabaram agregando à área de custos. Então eu comecei a trabalhar na área de Custos. Nisso eu comecei a mexer em custos dentro da própria Brastemp. Então, eu sai da área de inventários e fui trabalhar na área de custos, de custo industrial. Fiquei lá um ano e pouco e daí me convidaram para ir para a contabilidade de custos.

Entrevistadora: Entrou então na área financeira?

Junior: Eu fui para a contabilidade de custos, justamente porque eles estavam implantando o primeiro programa de contabilidade industrial, de custo industrial. Então analisava estrutura de produtos e então eu comecei a cuidar da contabilidade de custos e produtos. Feito isso, na Brastemp, na época, não existia, hoje também não existe, mas já virou moda, não existia O&M, então, eu fazendo a parte de almoxarifado porque mudou o computador, eles compraram um IBM, ia reestruturar todo o almoxarifado. Como eu trabalhei com a parte de almoxarifado, me convidaram para fazer parte de um grupo de trabalho e eu comecei a fazer parte do grupo, representando toda a área financeira, na parte de almoxarifado.

Daí nós implantamos o PCPM, mexemos em toda a estrutura de almoxarifado, abastecimento. Então deu para participar bastante. Foi um grupo que teve bastante sucesso. Feito isso, nós tivemos de mexer muito na área de contas a pagar porque estava intimamente ligado com recebimento. Como eu era representante da área administrativa eu que ia nas áreas e começava a... na realidade foi minha grande faculdade, ta...

Entrevistadora: Eu estou percebendo...

Junior: Eu conheci...

Entrevistadora: ...conheceu tudo, né.

Junior: Não, mas depois disso daí, surgiu uma outra necessidade na parte de vendas, de administração de vendas. Montou-se outro grupo de trabalho, daí eu fui para a área de vendas também, neste grupo...

Entrevistadora: Teu negócio então é trabalhar em grupos de trabalho?

Junior: E com muita ligação na parte de informática. Daí nós começamos a informatizar um monte de coisas e tal. Então, todo grupo de trabalho que aparecia, como eu tinha passado pela contabilidade, por custos, nesse meio ainda fizemos alterações na área de contas a pagar, depois com produtos e contas a receber, então, a parte administrativa eu conhecia

muito bem e tinha muito contato com o pessoal, então, o que aconteceu, sempre que tinha algum grupo de trabalho eles falavam “vamos pôr o Junior”. E isso ajudou muito.

Eu sai da área financeira depois de uns oito ou nove anos. Um pouquinho mais, uns dez anos. É dez anos, isso. Daí me convidaram, surgiu uma vaga e eu prestei um teste para administração de vendas, não, de compras.

Entrevistadora: Compras? Dentro da empresa?

Junior: Dentro da empresa. Daí, trabalhando na área administrativa e de compras nós fizemos, junto com o pessoal de informática, informatizamos tudo. Toda a parte de formulários, as rotinas de compras e tal, né, normas e procedimentos...

Entrevistadora: A organização e método?

Junior: Toda a rotina, documentação, fluxogramas, organograma até. Tivemos que mexer até nisso. Daí então eu fiquei na parte de compras. Houve uma reestruturação muito grande em São Bernardo. Daí nós começamos a trabalhar nessa. Daí surgiu a filial Rio Claro. Daí como ela estava subordinada à área de compras de São Bernardo, nós tivemos de fazer um link para interligar São Bernardo a Rio Claro. Tivemos de estudar como íamos colocar o satélite, a fábrica queria um satélite... Nesse meio tempo, a empresa comprou outra e quando houve a compra da desta eu fui emprestado para a diretoria justamente para ir para esta para analisar estoque, material, toda essa parte. Ajudar na parte de contabilidade, avaliar os ativos da nova empresa. Aí eu fui lá e trabalhei algum tempo lá. Fiz todo o levantamento contábil e físico da empresa e daí voltei para compras e fizemos a junção dos sistemas. Pegamos o sistema de compras e implantamos na nova. E daí foi um período bom. Muita gente porque existia o pessoal das duas empresas. Daí conseguimos superar, unimos as duas fábricas e passou um pouco de tempo, a empresa comprou outra. E aí recomeçou todo esse trabalho, mas aí a parte financeira e contábil eu não mexi. Mas havia muito trabalho porque ela ficaria subordinada a São Bernardo, também, então nós tivemos de levar o nosso sistema para lá. Daí houve uma resistência muito grande porque havia mais uma empresa que não era do grupo, mas que nesse momento passou a ser também, e começou a dar muito problema. Então eles montaram uma nova empresa. Passou a ser unidade São Bernardo, São Paulo, unidade rio Claro, unidade Joinville, mas antes disso eram três empresas separadas. Então a resistência era muito grande. Daí nós pusemos na empresa a outra. Nós implantamos e interligamos o sistema com a promessa de que seria

revisto um sistema novo que não seria nem de uma nem de outra. De imediato ficaria um sistema só, mas com a promessa de que muito em breve se constituiria um grupo de trabalho, justamente para montar esse sistema. Essa foi minha fase de Lula, eu viajava mais que tudo. Era avião para cima e para baixo, inclusive Manaus. Lá duas filiais. Tinha a parte de condicionador de ar e a parte de microondas que começou a ser fabricado lá em Manaus, também. Foi quando começaram a surgir os microondas.

Então, eu fazia a parte da ligação entre todas essas empresas e o centro de informática. Eu fiquei nesse trabalho, interligamos tudo... fiquei nesse trabalho uns três anos. No total, na área de compras, eu trabalhei nove anos. Daí eu fiquei mais uns três anos até que mudou a estrutura de compras. Eles começaram a operar com commodities, não só para compra nacional como também para compra internacional. Então daí começou a descaracterizar essa centralização de sistema em uma única unidade. Aí eu fui para informática. Como eu era um profundo conhecedor, eu era especialista, na verdade, da área de compras, eles me convidaram para ir para a área de informática como analista de negócios. Não de sistemas, mas sim de negócios.

Mas nesse meio, como eu fiz alguns trabalhos para outras empresas. Fiz para uma empresa siderúrgica, para algumas empresas, um trabalho de assessoria...

Entrevistadora: Tipo free lancer?

Junior: É free lancer, aos fins de semana, à noite e tal. E uma pessoa que era da... como é que se chamava a empresa dele mesmo, eu não me lembro, eles estavam comprando uma firma da Silva Pereira e ele não sabia como estava. Queria fazer uma análise para saber como estava a firma porque ele não tinha controle e ele me chamou para ir para essa firma para dar uma analisada. Eu fui, verifiquei e vi que estava bastante ruim. Eu disse para ele que se quisesse comprar era melhor comprar hoje porque amanhã poderia não dar mais tempo. Ele então cismou de comprar, acabou comprando e eu falei que ele precisava pôr alguém para analisar e organizar toda a parte administrativa porque não existia. Era uma firma pequena que cresceu e que continua com uma estrutura muito doméstica.

Daí ele tentou contratar alguém, mas não conseguiu e então ele me fez o convite de ir para a empresa para fazer esse trabalho. Foi no mesmo período em que a empresa de eletro-eletrônicos me convidou para assumir o cargo de analista de negócios.

Eu pensei, ponderei e acabei decidindo ir para a outra. Depois de 19 anos de casa. Eu então fui para lá. Era um desafio novo. Fiquei lá nove anos. Recuperamos a empresa todinha. A única coisa que não deu porque a situação dela era muito ruim. A dívida continuava muito alta. Mesmo assim, durante os nove anos que eu fiquei lá ela continuou firme. Lutando muito, mas aí ela começou a fazer muita coisa ilegal. Aí eu resolvi fazer um acordo e sair fora. Começou a acontecer muita coisa que eu não aceitava. Tinha o caixinha dois, esquema com o Paraguai e coisa e tal. Um queria se sobrepor ao outro. Começaram a surgir algumas coisas que vão contra os meus princípios. Eu quis então fazer um acordo para sair. Fiquei tentando receber, mas não consegui...

Entrevistadora: Até hoje?

Junior: Vai fazer um ano, em dezembro...

Entrevistadora: Faz um ano só? Achei que fizesse mais tempo...

Junior: Eu saí e não acertaram minha conta...

Entrevistadora: Essa que é a empresa de Guarulhos?

Junior: É. Daí então, eu sai de lá e fui trabalhar com o meu filho.

Entrevistadora: Como foi a saída de lá?

Junior: Eu disse que meu filho estava precisando de ajuda. Que eu estava com outros planos. Eu também disse que estávamos entrando em choque e com a minha saída ele ficava mais a vontade. Eu saí numa boa, sem grandes traumas. Eu sabia como estava a situação da empresa. Então, você vai levando numa boa, vai tirando o que dá, mas numa hora, se a fiscalização pegar... Ele começou a fazer acordos com bancos, acordos de parcelamento, mas parava de pagar...aí voltava e renegociava... eu acabava desgastado em busca de alternativa e no fim não era nada daquilo que era posto em prática... de repente a gente fez um acordo com um monte de gente e nenhum dos acordos foi respeitado...você fica na frente disso, vê a pessoa prometer um monte de coisa, sabendo de antemão que nada será cumprido...é se desgastar demais, não é? Até hoje um deles não acredita que pode ser preso. Ele acha que ele consegue burlar o mundo. E ele está metido em algumas coisas bastante complicadas. Mas a gente tem um relacionamento bom, sem problemas.

Daí eu fui trabalhar com o meu filho, mas eu encontrei muita resistência.

Entrevistadora: Como foi a mudança da empresa antiga para a outra empresa? Porque você saiu de uma multinacional há muitas diferenças dos sistemas de controle e processos para

uma empresa menor... Foi arrumar a bagunça, pelo que você me contou, mas como foi a mudança?

Junior: Olha. Foi uma mudança grande e resistente. Eles querem a mudança, mas resistem. Só checam resultado. Você até mostra resultado, mas de repente você chega à empresa e... quando eu cheguei lá tinha quase 400 funcionários. Não era uma empresinha tão pequena, não. Nós tínhamos o departamento de controle de qualidade, tínhamos a produção, o gerente contábil, o chefe de compras tinha quase o cargo de gerente. Tinha o gerente e diretor de vendas, tinha uma estrutura boa, embora bastante familiar. Quem trabalhava lá era amigo e parente do dono. Aí de repente chega um cara de fora e começa a querer mudar tudo... começa a interferir, então, chega muita informação distorcida. Você é novo e a diretoria acredita mais nos parentes... então foi barra... Você a todo momento tem de provar que você está certo. Aí, a cada vez que você propõe ou faz uma modificação tem de provar o porquê daquela modificação. Daí o pessoal do contra torce para que ela não dê certo porque senão você começa a tomar espaço e com o tempo, aquela estruturinha começa a ter ordens e você começa a ter muita gente lutando contra. A diretoria, até por não ser profissional, te contrata para fazer aquilo, mas depois começa a ficar em dúvida por conta do que você está mostrando... Nessa época nós implantamos... até porque um dos desejos dela era trabalhar com montadora... nós implantamos ISO 9000 lá. Eu tive uma participação bastante grande nessa participação. A irmã dele dizia que era gerente financeira, mas na verdade era uma tesoureira. Ficava no caixa. Ela gostava de fazer cheques, só isso. Ela como pessoa era maravilhosa, mas como profissional aquela empresa era sua única realidade. Ela nasceu lá. Então os controles financeiros dela eram tudo de gaveta. Só ela entendia. Se você visse as barbaridades que ocorriam. Eram terríveis... Mas como ela era irmã do dono, você tinha de mudar, mas não podia porque ela tinha força também. Então, olha, foi uma fase muito delicada. Mas a gente tem jogo de cintura para isso.

Entrevistadora: Você disse que quando você saiu você foi trabalhar com seu filho e saiu, agora disse que vai voltar, como é isso...

Junior: Eu comecei a trabalhar com meu filho, mas a estrutura da empresa era muito pequena. De repente você ia trazer o Ricardo para a diretoria. Ele é uma pessoa bastante capacitada com espírito empreendedor que até me assusta. Eu não tenho a coragem que ele tem. É essa a diferença do empregado e do empregador, né? Ele é o empregador

literalmente. Ele faz acontecer. Eu sou mais pé no chão... de repente eu percebi que eu estava mais atrapalhando do que ajudando. A empresa dele é pequenina. Ele tem dez funcionários. Eu cheguei lá e quis controlar. Queria ter na mão o que ia comprar, falava dos papéis que precisava ter, para fazer CIP. Falava que ele tinha de organizara e ele disse "não dá. Você acha que a minha empresa vai comportar isso?". Aí de repente eu vi que eu estava segurando demais. Daí eu disse que estava meio cansado e acabei saindo pela tangente até chegar o momento certo e agora parece que surgiu o momento certo. Por quê? Ele está encontrando dificuldade com algumas empresas na área de compras, empresas de fundições, que fornecem matéria-prima. O pessoal está exigindo ele, sempre perguntado se ele tem ISO 9000. E ele não tem. Para ter a certificação ele vai precisar daquilo que eu fui fazer para atrapalhar... Então agora eu vou ter de voltar lá e implantar a ISO para ele. Implantar todos os controles. Ele não tem controle de caminhão. Isso é um absurdo. Não sabe se o caminhão sai, o que quebrou, por que quebrou, se pagou. Ele não tem e para você implantar isso na empresa pequena onde o dono não vê a necessidade é difícil. Mas meu objetivo é ajudar e não atrapalhar. Porque bem ou mal ele está tocando o negócio. A empresa agora precisa crescer e ele tem de cair na realidade de que aquilo é um negócio... Hoje ele movimenta lá entre compras, seguramente mais de 600 toneladas.

Entrevistadora: É uma empresa de que?

Junior: Sucata. Ele trabalha com reciclagem. O que ele faz? Ele pega material ferroso e retira das empresas que geram sucata, que geram restos, sobra de material. Quando você faz uma bandeja, por exemplo, na hora de prensá-la, não pode ser desse tamanho, tem de ser maior porque a ferramenta desce nas laterais. O processo de prensa primeiro segura a folha de ferro, aí vem o molde e aperta. A sobra das laterais é a sucata. E as empresas não têm como diminuir a quantidade de material porque senão a prensa não consegue trabalhar. Então ele compra esse material, prensa para transformar no que ele chama de sucata leve. Quando coloca dentro do forno ela fica na superfície e na ponta. Faz um bloco compacto que derrete rápido quando é colocado no forno. Ele compra a sucata grande, mas para a boca de forno das empresas só entra em tamanho menor, então ele deixa o material prontinho para a empresa usar. No tamanho necessário. Ele transformação "lixo" em matéria-prima. Para isso há toda uma preparação. Mas hoje as empresas de fundição exigem uma garantia de qualidade e essa garantia é a.

Entrevistadora: Então ele te pediu para ajudá-lo a fazer isso?

Junior: Na verdade ele falou e eu fiquei na minha. Tudo tem a sua hora. É o que eu te falei antes. Quando você é mais jovem vai para cima, sem pensar, mas calma. Tudo tem a hora certa. Quando eu fui, podia ter feito, mas ia criar um mal estar e até poderia atrapalhar a nossa relação. Não ia ajudar a empresa dele, muito longe disso... até porque a empresa, bem ou mal, está indo. Em minha opinião vai mal, porque poderia ter um controle muito melhor. Podia projetar as dívidas dele. Ele podia trabalhar com base em uma estratégia de negócio, poxa... É isso que ele ainda não conseguiu entender. Porque se eu tenho tanto no meu estoque e vender uma percentagem estou fazendo um bom negócio. Foi melhorar meu fluxo de caixa. De repente ele vai esperar para vender essa quantidade mais para frente e nesse período ele fica com o banco estourado, pagando juro. Outras vezes então, no desespero ele queima o estoque só que não valia a pena, ainda dava para esperar um pouco. Ele precisa de uma análise financeira para fazer as coisas e ele não tem essa análise. Eu criei um fluxo de caixa para ele lá, mas ele não quis porque ele fazia de outro jeito e entendia. Então eu parei, joguei tudo fora, peguei o controle bancário dele e fiz o fluxo de caixa em cima do controle bancário dele, de forma extremamente simples... Mostrei: isso é o banco e isso quanto você tem a pagar. Orcei tudo o que tinha para pagar, à medida que ele emitia o cheque para pagar eu jogava para a posição de cima, que era a de compromissos assumidos, porém ainda não realizados, como pré-datados. Bom, se eu venho aqui, eu tenho R\$ 10 mil e tenho compromissado R\$ 5 mil, mas tenho R\$ 8 mil para pagar de funcionários, terei de gerar algum recurso nesse intervalo... Mas não deu certo e eu desisti. Eu vendi para ele alguns caminhões que ele estava precisando. Eram três caminhões. Eu estava pensando em trabalhar com os caminhões. Até procurei o mercado porque eu queria ganhar algum dinheiro eu queria montar uma transportadora. Porque com o caminhão você trabalha como autônomo. Eu tenho registro como autônomo. Porque quando você vai procurar uma transportadora... eu tenho um amigo meu que trabalha com a sua empresa e quando ele faz o trabalho, é assim, a empresa pede para ele e paga por cada um dos transportes... sei lá... R\$ 400... e é você que se desloca, mas quando você vai lá para retirar o material, pega... sei lá... mais R\$ 200. Então quando você pensa, você autônomo, pega o seu caminhão e faz o transporte é uma coisa. Agora, se eu puser um motorista, é outra coisa. Então, para eu ter

três caminhões como autônomo, o custo desse caminhão, pagar motorista e manutenção é grande. Iria sobrar muito pouco, isso se sobrasse.

Daí o Ricardo estava precisando de um caminhão e eu vendi os caminhões para ele. Ele comprou e eu não sei o que ia fazer... estava em dúvida sobre o que ia fazer... Mas agora eu devo voltar para lá, com certeza. Vamos implantar a 9000, mesmo sendo a empresa pequena eu acho que há alguns facilitadores. Por que facilitadores? Porque dá para montar um esquema de controle. É tranqüilo. Agora tem um detalhe, o pessoal dele é muito mal treinado, muito mal acostumado. Não existe controle algum. Se ele começar a exigir, vai gerar um descontentamento. Isso mesmo com poucos funcionários. Esse será o grande desafio... esse será o desafio... Mas eu acho que é tranqüilo, até porque eu tenho o conhecimento. Mesmo dentro da multinacional de eletrodomésticos, quando ela comprou a outra empresa, eram duas empresas com modos de trabalho diferentes... Nós nos deparamos nessa época com muito... muito achismo... há! Tem um detalhe da empresa que eu ia te falar... me lembra de depois te falar... De repente você tem... na empresa era um grupo de pessoas que tinha uma estabilidade, era um grupo bastante unido porque estava há muito tempo trabalhando junto e porque era um grupo guerreiro. Não que fosse tão familiar, porque a turma confunde um pouquinho, né. Então, na primeira empresa que foi comprada também. Por isso era difícil você... porque você olhava e perguntava: "você é da outra? Não. Então não serve". Para você romper tudo isso é difícil. Quando então criaram a nova empresa, daí então nós tínhamos... foi montado o CAM, o Centro Administrativo, então, pegou pessoal de todas as áreas administrativas da unidade São Bernardo, da unidade São Paulo, pessoas da unidade de Joinville e montou... fez uma meta para algumas áreas... mas, tem um detalhe, nós trabalhávamos no Contas a Pagar, você era advindo de uma empresa ou de outra. Tudo o que era da sua ex-empresa caía na sua mão você defendia... então começou-se a criar dentro dos departamentos um monte de empresinhas. De repente, duas pessoas sentadas uma do lado da outra, só que um dava atenção para uma e outro para a outra. Nesse ponto era difícil, precisou de um planejamento estratégico grande.

Era uma empresa que te dava muitas oportunidades...

Entrevistadora: Em algum momento você planejou essa carreira? Como as oportunidades surgiram? Como tudo isso foi acontecendo? Era mais a empresa que te direcionava ou era você?

Junior: Eu acho que os dois, eu sempre tive uma visão muito pró-ativa, né. Eu não sou muito conservador nessas partes não, tá? Eu procuro sempre antever esses acontecimentos, essas oportunidades. Eu não sou muito teórico. Assim, se agora eu estou vendo televisão e vejo oportunidades surgirem dentro do meu trabalho eu penso onde posso modificar, onde posso crescer. Isso é o que eu tenho feito, procurando até por conta da falta do estudo, da faculdade. Até por falta de me colocar no mundo, nessa minha fase profissional... mas, como eu não tinha estudo, eu tinha de me superar... Me superar como? Justamente correndo atrás, indo buscar informação na prática, lendo os jornais, os repórteres. Se você conversar comigo sobre engenharia eu vou te falar muito porque eu cheguei a trabalhar, a fazer engenharia na minha área... Mas, pó? Você fez um curso de engenharia? Não. Eu participei com pessoas que conheciam, sem modéstia parte, eu sempre que existe um grupo de trabalho ou um grupo de pessoas, isso mesmo na vida pessoal, eu sempre acabo me impondo, e não me impondo na liderança... A liderança acaba saindo muito naturalmente. Eu tive alguns grupos naquela empresa que de repente eu estava dando ordem para diretor, pó. Esse perfil acabava fazendo com que o pessoal me procurasse. Quando eu achava as oportunidades eu me encaixava nelas. E o pessoal sabia que eu agia assim. O pessoal não gosta muito de coisas novas, de muitas mudanças... Tiveram alguns grupos em que não era eu que ia participar, mas de repente o cara me pedia para assumir e eu dizia "deixa comigo".

Entrevistadora: Você imaginou que fosse começar como officeboy, passar para Almojarifado, etc. Você planejou isso ou foi acontecendo?

Junior: Não. As oportunidades foram surgindo e eu fui me encaixando. Justamente porque eu... eu te falei do perfil do meu filho de empreendedor... o meu perfil não é de empreendedor como ele, mas o meu perfil é de não parar e apenas correr atrás. É de fazer acontecer e não deixar acontecer. Então, se existe uma oportunidade por que eu não vou lá? Primeiro porque eu aprendo, então é importante você... eu gosto da oportunidade... eu gosto... eu vibro... se você me vir entrando em um grupo de trabalho parece uma criança que se entrega gostoso... me realiza... e isso tudo me ajudou, mas isso é do meu perfil...

Entrevistadora: E hoje? Você está planejando alguma coisa? Talvez a sua volta... Como você está vendo?

Junior: Eu tenho dois objetivos um pouco mais claros...

Entrevistadora: O detalhe da outra empresa você já falou?

Junior: Não. O detalhe que magoou muito é que de repente... eu vou falar um pouco da área de psicologia... de repente entrou um pessoal novo lá e começou a perguntar o que ia fazer na área de... de pessoal... Então começaram a fazer uns remanejamentos meio malucos. Tiravam cara de venda e mandavam para o RH. Tiravam cara do RH e mandou para Engenharia, uns lances meio absurdos... Nesse meio tempo, eles me mandaram fazer um psicotécnico lá em São Paulo. Eu fiquei um dia lá fazendo o psicotécnico para analisarem o tipo de liderança, a convivência... Fizeram lá um monte de testes...acabei conversando nessa época com minha mulher, nessa época o meu filho era pequeno... depois de uns dias a psicóloga me chamou para bater um papo. Depois o RH me chamou. O gerente disse que queria me conhecer... Aí eu fiquei meio assim...Achei a postura estranha porque me chamou para me conhecer, fiquei 40 minutos esperando ser atendido e ele disse que só queria saber quem eu era. Para isso bastava ir ao meu local de trabalho e ponto. Mas depois de dois dias ele me chamou de novo. Cheguei lá e tomei outro chá de cadeira. Quando eu entrei ele disse que estava com o meu psicotécnico e começou a discutir o que eu já tinha feito dentro da empresa. Depois, por fim, disse que eu havia demonstrado no teste ser uma pessoa tímida e introvertida. Mas eu não me sinto dessa forma. Pode até ser que eu seja, mas não me sinto... Sabe o que é? Às vezes eu até consegui superar essa timidez. Não sei se ser tímido é chegar a um lugar onde não se conhece ninguém e ficar na sua. Porque isso eu faço até que eu ache uma brecha para se aproximar, mas introvertido eu não entendi. Eu disse isso a ele e completei: "Introvertido, desculpa, mas eu não sou". Ele insistiu e disse que eu já tinha superado isso. Pó. Se eu já superei eu não sou mais... Aí eu questioneei se ele havia me chamado lá para discutir isso ou para me convencer que eu sou introvertido. Ele disse que não precisava me convencer porque havia sido resultado do teste. Ele então disse que eu não tinha muita criatividade. Aí eu falei para ele que era melhor a gente não discutir mais nada. O que você tiver aí para falar eu concordo que eu sou e nem vou perder mais meu tempo. Mas passou... e daí a empresa começou a... só cortando e incluindo um detalhe, eu acho que esse pessoal que estava lá era pouco qualificado... Eu trabalhei lá, na área de compras, dois anos e pouco, mas sem documentação, como gerente...

Entrevistadora: Sem o cargo?

Junior: Sem o cargo. O gerente saiu, eu assumi, fiquei uns três anos. Não passei justamente por causa desse pessoal lá. De repente, o perfil que para eles era bom para investir, era um cara com no máximo 30 anos. Se ele tivesse ainda 30 anos, teria uma vida útil dentro da empresa muito grande. Mas eles investiram tanto e em tantos caras que depois que eles investiam e o cara atingia a maturidade ia embora.

Entrevistadora: Se você tivesse a oportunidade de voltar você ia gostar?

Junior: Com certeza, sem dúvida alguma, principalmente em empresa grande. Empresa pequena não. Se hoje eu sair com meu currículo procurando vaga em empresa pequena eu consigo arrumar, tranqüilamente, mas em empresa grande, tirando o fato de que eu não tenho faculdade, eu teria muita dificuldade de arrumar emprego. A empresa grande não vai dar oportunidade para o cara, até por que... levando para o lado pessoal... domingo, não, sábado, eu fui à casa da minha filha. Eu gosto de andar de moto, tenho moto e eu fui lá, passei lá na Renata. Tinha um pessoal lá de Campinas, que a gente se reúne e tal. Cheguei lá, me apresentei, um pessoal muito legal. Aí nós fomos comer costela e beber cerveja. Aí um cara que é fornecedor de vocês me chamou disse que havia ficado feliz em me conhecer e disse que queria me confessar um negócio. Ele disse que achava que eu era muito mais novo. Eu perguntei por que e ele disse que eu sou ativo, quero fazer as coisas acontecerem, realizar, então, encima do que ele falou eu vi o perfil que as empresas tem dos caras de mais idade, como pessoas mais acomodadas. Uma conversa que não tem nada a ver com o profissional me deixou transparecer isso. Ele é dono de uma empresa. Então, se ele for contratar e chegar um cara de cabelinho branco ele vai pensar que na será um funcionário pró-ativo, que fará as coisas acontecerem...

Entrevistadora: E a imagem que se tem... O que você pretende fazer agora?

Junior: Eu tenho dois objetivos. Um é manter alguma coisa que me dê um rendimento, mas que não tome o meu tempo integralmente. Uma das coisas que eu tenho objetivo, até já tenho alguns contatos feitos, e eu devo estar realizando em curto espaço de tempo, é partir mais para o campo social. Eu já até participei de orfanatos, asilos.

Entrevistadora: Mas aí voluntariamente ou não?

Junior: Voluntariamente. Quero me dedicar porque eu acho que é o mínimo que você pode fazer para ser útil. Quero dedicar parte do meu tempo a isso. Agora se você me perguntar o que eu farei profissionalmente, se voltarei para dentro de uma empresa. Não.

Entrevistadora: Não voltaria nem se fosse uma boa oportunidade?

Junior: Olha. Só se fosse uma coisa muiiiito boa. Hoje eu quero ter mais tempo para mim. Eu vou fazer o voluntariado. Eu já conversei com meu filho e a própria última empresa falou com mais seriedade sobre vendas. Nessa área, você pode pegar uma área pequena, que não ocupe todo o seu espaço, mas consiga complementar... porque hoje, o que eu tenho dá para eu viver tranqüilamente, tem o INSS...

Entrevistadora: Você já é aposentado?

Junior: Já. Deve acertar a papelada no INSS para entrar com o pedido, mas eu sei que lá na frente, seu salário vai diminuir cada vez mais... então eu quero arrumar algum complemento, justamente, para não mexer com o patrimônio... é mais nesse sentido. Eu acho que na área de Vendas há um bom campo porque eu tenho muito conhecimento com clientes e eu acho que em qualquer área de vendas que eu entrar eu vou conseguir espaço... é um desafio novo, também, porque é uma área que eu nunca participei.

Entrevistadora: O que você acha que mudou na questão de valores? Hoje você pode escolher o que fazer, mas você acha que mudou?

Junior: Com certeza. Eu acho que o que mudou principalmente é que antes eu corria para formar um patrimônio, corria para garantir a segurança que eu tenho hoje e hoje, eu não tenho mais essa necessidade de ter o carro do ano, de viajar para o exterior... e com a minha motinho, eu passo a mão na velha, ela gosta também, nós viajamos para Macaé nos fins de semana... a gente viaja bastante... Agora eu vou aproveitar uns dias e vou com um grupo, de moto, para o Sul de Santa Catarina, para Minas Gerais. Então, hoje a minha realidade é mais segura, mais... não adianta eu sonhar mais em querer comprar uma BMW X5 porque eu não vou arrumar R\$ 300 mil para ir lá e comprar o carro. Eu estou com o meu Golzinho. Está ótimo. Você se acalma mais. Eu tenho meus netos. Eu hoje falei para o meu filho que a gente tem de colocar ele em uma academia para fazer judô, qualquer coisa, para ele melhorar a concentração porque ele é extremamente ansioso e isso pode ser prejudicial para ele quando estiver na escola, porque hoje ele está no prezinho e é tranqüilo... Então vamos levá-lo. Vou pegar e curtir ele. No fim de semana vou estar com ele é isso que me interessa hoje. Eu sempre fui muito família. Minha vida toda foi assim por isso me casei cedo e sempre me dediquei à minha família. Sinto prazer e orgulho disso. A família é tudo para

mim. Se me dediquei tanto à família agora não vou me dedicar aos netos e ser aquele avô legal.

Entrevistadora: você acha que hoje voce enxerga o significado da palavra trabalho de forma diferente?

Junior: Com certeza. Antes trabalho era ter uma obrigação, uma forma de conseguir realizar o que queria, de atingir objetivos. Hoje, não. O máximo que o trabalho pode ser é o meu complemento. Agora se você me perguntar, mas você pode ir trabalhar com o Ricardo ou então se houver a necessidade de trabalhar aí sim eu vou encarar da mesma forma que encarava há um tempo atrás. Hoje eu posso me dar ao luxo disso. Não quer dizer que se eu tiver a necessidade eu não encararia. Haja visto esse caso do grupo virtual. Estou trabalhando muito com a integração desse pessoal. Meu objetivo hoje é esse. Não conheço ninguém, estou conhecendo via e-mail e entrosando o pessoal. Hoje mesmo eu criei no MSN um grupo para a gente poder conversar melhor. Mesmo que seja escrevendo banalidades. Eu criei o grupo e agora estão vendo que funciona. Todo dia recebo quatro cinco contatos e é um aprendizado de consciência. Aprende-se tolerância. Quando é mais jovem você precisa, mas não tem. Não sabe dar tempo ao tempo. Hoje me sinto mais seguro e tranquilo.

Entrevistadora: Em algum momento você se imaginou atuando em uma outra carreira?

Junior: Muito confidencialmente, uma vez eu estava conversando com um amigo meu sobre a importância do voluntariado. Às vezes você vê na televisão alguém precisando de ajuda e pensa, pô, vamos ajudar... e às vezes até dentro da sua família, você tem pessoas necessitando...mas você não tem o hábito, até mesmo a coragem de chegar para a pessoa e conversar, mesmo quando ela está na situação de dificuldade para ter comida, prestes a ter a luz cortada...no meio da gente isso acontece com frequência e a gente não vê, mas eu comecei a reparar...Então não custa comprar uma cesta básica e entregar, sem nem mesmo se identificar...você tem como fazer e não deixar ninguém perceber...isso não pode incomodar, porque se eu precisar e alguém fizer por mim (e espero que alguém faça) eu me sentiria eternamente em dívida com essa pessoa. Então, eu sempre tive essa preocupação e sempre me cobrei por não ter tido uma participação mais atuante nessa área.

Entrevistadora: Está bom...

Junior: Mas eu vou te confidenciar mais uma coisa. A minha maior frustração não é profissional, não é... de ordem pessoal e exatamente o que eu morro de vontade e vou ainda realizar é ser palhaço...

Entrevistadora: Sério?

Junior: Mas palhaço desses aí...

Entrevistadora: Da alegria?

Junior: Da alegria.

Entrevistadora: Nossa e é super fácil trabalhar com eles entra no site www.doutoresdaalegria.org. Org acho que é.... eles têm um curso de formação para você ir trabalhar...

Junior: Eu morro de vontade. Acho que deve ser muito gratificante...

Nome: Osvaldo

Idade: 58 anos

Profissão: Administrador de empresas

Entrevistadora: Eu vou descaracterizá-lo, por isso você pode ficar tranquilo para contar o que você tiver de contar. Não se preocupe porque no momento da transcrição eu vou te descaracterizar. Você tem algum nome específico que gostaria que eu usasse na transcrição?

Entrevistado: Pode ser pelo nome mesmo porque nas empresas ninguém me conhecia pelo primeiro nome mesmo.

Entrevistadora: Eu também não vou caracterizar as empresas que você citar, ok? Porque falar de carreira é mudar o conceito de carreira...

Osvaldo: Uma carreira você consegue construir a partir do momento que você gosta daquilo que você faz. E eu gosto daquilo que eu faço.

Entrevistadora: O que você pode contar da sua trajetória profissional?

Osvaldo: A minha trajetória profissional é na tecelagem. De 69 até 2001...

Entrevistadora: Você era tecelão mesmo?

Osvaldo: Tecelão.

Entrevistadora: Em que ano você começou a trabalhar?

Osvaldo: Eu comecei a trabalhar com dez anos.

Entrevistadora: Nossa! Novo.

Osvaldo: Eu trabalhava com a terra. Vim para a cidade com 12 anos. Meu primeiro emprego foi em um posto de gasolina. Fui registrado aos 3 anos, com autorização do Juizado de Menores. Tinha carteira de trabalho.

Entrevistadora: É proibido.

Osvaldo: É proibido, mas eu não sei o porquê. Não é proibido o menor ficar na rua...

Entrevistadora: Mas trabalhar é proibido...

Osvaldo: Sim. Trabalhar é proibido, mas eu não tenho vergonha alguma de ter trabalhado desde pequeno. Eu era um garotinho. Deixei de estudar para poder trabalhar. Meus pais não me deram empurrão e eu acabei terminando o ginásio com 30 anos. Fiz o primeiro grau e depois o segundo grau por meio de supletivo, eliminando matérias. Fiquei por um ano todo

fazendo o curso por intermédio da empresa, em São Paulo. Depois eu prestei o vestibular e fiz Administração de Empresas. Fiz uns dois ou três anos de inglês, mas desisti porque é uma droga. Também para o meu papel na empresa que trabalhava...

Entrevistadora: Foi nessa época que você foi para a tecelagem?

Oswaldo: Fui para a empresa de papel moeda. Em 67, mudei para outra empresa do mesmo ramo. Fiquei lá até 2001. Saí como chefe. Entrei como operador e saí como chefe, com nível superior e técnico. Aí foi aquele tranco, né...

Entrevistadora: Por que você saiu?

Oswaldo: Houve um desacordo. Eu era o lado fraco e é o fraco que rompe. Eu não fui atrás de ninguém a quem pudesse pedir favor. Coloquei meu currículo na internet e oito meses depois eu estava empregado na empresa onde estou até hoje, com o cargo de gerente de desenvolvimento de mercado. Só que tem de andar bastante. Eu percorro São Paulo, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul e depois ainda tem também o Norte, mas estamos aí apesar de desenvolver um produto que não é conhecido no mercado. Então você acaba tendo de desenvolver e aplicar para conseguir o resultado. Então, como eu estava dizendo para você, eu nunca gostei de trabalhar com velhos. Por quê?...

Entrevistadora: Qual é a sua idade hoje?

Oswaldo: 58 anos, mas eu não gosto de velho...

Entrevistadora: Mas você se considera velho?

Oswaldo: Eu não. De jeito algum. Porque o velho é aquele que se condiciona a viver sentado em um banquinho na frente de um bar, perto de casa. Eu não. Eu estudei com jovens. Eu convivi com jovens na faculdade, no ginásio, no curso técnico. E sempre procurei contratar jovens que não tivessem especialidade alguma. Todos os jovens que eu contratei na empresa que trabalho hoje, a maioria tem cargos, inclusive em Engenharia, e essa maioria veio da roça. Porque isso? Porque são pessoas que tinham o segundo grau e tinham a vontade de encarar a carga de trabalho. Já uma pessoa formada na cidade e criada na cidade, que tem privilégios e conhece alguma coisa, mas que não é o trabalho, não dá o sangue para conseguir resultados para a empresa. Hoje tem de ter isso. E as pessoas mais velhas têm o problema de procurar comodismo e o comodismo só destrói. Todas as pessoas destruídas foram pessoas acomodadas. Não sei se você concorda, mas esse é o meu ponto de vista. Quem não ficou acomodado... e até eu tive um momento de acomodação e vivo

dela até hoje que é o computador... todo profissional precisa usar uma planilha do Excel ou o Word. Agora mesmo antes de falar com você estava trabalhando no Excel porque preciso deixar duas planilhas prontas para segunda-feira, de clientes. Então essa é a nossa trajetória. Com 22 anos. É bastante. Quando você se torna um empecilho para alguém que vem de fora. Você tem um certo nome dentro da empresa, mas alguém acha que você se tornou um empecilho e começa aquela desavença. Eu não concordo com ele, ele não concorda comigo, mas ele entrou com mais poder e por isso tem mais acesso à parte principal, enquanto eu era um funcionário que fazia minhas obrigações, mas tinha a boca grande. Porque o cara fala aquilo que tem de falar, sei lá se na hora certa ou errada. Entra numa reunião e diz o que pensa, mas na hora que a empresa é vendida todos nós estamos fora.

Entrevistadora: Você esperava já?

Osvaldo: Esperava. Você tem de esperar. Eu alertava todas as pessoas. Falava que nós somos funcionários. Somos úteis enquanto a empresa achar utilidade para a gente. Caso contrário deixamos de ser úteis e estamos fora. Você tem de ter essa consciência. Você é útil para a empresa na qual trabalha até a hora, o momento, em que seu chefe achar que sim. Quando ele perceber que você não tem mais serventia, um abraço. Isso é com todos. Ninguém vai conseguir nada, mudar nada. E sempre também procurei colocar na cabeça de cada pessoa a aprender a trabalhar sem chefe porque o chefe é incômodo. Em todas as situações o chefe é incômodo. Muitas pessoas levam o cargo de chefe como uma situação cômoda e de status. Agora, o que vale: status ou estado? Vale o estado, mas desde que você tenha condição. Ter status sem condição, não vai dar certo. Esquece. Todas as pessoas que trabalharam comigo hoje têm nível. Não são mais como entraram. Eu consegui fazer com que eles enxergassem aquilo que eu não enxerguei. Porque eu deixei de fazer aquilo que todo mundo sabia... Fiquei atrás de tudo. Entrei com 30 anos e saí com 57. Quer dizer: eu entrei com quarta série primária e saí nesse nível que eu estou... Agora, eu vou te dizer, você tem um salário, isso porque você perguntou como foi a saída porque eu já estava esperando a saída, mas até o dia em que eu saí, entreguei o cargo e saí, eu extravasei com um grito que só eu escutava. Eu imaginei que o que, dentro de quatro ou cinco meses eu conseguiria uma recolocação. Quando você está acostumado a trabalhar, aí é um incômodo. Eu tenha o meu salário da aposentadoria, me aposentei em 94...

Entrevistadora: Ah, você já é aposentado...

Oswaldo: Aposentei-me com 40 anos, oito meses e dez dias.

Entrevistadora: Você tinha 40 anos?

Oswaldo: Não. Com 40 anos de trabalho. Quarenta anos, oito meses e dez dias... por isso é que eu não concordo com as pessoas que se aposentaram com 20 anos, 30 anos...para mim isso é subornar o Governo. A pessoa está fazendo isso por quê? Porque não tem emprego. Ela vai fazer o quê? Vai vender pipoca, jornal ou catar papelão se quiser sobreviver porque o salário da aposentadoria é uma merreca, é uma porcaria. Então se você não souber trabalhar com o seu dinheiro enquanto você está atuando e deixar alguma reserva para que você possa ter condição de poder pagara a faculdade para dois filhos é complicado. Graças a Deus nós soubemos fazer essa garantia formando... o Rafael deve se formar esse ano e o Nicolas está no primeiro ano.

Entrevistadora: Como foi seu desemprego?

Oswaldo: Sacrificado. Porque você levanta de manhã e senta em frente ao computador e olha: veio alguma coisa? Nada. Eu poderia ter solicitado a interferência de amigos que continuavam no mercado. Amigos que estão em boa situação, mas eu vou pedir uma coisa para levar um não... Não vou passar por isso nunca. É o tipo do cara orgulhoso, tá? Depois que entrei aí sim um monte deles pergunta por que não os procurei, mas só depois de estar dentro. Pô, o cara sabia que eu estava fora e nunca fez nada... Procurar só para dar o prazer para o outro de dizer que ele não tem nada agora. Então esqueça. Aí, através de uma pequena informação eu fui solicitado por essa empresa...

Entrevistadora: Em algum momento você procurou ajuda de alguma consultoria, outplacement.

Oswaldo: Não.

Entrevistadora: Por que não? Você não achava que poderia te ajudar numa recolocação no mercado?

Oswaldo: Queira ou não você já tem um nome no mercado e você tem de proteger esse nome para poder crescer. Você tem de difundi-lo de alguma forma, mesmo que não seja para oferecimento de emprego, agora é preciso ter a informação de que fulano trabalhou lá, é... então, um "apelido" você precisa em toda área do mercado papelero. O que é o mercado papelero? É você estar abrindo o papel...

Foi quando eu estava em uma viagem e foi apresentada nessa viagem uma vaga de gerenciamento de empresas que fabrica 400 toneladas/mês. E aí? Só que o salário é menor do que o salário que eu ganho e eu teria que ir sozinho, ficando dez, 15 dias, praticamente um mês fora, né? O pessoal aqui em casa está estruturado para ficarem sozinhos. Não tem problema, cada um se vira por si. Um deles trabalha também, normal, não tem problema. Só o outro que está começando a procurar agora... vai fazer uma entrevista na segunda-feira agora, no ramo que ele quer. Agora, ficar sem é ruim.

Entrevistadora: Você teve algum apoio?

Oswaldo: Não. O apoio foi só da família. Amigos, sim, mas alguns e que eram meus subordinados me ligaram umas quatro ou cinco vezes, de semana. Conversaram numa boa. Tem gente que me liga até hoje. Por quê? Porque pensa: eu tô aqui graças a fulano. Hoje, depois de eu estar empregado as pessoas não fazem mais oba,oba. São raros os encontros. Às vezes há uma visita lá, mas bem mais espaçoso hoje do que... Agora, você levantar e não ter o que fazer... no começo vai fazer uma coisinha, resolve um problema da casa, mas coisinhas banais que deixam você um inútil... Por isso eu acho que as pessoas que não fazem alguma coisa se tornam obsoletas...

Entrevistadora: Você acha que não dá para parar de trabalhar?

Oswaldo: Ninguém e em hipótese alguma. A própria aposentadoria é um transtorno para o povo. Acho que todo mundo deveria ter um bom plano de saúde e emprego. Trabalhar até quando der... Essa é minha opinião. Depender de aposentadoria e dizer "eu sou aposentado"... ficar naquelas filas de banco específicas para aposentados...o que é isso? Por que você desfruta desses privilégios? É bom para você? É horrível... Horrível esse tipo de coisa. Agora você pode ter uma situação na qual uma pessoa de idade está trabalhando e dando resultados e não apenas ocupando espaço. Você tem de trabalhar e dar resultados porque eu conheço muita gente que está dentro de empresas e são parasitas. E para ser parasitas, meu Deus do céu... vamos fazer outra coisa. Dê o espaço para outro.

Entrevistadora: Você se cansou do que você fez de alguma maneira?

Oswaldo: Sim. Na tecelagem, um cara menor de 18 anos, com uns 15 ou 16 anos, recebia de quatro a cinco salários mínimos. Era um salário fantástico para uma pessoa jovem, mas depois esses valores foram caindo. Uma das empresas em que trabalhei dava uma garantia de trabalho fantástica. Nessa empresa só entrava quem comprovava QI e eu consegui

entrar. Fiquei nessa empresa de 69 até 77. Aí você começa a se questionar: o que mais eu tenho de aprender aqui? Eu acho que cheguei ao limite porque não tinha uma decisão de conhecimento tecnológico porque você tinha uma especialização em papel com máquinas já aparentemente com a intenção de serem computadorizadas. Eu babava, né? Em 77, essa máquina já era considerada uma máquina de primeiro mundo. Era a segunda máquina de mais alta velocidade. E iniciamos essa máquina e a minha ascensão foi de em um ano chegar a mestre. Como mestre fiquei um tempo, depois virei supervisor assistente e por fim chefe outra vez. Aí quando você sai você tem conhecimento na área de máquina, papel e celulose e depois de um curso técnico de papel e celulose você tem... e hoje em dia você tem de ter tempo e condição de abranger todos os conhecimentos, em todas as partes do mundo. Eu tive a oportunidade de viajar, mas... até na China você pode obter mais conhecimentos.

Entrevistadora: Você planejou?

Osvaldo: Eu acredito que foi um planejamento porque você sabe o que faz e partilha com outras áreas. Eu sempre digo que o papel é uma droga. Ele te vicia de uma certa forma que você não consegue mais sair. E cada coisa, cada situação do papel, cada dia é uma coisa. Hoje você resolve uma situação, um defeito, umas quebras e outros problemas técnicos de uma certa forma. Amanhã dá o mesmo problema, você vai direto ao modo como você resolveu, mas já não é mais daquele modo. Precisa se descobrir uma outra maneira. Eu sempre dizia que nós somos computadores que nos programamos em fração de segundos para resolver um problema. Isso porque a fabricação do papel é contínua. A máquina fica fazendo papel continuamente. Então se você interromper você perde. E você não pode deixar e perder, então você tem que garantir condições de manter a máquina virando direto. Essa era a nossa briga. Um minuto vale muita grana. É como o segundo para o corredor de Fórmula I. Você fabrica 500 quilos de papel por minuto. Tem uma tonelada a cada dois minutos. Cada tonelada custa US\$ 2 mil. Isso dá mais de US\$ 1 mil por minuto. Se parar é isso que você perde. É muita coisa. Então, é essa a nossa vida. E hoje eu vendo produtos para que as máquinas de papel tenham melhor performance, com qualidade de testes de embalagem, da capa, da caixa. Queremos que haja uma situação homogênea, sem variações. Os níveis mais altos que temos. Às vezes dá certo, às vezes não.

Entrevistadora: Você vê diferença da sua carreira hoje para o que aconteceu? Você enxerga a sua carreira?

Oswaldo: Lógico. Cada dia é um dia. Cada dia você aprende uma coisa.

Entrevista: E qual é a sua percepção da sua própria carreira?

Oswaldo: Quando eu comecei eu era mandado e hoje eu mando. Quando eu comecei era subordinado ao comando. Quer dizer, quando você chega... você adquire o conhecimento de aplicação para que você pudesse atingir um grau em que você pode discordar porque você conhece quais são as situações de comando. Quais são as situações de comando hoje?

Entrevistadora: Dentro da empresa?

Oswaldo: É.

Entrevistadora: Gerência e...

Oswaldo: Não. É democrático, autocrático? Você tem um tipo de comando, mas que às vezes tem de ser alto também. Com certas pessoas... Eu diria assim, cada pessoa é uma pessoa. Você tem três situações de comando, que se colocar a mão na cabeça de um não vai conseguir nada. Você tem de ser duro. Mas se você fizer a mesma coisa em outras pessoas você vai se arrasar. Não vai conseguir nada também. Essas situações você tem de saber qual o melhor comando.

Entrevistadora: O que mudou? No começo da sua vida o que era carreira e como você define carreira hoje?

Oswaldo: No início da minha vida e o meu conhecimento?

Entrevistadora: No início da sua vida, da sua trajetória, o que era carreira e o que...

Oswaldo: Quando eu trabalhava na roça, no caso, eu imaginava "para que vou estudar se vou trabalhar na roça direto?". Esse era um conceito que a família me dava. Minha família não tinha objetivos. Aí depois, você sai da roça e vem para a cidade. Depara-se com uma situação de trabalho quando sequer tinha idade para isso. Aí vem o obstáculo: para trabalhar você é obrigado a tirar a carteira de trabalho. Mas você não tem 14 anos ainda e então você vai ter de ir até um juiz pedir autorização. Aí você estuda. Não tinha nem a quarta série primária. Quer dizer, eu interrompi os meus estudos várias vezes. Aí o juiz permite, autoriza a carteira de trabalho só se eu voltasse a estudar. Então voltei para a terceira série do primeiro grau e naquela época o formato da grade escolar era outro, tinha anos entre os graus, a admissão e o científico. Daí eu fiz as terceira e quarta séries e peguei

o diploma. Aí eu fiz a admissão, mas não tinha condições de entrar em um colégio público e no colégio pago, eu já não tinha pai na época, era só o meu cunhado. então eu parei. Aí eu só fiquei trabalhando e foi quando entrei em uma empresa de tecelagem. Ela me deu o Senai, fiz o curso, aí depois de aprender a trabalhar vim para a fábrica. Fiquei quase seis meses, peguei experiência e tinha um salário, só que a empresa pagava a cada três meses, então às vezes você ganhava, às vezes não. Aí surgiu outra oportunidade e com 18 anos entramos numa greve, foi bem na época da Revolução. Você não podia nem pensar em fazer greve, em 68, exatamente. E a situação do emprego era pior do que está hoje, mesmo que você tentasse procurar você não encontrava. E nessa situação era difícil e eu ainda tinha de me mudar para uma pensão e pagar adiantado, mas eu não tinha dinheiro. Aí um amigo pagou essa pensão adiantada para mim. Ele estava junto comigo para iniciar no trabalho. Aí fui pagando com um jurinho para ele. Trabalhei dois anos nessa empresa e entrei no papel. Como eu falei para você: entrou não sai. Estou aí até hoje trabalhando com papel.

Entrevistadora: Você planejou essa carreira, levando em conta tudo o que aconteceu na sua vida?

Oswaldo: Eu acredito que sim porque você tem de ter... às vezes é uma situação meio de estresse quando as pessoas confiam em você, mas você não confia na confiança que as pessoas têm em você. Poxa é a mesma coisa de você depositar em um filho teu... eu quero que meu filho seja isso. Tá bom, mas não posso ser responsável por ele fazer. Ele tem de ter condição. É o caso de muitas pessoas. No meu íntimo eu sabia que eu tinha condição de fazer tudo isso e às vezes, se eu não tivesse esse medo, teria sido melhor. E hoje também, depois de tudo, eu devo estar perdendo esse medo. Porque eu tenho alguma coisa a perder ou não tenho mais nada a perder e só tenho a ganhar. É uma situação meio... Agora, como eu falei para você de status, o cargo de gerência em uma empresa é um status, mas vale a pena? O meu cargo é de gerência, mas ninguém precisa ficar sabendo porque eu sou gerente de mim mesmo. O tratamento vai diferenciar. Você não pode permitir que o tratamento seja aquele que você gostaria. Tem de ter certeza que as pessoas não se impõe a você. Eu não sei se vale a pena. Só tentando e para tentar hoje tem de ter uma certa garantia... se não tiver não vale a pena.

Entrevistadora: Você não se arrisca mais?

Oswaldo: Você se arrisca dentro daquilo que você está vendo... se vê que é preciso não vai arriscar? Há certas situações em que me arrisco mais hoje.

Entrevistadora: Você está bem hoje?

Oswaldo: Graças a Deus.

Entrevistadora: Se você tivesse a chance de voltar...

Oswaldo: O meu salário hoje é melhor. E numa situação em que o seu salário é maior... cada menino meu tem um carro...e daí? Aprendi a trabalhar com o dinheiro ou não? Em todo esse tempo eu consegui montar um capital. Tenho um capital bom. Essa casa aqui é R\$ 300 mil. De onde eu consegui? O trabalho dela e o meu trabalho.

Entrevistadora: Mas se você tivesse a chance de voltar a ter um emprego naquela empresa você voltaria?

Oswaldo: Você precisa colocar na cabeça uma coisa, se for para voltar que volte por cima, não por baixo e nunca na posição em que estava quando saiu. Por cima eu voltaria tranquilamente. Por cima que eu digo é a uma posição a mais da que eu sai. Na mesma ou abaixo não.

Entrevistadora: Mas você trocaria seu estilo de vida?

Oswaldo: A única vantagem que você tem é o conhecimento e relacionamento dentro dessas cidades porque você vai e volta todo dia, mais o conhecer novas empresas, novas pessoas e clientes e adquirir novos conhecimentos. Por ali você está conhecendo a empresa, mas fora você tem acesso a culturas diferentes. Então, o que nós estamos vivendo hoje é muito mais porque dentro de uma empresa como essa daí você trabalha sob pressão. Se você não estiver adequadamente preparado para trabalhar sob pressão... eu tenho pressão alta e...eu acho que hoje eu estou melhor. Mas voltaria. A mesma coisa quando eu sai, que morreu meu pai e minha mãe e eu fui morar na casa do meu cunhado e depois eu sai. Como você vai voltar? Você pode até voltar, mas a partir do momento que você saiu você tem de se virar. Nunca mais voltar de onde você saiu. É um conceito meu. Sai da casa dos meus pais, mas não deu certo...o que você fez não poderia ter feito...ou você está arriscando porque sempre tem alguém te protegendo por trás. Você voltaria para a casa dos seus pais hoje?

Entrevistadora: Tem mais alguma coisa que você queira falar? Algum momento da sua vida profissional importante e que passou em branco na nossa conversa?

Oswaldo: O momento mais gostoso foi quando fiz o curso técnico em celulose que era algo que eu sempre quis e nunca tive a oportunidade.

Toda empresa que tem um Serjão deveria fazer uma campanha para preservá-lo

Max Gehringer

Crônica apresentada no jornal da CBN dia 25/11/04 disponível em áudio in. <http://radioclick.globo.com/cbn/>

“Uma figura que existe em qualquer empresa, é o Serjão.” E toda empresa que tem um Serjão deveria fazer uma campanha para preservá-lo porque os Serjões são uma espécie em extinção. O Serjão é aquele profissional com uma enorme experiência que gosta de dar palpite em tudo e normalmente também discorda de tudo que os colegas falam e, por isso mesmo, vive sendo criticado por todos. Por ser muito crítico, muito ácido.

Acontece, exatamente por sua longa experiência que normalmente ele está certo.

O problema não é o que ele fala, mas o jeito como ele fala. Como se estivesse anunciando o apocalipse, como se tivesse certeza absoluta de tudo.

E por prestar mais atenção no jeito como ele fala do que no que ele fala que as empresas continuam deixando de fazer o que deveria ser feito ou não fazendo o que deveria para evitar.

Eu convivi muitos anos com um Serjão, mas confesso que só entendi como a cabeça deles funciona no dia que resolvi fazer um elogio público a ele. E eu percebi então que eles não querem ser elogiados, eles só querem ser escutados.

De qualquer maneira estávamos lá todos reunidos, gerente, supervisores, e eu falei: ente é por prestar mais atenção no jeito com que o Serjão fala do que no que ele fala, porque ele fala alto; acha que tem sempre razão, que vocês não gostam dele. Mas jeito é jeito e fato é fato. E eu tenho de dizer que 99% das vezes ele estava certo.

E foi aí, que lá do fundo da sala ele levantou e me disse: E qual foi o 1%.”