LACUNAS ENTRE O TRABALHO PRESCRITO E O TRABALHO REAL: UMA ANÁLISE CRÍTICA SOBRE A FORMAÇÃO E ATUAÇÃO DO ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

Gaps Between Prescribed Work And Real Work: A Critical Analysis About The Formation And Performance Of Business Administrator

Bruna Flora Abdala Goya

Psicóloga. Especialista em Recursos Humanos pela Universidade Estadual de Londrina

brunagoya@gmail.com

Sonia Regina Vargas Mansano

Docente do Departamento de Psicologia Social e Institucional da Universidade Estadual de Londrina.

Doutora em Psicologia Clínica pela PUC/SP

smansano@sercomtel.com.br

Submissão: 27/01/2012

Aprovação: 05/07/2012

Resumo

A presente pesquisa investigou algumas mudanças que ocorreram no contexto das relações profissionais, principalmente no que diz respeito à valorização de dimensões subjetivas para o exercício das atividades laborativas. Para isso, buscou-se analisar especificamente a formação e atuação do Administrador de Empresas que guardam ressonâncias com o que alguns autores denominam “trabalho imaterial”. A metodologia utilizada compôs-se de três fases: pesquisa teórica sobre a noção de trabalho imaterial; investigação sobre a organização do curso de Administração oferecido pela Universidade Estadual de Londrina/PR e, por fim, análise dos dados. Como resultado, verificou-se que diversas habilidades subjetivas exigidas deste profissional não são passíveis de serem ensinadas apenas por meio de conhecimentos técnicos. Assim, o Administrador é recorrentemente convocado a inventar estratégias criativas para atingir seus objetivos profissionais e, para isso, o trabalho real ganha importância diferenciada nesta área profissional.

Palavras-chave: Administrador de Empresas; Trabalho Imaterial; Subjetividade.

ABSTRACT:

This work has investigated some of the changes in the context of professional relations, mainly those related to the subjective dimensions of work activities. The author has chosen to analyze, specifically, the formation and activities performed by “Business Administrators”, which resemble what some authors denominate “immaterial labor”. The methodology has been composed by three phases: theoretical research on the notion of immaterial labor; investigation of the organization of the Business Administration Graduation Course offered by the State University of Londrina/PR and, finally, data analysis. As a result of this study, it has been verified that various subjective abilities demanded from this professional are not able to be taught through technical knowledge. For that reason, the business administrator is requested to come up with unique and creative ways to reach his/her professional objectives and, hence, “real work” becomes singularly important in this professional area.

Key-words: Business Administrator; Immaterial Labor; Subjectivity.

Introdução

A palavra trabalho é definida como “aplicação das forças e faculdades humanas para alcançar um determinado fim” ou, ainda, “atividade coordenada, de caráter físico e/ou intelectual, necessária à realização de qualquer tarefa, serviço ou empreendimento” (FERREIRA, 1986, p. 1695). Por essa definição, percebe-se que o trabalho humano foi organizado das mais variadas maneiras no que diz respeito tanto ao tempo despendido para sua execução quanto aos recursos utilizados para realizá-lo. Entretanto, a definição de uma área profissional responsável por organizar e gerir os processos produtivos é recente, tendo seu início no final do século XIX.

Um dos fundadores da administração científica foi o engenheiro e economicista americano Frederick W. Taylor. Ele defendia a ideia de que as organizações devem ser estudadas de acordo com princípios científicos. Sob essa perspectiva, o Administrador precisaria compreender a empresa não apenas empiricamente, por meio de observações diretas feitas no cotidiano do contexto laboral. Ele deveria compreendê-la também cientificamente. Assim, uma das maneiras que Taylor desenvolveu para aplicar o método científico no interior das fábricas foi a Organização Racional do Trabalho (ORT) que, de acordo com Motta,

consistia em decompor cada tarefa e cada operação em uma série ordenada de movimentos simples. Os movimentos inúteis eram eliminados, e os movimentos úteis eram simplificados, racionalizados ou fundidos com outros movimentos, para proporcionar economia de tempo e de esforço ao operário, ao mesmo tempo em que se fazia o estudo de tempos e movimentos, ou seja, a determinação do tempo médio que um operário comum levaria para a execução da tarefa, adicionado os tempos elementares e mortos (esperas, preparação, necessidades pessoais etc.). Com isso, padronizavam-se o método de trabalho e o tempo destinado à sua execução (MOTTA, 2006, p. 53-54).

Dessa forma, os operários eram responsáveis pela execução de tarefas simples, que exigiam majoritariamente o uso da força física, dispensando qualquer necessidade de julgamento, conhecimento ou criatividade em relação às atividades que realizavam. Para Taylor, o planejamento era uma tarefa que cabia aos administradores e supervisores. Aos operários competia a execução de movimentos simples e repetitivos que alimentavam as linhas de produção. Ainda em relação às tarefas atribuídas aos trabalhadores, Taylor estudou a respeito da fadiga muscular, mostrando a necessidade de evitar a execução de movimentos desnecessários que levariam o trabalhador à exaustão e, conseqüentemente, à queda da

produtividade. Toda essa racionalização do trabalho, em virtude da qual os operários tornaram-se cada vez mais especializados, tinha como objetivo o aumento da eficiência e dos resultados. A fragmentação cada vez mais acentuada do trabalho, com vistas a aumentar a produtividade, fez com que os operários se ocupassem de uma mesma tarefa por anos a fio, valendo-se de um conhecimento extremamente limitado sobre o processo de produção.

Desde então, foram muitas as transformações ocorridas no contexto do trabalho que envolveram a produção de conhecimento, tecnologia, comunicação e relações sociais. Com isso, a emergência de uma área profissional que se ocupasse especificamente em organizar e gerir os processos de trabalho e seus agentes foi um grande diferencial histórico. Neste estudo, coube pensar como vem acontecendo a formação e a atuação do Administrador de Empresas diante dos novos impasses que são colocados para o universo laborativo.

Breves considerações sobre a emergência histórica do Administrador de Empresas

Com o desenvolvimento e expansão das grandes empresas organizadas em torno da tecnologia, divididas em vários departamentos e, por conseguinte, atravessadas por processos burocráticos, surge também a necessidade de contratar profissionais com habilidades técnicas para realizar o seu gerenciamento. É atendendo a essa demanda histórica que a administração emerge como atividade profissional específica. Atualmente, define-se administração como o “processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos” (FREEMAN; STONER, 1995, p. 5). Logo, espera-se que os profissionais da área sejam capazes de planejar ações, reformular processos, quando necessário, e colocar os trabalhadores a executar as tarefas preestabelecidas.

A esse conjunto de atividades previamente planejadas e organizadas, Dejours usa a expressão “trabalho prescrito” (DEJOURS, 1997, p. 39). Nos dias atuais, as prescrições estão presentes em grande parte das organizações. Assim, para desempenhar uma função de maneira satisfatória, o trabalhador tem de adotar uma série de instruções que foram anteriormente planejadas e definidas por seus superiores. Essas instruções funcionam como uma espécie de “manual” a ser seguido e servem para nortear a maneira como o funcionário deve executar cada atividade. Quanto às atividades prescritas, Chiavenato (2004) chama a atenção para a importância de descrever e analisar cada cargo de uma empresa. Para esse autor: “Descrever um cargo significa relacionar o que o ocupante faz, como faz, sob quais condições faz e por que faz. A descrição de cargo é um retrato simplificado do conteúdo e das principais responsabilidades do cargo. Ela define o que o ocupante faz, quando faz, como faz, onde faz e por que faz” (CHIAVENATO, 2004, p. 207).

As informações presentes em uma descrição de cargos definem a forma como cada tarefa deve ser executada. Entretanto, a maneira como essas exigências preestabelecidas serão realizadas sofrerá variações de um trabalhador para outro. Nota-se que, em nossos dias, a participação direta de cada trabalhador no planejamento das atividades a serem executadas passa a ser mais frequentemente solicitada. Trata-se, então, do “trabalho real” que, segundo Dejours, pode ser compreendido como “aquilo que em uma tarefa não pode ser obtido pela execução rigorosa do prescrito” (DEJOURS, 1997, p. 43). Isso quer dizer que a maneira como cada trabalhador realiza suas tarefas é única e, em certa medida, independe de instruções e direcionamentos prescritos.

Dessa forma, é possível perceber o surgimento de uma lacuna entre as descrições presentes no trabalho prescrito (que englobam o leque de funções para as quais o trabalhador foi contratado) e o trabalho real (a maneira singular e criativa como cada um executa as tarefas que lhe foram solicitadas).

Percebe-se também que o trabalhador vem sendo mais frequentemente convocado a exercitar funções complexas que exigem habilidades e conhecimentos mais sofisticados. É possível compreender esse tipo de atividade recorrendo à noção de “trabalho imaterial”. Ensina André Gorz: “o trabalho abstrato simples, que, desde Adam Smith, era considerado a fonte do valor, é agora substituído por trabalho complexo. O trabalho de produção material, mensurável em unidades de produtos por unidades de tempo, é substituído por trabalho dito imaterial, ao qual os padrões clássicos de medida não mais se podem aplicar” (GORZ, 2005, p. 15). O trabalho imaterial não solicita, necessariamente, a força física e a habilidade motora repetitiva do trabalhador. Ao contrário, ele requer uma proximidade em relação às dimensões da existência que são de ordem subjetiva como o conhecimento, a capacidade de comunicação, a sensibilidade e a criatividade. O trabalhador passa a ocupar-se da resolução dos mais diversos problemas e não deixar-se simplesmente abalar por eles. Sennett caracteriza esse trabalhador como um “artista da improvisação” (2000, p. 54).

Nota-se que tais habilidades não podem ser simplesmente prescritas em documentos de descrição e análise de cargos, uma vez que envolvem aprendizagens e experiências que acontecem no cotidiano das relações sociais, no contato com as atividades laborais e na própria história de vida do trabalhador (GORZ, 2005). Sobre a crescente valorização do conhecimento pelo mercado de trabalho, esse mesmo autor afirma que a economia “revalorizou as formas de saber que não são substituíveis, que não são formalizáveis: o saber da experiência, o discernimento, a capacidade de coordenação, de auto-organização e de comunicação. Em poucas palavras, formas de um saber vivo adquirido no trânsito cotidiano, que pertence à cultura do cotidiano” (Idem, p. 9). Grande parte dessas experiências é obtida também na universidade, onde o aluno aprende não só o conhecimento técnico necessário para o desempenho de sua profissão, mas também resgata toda uma “bagagem cultural” (Idem) construída por meio das relações sociais que são experimentadas nessa instituição.

O curso superior de Administração no nosso país foi criado a partir do desenvolvimento econômico que ocorreu na década de 50 do século XX, com a vinda de empresas estrangeiras e a expansão de empresas estatais, ambas dotadas de tecnologia e processos burocráticos (LOPES, 2006). Assim, surgiu também a necessidade histórica de

formar trabalhadores dotados de conhecimentos técnicos, capazes de possibilitar uma administração mais profissionalizada para tais organizações. É nesse cenário que surge o primeiro curso de graduação em Administração de Empresas no Brasil: a Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, em 1954. De acordo com Lopes, tal instituição, assim como as que surgiram posteriormente, apresentava um “profundo alinhamento com a ideologia desenvolvimentista, predominante naquele momento histórico brasileiro” (LOPES, 2006, p. 190). Assim, a formação de tais profissionais voltava-se especialmente aos conhecimentos técnicos necessários para atender as necessidades das grandes empresas e as estruturas do Estado.

Essa formação, focada majoritariamente nas dimensões técnica e prescritiva, tornou-se insuficiente no contexto de trabalho atual. Lopes (2006) cita uma pesquisa na qual os alunos da Universidade de São Paulo relatam haver uma lacuna entre o que consideram ser habilidades importantes para o sucesso profissional e aquelas que são oferecidas pelo curso. Nota-se, então, que a atual configuração do mercado de trabalho exige indivíduos capazes de executar, além da técnica, os conhecimentos e as habilidades adquiridos durante toda a sua vida. Sobre tal demanda, Lopes diz: cabe à graduação “buscar resolver o conflito resultante da necessidade de incrementar o desenvolvimento de habilidades pessoais para atender as expectativas dos estudantes e do próprio mercado” (LOPES, 2006, p. 192).

Como já dito, tais habilidades não são exclusivamente técnicas. Exemplos delas podem ser encontrados na facilidade para criar e manter relacionamentos interpessoais, na resolução de problemas, na tomada de decisão, na criatividade e na iniciativa. Pode-se dizer que essas habilidades não são simplesmente passíveis de ser prescritas em documentos de descrição de cargos. Elas são construídas mediante os encontros que o indivíduo tem em sua vida em meio às relações afetivas mais cotidianas.

Percorrendo brevemente a história de formação universitária do administrador e considerando as novas exigências colocadas para este profissional, o presente estudo buscou investigar como o estudante do curso de Administração entra em contato com as exigências subjetivas que lhe serão feitas ao ingressar na universidade e no mercado de trabalho.

Percurso Metodológico

Esta pesquisa foi desenvolvida em três fases: A primeira fundamentou-se em pesquisas bibliográficas que contemplaram as transformações ocorridas no contexto laboral nos últimos anos do século XX. Nesse momento, a investigação teve como foco os conceitos de “trabalho real” e “trabalho prescrito” (DEJOURS, 1997) no contexto do denominado “trabalho imaterial” (HARDT; NEGRI, 2001). Nesta fase, a pesquisa investigou a maneira como o trabalho imaterial vem ganhando espaço entre as atividades desempenhadas pelo Administrador.

Na segunda etapa da pesquisa, dedicada à análise documental, foram consultados alguns materiais relativos à formação universitária do Administrador que serviram como base para a coleta de dados. Tratou-se dos dados disponibilizados na *internet* pelo Colegiado do Curso de Administração da Universidade Estadual de Londrina – “Catálogo dos Cursos de Graduação”. Ao analisar-se esse material, que é constituído pelo “perfil do profissional” e pelos “objetivos do curso”, buscou-se compreender de que maneira o curso se organiza para colocar o estudante em contato com as dimensões afetivas que lhe serão exigidas ao ingressar no mercado de trabalho.

Em seguida, os dados coletados foram analisados a partir do referencial teórico pesquisado na primeira fase deste projeto. Procurou-se compreender como o trabalho imaterial faz-se presente no desempenho das atividades de um Administrador, assim como identificar e acompanhar os desdobramentos subjetivos de algumas lacunas entre o “trabalho real” e o “trabalho prescrito” experimentadas por esse profissional.

Analisando algumas atividades profissionais do Administrador de Empresas

As informações encontradas no catálogo de cursos da Universidade Estadual de Londrina e que foram utilizadas no decorrer desta pesquisa dizem respeito aos objetivos do curso de Administração e ao perfil do profissional. Elas são assim descritas:

Objetivos do curso: Formar administradores aptos a atuar nas organizações em geral, com forte base em valores como responsabilidade social, justiça e ética profissional e com formação humanística e técnica que propicie visão global para compreender o meio social, político, econômico e cultural onde está inserido e a tomar decisões em um mundo diversificado e interdependente. Para isso, o curso oferecerá ao estudante a oportunidade de desenvolver as seguintes competências e habilidades: expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional; reflexão e atuação sobre a esfera da produção sob seu controle e gerenciamento; raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle; reconhecimento, definição e modelagem de problemas e equacionamento de soluções utilizando ferramentas quantitativas; capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, revelando-se um profissional adaptável em diversos modelos organizacionais e visão integrada da realidade e do contexto social, organizacional e inter-organizacional, complementando a formação técnico-profissional com o desenvolvimento para a cidadania responsável (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA, Catálogo dos cursos de graduação, 2008).

Ainda no que diz respeito à formação desse profissional, a universidade descreve o que denomina como “perfil do Administrador”, relatando:

O administrador formado pela UEL deverá ter competência e habilidade para: Reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão; Atuar na profissão com iniciativa, criatividade, determinação, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas de sua presença; Elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações Realizar consultorias em gestão e administração, fazer pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicas e operacionais (Idem).

É possível perceber, diante dos dados descritivos aqui expostos, que as exigências feitas a esse profissional não são exclusivamente técnicas. Dessa forma, surge a seguinte questão: Como compreender as exigências de natureza subjetiva e afetiva (trabalho real) que

serão feitas ao estudante e posteriormente ao profissional, as quais estão aquém e além do amplo conjunto de conhecimentos técnicos?

Recorrendo-se ao referencial teórico estudado, considera-se que as dimensões subjetivas e afetivas presentes nessas descrições sobre o curso podem ser localizadas especificamente na esfera do trabalho real. Para Dejours (1997), o trabalho real independe de conhecimentos teóricos prévios, uma vez que ele solicita do indivíduo o que “se apreende inicialmente sob a forma de experiência, no sentido de experiência vivida” (DEJOURS, 1997, p. 41).

Sobre a formação do Administrador, Chanlat (1983) defende que ela demanda uma análise crítica. Esse mesmo autor considera que, por vezes, os cursos de graduação da área contribuem para que os estudantes idealizem o mundo dos negócios, fazendo-os pensar que as condições de trabalho que os indivíduos encontram em uma organização são sempre satisfatórias. Entretanto, Chanlat ressalta que o contexto laboral também pode ser gerador de sofrimento, visto que os trabalhadores, em geral, são considerados meros “recursos” a serem explorados pelas empresas, “como quantidades materiais cujo rendimento deve ser satisfatório do mesmo modo que as ferramentas, os equipamentos e a matéria-prima” (CHANLAT, 1993, p. 25).

Ao analisarem-se os objetivos deste curso de Administração, notou-se que a graduação pretende desenvolver junto com os alunos a “capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional”. Pode-se questionar, então: Tal capacidade, de cunho subjetivo, é passível de ser ensinada, formalizada e prescrita? Sobre isso, Gorz alerta:

Os pais e os educadores, o sistema de ensino e formação, participam do desenvolvimento do general *intellect* tornando acessíveis saberes e conhecimentos, porém igualmente capacidades de interpretação, de comunicação, de intercompreensão constitutivas da cultura comum. É próprio das pessoas, no entanto, apropriar-se dessa cultura comum, subjetivando-a. A sociedade e os seus dispositivos não podem produzir razões pessoais. (...) Nenhuma instituição pode, no lugar dos indivíduos, realizar o trabalho de aprendizagem, de apropriação, de subjetivação (GORZ, 2003, p.20).

Dessa forma, pode-se notar que ensinar alguém a transpor os conhecimentos construídos no cotidiano para o contexto do trabalho torna-se uma tarefa complexa. Essa habilidade é praticada na concretude dos encontros, na disponibilidade subjetiva para acolher

e resolver aqueles problemas que emergem no cotidiano e sobre os quais não há possibilidade de sistematização, generalização simples ou mensuração de resultados (GORZ, 2005).

Entre as habilidades que são exigidas do Administrador, mas que não são facilmente ensinadas em um curso técnico, está a capacidade de relacionar-se com outros indivíduos. Cada vez mais, as empresas defendem a importância do trabalho em equipe como uma estratégia para alcançar os melhores resultados. Mas, além de trabalhar em sintonia com o grupo, o mercado exige que esse profissional alcance um lugar de destaque perante os demais profissionais, que não seja visto apenas como “mais um” integrante, correndo o risco de ser dispensado por não demonstrar que realmente faz diferença para o crescimento da equipe. De acordo com Enriquez, essa configuração mais competitiva do trabalho persegue “objetivos inconciliáveis”, pois exige dos trabalhadores “um espírito individualista e um forte espírito de equipe” o que, ao mesmo tempo, provoca uma “confusão (deliberada) nos espíritos” (ENRIQUEZ, 2000, p. 25).

Além disso, de acordo com os dados coletados no “perfil do profissional”, o Administrador deverá “reconhecer e definir problemas” e “equacionar soluções”, buscando atender e satisfazer as necessidades da empresa de maneira eficaz e eficiente. Para isso, algumas organizações investem na formação permanente de seu quadro de funcionários, a fim de que este “não seja surpreendido por processos desconhecidos”, objetivando assim que seus profissionais estejam “preparados para resolvê-los da melhor maneira” (ENRIQUEZ, 2000, p. 26). Entretanto, a solução exigida para esses diversos problemas que surgem ao acaso, sem possibilidade de previsão ou controle, nem sempre ocorre na velocidade esperada pela organização ou, mesmo, pode-se dizer que em alguns casos tais soluções nem sequer existem. Esta situação tende a fazer com que o trabalhador se sinta frustrado ou estressado por acreditar que, ao não solucionar os problemas rapidamente ou não encontrar as soluções desejadas, ele não está atendendo ao que é esperado pela empresa.

Dessa forma, é perceptível o quando as habilidades subjetivas de contato social e de resolução de problemas não podem ser facilmente organizadas, ensinadas e sistematizadas em prescrições ou em cursos de graduação. Quando essa dificuldade não é analisada, alguns estudantes e profissionais podem acreditar na existência de um tipo de “trabalhador ideal”, por vezes onipotente, que seria capaz de resolver todos os problemas que lhe são apresentados de maneira rápida, efetiva e produtiva. Seria isso possível diante das dimensões de acaso e inesperado que atravessam toda e qualquer prática profissional?

Um outro dado presente no documento analisado consiste no fato de que o curso de graduação propõe-se a formar administradores com “forte base em valores como responsabilidade social, justiça e ética profissional e com formação humanística e técnica”. Entretanto, ao entrar no mercado de trabalho, esse profissional depara-se com exigências antagônicas em relação aos valores e teorias que lhe foram ensinados no decorrer do curso de graduação. É sabido que as empresas, no contexto de um capitalismo avançado, levam em conta uma finalidade única que é a obtenção de lucro (apesar de muitas delas elaborarem e colocarem em prática programas de cunho social). Surge aí uma lacuna entre o que foi aprendido na graduação e o que realmente é esperado desse profissional ao atuar em organizações como: ter responsabilidade social, agir eticamente, respeitar os direitos individuais/coletivos e ainda assim comprometer-se com a conquista do máximo lucro? Diante de tal dilema, Sennett, em sua obra “A corrosão do caráter”, questiona:

Como decidimos o que tem valor duradouro em nós numa sociedade impaciente, que se concentra no momento imediato? Como se podem buscar metas de longo prazo numa economia dedicada ao curto prazo? Como se podem manter lealdades e compromissos mútuos em instituições que vivem se desfazendo ou sendo continuamente reprojctadas? Estas as questões sobre o caráter impostas pelo novo capitalismo flexível (SENNETT, 2000, p. 11).

Está-se, então, diante dos conflitos enfrentados pelo Administrador inserido em um contexto econômico que tende a não tomar em consideração os mesmos valores presentes em sua formação. O que advém dessa incompatibilidade? Primeiramente, pode-se pensar que esse profissional passa a transitar entre valores diferentes e até contrastantes que podem fazer-se presentes em um mesmo dia de trabalho. Durante o expediente, ele é solicitado a deixar de lado parte dos valores pessoais, bem como aqueles que foram amplamente debatidos no decorrer do curso de graduação e passa, com isso, a defender os valores da organização, sejam eles quais forem. É possível que a justificativa para essa atitude seja a de manter o emprego e assim prover o próprio sustento. Tal justificativa pode, em alguns casos, funcionar como uma espécie de “defesa psíquica” (FREITAS, 2000), pois, ao assumi-la, o indivíduo acredita que ainda mantém intactos os seus valores.

Lane (1980) descreve esse dilema através da contradição entre o “falar” e o “fazer”. Para a autora, toda ação realizada por um indivíduo “deverá encontrar seu significado concreto a partir da análise de como ele se insere nas condições socialmente desenvolvidas para a satisfação das necessidades” (LANE, 1980, p. 99). Já o falar funciona como uma justificativa para o fazer. Diz Lane: o falar “reconstrói uma representação da realidade,

impedindo um contato direto com a própria realidade” (Idem, p. 99). Assim, quando aquela defesa psíquica anteriormente mencionada não é suficiente para manter a cisão entre o falar e o fazer, alguns trabalhadores podem não suportar tantos conflitos, acabando por adoecer diante dos impasses que lhe advém. Nesse sentido, se os valores que entram em cena no cotidiano do trabalho são por demais contrastantes, defendê-los apenas para manter o emprego torna-se extremamente difícil. Daí a frequência com que alguns profissionais dessa área optam por procurar outras frentes de trabalho. Muitos são os casos de grandes empresários que abriram mão de certa garantia financeira para arriscar-se em outras atividades profissionais por meio das quais novos sentidos e projetos, que não tivessem como prioridade o acúmulo de lucro, pudessem ser construídos.

Outra questão a ser tomada em análise na atual configuração do trabalho imaterial do Administrador diz respeito à duração da jornada de trabalho. Mediante esse novo contexto, que requer uma formação permanente e soluções imediatas para os problemas, o Administrador deixa de cumprir as oito horas de trabalho previstas por lei e passa a levar questões referentes ao trabalho para outras esferas de sua vida. Assim, além do esgotamento físico, ainda há o “cansaço mental e afetivo”, causado pela contínua preocupação com os seus afazeres. Sobre essa invasão do trabalho na vida privada, Gorz (2003) assinala que vem se consolidando:

uma ‘mobilização total’ das capacidades e das disposições, aí compreendidas as afetivas (...). Doravante, não nos é mais possível saber a partir de quando estamos ‘do lado de fora’ do trabalho que somos chamados a realizar. No limite, não é mais o sujeito que adere ao trabalho; mais que isso, é o trabalho que adere ao sujeito (GORZ, 2003, p. 22).

O trabalho, então, pode estar presente na vida do aluno de graduação e do Administrador desde a hora em que ele acorda até a hora em que vai dormir e, em alguns momentos, chega a invadir até mesmo seus sonhos. Quais os efeitos dessa totalização que culmina no esgotamento físico e subjetivo? Inicialmente, é possível dizer que esse cansaço interfere nos encontros afetivos da vida privada. Pode-se citar, como exemplo, um jovem estudante ou executivo que prioriza conquistar uma posição profissional diferenciada e deixa os relacionamentos afetivos em segundo plano. Existe também aquele trabalhador que construiu uma referência afetiva, mas que, depois de um difícil dia de trabalho, não consegue interagir com a mesma. Novamente, vemos o quanto a mobilização total para o trabalho esgota o corpo e inviabiliza vinculações que são externas ao mundo do trabalho.

Outro possível efeito da invasão do trabalho na vida privada dos indivíduos é a consolidação de uma nova exigência: espera-se que o trabalhador faça algo produtivo para a empresa a cada dia. Sob essa perspectiva produtivista, qualquer atividade fora do trabalho é julgada como fútil ou é considerada como uma perda de tempo. Daí a frequência com que se escutam relatos sobre a dificuldade de descansar nos finais de semana, de desligar-se do trabalho nos períodos de férias ou mesmo de não ter uma atividade predeterminada para realizar no dia. E, quando isso ocorre, emerge certo estranhamento ou sensação de culpa por não se estar trabalhando e produzindo. Sob essa perspectiva produtivista, o indivíduo avaliado socialmente como útil e comprometido é aquele que dedica todas as horas de sua vida para o aumento da produção.

É possível perceber, então, o quanto o Administrador assume, em tempo integral, o papel de chefe, um chefe de si mesmo, ainda que não esteja em seu local de trabalho. Ao sentir certo estranhamento diante de uma situação de descanso ou de tempo livre, esse indivíduo demonstra ter interiorizado o “controle produtivo” e a “mobilidade total” que vigoram no interior das organizações. É nesse sentido que o trabalhador torna-se responsável não só pela própria produção, mas também pela manutenção de seu emprego. Pela atual configuração do mercado de trabalho, essa responsabilidade, por vezes, pode confundir-se com autonomia. Alguns administradores que têm “liberdade” para trabalhar da forma e nos horários que preferirem, podem acreditar que exercem uma autonomia.

Entretanto, não há, necessariamente, autonomia quando o resultado e o objetivo, que o seu trabalho deve alcançar, são definidos por outra pessoa ou instituição, sem sua participação direta. Sobre isso, Sennett comenta: “Diz-se que, atacando a burocracia rígida e enfatizando o risco, a flexibilidade dá as pessoas mais liberdade para moldar suas vidas. Na verdade, a nova ordem impõe novos controles” (SENNETT, 2000, p. 10). Nesse contexto de uma autonomia falaciosa, onde o trabalhador é responsável por manter o próprio emprego, a maioria de suas atividades envolve riscos e ameaças, como, por exemplo, a perda de um cliente ou até mesmo do emprego; o que se instaura é um clima de risco, medo, controle e incerteza. Um dos efeitos desse clima é a constatação da própria vulnerabilidade diante de uma realidade altamente produtivista, que pode ser geradora de angústia e sofrimento.

Cabe dizer ainda que, caso esse trabalhador venha a perder o seu emprego, poderá surpreender-se com a quantidade de pré-requisitos que lhe serão exigidos pelo mercado de trabalho. Poderá ouvir, depois de uma entrevista, que não atende às exigências ditadas pela “empregabilidade”, ou seja, não possui as qualificações e atualizações necessárias para

assumir um novo cargo. Nota-se que, atualmente, apenas a graduação não é suficiente para concorrer a um emprego. É necessário que o Administrador faça vários outros cursos (como pós-graduação e cursos de aperfeiçoamento) para que possa ser competitivo e considerado um possível candidato à vaga. Sobre esse investimento de tempo e capital na carreira, Gorz comenta:

A pessoa deve, para si mesma, tornar-se uma empresa; ela deve se tornar, como força de trabalho, um capital fixo que exige ser continuamente reproduzido, modernizado, alargado, valorizado. Nenhum constrangimento lhe deve ser imposto do exterior, ela deve ser sua própria produtora, sua própria empregadora e sua própria vendedora, obrigando-se a impor a si mesma constrangimentos necessários para assegurar a viabilidade e a competitividade da empresa que ela é (GORZ, 2003, p.23).

Volta-se, então, à análise feita anteriormente sobre a invasão do trabalho na vida privada. Considere-se um profissional recém-formado. Após terminar a graduação, ele vai em busca de um emprego e se depara com as novas exigências do mercado de trabalho. Descobre que somente a graduação já não o qualifica da forma como as empresas esperam. Assim, procura por vários cursos e especializações, buscando superar a “deficiência”. Sua vida pessoal pode ser prejudicada pelo excesso de atividades, já que todo o tempo que tem está dirigido para a procura de um trabalho e para a “qualificação”. Pense-se, também, naquele indivíduo que trabalha há muitos anos em uma mesma instituição e volta para a sala de aula. Mais uma vez, o tempo livre é invadido pelo trabalho, na forma da qualificação. Além de trabalhar todos os dias, sai da empresa e vai frequentar algum curso, com a preocupação de manter-se empregado e ser bem visto pela organização. Aos poucos, como considera Foucault, percebe-se que “o tempo de vida torna-se tempo de trabalho” (FOUCAULT, 1999, p. 122).

Considerações Finais

Diante do percurso investigativo realizado até aqui sobre as dimensões subjetivas atualizadas na formação e na atuação do Administrador, pode-se dizer que muitas são as exigências colocadas pelo mercado de trabalho e diferentes são as expectativas dos estudantes de graduação em relação ao exercício da profissão escolhida. Dessa forma, nota-se que o curso de graduação analisado esforça-se para oferecer aos seus alunos uma concepção complexa de homem e de mundo.

Sob o enfoque da Psicologia Social, o homem é um ser problematizante que pensa, age e se expressa de diferentes maneiras, é autor de sua história e manifesta seus desejos na convivência cotidiana. Essa concepção contribui para que esses futuros profissionais fiquem atentos à importância das relações sociais na prática da administração, mas também à construção de um olhar crítico sobre as exigências que lhe são colocadas de maneira recorrente. Por meio desse olhar, é possível compreender que a subjetividade está cada dia mais presente na execução dos diferentes tipos de trabalho e o Administrador, como profissional que atua diretamente com outros seres humanos, é convocado a considerá-la a cada ação realizada. Ao se relacionar com outros trabalhadores, esse profissional está constantemente solucionando problemas diversos que emergem ao acaso. Assim, dimensões subjetivas estão presentes em cada decisão tomada e podem colaborar para que o Administrador construa uma análise crítica sobre as atividades que lhe foram prescritas.

Ao final desta pesquisa, pode-se considerar que as lacunas entre o trabalho prescrito e o trabalho real fazem com que o Administrador recorra a dimensões do saber e do agir que fogem dos direcionamentos e das técnicas mais rígidas. Não tendo como resultado do seu trabalho algo necessariamente palpável e quantificável (trabalho imaterial), esse profissional ainda hoje acaba sendo avaliado a partir de resultados qualitativos, que não são facilmente reconhecidos pelos pares.

Daí a necessidade de atentar para a importância que o trabalho real ganha nesta área. Destacam-se aqui, a título de conclusão, dois aspectos distintos: Primeiramente, o exercício cotidiano da criação. Como já dito, esse tipo de atividade ligada ao contato social e à resolução de problemas convoca o trabalhador na sua capacidade inventiva, o que pode ser amplamente potencializador, pois exigirá ações mais sofisticadas e, por vezes, desafiadoras. Por outro lado, ao deparar-se com situações mais complexas e de difícil (ou impossível)

resolução, esse mesmo trabalhador pode enredar-se em patologias físicas e emocionais que comprometem seu bem-estar, como também a continuidade do seu vínculo profissional.

Ambas as situações, referidas ao exercício do trabalho real, podem ser debatidas desde a formação profissional, trazendo para a graduação desta área uma análise crítica sobre as exigências e os desafios que lhe são colocados de maneira recorrente em um contexto socioeconômico pautado no acúmulo de lucro. Daí a importância de considerar o quanto o processo de formação envolve uma dimensão política tanto do profissional quanto do cidadão que está diretamente vinculado a esta área de conhecimento.

Referências Bibliográficas

- CHANLAT, Jean-François. *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*, v. 1. São Paulo: Atlas, 1983.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- DEJOURS, Christophe. *O fator humano*. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1997.
- ENRIQUEZ, Eugène. O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. In: MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; FREITAS, Maria Ester de (orgs). *Vida psíquica e organização*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000, p. 23-40.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo dicionário Aurélio da língua brasileira*. 2ª. ed. revisada e ampliada. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.
- FOUCAULT, Michel. *A Verdade e as formas jurídicas*. Rio de Janeiro: Nau Editora, 1999.
- FREEMAN, R. E.; STONER, James A. F. *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil Ltda, 1995.
- FREITAS, Maria Ester de. A questão do imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a psicanálise. In: MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; FREITAS, Maria Ester de (orgs). *Vida psíquica e organização*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000, p. 41-73.
- GORZ, André. *O imaterial: conhecimento, valor e capital*. São Paulo: Annablume, 2005.
- HARDT, Michel & NEGRI, Antonio. *Império*. São Paulo: Record, 2001.
- LANE, Silvia Tatiana Maurer. Uma redefinição da Psicologia Social. In: *Educação e Sociedade*. São Paulo, II, nº. 6, p.96-103, jun/ 1980.
- LOPES, Paulo da Costa. *A formação do administrador no ensino de graduação: uma reflexão*. Londrina, v. 27, n.2, p. 187-201, jul./dez. 2006.
- MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella Gouveia de. *Teoria Geral da Administração*. 3. Ed. São Paulo: Thomson Learning, 2006.
- SENNETT, Richard. *A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.
- UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA. *Catálogo dos cursos de graduação – 2008*. Londrina, 2008. Disponível em <http://www.uel.br/prograd/catalogo-cursos/catalogo_2008/documentos/administracao.pdf>