

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
MUSEU NACIONAL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ANTROPOLOGIA SOCIAL**

***“Confunde tudo pra poder tumultuar”:*
afetos e afetações na experiência laboral em uma multinacional**

Bárbara Cristina Dias

**Rio de Janeiro
2021**

“Confunde tudo pra poder tumultuar”:
afetos e afetações na experiência laboral em uma multinacional

Bárbara Cristina Dias

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social, Museu Nacional, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Antropologia Social.

Orientadora: Adriana de Resende Barreto Vianna

Rio de Janeiro
2021

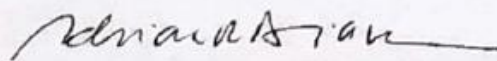
BÁRBARA CRISTINA DIAS

“Confunde tudo pra poder tumultuar”:
afetos e afetações na experiência laboral em uma multinacional

Dissertação apresentada ao curso de Pós-Graduação em Antropologia Social, Museu Nacional, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Antropologia Social.

Rio de Janeiro, 25 de fevereiro de 2021.

BANCA EXAMINADORA



Presidente, Prof^a. Dr^a. Adriana de Resende Barreto Vianna
Orientadora – PPGAS/MN, UFRJ

PARTICIPAÇÃO POR VIDEOCONFERÊNCIA

Prof. Dr. John Comerford
PPGAS/MN, UFRJ

PARTICIPAÇÃO POR VIDEOCONFERÊNCIA

Prof^a. Dr^a. Marta Cioccarì
PPGCS/UFRRJ

-

Prof. Dr. José Sérgio Leite Lopes (Suplente)
PPGAS/MN/UFRJ

-

Prof^a. Dr^a. Caetana Damasceno (Suplente)
PPGCS/UFRRJ

CIP - Catalogação na Publicação

D541? Dias, Bárbara Cristina
"Confunde tudo pra poder tumultuar": afetos e afetações na experiência laboral em uma multinacional / Bárbara Cristina Dias. -- Rio de Janeiro, 2021.
122 f.

Orientadora: Adriana de Resende Barreto Vianna.
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Museu Nacional, Programa de Pós Graduação em Antropologia Social, 2021.

1. Trabalho. 2. Ansiedade. 3. Relações. 4. Multinacional. I. Resende Barreto Vianna, Adriana de, orient. II. Título.

AGRADECIMENTOS

Às instituições por meio das quais foi possível vivenciar e concluir essa que foi e é uma das experiências mais relevantes pra mim.

Ao Museu Nacional, que me conquistou desde o primeiro contato. Tenho vivas as lembranças desde este dia e comigo seguirão com carinho. Levo comigo cada momento de contato com essa instituição, dos mais cortantes aos mais bonitos. Ao PPGAS pelo empenho e esforço em manter uma qualidade impecável em tudo, mesmo nos momentos mais desfavoráveis. À UFRJ por sua grandiosidade e riqueza, sendo um ponto de referência e esperança. Não só faço referência à minha experiência no mestrado, mas também ao DPA (Divisão de Psicologia Aplicada) pela assistência vital que me concederam nos últimos anos. Ao CNPq pelo incentivo pecuniário à produção dessa pesquisa e monografia, que não poderia existir sem essa possibilidade.

Agradeço aos professores que, como sempre, me marcam.

Principalmente, agradeço à Adriana Vianna, minha orientadora, pelo trabalho amoroso, cuidadoso e próximo. Pelas orientações acuradas sobre o trabalho e também sobre a vida. Pelos papos sérios de momentos atribulados. Pelo incentivo sem igual. Levarei muito dela comigo. Aos caros membros da minha banca, John Comerford e Marta Ciocari, pelo aceite pela participação desse momento marco para a vida e trabalho. Agradeço também aos professores José Sérgio Leite Lopes e Caetana Damasceno pelo aceite em compor a banca como suplentes. Grata pela possibilidade de participar de legados que pra mim são tão edificantes como o desses profissionais.

Aos professores e colegas que me ajudaram a pensar o trabalho e os caminhos da pesquisa, oferecendo incentivo e ajuda. Dentre eles destaco novamente a professora Marta Ciocari e ao Antônio Carriço pela troca esperançosa. Luena Pereira, José Sérgio Leite Lopes, Olívia Cunha, Luiz Edmundo Moraes, referências de inspiração que vêm à mente quando penso essa experiência na/da pós-graduação.

Agradeço às minhas amizades e sua nutrição. Dentre eles estão familiares, parceiros de trabalho e de vida, divindades, amores, ancestrais, bichos, etc...

Dentre eles agradeço ao parceiro, sempre junto. Exu é a epifania, a palavra dita, o ensinamento para a jornada e além. A risada que espanta a desesperança. Às mulheres inteligentes e afetuosas que foram suporte em todo esse caminho (de vida) tão significativo, Aline Sabino e Raianne Drumond. À Débora Dias, minha irmã e companheira. Aos meus pais. À Isis Barcellos, cujo incentivo dado é pra mim

inesquecível. À Grasiene Costa, que chegou como um raio no momento certo transmitindo toda o cuidado e sua força capricorniana. À Mariane Raposo pela sua ajuda, troca e por acreditar. Aos amigos bichos que vivem comigo, envio um pensamento agradecido. Eles, que me ofereceram a mais preciosa companhia e apoio em todos os momentos. Sem eles teria sido quase impossível.

Agradeço à vida.

RESUMO

Este trabalho consiste em uma pesquisa etnográfica cujo interesse é a abordagem das condições e questões de vida e labor na experiência de trabalhadores de uma multinacional na cidade do Rio de Janeiro. Nesse meio as relações passam a demarcar um importante lócus de produção de poder. Assim, essas pessoas passam por diversas experiências que evidenciam a diferença, como o machismo, o capacitismo, o racismo e etc. Essas narrativas também mostraram que havia um relevante elemento geracional no bojo dessas relações. Isso porque há uma construção da ideia de juventude a partir de um determinado marco institucional que, juntamente às mudanças ocorridas no capitalismo, acabam por colocar os jovens em uma posição de vulnerabilidade por meio da crescente precarização do trabalho e flexibilização de importante bases laborais, como a seguridade social, o salário, o horário de trabalho etc. A ideia de juventude como um momento intermediário, como um dever e como um rito de passagem para a vida adulta, permite a elaboração de políticas de inserção de jovens em trabalhos subvalorizados e ostensivos que, no entanto, prometem estabilidade futura. Finalmente, essas pessoas trazem uma importante contribuição para pensar as emoções envolvidas nesse processo da idealização de um futuro em meio a uma realidade incerta, repleta de tumultos, burburinhos, ansiedade e medos diversos. Sendo assim, é importante também entender qual o papel que as emoções desempenham politicamente.

Palavras-chave: Trabalho, ansiedade, relações, multinacional

ABSTRACT

This work consists of an ethnographic research which interest is an approach to the conditions and issues of life and labor in the experience of workers in a multinational enterprise in the city of Rio de Janeiro. In this environment, relations begin to highlight as an important locus of power production. Consequently, these people live several experiences that points conditions of the differences between them, such as misogyny, capacitism, racism and etc. These narratives also showed that there was a relevant generational element in the center of these relations. This happens because there is a construction of the idea of “youth” from a certain institutional framework that, with the changes that have occurred in capitalism, place young people in a vulnerability position through the growing precariousness of work and the flexibility of important labor bases, such as social security, salary, working hours etc. The idea of youth as an intermediary moment, as a turning point and a rite of passage into adulthood, allows the elaboration of policies for the insertion of young people in undervalued and highly costly jobs that, however, promise future stability. Finally, these people make an important contribution when it comes to thinking about the emotions involved in this process of idealizing a future in the midst of an uncertain reality, full of turbulence, buzz, anxiety many fears. Therefore, it is also important to understand the role that emotions play in the politics of day-by-day.

Keywords: labor, anxiety, relations, multinational

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Tabela com informações básicas sobre os interlocutores.....	19
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS

AII	Acordo Internacional de Investimento
ARH	Administração de Recursos Humanos
BRICS	Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul
CIADI	Centro Internacional de Arbitragem de Disputas sobre Investimentos
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CONJUVE	Conselho Nacional da Juventude
ECA	Estatuto da Criança e do Adolescente
IED	Investimento Externo Direto
LGBT	Lésbicas, Gays, Bissexuais e Transsexuais
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OIs	Organizações Internacionais
OIT	Organização Internacional do Trabalho
OMC	Organização Mundial do Comércio
ONU	Organização das Nações Unidas
PcD	Pessoas com Deficiência
PNJ	Programa Nacional de Juventude
ProJovem	Programa de Inclusão de Jovens
RH	Recursos Humanos
RI	Relações Internacionais
SNJ	Secretaria Nacional da Juventude
SI	Sistema Internacional
TBI	Tratado Bilateral de Investimento
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development (Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento, em português.)
UNFPA	Fundo de População das Nações Unidas

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
Situando coisas	16
CAPÍTULO 1	
Relações	22
1.1. O campo	24
1.1.1. <i>Relações como etnógrafa</i>	29
1.1.2. <i>Relações com o local</i>	30
1.1.3. <i>Fazendo um roteiro relacional</i>	31
1.2. Relações emergidas em campo	33
1.2.1. <i>A hierarquia</i>	34
1.2.2. <i>Marcadores da diferença</i>	38
CAPÍTULO 2	
O pacto de fé da(s) juventude(s)	48
2.1. Juventude e juventude(s)	50
2.2. O plano de carreira: um hiato cheio de promessas	68
2.2.1. <i>Porque o plano e porque a juventude</i>	71
CAPÍTULO 3	
No campo das emoções: “A gente confunde tudo pra poder tumultuar”	78
3.1. HEADCOUNT: “eu me sinto um número”	79
3.1.1 <i>Essa é uma conversa sobre fragmentação</i>	89
3.2. Radio Peão e tecnologia do medo: Um resgate de sentimentos	94
3.2.1. <i>A Rádio Peão</i>	95
3.3. Medos e seus modos capilares no cotidiano	100
3.4. Compensações	105
CONCLUSÃO	109
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	120

INTRODUÇÃO

No caminhar do meu processo pessoal com a feitura dessa pesquisa, fui percebendo que meus motivos para decidir estudar o que proponho nesse trabalho tinham relação íntima com a minha trajetória de pesquisa e trabalho, mas também havia um outro aspecto que talvez fosse tão relevante quanto, porque é o que também me trouxe aqui. Esse aspecto é a minha relação mais pessoal e familiar com o tema do trabalho. Falarei primeiro sobre esse último.

As minhas experiências de trabalho pessoais transcendem a minha atuação na pesquisa acadêmica ou na universidade. Desde cedo a questão do trabalho se colocou como uma questão importante na minha vida porque também era uma questão importante no meu núcleo familiar. Meus pais tiveram a trajetória de vida marcada pela precarização do trabalho e muitas vezes se recorria a “bicos” como a única garantia de sobrevivência. Particularmente, acredito que passamos por um processo de racialização¹ em nossas relações com o trabalho, considerando que somos uma família de negros em um país como o Brasil. Digo isso porque às vezes parece que vivi uma espécie de treinamento para certos tipos de trabalho na minha educação – e isso pode ser exemplificado por uma fala constante de minha mãe, que era a de que eu deveria saber limpar bem as coisas em casa, porque quando eu fosse empregada doméstica, haveria uma alta cobrança pela qualidade do trabalho. Com praticamente todas as mulheres negras com quem já conversei sobre isso, parece que essa fala da minha mãe era compartilhada por mãe negras. E, assim, trabalho sempre foi uma questão que parecia/parece ser inerente à minha experiência de vida. Esta era uma insegurança importante que desencadeava inúmeras crises – e por isso eu estava sempre pensando no trabalho: tanto na carreira que eu haveria de construir para não viver oscilações, quanto no trabalho que eu já poderia estar desempenhando naquele momento. Isso fez com que eu tivesse inúmeras experiências laborais de todo tipo e me movimentasse muito no sentido de acompanhar as oportunidades e condições de trabalho.

Hoje, depois de conseguir elaborar esse quadro de sentimentos em relação ao trabalho, vejo que esse arranjo foi muito importante para mim, já que permitiu que eu me sensibilizasse em todos os momentos em que eu lia sobre o trabalho e coisas correlatas assim que tive acesso à universidade. Na graduação em Relações Internacionais, quando

¹ Falo sobre isso mais detalhadamente na conclusão.

eu lia ou escutava sobre os processos sociais relacionados ao trabalho, sempre se aguçava a curiosidade e eu tentava colar aquelas peças na minha experiência pessoal.

Mas, além desses arranjos que afinal dão um contorno mais emocional para minhas escolhas neste trabalho, a universidade me permitiu uma trajetória de pesquisa que me levou (ou me ajudou a seguir) aos caminhos para estudar o trabalho. Eu diria que essas oportunidades de pesquisa se cruzaram com a minha identificação pessoal com a questão do trabalho em algum ponto da estrada e me puseram em uma encruzilhada, estas estão cheias de significados, perspectivas, realidades e... decisões. Na segunda pesquisa de Iniciação Científica em que tive oportunidade de participar como assistente ainda na graduação, me deparei com o mundo dos investimentos estrangeiros. Aquilo tudo era muito singular, muito amplo para que pudesse realmente acontecer, mas, ao mesmo tempo, era muito amarrado e, por isso, a minha curiosidade em entender como funcionava algo tão capilar em tantos níveis só cresceu. Tinha curiosidade sobre como cada empresa multinacional ou transnacional² conseguia realizar coisas importantes em outros países. Isso não levando em consideração apenas a extração e o usufruto de recursos naturais, mas contratações de um grande número de pessoas, extração em larga escala, participação em cadeias internacionais de produção, dissidências judiciais em que a empresa é paritária ao Estado juridicamente e muitas outras coisas que até então eu não conseguiria processar em meu mundo.

E assim naveguei o tanto quanto pude na pesquisa com investimentos estrangeiros, também chamados de Investimento Externo Direto (IED). E quanto mais se entra nesse tema, mais nítida e impostas se tornam as figuras e ações de grandes empresas que são as organizações que materializam o investimento. Elas se colocam com operações gigantescas e uma estrutura altamente complexa que não se basta em si, mas coexistindo com outras empresas, além de muitas vezes também criarem formas intrincadas de relação com a população do local onde se instalam. Por vezes, parecem substituir o Estado na concessão de direitos básicos, como indicou Felipe (um dos interlocutores dessa pesquisa) ao falar sobre o funcionamento de empresas tipo. Inicialmente, participei de um estudo³

² Multinacionais e transnacionais são empresas cujas atividades excedem a fronteira do país de sua origem. Mas são diferentes: as multinacionais detêm filiais em outros países, mas está sob a governança da sede, geralmente situada no país onde nasceu a empresa. As transnacionais, por sua vez, apesar de também contar com filiais, não centralizam a administração da empresa na sede, sendo as filiais mais autônomas. Os investimentos estrangeiros se caracterizam pela criação e expansão de empresas desses tipos na prática, para dentro do país no qual se investe.

³ Que gerou um trabalho chamado “BRICS na África: Mais do mesmo?”. Disponível em: https://rosalux.org.br/wp-content/uploads/2016/04/Publicao-Africa-BRICS-PT_BR.pdf

que analisava investimentos de países dos BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul) no continente africano a fim de identificar as diferenças e semelhanças em relação aos padrões de investimento desses países e de outros países considerados potências tradicionais, como os Estados Unidos e países europeus.

A partir dessa pesquisa, pude conhecer as diversas faces do funcionamento das empresas, desde os tratados internacionais que garantem a sua existência institucionalmente, como principalmente os Tratado Bilateral de Investimento (TBI) e Acordo Internacional de Investimento (AII)⁴, até os formatos em *joint-venture*⁵, muito comuns no Brasil. Estudamos os problemas que a presença dessa empresa trazia para população e ecossistema locais, também bastante comuns nas atuações dessas organizações: conflitos com a população local por uso indevido da terra, poluição, invasões, dissidências políticas com o Estado e com os trabalhadores locais. Os mais marcantes são os conflitos relacionados à questão ambiental, pelo menos do ponto de vista do que é mais abordado por Organizações Não-Governamentais (ONGs), Organizações Internacionais (OIs) e até pela mídia. Nesse caminho, comecei a me atentar para a questão do trabalho nessas empresas e decidi que iria pesquisar na minha monografia para finalização da graduação, como se davam essas relações naquelas empresas que eu estava pesquisando, que no caso eram chinesas. Até então havia encontrado pouca leitura sobre o trabalho em empresas adivindas desses países (dos BRICS). Meu interesse, então, foi ficando cada vez mais focado em entender relações de trabalho em empresas multinacionais, independente do país de sua origem. E foi com essa mentalidade que eu ingressei no mestrado. No entanto, queria tentar, pela Antropologia, fazer uma abordagem das experiências de trabalho em si nessas empresas e dos detalhes mais sutis e sensíveis percebidos pelas pessoas nessas experiências.

Na pesquisa que mencionei também foi se formando uma percepção específica de que algumas mudanças no capitalismo têm também sido absorvidas pela forma com que se coloca esse tipo de empresa no mercado local e internacional e também na maneira como produz e faz a gestão de seus capitais. O capitalismo, que segue um rumo cada vez mais neoliberal, tem sido caracterizado pelas mudanças paradigmáticas na atribuição de

⁴ Os TBIs e AIIs são documentos em formato contratual assinado pelos países interessados, com o objetivo de facilitar e proteger investimentos. Os TBIs, como sugere o próprio nome, são tratados entre dois países. Estes são os mais comuns. Os AIIs, por sua vez, envolvem também os TBIs, mas também outros tipos de tratados.

⁵ É o compartilhamento de um empreendimento. Muitas vezes é caracterizado pela junção de duas empresas de dois países diferentes na criação de uma nova.

poderes e na responsabilização social – o Estado cede espaço e poder decisório para empresas e pessoas físicas/jurídicas sobre os recursos e sobre os indivíduos. Outros fatores foram acompanhando todas essas mudanças, como a crescente fragilização do trabalho, a competitividade aumentada, a prestação de serviços como saúde e educação, a partir de empresas e indivíduos.

Nesse sentido, na inquietação por entender como as formas do capitalismo contemporâneo se capilarizam e são vividas na experiência cotidiana e trajetória de vida de trabalhadores, adicionada às questões laborais não-compreendidas legadas por essa prévia pesquisa, propus estudar a trajetória e cotidiano laboral do/a o/a trabalhador/a de multinacionais. Saber quais as suas impressões, experiências e sentimentos relacionados ao cotidiano de trabalho, bem como as insurgentes formas de se fazer o laboral sentidas no seu dia-a-dia e na feitura de si.

Para isso, minha ideia era, pelas fronteiras (que são muito intrincadas) da interdisciplinaridade entre os campos da Antropologia Social e as Relações Internacionais, estudar a experiência desses trabalhadores e suas trajetórias enquanto inseridos em uma escala muito ampla de produção. Apesar de ainda não saber se isso é possível, minha busca era realizar uma etnografia com trabalhadores e trabalhadoras de empresas que materializam essa ampla rede de produção e distribuição – as multinacionais, como vim falando até aqui.

Dado o molde organizacional específico de multinacionais – quando digo isso, me refiro especialmente ao caráter múltiplo e difuso desse tipo de organização, isto é, do fato dela ser parte de uma grande cadeia de mercado que está em diversos países estabelecendo todos os tipos de relações, principalmente, laborais. Essa multiplicidade também se reflete na estrutura interna da empresa, uma vez que há grandes processos de produção e de políticas hierárquicas da mesma que transcendem ao funcionamento de uma só filial ou mesmo da sede. Em consonância com essa característica múltipla desse tipo de organização, há, como sua imbricação, a cultura organizacional enquanto um molde criado para aplicação em estruturas empresariais. Esse termo em si nasceu juntamente com o florescer de empresas multinacionais pelos anos 1980 e 90. Nesse caso, as relações laborais passam a ser descritas como relações de cooperação, onde o trabalhador é colaborador. Um dos entrevistados sugeriu que eu lesse sobre *compliance*, um molde que visa a diminuição dos conflitos judiciais laborais entre empresa e trabalhador, do qual falarei mais detalhadamente à frente. Essa visão do trabalho muda muito o comportamento da empresa em relação ao seu corpo de trabalho, agindo por via de uma

série de dispersões de valores laborais antigos, como a ideia de salário, de horário fixo de trabalho, etc. Surge então a questão sobre como o trabalhador inserido nessa lógica experimenta essa forma de exercício laboral: quais as emoções das quais falam, quais escolhas são colocadas e como atuam suas condições enquanto seres sociais, considerando as especificidades de gênero, raça, sexualidade, e etc. Lidando com esses pontos, é possível identificar as estratégias e jogos relacionais nesse ambiente e como as pessoas os percebem? A esperança é que esse trabalho lance olhares – mesmo que incipientes – para a questão do trabalho nesse molde que tem se expandido para além do mundo corporativo, de forma a perceber as relações e compreender como elas conformam quem a mantém dada a sua capacidade de produção: o/a trabalhador/a.

Situando coisas

A empresa que pesquisei é uma multinacional não brasileira especializada na extração de matéria orgânica para produção de produtos primários destinados a outras empresas em outros países, inclusive outras empresas de grande porte brasileiras e estatais, sendo parte de uma importante rede de produção internacional. O produto final é a base para construção de diversos produtos de usos que são muito relevantes na vida cotidiana. Essa característica da empresa me interessou muito inicialmente, já que uma das perguntas era sobre como a nacionalidade da empresa interferia no cotidiano de trabalho e na construção das relações, levando em consideração as diferenças decorridas de vivências em realidades diferentes. Além de buscar entender como os trabalhadores se sentem enquanto inseridos dentro desse molde específico de cultura corporativa, também acredito que seja interessante saber se há, por exemplo, algum traço que marque essa experiência de trabalho como sendo uma multinacional. E se essa cultura de alguma forma ajuda a definir detalhes do cotidiano vivido pelos trabalhadores.

A empresa tem um corpo de funcionários muitíssimo importante em toda América Latina e África. No Brasil, ela possui mais de dez mil empregados trabalhando em diversos locais, tendo a cidade do Rio de Janeiro como seu principal lócus. Dentro desse expansivo arranjo de funcionários da empresa, há também de pessoas de múltiplas nacionalidades que ocupam determinados cargos na hierarquia, à revelia da maior parte que são trabalhadores do local, que geralmente trabalham em posições mais subalternas na organização. Nos próprios documentos da empresa é possível encontrar a informação

de que grande parte do seu corpo de trabalho é composta por jovens, com a promessa de construção de estabilidade na carreira em um momento futuro. Há um intenso trânsito de pessoas nos quadros de funcionários devido a contratos e programas de curta duração.

Os interlocutores desse trabalho serem todos parte dessa mesma empresa, se deve ao fato de que se configurou uma menor dificuldade para acessar esses trabalhadores, já que a rede de contato dessas pessoas foi se desenhando com aqueles que conhecia direta ou de forma mediada dentro da universidade e também pelas redes sociais. A questão etária é importante em razão do apelo dessa empresa aos jovens universitários e recém-graduados – o que muito provavelmente permitiu que eu tivesse mais acesso aos seus trabalhadores do que aos de outras organizações. A primeira pessoa que conheci havia tido uma experiência de um ano nessa empresa como estagiária, mesmo não tendo finalizado sua graduação. Essa pessoa me indicou outras pessoas dentro do mesmo lócus universitário que haviam tido ou estavam em uma experiência vigente lá, e essas novas pessoas me permitiram construir a base da rede do meu campo. Aquelas poucas pessoas que não estão inseridas no contexto de universidade que participaram da minha pesquisa, foram as que contatei por via das redes sociais – o que poderia ser o caso de qualquer outra empresa. O mais curioso é que até hoje, circulando e trocando por esse meio, vejo que continua sendo no mesmo local – o da universidade – que eu ainda descubro pessoas que tiveram experiências lá.

Outras questões também colaboraram para que meu campo se desenhasse com trabalhadores dessa organização como, por exemplo o fato de que pessoas que mediaram minhas tentativas de contato permitiu maior confiança no meu trabalho e, conseqüentemente, facilitou muito os encontros e a comunicação por se colocarem como participantes de um trabalho que julgam importante, o acadêmico/científico. De qualquer modo, tendo esse arranjo se desenhado, a facilidade que essas proximidades permitiram para os meus interlocutores foi muito importante para a participação deles. Refiro-me aqui tanto ao sentido físico de proximidade, quanto principalmente ao simbólico, já que essa identificação “de onde se vem” cria distâncias, mas também permite uma maior confiança e, no meu caso, percebi que havia também um “quê” de curiosidade e novidade. Essa condição decorre ainda do fato de que a universidade também está inserida de maneira relevante dentro desse quadro.

Levando em consideração um plano de fundo onde se cruzam passado, experiências e ideias, posso dizer que essa empresa não foi uma novidade na minha trajetória de vida e trabalho, já que ela apareceu diversas vezes no meu cotidiano anterior

de pesquisas, mesmo antes de pensar em incluí-la em algum das minhas iniciativas. Esse plano de fundo, apesar de não tão aprofundado em termos de impacto na minha feitura do trabalho, também colocou um pouco mais de sentido no que eu estou fazendo e abriu brechas a um maior interesse por entender dinâmicas com trabalhadores.

A minha primeira tentativa de contato foi com a própria empresa via e-mail institucional disponibilizado em seu site. No contato tentei explicitar os iniciais desejos com a pesquisa e também oferecer informações sobre minha trajetória acadêmica. Não fui respondida. Repeti o contato nas semanas seguintes com mais dois e-mails reescritos – ambos também sem respostas. Liguei para a empresa e conversei sobre as possibilidades de pesquisar lá, mas recomendaram entrar em contato novamente pelo e-mail que, de novo, não foi respondido. Minha última tentativa então foi a de agendar uma visita guiada que, inclusive, era anunciada como possibilidade descrita no site, mas também não fui respondida. Com o medo de não conseguir entrar em campo, tentei contato com outras empresas, todas com operação de envergadura na cidade do Rio de Janeiro. Eu queria entrar em uma empresa, acompanhar um pouco da vida e do trabalho das pessoas. Mas todos os contatos com empresas foram negados ou ignorados. No fundo eu sabia que muito provavelmente isso seria muito difícil.

Felizmente eu conhecia uma pessoa que havia trabalhado nessa organização, como eu disse ali atrás. Entrando em contato com ela, admiti a possibilidade de trabalhar com os relatos de egressos, uma vez que eu também tive mais acesso a esses. E assim foi. Consegui contatar pessoalmente uns poucos egressos por meio da indicação de amigos e interlocutores, pelo LinkedIn⁶ e também pelo Facebook. Contatei mais de 200 pessoas nessas redes e a maioria delas foi evasiva. Consegui, ao final, entrevistar seis pessoas – em sua maioria egressos dessa empresa. Ao contatar as pessoas pelas redes e principalmente pelo LinkedIn, obtive resposta de uma maioria masculina, da qual saíram alguns interlocutores que toparam a ideia de me encontrar pessoalmente para a conversa. Das mulheres que me responderam, algumas diziam não ter tempo, outras se sentiram

⁶ O LinkedIn (hoje parte da Microsoft), uma rede social criada nos EUA no início dos anos 2000, objetiva integrar informações, discussões e processos do mundo corporativo e do trabalho. Dados sobre empresas, trabalhadores, de experiência pessoal e etc podem ser encontrados lá. Essa rede é muito utilizada no Brasil, só não tanto quanto na Índia e nos EUA. Há uma grande movimentação nessa rede, pois nela além dos posts e discussões cotidianas que são comuns a outras redes, as empresas disponibilizam vagas de emprego, informações sobre os funcionários e etc. Para quem quer encontrar um trabalho ou criar uma rede de contatos, o LinkedIn também permite o cadastro de currículos e aplicações em vagas. Para ver mais: <https://exame.com/tecnologia/linkedin-atinge-15-milhoes-de-usuarios-no-brasil-2/> e <http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2016/06/microsoft-compra-rede-social-linkedin-por-us-262-bilhoes.html>.

desconfiadas e desconfortáveis (como também um outro homem), outras não mais entravam na rede social ou ignoraram. Sendo assim, falei com seis pessoas e somente uma é mulher que, em adicional, é de círculos sociais próximos aos meus.

Tabela 1: Tabela com informações básicas sobre os interlocutores

Nome	Idade	Escolaridade	Como entrou	Está admitido?	Possui deficiência
Anderson	25 anos	Sup. Compl.	Programa de Estágio	Sim.	N
Letícia	27 anos	Sup. Compl.	Programa com instituição de educação.	Não quis renovar contrato.	N
Ivo	30 anos	Sup. Compl.	Programa com instituição de educação.	Sim.	N
Renato	24 anos	Sup. em curso	Jovem Aprendiz	Sim.	N
Cristiano	39 anos	Pós-Graduando	Contratado	Sim.	N
Felipe	31 anos	Sup. Interromp.	Programa para PcDs	Não. Foi desligado.	S (Visual)

Todos os interlocutores foram mantidos em anonimato. Essa decisão se deu pelo medo que eu identifiquei logo de início a reação das pessoas à minha tentativa de falar com elas sobre o seu trabalho. Junto a esse medo percebi um desconforto sobre a possibilidade de ter a sua fala exposta, principalmente por conta das muitas diretrizes da empresa dizendo respeito à segurança de suas informações dentre das centenas de ameaças de processo judicial. Havia também o receio de que essas pessoas fossem de alguma maneira prejudicadas em seus trabalhos – o que é válido somente para aquelas pessoas que na ocasião da entrevista ainda estavam em contratos vigentes com a empresa. Logo nas minhas primeiras abordagens, quando ia falar inicialmente com o interlocutor para convidá-lo a participar da minha pesquisa, eu falava sobre a questão do anonimato e me comprometia a guardar seus nomes e informações que fossem importantes para sua identificação. Percebi que essa era uma questão muito relevante pela expressão de um certo alívio quando eu comunicava esse princípio, mesmo quando eu repetia pessoalmente antes de iniciar a gravação da entrevista. E mesmo com a minha palavra dada sobre guardar suas informações pessoais, vi que havia uma articulação do que era dito por parte dessas pessoas, levando em consideração uma certa minúcia e cautela na escolha de palavras ou dados da empresa que emergiam em suas mentes. A frase "nem sei se posso falar isso" não ocorreu uma vez só. Assim, optei por trocar os nomes originais

por fictícios, além de saltar alguns fatos e informações que possam identificar os meus interlocutores.

Do mesmo modo, também optei por deixar o nome da empresa e suas características mais imediatas sem serem citados. Primeiro, por cuidado e cautela em relação a todos os envolvidos neste trabalho. E segundo, o caráter multinacional da empresa é o que mais nos interessa do ponto de vista analítico, a despeito de saber qual é a organização. Existem inúmeras multinacionais e seria interessante que a experiência de trabalho nessas muitas e diferentes empresas fosse também assistida por nossos trabalhos. Essas organizações contratam um enorme contingente de pessoal e também indicam para sinalizações na maneira em que se faz a gestão do chamado “recurso humano”, cuja onda que tem acompanhado mudanças significativas no capitalismo neoliberal.

Tentei criar um fluir na apresentação dessa etnografia e também de todos os elementos que apareceram em ambulante riqueza na feitura do meu campo etnográfico. Muito ainda ficou como possibilidade de ser abordado em futuras pesquisas. Sensação que, acredito eu, é comum a todo aquele que escreve. Sempre existirá um longo caminho a trilhar dentro daquele assunto pesquisado. Sendo assim, criei um fluxo que pudesse guiar a leitora e o leitor para o caminho de um aspecto que se apresenta logo a partir do primeiro capítulo: a dimensão relacional. O que eu sugiro como forma de organizar um pouco mais o nosso pensamento no decorrer deste trabalho, é pensar sobre como o aspecto relacional é importante e delimita, inclusive, interações que estabelecem relações de poder e mantém hierarquias e estruturas antigas no ambiente dessa empresa. E, com isso, finalmente trazer um pouco sobre os sentimentos que são relatados e emoções que são percebidas e articuladas como parte desse conjunto de relações. Esse é o caminho analítico foi se desenhando à medida em que eu ia tendo um contato mais íntimo e minucioso com o material da pesquisa de campo. Sendo assim, a estruturação desse trabalho se dá a partir de três eixos: o das relações de trabalho, o da relação específica com respeito à geração (falando sobre o constructo social da juventude), e o das emoções.

E, exatamente como na ordem que descrevi acima, no primeiro capítulo busco fazer uma análise das relações que dizem respeito especificamente à experiência de trabalho na empresa, mas também faço uma reflexão sobre as relações estabelecidas comigo enquanto etnógrafa no decorrer desse estudo. Lá eu conto mais detalhadamente como foram se construindo as possibilidades para feitura efetiva do meu campo a partir de um resgate das relações que se estabeleceram entre mim e todas aquelas pessoas que de alguma forma se envolveram com o campo. Quanto ao aspecto relacional das

experiências dos trabalhadores, falo sobre as relações que eles percebiam como importantes e relevantes, quais eram as estabelecidas entre a empresa e esses indivíduos, e também aquelas que identifiquei como sendo relações de opressão, que balizam marcadores de diferença, como raça, gênero e etc. Nessa parte do texto, foco em falar sobre as relações de gênero que se impuseram com força em muitos relatos, principalmente o de Letícia.

O segundo capítulo, por sua vez, faz referência a um marcador de diferença que é o geracional como aquele que foi experienciado por todos os entrevistados. Busquei pensar em como a ideia de juventude é movimentada de maneira a garantir a manutenção de um certo *status quo*. Nesse capítulo, pinço vários elementos, histórias e questões colocadas pelos interlocutores, que resgatam experiências específicas desse marcador de diferença. Essas narrativas também nos explicam sobre instrumentos e ferramentas utilizadas nessa estrutura empresarial como parte de um arranjo que casa diretamente com a ideia de juventude que foi formulada nos últimos anos e difundida pelas instituições e pelas instâncias governamentais e regulatórias.

No terceiro e último capítulo, falo mais detalhadamente sobre as emoções e de como elas estão emendadas no cotidiano dessas experiências e também como elas desempenham um papel político que permite que haja manutenção de poder. A hierarquia que gere a empresa incita por meio de diversos instrumentos, o medo e a ansiedade, sendo essas emoções, entendidas como parte de um arranjo pré-estruturado muito bem ancorado, através do qual a organização consegue meios para seguir em seus fins próprios. Aqui também faço uma reflexão sugerindo como e a partir de quais ferramentas e mecanismos dessa estrutura essas emoções são pensadas. Elas acabam tendo serventia para práticas últimas que garantem que o lugar da hierarquia se mantenha intacto e inquestionável, no que, como falo mais à frente, chamei de comportamento paternal por parte da empresa. E é nesse sentido que também se mostrou importante trazer um enfoque sobre as ansiedades, os medos e as inseguranças. Essas que vão sendo narradas nesses processos do cotidiano e, principalmente, de como esses trabalhadores experimentam um ponto que abordo inicialmente ainda no segundo capítulo, quando falo de juventude: a dissonância que existe entre aquilo que se sonha e espera *versus* aquilo que acontece e é vivenciado na realidade.

CAPÍTULO 1

Relações

As questões emergidas em campo e a feitura desse trabalho foram muito marcadas pelas relações. E aqui falo não só das relações que surgem dentro desse recorte sociocultural estudado da empresa, aqueles que emergem das entrevistas e conversas com os interlocutores. Mas falo também sobre aquelas que marcam e, conseqüentemente, orientam o meu trabalho enquanto etnógrafa e antropóloga. Pensar as relações nos situa quanto à compreensão das subjetividades forjadas em dinâmicas, trocas e intercâmbio de conhecimentos e mensagens e traçados de caminhos e laços possíveis.

Assim, escolhi essa seção para falar das relações na tentativa de pavimentar o chão para as posteriores reflexões neste trabalho, situando um pouco mais os sujeitos que surgem nessa etnografia em suas singularidades, leituras de mundo, experiências e trajetórias de vida próprias. Minha proposta vai na via do que sugere Marilyn Strathern (2014) recomendando que, ao invés de taxonomizar a experiência das pessoas em seus contextos, os antropólogos devessem pensar em como os sujeitos lidam com seus próprios ideais sobre sociedade dissolvidos nas múltiplas possibilidades das formas de vida e, conseqüentemente, de relações.

Assim, em vez de desagregar sistemas holísticos por meio de categorias analíticas inadequadas, talvez devêssemos buscar uma apreensão holística da maneira pela qual nossos sujeitos de pesquisa desagregam seus próprios construtos. Ao menos no que diz respeito à Melanésia, os construtos assim desagregados ou dissolvidos incluem formas de vida: pessoas, corpos e o próprio processo reprodutivo.

A etnografia contemporânea sobre a Melanésia, especial mas não exclusivamente a que trata da costa austronésia, está desenvolvendo seu próprio microvocabulário de dissolução. Ela descreve os processos por meio dos quais os elementos que compõem as pessoas são desagregados de forma que as relações que elas mantêm sejam reinvestidas. (STRATHERN, 2014, p. 241, 242)

Importante reiterar que há uma experiência única em torno de todo esse movimento de fazer a vida – como no caso do trabalho nessa multinacional, que coloca questões materiais da vida cotidiana, tais como acesso a meios de sobrevivência, possibilidades e impossibilidades (de escolha sobre como viver o próprio tempo, sobre experimentar o corpo dessa ou daquela forma, etc). Todos os meus interlocutores, principalmente Renato e Ivo, evidenciaram que estão vivendo essa experiência de

trabalho dada a urgência de problemas materiais que ela resolve, como o risco de sobrevivência relativo ao fato de não se ter um emprego, ainda mais em um momento de anunciada crise. O trabalho, nesse sentido, se impõe como uma experiência inegociável, mesmo com vazamentos que permitem certas negociações de maneira a reduzir certos danos – como as barganhas e combinados sobre rotatividade do horário de turno entre os mecânicos, os contatos pragmáticos com pessoas específicas, as tentativas de organização e sindicância, etc. Todas as iniciativas que criam uma maneira de produzir ação desses indivíduos, mas não em relação à possibilidade de supressão dessa estrutura que se impõe, já que ele continua se colocando como indispensável na vida dessas pessoas. Mas possibilita um fazer da vida um pouco menos oneroso, propicia movimento e esperança a esses trabalhadores, endossa laços.

Estas vias de agência são faces de uma importante multiplicidade e complexidade presentes nessa difusa experiência de trabalho. Quando proponho a contribuição de Strathern (2014) para pensar as relações, busco refletir sobre as especificidades vividas e sentidas pelas pessoas nesse lugar no qual perspectivas serão transmitidas e trocadas entre os indivíduos. As relações permitirão compreender uma riqueza de dinâmicas que, como sugere Strathern (2014), dissolvem e reconstroem esses sujeitos e também o manuseiam dentro da estrutura da empresa. Relações figuram, nesse sentido, como a troca em si mesma de perspectivas, de forma que elas continuamente desfazem e refazem sujeitos.

E aqui, muitas relações incluem formas de dominação como os preconceitos baseados em ideais de gênero, as racializações⁷, imposição do tipo normatizado de vivência da sexualidade e outras maneiras de se exercer poder, como a geracional, que foi se desenhando de uma forma muito marcante neste trabalho, como veremos mais à frente. As relações configuram aqui também essa troca intersubjetiva entre sujeitos, que permitem entender qual o papel que as emoções desempenham nessa micropolítica do cotidiano.

Quando me coloco na posição de propor um trabalho de natureza etnográfica, há também as relações que surgem durante a feitura do campo etnográfico e que acabam por orientar tanto o decorrer do trabalho, como as análises que proponho aqui. Essas relações

⁷ Meu uso dessa palavra aqui vai no sentido do proposto por Achille Mbembe, em que ele descreve racialização como uma tecnologia utilizada pela hegemonia no poder e é baseada em idealizações de “tipos” e estratos, servindo para “*marcar estes grupos de populações, fixar o mais possível os limites nos quais podem circular, determinar exactamente os espaços que podem ocupar, em suma, conduzir a circulação num sentido que afaste quaisquer ameaças e garanta a segurança geral.*” (2018, p. 71). Os processos de racialização em nosso caso, especificamente, são aqueles em relação às pessoas negras que trabalham nesse contexto organizacional.

se colocam a partir do momento em que realizei os primeiros movimentos em torno do campo etnográfico: aquelas que tento criar com a empresa, as que permitem que eu tenha acesso a certas pessoas e não a outras, as relações com os interlocutores em si e até aquelas com os lugares onde realizava as entrevistas. Essas relações se colocaram como repletas de riquezas que se mostravam em cada troca, que puderam também me ensinar um pouco mais sobre o meu lugar social dentro dessas tramas, mas também me mostraram escolhas e caminhos que eu não havia contemplado quando havia inicialmente projetado essa proposta de pesquisa. Esse trabalho foi, portanto, pautado de maneira muito relevante por essas relações.

O campo etnográfico coloca questões que não permitem ao etnógrafo um controle total daquilo que se convencionou como objeto de pesquisa dentro do fazer científico. E o oxigenar do lugar de sujeito a partir do campo me felicita muito porque mesmo não tendo respostas exatas e pragmáticas sobre o fazer etnográfico mais ético e correto possível, a possibilidade de me situar no campo faz permitir localizar a minha contribuição, não como “do deus que vê tudo de lugar nenhum” nos termos de Haraway (2009), mas como também trabalhadora cheia de especificidades e subjetividades que particularizam minha contribuição e a tornam singular. Nesse capítulo inicialmente falarei um pouco mais sobre como foi o desenrolar e a construção do meu campo etnográfico, sobre como as relações se estabeleceram e redesenharam coisas e caminhos que estão hoje elaboradas nesse trabalho e posteriormente proponho uma análise mais detalhada sobre as relações emergidas em campo a partir da contribuição de meus interlocutores por meio das entrevistas.

1.1. O campo

Como inicialmente eu tinha o interesse em pesquisar o cotidiano dos trabalhadores a partir da vivência diária das pessoas dentro da empresa, minha busca primeira foi tentar um contato com a empresa para, no mínimo, conseguir acessar um pouco mais o ambiente e conhecer mais detalhadamente o local e as condições nas quais se faziam a rotina daqueles que seriam meus interlocutores. Sendo assim, inicialmente escolhi algumas empresas para esse fim segundo alguns critérios básicos: deveria ter o caráter multinacional – principalmente de grande porte, cujo produto fizesse parte de uma larga escala de produção e distribuição. No primeiro momento, escolhi três dessas empresas em lugares de possível acesso. Esse número, com o passar dos dias e da falta de resposta

aos meus contatos iniciais via e-mail, acabou crescendo e realmente foram poucas as empresas que contestaram ao meu contato ou então deram algum sinal de simples leitura. Telefonei para elas, mas as respostas iam no mesmo sentido. Eram negativas ou enviando outros contatos com os quais seria mais assertivo conversar. Nesse caso, as empresas não se colocaram disponíveis – ou demonstraram tacitamente o desinteresse em relação à pesquisa, ou ainda transferiram as minhas demandas de contato em contato sem nenhuma resposta assertiva, finalmente. Dessa forma, acabei desistindo da possibilidade de cooperação das empresas – o que desde o início eu sabia que muito provavelmente não seria uma possibilidade, e então comecei a pensar outros lugares nos quais eu poderia criar uma rede de interlocutores e realizar o meu campo.

Comecei, então, a trocar sobre o assunto da minha pesquisa com maior número de pessoas possíveis no meio onde estou inserida – fruto também do fato de que este era/é o meu trabalho, não foi necessariamente uma estratégia que eu tracei. Como estou inserida no meio acadêmico, de conversa em conversa, acabei me dando conta que havia pessoas que conviviam comigo e que já haviam trabalhado em algumas dessas empresas e também estudavam. E foi com essas pessoas que tentei realizar o primeiro contato, no caso, a partir de uma colega. Ela foi central neste processo já que possibilitou não só o relato da sua experiência de trabalho, fazendo com que o meu interesse pela pesquisa fosse alimentado mesmo em um cenário onde o meu campo parecia ser eternamente inexistente, mas também me ajudando na indicação de pessoas, a partir das quais foi possível criar uma pequena rede (dentro da qual estavam algumas pessoas com quem consegui construir uma relação de interlocução).

Essa é a minha segunda tentativa de elaborar uma possibilidade de campo etnográfico de maneira mais esquemática, já que passei a mirar um outro lugar no qual poderiam emergir possibilidades de um campo real, pensando e organizando estratégias para isso. E assim consegui alguns dos primeiros contatos com os quais eu pude realizar as entrevistas, mesmo que o caminho até esse momento tenha sido também de muitas recusas e fugas, mesmo falando com pessoas reais que em tese poderiam trazer alguma coisa mais palpável para a empreitada na qual embarquei. Esse percurso entre o momento em que comecei a entrar em acordo sobre essa possibilidade com essa pessoa próxima até o momento em que efetivamente consegui marcar um encontro com as pessoas para realização da entrevista foi também oneroso em termos de tempo e tentativas frustradas.

Esse ônus, aparentemente, tem muita relação com o fato de que eu me dispus a pesquisar pessoas enquanto trabalhadoras. Isso porque no contexto de sua atividade

laboral, há uma insegurança que se torna aparente no horizonte sempre que o mesmo é questionado, já que a falta dele é perigosa e também hostil à própria sobrevivência dessas pessoas. Nesse dado momento do andar do trabalho, apesar de eu ter clareza dessa dificuldade própria da natureza de pesquisas com a questão laboral – dados os acessos que tive a trabalhos realizados por pesquisadores e conversas sobre suas experiências quanto à realização do campo etnográfico⁸, tentei de todas as formas pensar outras possibilidades e caminhos a partir dos quais eu poderia realizar um campo que eu julgava ser suficiente ou... ideal. Nesse sentido, também pensei que as redes sociais poderiam ser um importante canal através do qual eu não só conseguiria informações sobre onde estavam esses trabalhadores que pareciam fantasmagóricos, mas também conseguiria falar com eles por meio de mensagens. E assim eu fiz. Elaborei uma breve lista de pessoas a partir de outras que havia encontrado nas redes sociais como trabalhadores dessa empresa especificamente, já que foi a pessoas vinculadas a ela que meu acesso foi mais possibilitado.

Esse contato pelas redes sociais que iniciei no Facebook passou a ser para mim uma esperança, que inclusive me fez ir atrás de outras redes sociais, principalmente o LinkedIn. O motivo é que o LinkedIn é uma rede que tem uma reunião muito extensa de dados de empresas e do mundo organizacional em geral (ela é voltada para objetivos corporativos), além dele também possibilitar uma abertura maior ao corpo de funcionários de uma empresa de grande porte. Como os primeiros contatos que de alguma maneira haviam enviado uma resposta eram basicamente todos desta mesma empresa, fiz um levantamento de todos os funcionários no LinkedIn e enviei uma mensagem apresentando o projeto de pesquisa para todos eles, que somavam mais de 300 pessoas do corpo de trabalhadores. Novamente me deparei com essa questão que é a de pesquisar o mundo do trabalho: a negativa da grande maioria das pessoas à cooperação com o trabalho. Muitas pessoas responderam com uma certa dose de desconfiança, outros negaram educadamente o meu convite e a grande maioria não respondeu. Finalmente, consegui contatar algumas pessoas por meio dessa rede que aceitaram o meu convite para participar da pesquisa. Mas percebi que a grande maioria das pessoas que respondiam eram homens, talvez porque eles tinham mais tempo para estar naquela rede social para além do momento

⁸ Não poderia deixar de citar o trabalho de Antônio Carriço (2017), que realizou uma etnografia em uma padaria. Seu caminho em relação à realização de seu estudo no campo foi também muito interessante e curioso, já que ele começou a trabalhar nessa padaria como uma das poucas possibilidades possíveis para realizar o campo. Fica a ele também o agradecimento pelas conversas e sugestões cedidas, além da tranquilidade ao dizer que ia dar certo!

dedicado ao trabalho remunerado, mas penso que talvez também há a possibilidade de que as mulheres não se sentiam seguras o suficiente para marcar um encontro pessoal comigo: uma pessoa estranha que a contata via LinkedIn convidando para falar de seu trabalho pessoalmente. Isso foi o que eu senti e o que também foi explicitado por uma das mulheres com quem conversei sobre isso ainda no LinkedIn e havia recusado meu convite.

Essas foram basicamente as três abordagens que realizei e que vi como possível o encontro com meus interlocutores e a realização e estruturação do meu campo etnográfico. A grande maioria das pessoas que entrevistei, enfim, são homens do contexto da universidade, advindos dessa rede de contatos que ia fazendo pessoalmente. Homens jovens que entraram na empresa a partir do vínculo com a universidade dado fato de serem estudantes, uma vez que boa parte iniciou sua jornada com a empresa como estagiário ou jovem aprendiz, de alguma maneira estando todos inseridos nesse contexto educacional/universitário – e aqui friso – o da construção de uma carreira para a vida.

O que se constrói então, é um campo etnográfico baseado nos contatos adquiridos a partir do meu meio social que é o acadêmico. Eu como recém-graduada e estudante de mestrado tendo acesso a pessoas que estão também nesse meio como estudantes. Boa parte dos entrevistados é composta por alunos de alguma maneira, mas há também uma minoria que deixou essa condição e hoje é contratada pela empresa e ao mesmo tempo estão adentrando ou já entraram na idade adulta, mirando uma pós-graduação no futuro ou já realizando-a. O que se mostra é que o meu campo etnográfico e conseqüentemente os meus interlocutores estão todos no mesmo quadro social que eu enquanto pesquisadora. Essa linha da universidade e do contexto educacional é o que me liga aos meus interlocutores e é o que permitiu todo o fluxo de todas as entrevistas, dada uma certa conformação na linguagem, um fluir de contatos e facilitação dos encontros.

Quanto aos trabalhadores que cederam parte do seu tempo e energia para colaborar com este projeto, todos eram de alguma maneira também conectados, com exceção daqueles que entrei em contato pelo LinkedIn. Um conhecia o outro que conhecia o outro, e assim se estabeleceu a base da minha rede de interlocutores.

Se podemos chamar assim, do ponto de vista menos prático e mais subjetivo, há também algo que une todos os meus interlocutores e também a mim, que é a participação no mesmo estrato social etário: todos jovens⁹ em um momento de “construção de

⁹ Levanto em consideração o traçado institucional (falo melhor sobre isso no Capítulo 2) sobre jovem, que seria o indivíduo que está em uma idade entre os 14 e os 29 anos.

carreira”. Só um não está mais nessa condição, mas também não está tão longe daquilo que se considera juventude do ponto de vista etário. Mesmo assim, isso não significa que no momento de entrada na empresa essa também não era uma condição compartilhada com ele. Essa pessoa foi uma das duas que conseguiram seguir um determinado plano de carreira e permanece na empresa entre os meus interlocutores.

Todas as entrevistas foram realizadas nas periferias do Rio cidade e estado, algumas em Seropédica, Nova Iguaçu, um ou dois bairros da Zona Norte, e algumas em Campo Grande, bairro carioca da Zona Oeste, geralmente lugares de intermédio para ambos e pela facilidade de acesso. Esse último, que descrevo minha relação de carinho à frente. Eu e os interlocutores nos encontrávamos e seguíamos para um café ou *shopping* para a entrevista. Trocávamos ideias sobre a vida, até por conta das faixas etárias não muito distantes das minhas e o assunto trabalho surgiu com muita fluidez ou eu tinha amplo espaço para abordá-lo. Havia também um interesse dessas pessoas na minha carreira e trajetória pra além da pesquisa em si. Tinha a sensação de que enfim estávamos fazendo troca de experiências de vida próprias desse momento similar que estamos vivendo.

Quando na entrevista, geralmente a primeira coisa dita era o nome e, em seguida, o cargo ocupado na empresa, seguido da menção a outros cargos e/ou outras áreas pelas quais já trabalharam dentro da empresa. Os cargos ficam sempre muito marcantes nas palavras das pessoas. Todos ao relatarem suas experiências demonstraram ter um conhecimento de parte do todo institucional que compõe a empresa e sempre recorriam a um arranjo corporativo para explicarem o que queriam dizer. Há também uma comunicação interna muito efetiva e relevante que certamente não pude captar ao todo por ser muito rica, mas é repleta de histórias de corredores, casos testemunhados, burburinhos de mau presságio do setor econômico, anúncios de chefes, divulgação de *rankings*¹⁰ que analisam desempenho... “Eles falavam que ‘isso e isso e isso’ aconteceu lá no escritório”, muitos “eles falavam”, “eles falam”, sempre deixando um clima de dúvida no ar. Isso foi muito importante para depois entender a dinâmicas implicadas na sofisticada comunicação da empresa com os trabalhadores.

¹⁰ Do inglês, “classificação” (segundo o dicionário Michaelis, disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-ingles/busca/ingles-portugues-moderno/ranking/>), *ranking* é uma ferramenta de categorização. No contexto da pesquisa aqui abordada, a mensuração é sobre o desempenho. Sendo assim, o *ranking* de desempenho compara a performance laboral de trabalhadores e dispõe dessa classificação numérica para uma série de usos por parte da estrutura empresarial.

1.1.1. Relações como etnógrafa

Debatendo-me com essa concepção quebradiça do que “eu” sou e do que eu deveria ser durante meus momentos de insegurança com a realização do campo, novamente me foi imposto perceber o meu lugar social como uma mulher racializada e periférica nessa iniciativa de pesquisar e entrevistar enquanto cientista. Nesse caso, o próprio ato de pesquisar – essa coisa própria de homens e mulheres brancos, mostrou de forma muito marcada que nessa história eu ocupava, inclusive, o lugar do “outro” a ser pesquisado. Na relação colocada pela produção etnográfica havia um estranhamento do meu lugar nessa iniciativa. Isso porque, como aponta Oliveira (2018): “O silenciamento das discussões sobre raça na prática de pesquisa, conforme aponta Pinho (2008), está relacionado à construção dos negros como ‘problema de pesquisa’ e não como pesquisadores.”.

Durante algum tempo me debati com a ideia de criar alguma postura ideal da pesquisadora de campo, que era quase que automaticamente desconsiderada pelo olhar das pessoas inicialmente. Ao que parecia, aqueles com quem estabeleci uma relação de interlocução produziam – depois de uma relativa surpresa, uma aproximação mais informal, próxima e familiar, se colocavam como ajudadores do processo da construção da entrevista, davam dicas de pesquisa, solicitavam ver – de forma verbalizada ou de soslaio, as minhas anotações de pesquisa. Essas coisas podem ter por pano de fundo outras coisas também – outros/as etnógrafo/as me disseram experienciar coisas similares, como a questão de se ter certas proximidades com o interlocutor, e outras familiaridades (como por exemplo a faixa etária em comum, a experiência na universidade, etc.) ou até mesmo a minha própria personalidade. Mas cito porque sinto ter sido solicitada direta ou indiretamente a colocar com mais ênfase e assertividade a minha presença como profissional da ciência, de modo a contrabalancear as coisas. Talvez por eu ser, em minha própria condição de existência uma pessoa negra, o “outro”, acredito também que pudesse ter havido uma certa identificação dessas pessoas comigo nessa condição de objeto de uma pesquisa – a pessoa negra pesquisadora que é novidade tátil no Brasil para todos, incluso pra mim. Por isso eu também sentia essa identificação, já que é mais passível eu estar sendo entrevistada naquele momento.

Nesse sentido, a minha feitura de campo foi marcada por representações de mim e tentativas de reproduzir e elaborar a manutenção dessas representações. Utilizo a ideia de “representação” a partir da contribuição e Goffman (2002), que faz uma análise dessas

como sendo uma mobilização do comportamento em prol da feitura de uma demonstração específica de si em uma interação entre indivíduos (p. 39). A representação passa por um “eu” idealizado frente a um “outro” também idealizado, em uma situação também idealizada. Isso é muito interessante porque no meu caso, por exemplo, havia uma espécie de teimosia de minha parte em perseguir um certo ideal de campo e de etnógrafo que fez com que muitas vezes eu me debatesse com a realidade que estava se desenhando que, por sua vez, era muito diferente dessas idealizações. O que foi muito importante para que eu percebesse um estado de insegurança constante em relação a essa disparidade entre a idealização e a realidade.

Nos nossos encontros, aquelas pessoas parte do meu “objeto” de pesquisa eram demasiadamente ativas, organizavam as informações que enunciavam com atenção: “coloca aí isso ou aquilo”, faziam pedidos curiosos – como um interlocutor que pediu que alterasse partes do método de pesquisa. Mas não era um pedido, havia um clima de que *nós* estávamos fazendo o trabalho. E eu sentia um medo relacionado a isso até certo ponto. Se em um extremo meus interlocutores agiam como parceiros de trabalho, no outro extremo, silêncio absoluto de muitos possíveis atores que poderiam viabilizar a realização dele. Alguns fizeram comentários baseados nesse fio: o de perceber primeiro simbolicamente a minha imagem de mulher negra antes da de pesquisadora e, sei que em meus poucos anos de pesquisa, essas duas coisas são irreconciliáveis para muitos, dados os processos de racialização aos quais também estou sujeita, por mais que eu já tenha dedicado todas as minhas forças contra essa realidade. Essas pessoas verbalizaram estarem muito felizes – logo no início da entrevista ou mesmo no encontro – por ajudar a promover o trabalho de uma mulher negra dentro da ciência, como foi o caso de Felipe, que nitidamente enfatizou se sentir muito realizado com isso. Certamente essa relação também demarcou especificidades na narrativa que ele trouxe e conseqüentemente, na contribuição etnográfica que venho trazendo.

1.1.2. Relações com o local

Algumas entrevistas ocorreram em Campo Grande, lugar que desde sempre me chamou muito a atenção. Em Campo Grande (que é o segundo maior bairro da cidade do Rio), a vida vai correndo sem muito bloqueio, na fala mais assertiva das pessoas, no barulho, nas correrias intensas. Campo Grande é pra mim o extremo oposto da minha cidade natal e da minha vida na infância no interior de Minas Gerais, então pra mim é

sempre interessante experienciar como uma roceira um grande centro urbano. Campo Grande é também uma referência de lugar das histórias: sempre ouço histórias interessantes e fabulosas vindas de Campo Grande, a maioria impressionante.

Eu geralmente marcava com os entrevistados por ali, em um lado ou outro da Estação da SuperVia, pela fácil localização e acesso pra quem vinha da Zona Norte de carro, ônibus e trem. Era o mesmo sentimento: subir a escada e ver a avenida de cima, fotografando na minha mente a partir do máximo de ângulos possíveis todas as pessoas, propagandas curiosas, os carros – que nunca consegui parar pra observar, as gentes perambulando, um ou outro corpinho entrando esperto na frente dos veículos, aquele som suave de tudo misturado, às vezes interagindo com alguma música gospel ou pagode. Sempre gostei muito de estar ali e, quando a trabalho, estava procurando visualmente o meu interlocutor, tentando vê-lo chegar por algum daqueles vários meios. Geralmente a gente se via e se reconhecia quando eles subiam a escada, nos cumprimentávamos com a energia típica do lugar... É engraçado como todo mundo que está lá é afetado pelo clima. Dali seguíamos caminhando à procura de um espaço calmo para a entrevista ali por perto, às vezes marcávamos antes, às vezes acertávamos de decidir ao vivo.

1.1.3. Fazendo um roteiro relacional

Na prática, as questões iniciais que elaborei de maneira incipiente como possibilidade de roteiro somente foram colocadas quando via que o interlocutor entrou em um assunto sobre o qual eu gostaria de saber mais profundamente – e aí pincei questões definidas no roteiro prévio, mas também pedi para que os interlocutores me tirassem algumas dúvidas pontuais sobre o que eles mesmos disseram e/ou relatei com questões levantadas ao logo das entrevistas em forma de perguntas. Basicamente, tive a opção basilar de deixar as questões surgirem pelos interlocutores, mas também tive algumas incursões de forma a mediar necessidades de escrita do trabalho, como relações entre os pontos, organização das informações, questões práticas que seriam de enorme importância para contextualização do que estava sendo dito (como cargo na empresa, tempo de experiência, horários de trabalho, como entrou na empresa). O que surpreendeu é que alguns mesmos três ou quatro pontos foi sempre abordado pelos interlocutores, criando um certo fluxo, inclusive com as diferenças.

Mas creio que o roteiro já estava se fazendo antes da gravação da entrevista em si, no caminho da estação ou ponto de ônibus até o lugar que escolhíamos. No caminho, na

maioria das vezes os interlocutores tiveram algum nível de curiosidade sobre mim, sobre o meu trabalho e sobre o Museu Nacional. Assim, eu geralmente acabava contando a minha trajetória de pesquisa e trabalho, que tocava na minha história de vida. E aí era o mais curioso: nesse ponto era perceptível que estava pelo menos iniciada a troca, já que os interlocutores começavam também a contar suas histórias de trabalho e vida. Minha preocupação quando me deparei com essa cena era de ordem metodológica: como iria conseguir segurar suas histórias até o momento em que eu pudesse gravar. Também me perguntava se não estava sendo “profissional”. Mas com o decorrer das coisas, ia percebendo que aquele momento se tratava mais de uma construção da relação entre pesquisador e pesquisado do que propriamente, da pesquisa e dos dados de pesquisa em si. Cabia a mim a maior inteligência e responsabilidade possível nesse momento. Assim, também aprendi a criar um mecanismo efetivo dessa necessária conversa inicial, mas também fui criando formas de separá-lo do momento de início do relato, para que eu pudesse gravar. A conversa contextual criava mais proximidade, sensibilidade e empatia em relação ao que os interlocutores viriam a falar posteriormente e também deles em relação a mim. Esse momento também permitia um ambiente mais fluido já que, por se tratar de uma grande empresa e também de suas condições materiais de vida, a investigação causava inicialmente um certo medo e uma necessidade de intimidade maior (quanto à pesquisa) antes de que decidissem ou não relatarem seus pontos de vista e de como fariam isso. Isso não foi percebido intuitivamente. Foram afirmações diretas na maioria das vezes. Então por esse motivo, a principal e involuntária memória que tenho de cada uma das entrevistas é do caminhar até o lugar onde eu gravaria o relato.

Logo que era perceptível por ambas as partes uma sensação de que aquele período introdutório estava a ponto de ser concluído e iniciada a gravação da entrevista, o interlocutor fixava em mim a sua atenção, esperando que eu sugerisse um início. Era bem intuitivo. Nesse meio tempo, meu trabalho foi o de tentar criar pontes entre essa conversa inicial com aquele novo momento do encontro e ao mesmo continuar a conversa, de certa forma, fluida. Então eu só fazia algumas perguntas básicas para me orientar nas direções e no material recolhido, como nome, cargo da pessoa na empresa (quando não era dito, o que foi muito raro) e as pessoas iam complementando com datas referentes às suas experiências na empresa, mas também citavam um ou mais cargos e áreas os quais elas preencheram e quando. É bem interessante que as datas eram um registro que sempre aparecia por livre vontade dos interlocutores, em todas as entrevistas. Datas e transição entre cargos são dados íntimos entre si. Geralmente ocorria o mesmo para suas idades,

informadas na maioria das vezes sem o meu questionamento. Há aqui uma pincelada bem sutil mas interessante, talvez, que é que na narrativa dessas pessoas, os cargos e períodos trabalhados na empresa eram sempre relacionados às suas idades naquele intervalo de tempo referente à ocupação nessa vaga. Um exemplo de uma das entrevistas mostra o que eu pretendo dizer: “*Eu tenho 26. Eu entrei na empresa com 20 pra 21 e saí de lá já tinha 22 anos completos.*”. Isso me parece um pequeno reflexo de um entrelaçamento entre como a trajetória de vida se cruza com a do trabalho.

1.2. Relações emergidas em campo

Compete agora, a partir dos relatos e contribuições dos interlocutores, aprofundarmos nas relações que esses trabalhadores apresentavam como vividas no cotidiano com colegas de trabalho, chefes, outras pessoas da hierarquia, etc. Essas relações são muito complexas tendo em vista o próprio intrincado enredamento dos códigos, regras e funcionalidades da estrutura empresarial, que modulava bastante essas experiências de trabalho. Cada entrevista trouxe, nesse sentido, relações específicas que, ao mesmo tempo que fazem referência direta à forma como a organização da empresa se dá, também dizem respeito a experiências específicas de sujeito, produzindo padrões marcadores de diferenças sociais. E nesse sentido, a hierarquia da empresa acaba tendo um papel muito marcante, uma vez que é a partir dela que há uma imposição de relações específicas em seu ambiente, geralmente num tom paternal daquele que ordena, faz promessas e se coloca como um espelho a ser seguido quase que obrigatoriamente por meio do estabelecimento de regras rígidas e da passibilidade de punição.

Você sabe que você trabalha com pessoas que tem um poder, realmente tem um poder. Não estou falando do seu coordenador. Estou falando de pessoas com cargo alto. Gerência, chefes, diretores. Você sabe que a pessoa usa o poder dela, literalmente, entendeu? Ela usa o poder. Como se eu fosse o seu chefe, eu vou usasse todo o meu poder pra cima de você. Chegar pra você e falasse: “Você tem que fazer. Você não tem que me explicar, isso é problema seu. E você tem que dar o seu jeito, entendeu?” (Ivo)

E ao mesmo tempo em que a hierarquia estabelece uma relação de poder quanto aos trabalhadores de diferentes maneiras e a partir de mecanismos, tecnologias e ferramentas, é por meio dela dela também que se dá um modo de relação que, apesar de

não estar no roteiro institucional, acontece na prática cotidiana demarcando experiências específicas de mulheres, negros, pessoas com deficiência e etc.

1.2.1. A hierarquia

A hierarquia da empresa é utilizada como modelo motriz que ela incentiva discursivamente dentro de um plano de carreira. Ela é também um fator muito ressaltado que permeia todo o cotidiano de trabalho, desde as fofocas dentre os corredores até a execução das atividades na busca pelo alcance das metas de produção, já que os altos cargos disponibilizam dos já ditos *rankings* de desempenho e bonificação individual e os utilizam para abrir ou fechar oportunidades. O mais curioso é que a maioria dos estagiários deixa de trabalhar na empresa, mas mesmo assim têm seu cotidiano profundamente marcado pela hierarquia e suas exigências na hora de executar suas atividades.

Somente uma das pessoas entrevistadas – Cristiano – alcançou um cargo mais alto na hierarquia (lembrando que ele é o que tem maior escolarização, com dois cursos superiores e uma pós-graduação em andamento) – no seu caso, a coordenação. Ele contou que para atingir esse posto, três coisas foram importantes no progresso em seu plano de carreira: avaliação de desempenho, experiência e escolaridade. Ele dizia que o seu gerente se reuniu com outras pessoas de cargos maiores e escolheram o seu nome para aquela pasta. O que é também interessante, é que existe um cargo que surge ou não com a demanda de produção e estratégia estrutural. Esse cargo está entre o dos trabalhadores gerais e o coordenador, chamado de especialista e é anterior ao cargo da coordenação, mas não ainda dentro da hierarquia, onde ele teve experiência com o cuidado da segurança de pessoal, treinamento, etc., mas é um líder.

Outro ponto importante é sobre como todos os entrevistados ressaltam sua direta relação com a figura do chefe da sua área. Há diferentes relatos, todos demarcando o alcance de seu poder dentro do seu cotidiano de trabalho. De alguma forma notaram essa figura como central no seu dia-a-dia – desde ele ser o responsável final pela possibilidade de trânsito dos trabalhadores entre as áreas da empresa à possibilidade de denúncia de um comportamento impróprio de um outro funcionário. O chefe, geralmente homem, lembrando aquela figura paternal que detém todas as informações sobre a performance individual de cada um ao mesmo tempo que sabe tudo sobre a cúpula da empresa.

Detendo ele de amplas prerrogativas no plano institucional, aparecendo como um ator intermediário que traz as demandas dos cargos mais altos da hierarquia e que também fiscaliza o cotidiano de trabalho. Os cargos muito altos geralmente ficam invisíveis no cotidiano e na fala desses trabalhadores, como quimeras, ao contrário do que eu supunha no início do trabalho. O que se sabe sobre eles é comunicado por uma rede formal e informal de comunicação, como e-mails e comunicados ou a partir dos burburinhos, como eu disse acima. Renato contou, por exemplo que, quando saiu da empresa dado o término do seu contrato de jovem aprendiz (antes do retornar posteriormente), outros gestores de outras áreas o contataram convidando-o para trabalhar em suas respectivas áreas. Letícia relatou a possibilidade de sua volta anunciada pelo seu gestor caso ela se arrependesse de ter deixado a empresa quando decidiu sair. Anderson também falava que, estando ainda contratado como estagiário, teve na figura da gestora a principal pessoa que criara formas de continuar trabalhando na empresa, já que ela foi quem pleiteou uma boa vaga para ele:

Trabalho lá tem quatro anos. Aí eu fiquei um ano e meio, né, na área de vendas. E foi uma experiência legal pra caramba. É... A sua... o seu dia-a-dia, a qualidade do seu dia depende pro resto da vida no trabalho depende muito do gestor, né. E ali eu tive... bom, na questão de... por exemplo, você ganhar um salário mais justo possível dentro dos moldes da empresa pelo que você faz. Então depende muito que o gestor vá atrás, entendeu? Pra eu ser efetivado, minha gestora na época, minha gerente na época, correu muito atrás de uma vaga pra mim na área de pagamentos... Tentou todos os contatos ativos pra eu ficar. Ela realmente fez o papel de líder, né, e garantiu que eu ficasse na empresa. Ela não queria me perder, mesmo sem ter vaga na equipe dela, né, que já estava fechado e como não podia absorver um estagiário, só podia absorver um analista.” (Anderson)

O gestor é, nesse sentido, uma figura central dentro desse jogo de relações colocados no cotidiano. Poderia dizer que ele pode ser a encarnação do papel paternal. Primeiro porque ele é o responsável por trazer as demandas de outros chefes que estão em cargos muito mais elevados que o seu e transformá-las em realidade produtiva por meio do trabalho de suas equipes. Ele resolve problemas como admissão e demissão de trabalhadores, ele é a figura que ajuda cada um desses indivíduos a prosseguir em um plano de carreira sendo um mediador direto. Ele é responsável pela manutenção de pessoal entre cargos, tarefas e áreas e também pela fiscalização do trabalho realizado no cotidiano. Ele é também o responsável pela comunicação geral – direta ou indireta, como mostrou Anderson no trecho acima. A relação entre a hierarquia e os demais trabalhadores

é pessoalizada na figura do gestor, mas também é balizada institucional e juridicamente por uma regulamentação das regras e códigos da empresa em um sistema chamado *compliance*, que alguns interlocutores me haviam indicado conhecer, porque há na empresa um incentivo muito grande para que se tenha conhecimento e consciência respeito, porque o que se visa é a conformação a essas regras. Como sendo mais um desses movimentos que chamo de paternais, entendendo que ele é uma reunião de normas, valores e procedimentos da empresa em todas as esferas. Além disso, sua existência é justificada por um constructo moral de que ele é um instrumento capaz de garantir a confiabilidade e reputação da empresa, já que em tese ele promove “a transparência, a confiança e a ética” (RIBEIRO; DINIZ, 2015, p. 88). É uma ferramenta criada com base no discurso anticorrupção (BRASIL, 2013).

O *compliance* é um conceito novo. Do inglês, *compliance* significa complacência, mas também pode significar submissão, condescendência, consentimento e afins. Também consta como tradução, a “tendência para ceder diante de outros”¹¹. Termo nascido nos EUA com a virada do século 20 dados o surgimento e o aumento das agências reguladoras, trata-se de um modelo de regulamentação e fiscalização centralizado que reúne em si todos os pilares da natureza e das regras de uma empresa, bem como de todas as relações transversais no processo diário empresarial. Os projetos de *compliance* foram primeiramente adotados na área criminal, mas depois se tornaram muito úteis para a gestão organizacional. Aliás hoje, o *compliance* empresarial e/ou trabalhista é um sistema amplamente adotado pelas organizações de médio e grande porte no Brasil e no mundo. Como é natural de que as leis internacionais devam adquirir dentro do código legislativo nacional¹² uma lei similar que garanta o cumprimento de uma determinada lei internacional, a legislação sobre *compliance* no Brasil começou a ser elaborada a partir da Lei de Prevenção à Lavagem de Dinheiro (Lei 9.613/98)¹³ e com a Lei Anticorrupção Empresarial (Lei 12.846/13)¹⁴.

¹¹ Traduzido no Dicionário Michaelis (versão online). Disponível em:

<https://michaelis.uol.com.br/moderno-ingles/busca/ingles-portugues-moderno/compliance/>.

¹² Esse processo se dá institucionalmente por dois motivos: quando o país se torna signatário de uma convenção, tratado ou Organização Internacional (OI), ele tacitamente concorda com a cartilha de políticas própria dessa assinatura. Então ele precisa de um modo de tornar essa diretriz internacional em doméstica. O outro motivo se relaciona intimamente com o primeiro: dada a suposição amplamente acordada nessas cúpulas e encontros, da existência da soberania estatal própria a cada país, é facultado ao signatário inserir a lei internacional dentro de seu arranjo jurídico.

¹³ LEI Nº 9.613, de 3 de março de 1998.. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19613.htm.

¹⁴ LEI Nº 12.846, de 1º de agosto de 2013.. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2013/lei/112846.htm.

No âmbito organizacional, os programas de *compliance* emergiram em face de um cenário de crescentes litígios jurídicos em relação ao trabalho. Há uma narrativa de que grande parte dos litígios trabalhistas tem relação com pequenos deslizes cotidianos ocorridos nas relações entre patrão e empregado, mas também naquelas entre empregado e empregado. Mas há a versão de que esses conflitos são causados também questões burocráticas que passam despercebidas, detalhes e ocorridos que poderiam ser resolvidos de outra forma, que não a via jurídica. Um bom programa de *compliance* aparece como resposta hábil para essas empresas que desejam diminuir o ônus em se envolver em um "delito" judicial e também os gastos financeiros com multas diversas (OLIVEIRA, R., 2019, p. 37).

Na prática, o *compliance* permite centralizar todas as responsabilidades relativas aos possíveis conflitos do cotidiano laboral. Tanto a responsabilidade por responder judicialmente por esses delitos como também a responsabilidade por punir individualmente aquele que cometeu o “delito”. Por isso, o *compliance* não só regula as relações em si, mas também detém toda a responsabilidade pelo trabalho de fiscalização, incentivo às denúncias, treinamento, ouvidorias que devem garantir o anonimato e protegerem contra retaliações, propaganda anticorrupção e anti-discriminação, conversas periódicas com os trabalhadores, monitoramento constante, etc. Uma ferramenta de controle. Com esses programas, a busca é que se capilarize cada vez mais a presença da empresa como uma reguladora que consiga minimizar riscos e conseqüentemente custos, tratar problemas que possam surgir antes de serem levados para via judicial. Isto é, a empresa adquire uma importante autonomia em relação ao papel que antes era o de instituições públicas ou coletivas como o Ministério do Trabalho, Ministério Público, sindicatos e etc. Além disso tudo, o tempo que o funcionário gastaria com preocupações com questões burocráticas e eventuais conflitos com a empresa, fica a cargo do *compliance* – o que faz com que haja também um aumento na produtividade.

A maneira de resposta a esses litígios e conflitos que surgem no cotidiano é a punição à pessoa jurídica, que agora passa a ser a pessoa física por trás dela: os dirigentes e chefes que devem responder individualmente, mas também passam a ter o poder de consumação de punições individuais. Elas, entendidas como medidas disciplinares, podem ser aplicações de advertências, suspensão do trabalho, demissão por justa causa, etc. E nos dois momentos em que meus entrevistados falaram sobre *compliance*, era justamente quando comentavam sobre serem avaliados ou estarem sendo observados, estando um certo medo associado a esse aspecto (que é, afinal, de ordem judicial) da

relação com a instituição. Contaram também sobre o fato de a empresa propagandear o *compliance* por meio de uma exigência de que ele seja estudado, inclusive como “dever de casa” mesmo. Importante salientar que a hierarquia – isso é, a direção da empresa, tem a responsabilidade de tornar o *compliance* o mais acessível possível por meio de propaganda, instruções para conscientização e treinamento. E essa mesma hierarquia pelo menos em tese, também está entre os quais os programas de *compliance* controlam e fazem vigilância. Nesse sentido que eu disse acima que a hierarquia muitas vezes aparece como essa figura paternal de um molde patriarcal, ator ativo nas relações vigentes. Ele é que cria as regras, educa sobre elas, se responsabiliza pelos delitos daqueles que estão sob seu poder e faz a punição daqueles que são desviantes. Mesmo que na prática as coisas não aconteçam tão no sentido daquilo que está convencionado nas regras do *compliance*.

Um exemplo disso são as ocorrências de relações que são discriminatórias dentro da empresa. É amplamente entendido para quem tem um pouco de contato com a ideia de *compliance* que a empresa também se torna responsável por conscientizar sobre opressões na sociedade, oferecer ouvidorias e apoio a esse respeito, bem como proteger e reagir a violências que ocorreram dentro do âmbito da organização e que tenham relação com algum tipo de discriminação. Esse é um dos pilares básicos do *compliance*. No entanto, há um vazamento constante nessa forma de burocratização das relações, vazamentos que se constituem como relações que, *a priori*, são concretas, porque estão colocadas na realidade e são vividas pelas pessoas. E nesse lugar onde as coisas efetivamente acontecem se estabelecem relações de opressão baseadas em diferenças de gênero, raça, gerações, e muitas outras que se proliferam em uma proporção talvez muito maior do que a que está sendo trazida nesse trabalho.

1.2.2. Marcadores da diferença

Conversei com todos os entrevistados sobre isso, sobre terem vivido ou presenciado alguma coisa que ressaltasse sua diferença em termos de gênero, raça e sexualidade (ou ainda outras) no cotidiano de trabalho. Nem sei se foi uma coisa inteligente a ser feita. Mas julguei que era importante na época. Algumas pessoas nem esperaram perguntar, como foi o caso da única mulher que entrevistei e também de três dos homens. Com exceção de Cristiano (que disse que “era tudo misturado”, não havia discriminação), nas outras sete entrevistas que realizei, todos comentaram terem

presenciado ou visto uma atitude ou ação discriminatória com base nesses ou em outros marcadores. O que os homens relataram era ter presenciado casos de racismo em setores da manutenção ou evidenciaram a falta de paridade racial na empresa. Diziam haver um claro recorte de raça e lugar de origem na empresa, sendo a mecânica e em outras áreas da manutenção, por exemplo, geralmente áreas cheias de pessoas racializadas e periféricas do Rio de Janeiro e também de outros estados brasileiros. Ivo dizia haver hostilidade nesses setores, principalmente por parte da chefia. Ele contou, por exemplo, um momento em que presenciou um chefe da área da mecânica chamando um trabalhador de macaco. Outros também colocaram em questão o fato de que algumas mulheres negras atuantes na administração não subiam de cargo na hierarquia ou eram desligadas da empresa, mesmo com mais desempenho e mais “tempo de casa”¹⁵.

Uma dessas relações de opressão muito gritante nas narrativas é a de gênero. Como disse acima, a começar pelo fato de que eu não consegui ter uma participação de mulheres no mínimo equalitária em relação ao número de homens. Como mostrei, isso já foi se desenhando ainda antes mesmo das entrevistas ocorrerem efetivamente, com mulheres recusando a participação por se sentirem inseguras. Dos seis entrevistados, só uma é mulher. E ela, a única mulher que aceitou prontamente a participação, foi Letícia, que é egressa da empresa. As experiências vividas por ela são muito fortes no sentido de apontar que nesse ambiente há uma importante estrutura genderificada como cravada no interior da lógica organizacional. Letícia citou uma colega de trabalho – a “menina da faxina” como um caso demonstrativo de uma questão envolvendo a estrutura de gênero e poder vigente na empresa, que é o fato de que essa mulher teve que manter algum tipo de relação de cunho sexual com homens da hierarquia – detentores de poderes gerenciais – para que angariasse uma vaga melhor do que a que ocupava e, segundo ela isso ocorreu efetivamente. E não foi só ela que tocou nesse ponto. Anderson e Felipe apontaram para o burburinho recorrente na empresa de que uma mulher precisaria ter algum tipo de envolvimento sexual com um homem da hierarquia para – só assim – angariar melhores posições dentro da organização, inclusive dando exemplos, como fez Letícia.

Logo no início da conversa com Letícia, ela deixou explícito que sua experiência na empresa ficou muito marcada na sua vivência *como mulher*. No decorrer da entrevista

¹⁵ Clássica e popular maneira de fazer referência ao tempo de experiência em uma mesma organização.

ela citou e descreveu um caso de assédio sexual que sofreu no tempo em que trabalhava na empresa, lembrando que ela deu início às suas atividades lá com apenas vinte anos de idade. Sua experiência foi explicitamente atravessada por uma questão de gênero que desenhava uma sobrevivência na empresa amparada em medos, ansiedades e mudanças refletidas em seu corpo e comportamento na tentativa de mediar de alguma maneira a necessidade de trabalho e o abuso que se tecia cotidianamente. Esse foi o ponto ápice dessa sua experiência laboral, que a fez, inclusive, renunciar um cargo na empresa que havia sido oferecido pelo seu chefe no momento em que chegara o fim do contrato que a tinha mantido ligada à organização. Inicialmente, Letícia explicou que trabalhava em um ambiente de maioria masculina, já que ela era a ponte institucional entre aquilo que é dito como mão-de-obra braçal – os mecânicos em si e o aparato burocrático-institucional da empresa. Antes de qualquer descrição de seu cotidiano de trabalho e de especificidades das atividades do seu dia-a-dia, a primeira coisa enfatizada era a sua condição de sujeito genderizado naquele meio:

Eu entrei na empresa com 20 pra 21 e saí de lá já tinha 22 anos completos. Fiquei dois anos lá, de 2013 até... do começo de 2013 até o final de 2014. E eu trabalhava na área de mecânica, e o nome da área era faixa de placas. Aí... nessa área só tinha... praticamente só tinha eu de mulher, o restante era tudo homem. Tipo, 30 cabeças e uma mulher ali no meio. Só tinha eu e tinha a menina da faxina, da limpeza.

O trabalho de Letícia basicamente consistia em obter os dados referentes à presença dos funcionários da mecânica, dados estes que eram recolhidos em papel e depois devia digitalizá-los. Com o tempo, essa função foi se complexificando e ela passou a desempenhar funções de controle de pessoal, fiscalização, acompanhamento de ordens de serviço e das funções desempenhadas pelos mecânicos, além de contabilização de hora extra para a participação dos lucros (o que só se tornou uma realidade para eles a partir do momento em que ela entrou na empresa e se responsabilizou por esse trâmite)... Enfim, tudo o que tinha relação com o movimento laboral dos trabalhadores desse setor. A vaga nessa área foi conferida em consonância com o fato de que o curso de dois anos que havia feito antes de entrar na empresa era nesse campo, como ela havia escolhido inicialmente. Sendo assim, quando Letícia começou a trabalhar na empresa, automaticamente foi direcionada para esse setor. Isso é muito interessante, já que sua presença enquanto mulher em uma área de completa composição masculina, fez com que fosse necessária a

criação de uma vaga exclusiva para ela, mesmo que suas atividades fossem inéditas naquele setor:

Como eu era menina, o meu chefe não me colocou pra trabalhar na mecânica. Ele me colocou pra trabalhar na administração da mecânica. Ele achou que seria muito pesado, não sei o quê, e ele me colocou na administração. Então, eu anotava as horas dos funcionários, eu sempre estava fiscalizando, eu sempre mandava pedido de conserto de caminhões e via o horário que os funcionários entravam e saíam... enfim... essas funções assim administrativas. Peças pra comprar... mais o que?

[Eu]: *E você tinha que lidar com muita gente no seu setor?*

Muita. Tinha que lidar com tudo, tudo tinha que passar lá pela minha sala. Todo o dia, tipo, eles faziam um serviço e eles tinham que preencher um papel que eles tinham que entregar na minha mão que eu tinha que passar pro [sic] sistema, pra acompanhar as horas em que eles estavam trabalhando. Tinha que especificar o que eles estavam fazendo e cada trabalho tinha tipo um código, assim, pra jogar no sistema e aparecer o que eles estavam fazendo, quantas pessoas estavam, cada um tinha um número diferente.

(...)

[Eu]: *E se você não soubesse os números [os códigos dos funcionários]?*

Eu tinha que procurar um por um, tipo, botava o primeiro nome e ia procurando. Por exemplo: Roberto, aí tinha que procurar Roberto por Roberto. E não podia procurar o “Roberto” errado, porque senão ia contar hora pro Roberto errado. Como é que você vai contar hora pra um cara que não é o certo. Aí, era tenso. No começo o meu chefe verificava tudo, né. Eu fazia e ele ia lá no sistema e verificava se estava tudo certo. Aí no final eu já fazia tudo, fazia até o trabalho do meu chefe, às vezes. Às vezes meu chefe ficava rodando lá e eu fazia o trabalho dele também. Porque eu terminava o meu e fazia o dele.

Essa foi a função de Letícia até o fim do seu contrato, que durou um ano. Ela teve a oportunidade de progressão funcional e contratação – e aqui, outro algo interessante que atravessa: ela não seria contratada como funcionária efetiva, mas em um outro cargo intermediário. Letícia recusou o convite, como eu disse, por conta do medo dos abusos:

Eu saí... é... o contrato terminou e meu chefe queria me contratar como... ai meu deus, depois de estagiária vem uma outra coisa também que eu esqueci o nome. Não chega a ser... tipo um *trainee*, sei lá...

Enfim, ele disse que eu iria ganhar mais, aí eu falei que não queria. Me ofereceram um cargo.

O abuso que sofrera era comumente levado a cabo por outros chefe de maneira mais sutil, mas um especificamente que teve relevante impacto na sua vida e era cometido por um chefe de outra área cotidianamente. Começou quando ela recebia “cantadas”, teve a privacidade de uma rede social invadida e fotos divulgadas entre os mecânicos e ela tinha que lidar regularmente com aparições deste homem em sua sala quando seu chefe não estava. Além disso, havia uma perseguição dele: caronas oferecidas, tentativas de aproximação e estreitamento de contato, etc. Isso fez com que todos os dias ela tivesse que conviver e internalizar o medo de que essa pessoa a ferisse mais diretamente, levando-a a adotar estratégias de sobrevivência naquele ambiente que se configurava como um gradual apagamento de si e, a partir da experiência corpórea: deixou de usar maquiagem, trocou suas roupas usuais pelo macacão que escondia seu corpo, cortou o cabelo. Em um ano mudou toda a forma de existir e se manifestar corporalmente no ambiente de trabalho.

[Eu]: *Me conta do seu processo de saída?*

Nossa, teve gente que chorou, fizeram festa de despedida, imploraram pra eu ficar – os funcionários, a maioria assim... todo mundo era assim, os meninos me respeitavam, os mecânicos – eles me respeitavam e tal, eram gentis, nunca falavam assim, uma besteirinha, o ruim... o meu chefe direto não era uma má pessoa, mas o ruim os chefes superiores e outros. Eles ficavam dando em cima, chegaram a fazer até propostas indecentes assim, sabe? [oferecendo] trabalho, teve um que entrou no meu Facebook, pegou umas fotos minhas que eu tinha na praia e espalhou pela área, né? Quando eu cheguei lá de manhã estava todo mundo vendo as minhas fotos de biquini, aí teve uns caras da mecânica mesmo e eles falaram assim, eles pediram desculpas pra mim que receberam a foto mas que não sabia, assim, e depois que viram que era eu, eles disseram que apagaram. Não entendi. Eles apagaram, eles até me avisaram: eles falaram pra fechar, pra tirar o álbum ou deixar só pra eu ver, né?

[Eu]: *E como você se sentiu com isso?*

Nossa, eu me senti mal pra caramba! Esse foi o motivo de eu sair, não querer ficar.

[Eu]: *E como você sabe que não foram os mecânicos?*

O cara, tinha um cara lá, um chefe, mas ele não era chefe da mecânica. Ele trabalhava em uma área, mas ele trabalhava com outra coisa, ele era da administração também. E ele era chefe e tal, e ele ficava zombando dos mecânicos, colocava os mecânicos “lá embaixo”, chamava os

mecânicos de burros, ele era um cara, assim, escroto pra caraca. Aí eu sabia que era ele. Ele meio que se insinuou que entrou no meu Facebook e tal, ele não chegou a falar que foi ele, mas ele falou que entrou no meu Facebook. E ele também me fazia várias propostas, me chamava pra sair, é... falou que se eu não sáísse com um superior eu não ia conseguir nada na empresa... aí teve uma época que ele estava meio de boassa, aí eu meio que falei que tinha uma amiga minha que tinha formado em administração, se tinha uma vaga pra ela, né? Aí ele falou que só arrumaria a vaga se eu sáísse com ele, se eu dormisse com ele. Aí eu saí fora e falei não. Ele queria meu número, ficava perturbando querendo meu número...

Quando perguntei à Letícia se a empresa tinha algum mecanismo para ajudá-la lidar com esse tipo de violência, alguma ouvidoria, um lugar onde fosse possível denunciar abuso sexual, ela disse que poderia recorrer ao seu chefe e comunicar o que acontecia – o que naquele momento era a única maneira de poder ser ouvida naquela situação. No entanto, ela não considerou essa opção pela clássica razão que obriga mulheres a não denunciarem violências sofridas: o medo de retaliação decorrente da impunidade sistêmica favorecendo esses homens. Ela não sabia exatamente do que tinha medo, mas como disse, o fato de que na época era muito nova e que essa ocorrência era inédita na sua vida a impediu que denunciasse. O medo do cotidiano que trazia o sofrimento das violências que já estavam costumeiras era menor do que tirar esses ocorridos das escusas, tendo em vista que ela não sabia o que isso poderia gerar. E foi aí que ela adotou as estratégias, tendo como o corpo o seu lugar de figuração:

Eu pensei: se eu cortar meu cabelo, ele vai parar de me perturbar. Mas pelo jeito não resultou não entendi, sabe? Meu cabelo era enorme. Tem fetiche do homem com cabelo grande. Aí eu cortei pra ver se dava uma acuada.

Letícia me disse que se isso tivesse ocorrido hoje, quatro anos depois, ela iria procurar algum modo de denunciar ou de pedir ajuda ao chefe de sua área para, inclusive, continuar trabalhando no cargo que lhe fora oferecido. Isso me fez pensar em como essas ocorrências são passíveis também dado o fato de que a empresa recebe majoritariamente jovens (e mulheres jovens!) que não finalizaram seus cursos de graduação em vagas de estágio, jovem aprendiz, *trainee*¹⁶ e assistente – todas essas etapas são prévias ao que

¹⁶ O *trainee* é um tipo de contrato que é contemplado pela CLT. Do inglês *trainee* significa [pessoa em] treinamento, tendo esse programa a prerrogativa de construção de carreira como basilar. O objetivo do

pode ser considerado como uma contratação efetiva da empresa. Ainda nessas “fases” iniciais da trajetória com a empresa.

Segundo Letícia, não há – pelo menos não de maneira difundida, algum mecanismo institucional para denúncias de assédio de todo o gênero. Quando estava falando sobre isso, também citou o fato de que já ouviu o gerente de cargos ainda mais elevados da empresa dizer que a presença de mulheres em postos similares aos seus é inviável, reiterando uma série de ideias violentas de gênero, principalmente de uma suposta incompetência das mulheres. Existe uma configuração institucional que faz essa diferenciação do trabalho com base no gênero, conforme ela ouviu dos gerentes:

Eu nunca vi isso lá. Não sei hoje, hoje eu não sei. Hoje está diferente a empresa. E os chefes que não eram brasileiros, eles odiavam mulheres. Eles achavam horrível as mulheres ficarem trabalhando na empresa. Eles não concordavam. Eles achavam que mulher era incompetente. O cara, esqueci o nome dele, ele falou, ele falou na minha cara que mulher era incompetente. Que mulher não devia trabalhar. Que mulher tinha que cuidar é de casa e não era pra estar na empresa não. E você não via chefes mulheres, eram só homens. Cargo alto era assim, só homens.

Além da apreensão em lidar com um assédio sexual ocorrido durante metade do tempo de sua experiência de trabalho lá, também havia uma ansiedade em relação às relações laborais em si – nomeadamente as situações assédio moral e acidentes de trabalho que via ocorrer e que ficavam encobertas pela empresa. Letícia presenciava também assédio em relação a um colega de trabalho com deficiência, bem como maus tratos dos gerentes em relação aos mecânicos, já que esses eram majoritariamente pessoas pobres com baixa escolaridade. No dia-a-dia do trabalho de Letícia, ela precisava acessar outras áreas que não o seu prédio onde ficavam os mecânicos e, no trajeto havia riscos de acidentes: a título de informação, há um veículo em específico que foi citado pela Letícia e pelo Renato, que é um caminhão de toneladas que detém direito de passagem exclusiva por um determinado local dentro da empresa. Isso significa que o trânsito de pessoas é expressamente proibido ali e o caminhão não tem permissão para parar. Se houver alguém no caminho, ele tem a permissão de atropelar essa pessoa.

trainee é criar um profissional que possa lidar com grandes projetos e para assumir cargos estratégicos e de liderança dentro da empresa. Um contrato de *trainee* dura de seis meses a dois anos, tem carga horária de 8 horas diárias e promete um salário maior do que o usual. Os processos são mais complexos, durando de 2 a 4 meses.

Outro medo nesse sentido era também o fato de que não havia técnico em segurança do trabalho em seu setor. Mesmo havendo reuniões em que se tratava da segurança dos trabalhadores, dos equipamentos e objetos de proteção, não havia um técnico. Quem geria a informação e instruía aos demais mecânicos quanto a isso eram os próprios mecânicos, o que fazia com que as diretrizes de segurança institucionais da empresa fossem respeitadas de maneira aleatória. Isso também trazia medo a ela, já que tinha contato muito íntimo com as áreas da produção.

O fato de Letícia ser mulher pode ter bastado para ela ter sido vítima de assédio sexual na empresa. Mas há também a ingenuidade em decorrência de sua idade que também foi utilizada contra ela, como ela mesma reconheceu: o fato de que ela teria outra reação na idade que tem hoje se vivesse uma coisa similar, sugere também que ser muito nova e inexperiente foi importante para que, no mínimo, ela permanecesse em silêncio devido ao medo que sentia e do não saber das possibilidades de se defender nesse ambiente. Isso que chamo “ingenuidade” é uma referência a “pouco acúmulo de experiências” e conhecimentos de vida, pode permitir também que homens e mulheres vivam experiências de abuso. Mas para as mulheres, esses dois indicadores juntos significam ainda maior hostilidade, colocando os corpos de mulheres na cena pública como constante objeto de apreciação sexual

A exploração física e a violência moral e psicológica no ambiente de trabalho podem afetar consideravelmente a vida dos jovens trabalhadores. Pela falta de experiência e ingenuidade, os jovens podem sofrer diferentes agressões morais e psicológicas no ambiente de trabalho e passam a carregar traumas, nesse sentido, para o resto de suas vidas. Situações como assédio sexual e depreciações pejorativas por não acompanhar o ritmo dos adultos fazem, normalmente, parte da trajetória de muitos jovens que trabalham, mas sempre ocorrem de forma velada. (MOURA, 2009, p. 31)

A conversa com Felipe também foi muito importante no sentido de mostrar que essas estruturas de opressão baseadas em discriminação existiam em vários sentidos. Segundo ele, o fato de ser portador de deficiência visual e viver experiências dentro dessa empresa (e em outras similares) que evidenciaram sua condição de diferença de uma maneira pejorativa, permitiu com que ele conseguisse se sensibilizar em relação a outras maneiras de discriminação que ocorriam à sua volta. Ele desenvolveu também uma

percepção apurada em relação às outras experiências que outros trabalhadores advindos de programas para Pessoas com Deficiência (PcDs) que fizesse com que seu trabalho na empresa em grande parte desse tempo fosse dedicado à disposição para apreender os detalhes daquela vida no cotidiano e as contradições que sentia e tentar minimamente organizar, pelo menos os PcDs.

Ele falava, por exemplo, que por ter vindo da periferia Rio de Janeiro, logo que entrou no setor administrativo da empresa notou um contraste visual em relação à sua realidade. Ele começou a perceber, nesse sentido, como se fazia uma distribuição de funcionários que são negros dentro da empresa que, como outros também apontaram, são aqueles que trabalham na manutenção e em sua grande parte homens negros, pobres, com baixa escolaridade e periféricos. Era evidente para ele que havia uma ausência muito importante de pessoas negras no setor administrativo mas curiosamente também percebeu que havia um relevante contingente de coordenadores que são negros, o que destoava das outras posições mais altas dentro da hierarquia

Área operacional [que chamo também de manutenção ou produção], você não tem muito esse contato [com a alta hierarquia]. Então você tá vendado. A maioria dos coordenadores eram negros que passaram por essa trajetória do plano de carreira sucessório e que a organização entendeu que era necessário ter alguém com aquela postura e daquela cor para liderar outras pessoas que vão vir... Para ter identificação visual, né.

[Eu]: *Um cargo intermediário?*

Sim. Tanto que eles fazem muito isso no plano de carreira. O plano de carreira saiu do gestor e mudou a nomenclatura, passou para coordenador. Para dar essa falsa sensação de que você tá mais importante. E o aumento salarial, o reajuste é mínimo. Mas assusta o nome.

Os marcadores de diferença social que vão se reproduzido no cotidiano e se dissolvendo no próprio movimento característico dessa experiência de trabalho. Essa, por sua vez, trata da fundição entre as expectativas da empresa e as expectativas do trabalhador. Sendo assim, essas trocas intersubjetivas vão produzindo lugares sociais, experiências coletivas de estratificação e, principalmente, confundem aquilo que se pode ter como referência de si. Nessa mesma linha, é importante lembrar de Letícia, por exemplo que, ao tentar se adequar a seu ambiente de trabalho com segurança mesmo

vivenciando uma situação de abuso, realizou modificações em seu corpo e na sua forma de se vestir e expressar-se no dia-a-dia do trabalho.

E nessa mesma direção de refletir sobre as relações que são pautadas pela diferença, há também um demarcador social muito recorrente na pesquisa que é a questão etária ou geracional. Todos os meus entrevistados eram jovens e alguns poucos iniciando a vida adulta, mas também ingressaram na empresa ainda jovens. E observando essas dinâmicas com mais detalhe, nos deparamos com experiências diversas, com recorrentes transversalidades que nos apontam para uma ideia específica de juventude a partir das instituições, que tem serventia em um jogo de poder específico. Para o mesmo objetivo são funcionais as ideias de negro, de mulher, de homossexual, de portador de deficiência e etc. Analisemos um pouco mais, nesse sentido como a ideia de juventude tem funcionado e como os interlocutores manifestam experiências com este recorte específico da diferença.

No próximo capítulo darei centralidade à questão do marcador geracional de diferença que é operado a partir de uma ideia específica sobre juventude e, consequentemente, sobre ser jovem. E esse constructo é muito importante para que se criem relações específicas de poder em mecanismos também singulares. Audre Lorde descreve o que ela chama de etarismo como uma distorção de relacionamento. Em suas palavras: "*O 'conflito de gerações' é uma ferramenta social importante para qualquer sociedade repressora.*" (2020, p. 144) e é alimentado por ideais característicos sobre o que seriam os “jovens” e os “velhos”. No capítulo que finalizo nesse momento, tentei situar um pouco mais as coisas a partir do recorte das relações diversas relatadas pelos interlocutores dessa etnografia. No próximo capítulo, por sua vez, darei centralidade a uma relação específica que é a geracional dadas as importantes proporções que essa relação assume nesse trabalho, tentando entender as formas em que ela se dá, mas também que emoções e sentimentos estão atrelados a essa relação de poder.

CAPÍTULO 2

O pacto de fé da(s) juventude(s)

Um dado que se evidenciou substancialmente durante o trabalho de campo foi o que diz respeito ao modo de entrada dos interlocutores na empresa. À medida em que iam ocorrendo as entrevistas, os interlocutores todos contaram sobre processos similares de admissão em seus respectivos postos de trabalho, geralmente pela via de programas específicos para recém-graduados ou graduandos, jovens aprendizes e outros projetos que interligam de alguma maneira uma instituição de ensino ao trabalho nessa organização. Isso foi uma surpresa para mim, que até então considerava que, dado o porte dessa empresa, deveria haver mais trabalhadores com contratos que fossem contemplados pela CLT¹⁷. E à medida que se seguia o trabalho de campo, mais essa questão se ressaltava – o que para mim se constituiu posteriormente, talvez, na real contribuição que eu poderia trazer com esse trabalho, mas também significou uma importante virada em relação aos pressupostos iniciais que eu mantinha sobre a pesquisa.

Se levarmos em consideração caso a caso, todos esses entrevistados passaram, quando muito, por um importante e longo período de rotatividade entre cargos e áreas antes de galgar uma contratação via carteira assinada, o que aconteceu com somente um de todos os trabalhadores entrevistados. Os outros tentaram ainda buscar esse marco dentro das exigências institucionais para progressão de carreira, enquanto outra parte se conformava com a posição vigente ou havia evadido ao emprego.

Ao pensar nessa novidade que ia crescendo no trabalho, comecei a pesquisar nas páginas na internet pertencentes a essa e outras empresas do gênero e vi que havia um largo investimento na ideia de recrutamento da juventude com foco em propagandear uma promessa do crescimento da carreira individual. Navegando pelos sites é possível ver todo um *marketing* voltado para a juventude, com estéticas e mensagens voltados para o público jovem. Quando uso as palavras “jovem” e “juventude” aqui, faço referência às definições institucionais a respeito delas, demarcadas pelo componente etário. Apesar de nada nos registros da empresa definir o que são essas coisas, me utilizo de sua linguagem, fotos e mensagens que vão de encontro com essa ideia hegemônica de juventude pautada no etarismo. E essa literal “propaganda” coexistia com uma narrativa que buscava mostrar

¹⁷ CLT, Consolidação das Leis do Trabalho. Trata-se da lei brasileira de regulação do trabalho, a lei foi aprovada pelo Decreto de Lei no 5.452, no dia 1º de maio de 1943. Ela é o principal balizador jurídico das relações do laborais no Brasil, mesmo passando por diversas reformas. (BRASIL, 1943).

como as multinacionais – cada qual ao seu modo – são lugares muito promissores para se trabalhar dado o porte dessas empresas, às muitas carreiras e possibilidades que elas abarcam, os largos *networks*¹⁸ globais possíveis, além da chance única de fazer parte de grandes processos produtivos em escala internacional. Isso não é só uma percepção minha, mas sim uma estratégia documentada, perceptível nos meios de comunicação da empresa. Essa tática é colocada em prática no cotidiano de empresas como essa que destinam todo o foco da sua estratégia de contratações aos jovens.

Concomitantemente a essas percepções, os entrevistados também traziam relatos importantes sobre essa questão de se progredir dentro da empresa, evidenciando um central descompasse entre esta narrativa criada de promessas de bom emprego e a realidade cotidiana vivida. Essa trama é caracterizada por essa incessante busca por um certo ideal de carreira ao mesmo tempo em que se vivia condições de trabalho que não parecia tanto dizer respeito ao que era prometido e esperado. Isso é, o ideal de carreira parecia estar longe, apesar de, em tese, acessível.

Ao falar sobre o direito à diferença, Vianna (2012) explica a existência de um caráter móvel das questões que evidenciam diferença de um contexto para outro, tornando inviáveis alternativas que solidificam condições pré-determinadas e universalizantes. Como vemos, isso se mostrou de forma muito notável em campo. Aqui, a diferença geracional se mostra como um fio muito relevante na teia dessas relações. Sendo assim, decidi dedicar uma seção desse trabalho somente a esse marcador de diferença, tentando lançar um olhar mais cuidadoso sobre como ele se desenha na minha pesquisa, mas também buscando entender como e por que se articulam essas estratégias nesse contexto de trabalho. Quem são essas pessoas ou esse estrato que chamo aqui “juventude”, a quem se dirige essa propaganda e vagas de trabalho, como isso funciona e o que é gerado em termos de experiência para os trabalhadores reais. Portanto, o foco desse momento do trabalho é abordar como tudo isso é sentido e o que gera nessas pessoas que entrevistei. Para isso, faremos um breve resgate sobre as ideias gerais a respeito do que seria juventude, de como é constituída a ideia de trabalho atualmente para esse público e, principalmente o que é percebido em termos de sensações e experiências.

Com esse objetivo, divido o capítulo em três partes: o primeiro faz referência às ideias em torno desse constructo sobre a juventude e de como ele é erguido

¹⁸ Termo que faz referência a uma rede de contato adquirida a partir do exercício de uma função no trabalho. Utilizado no inglês, cujo significado é simplesmente “rede”, o uso conceitual dessa palavra é muito regular na cultura corporativa.

institucionalmente, e também como é a sua inserção no mundo do trabalho, levando em consideração as mudanças substanciais que temos experimentado na realidade laboral nos últimos anos. Importante dizer que não busco trazer respostas ou ultimatums sobre a realidade a partir da teoria, mas de alguma maneira oxigenar os campos de compreensões possíveis a respeito da materialidade do trabalho e a experiência daqueles entendidos como jovens. Na segunda parte, busco trazer a uma reflexão sobre o tempo conforme ele vai sendo representado por essas narrativas e como ele é vivenciado na prática diária, revelando hiatos preenchidos por tarefas e atividades. Por último, me dedico a trazer mais detalhes sobre o plano de carreira, esse importante mecanismo que funciona como um instrumento da organização que corporifica toda essa discussão, se colocando como uma estratégia muito sofisticada de organização e controle desses trabalhadores.

2.1. Juventude(s)

Quando usamos a palavra juventude, falamos da construção de uma ideia sobre um determinado momento da vida que seria posterior a fase de amadurecimento inicial da infância e anterior a vida adulta. Estes momentos são em geral marcados por uma espécie de rito de passagem, no sentido apontado por Van Genep (2011). O período em si tende idealmente a ser caracterizado como uma fase intermediária de crise e instabilidade, tendo o rito, portanto, a capacidade de definição de si da mudança de condições de vida. A juventude, nesse sentido se coloca como uma fase onde se constroem coisas com a mirada direcionada à maturidade (RIBEIRO, 2011; MAIA & MANCEBO, 2010; BRITO, 2006; SILVA & SILVA, 2011), na qual se espera ter certas estabilidades de vida, principalmente a econômica e financeira, já que a maior urgência é ter uma seguridade material por meio do trabalho, que funciona como a garantia da autonomia individual esperada de um ser humano adulto (ANDRADE, 2008, p. 26) capaz de se inserir socialmente (MACIEL & CARDOSO, p. 01). Do ponto de vista existencial, esse constructo sobre o que seria ser jovem (quem estaria vivendo a juventude) e juventude (como momento da vida) deixa um espaço do tempo aberto para muitas construções e também de árduos esforços em direções que não garantem nada no momento presente, mas prometem um horizonte de segurança. Poderia me referir, nesse caso, à juventude como um devir. Faz-se um voto de fé, quase que em um molde de fé cristã no paraíso a despeito do sofrimento presente, dentro do qual se deve adquirir e

acumular e capacidades e técnicas¹⁹ para o futuro, atestando essa condição de se estar em desenvolvimento (SILVA & SILVA, 2011).

Como disse num parêntese acima, a palavra juventude no sentido de “jovem” ou “jovens”, diz conseqüentemente respeito a um estrato social que vive a juventude (como momento) que descrevi acima, mais numa compreensão de sujeito do que de tempo, cuja abordagem por vezes passa por ideias psicologizantes e biologizantes, baseadas no componente etário. Na sociologia, a narrativa sobre a juventude acaba funcionando como a ideia de um corpo de indivíduos vivendo funções sociais da adolescência e da maturidade (GROPPO apud MOURA, 2009, p. 19). E aqui, essa maneira de se utilizar a palavra juventude também nos interessa muito, já que a intenção é se aproximar da experiência de pessoas enquanto sujeitos com histórias e questões singulares, levando em conta que sobre essas pessoas é imposta uma certa designação, uma heterodesignação. Caminhando nesse sentido, se ressalta – não só teoricamente, como também na prática de pesquisa, a heterogeneidade dessa juventude. E por isso, fiz essa inflexão na gramática no título dessa subseção, adicionando um “s” entre parênteses, fazendo referência à pluralidade das juventudes possíveis e reais (GUIMARÃES, 2004, p. 06), que evidenciam experiências específicas de gênero, de classe, de racialização e de sexualidade, além de outras que emergem gradativamente.

Existe uma vasta literatura que trata de conceituar e analisar a juventude, desde os que recorrem a aportes das ciências biológicas até os institucionais, que analisam como é que essa categoria é criada e constantemente manuseada. A maior parte dessas literaturas, no entanto, apontam para a existência comum de um sujeito inserido em uma suposta ideia de transitoriedade que apontei acima. Não pretendo me ater aos detalhes dessa teorização no escopo deste trabalho. No entanto, é de grande contribuição o trabalho de Bourdieu (2003) sobre gerações, no qual ele propõe que a juventude na verdade é só uma palavra. Esse trabalho é muito demonstrativo e eu pude notar esses apontamentos de Bourdieu em vários momentos das conversas no trabalho de campo. Em ambos os casos, há um apontamento para uma noção de que há um descompasso marcante na experiência de vida e trabalho desses sujeitos.

Na acima referida entrevista realizada com Pierre Bourdieu, ele discute como a ideia de juventude é na verdade uma construção social concebida no bojo da articulação social de forças. Essa ideia acaba sendo funcional dentro de um arranjo de poder, no qual

¹⁹ Relatório da UNFPA - Fundo de População das Nações Unidas, p. 16. Ver referências.

jovens e velhos estariam divididos em termos de atribuição de capacidades referentes a cada uma dessas partes, como em uma correlação de forças (2003, p. 152). Assim, cada uma das partes nessa disputa teria sua própria atribuição no interior da vida social e ela seria reconhecida e aceita por ambas como sendo uma construção social e histórica. Isso diz respeito à geração como um meio de realização de entes sociais, gerando uma categoria social a partir das crises e jogos sistêmicos de poder onde “jovens” e “velhos/adultos” disputam bens e poder (CASTRO, 2009). Falar de “jovens” como uma unidade coesa e com interesses comuns para Bourdieu é uma demonstração da manipulação que se faz dessa ideia, já que ele aponta para a evidente heterogeneidade das juventudes. Um exemplo disso seriam as disparidades de classe que separam dois polos de diferentes realidades sem levar em conta os intermediários entre esses polos. Essa ideia de juventude é, por fim, funcional para a reprodução das assimetrias de poder. Nesse mesmo sentido, *“para saber como se recortam as gerações é preciso conhecer as leis específicas do funcionamento do campo, os objetos de luta e as divisões operadas por esta luta.”* (Ibid., p. 153). E sigo citando um trecho do trabalho de Maia e Mancebo (2010), que seria de um ótimo encaixe neste momento: *“No contexto atual do capitalismo (...), a juventude pode ser considerada simbolicamente um capital, pois é vista como um símbolo de competição e com potencialidade para desenvolver-se.”* (p. 64).

No trabalho, opto por usar “juventudes” e “jovens” a partir da delimitação e descrição dentro do marco institucional. Por isso, resolvi trazer uma síntese sobre como a juventude é abordada a partir da institucionalidade – uma vez que é a partir desse lugar que as políticas públicas são elaboradas e implementadas, para que possamos tentar tecer uma colcha de retalhos que informe um pouco mais a realidade vivida por essas juventudes. A institucionalização das políticas voltadas para a juventude decorreu de um processo de afirmação da mesma como um estrato social que necessita direitos específicos. É a partir dessas especificidades os jovens são institucionalmente considerados sujeitos de direitos. Tais especificidades foram percebidas a partir de um diagnóstico de como essas juventudes viviam pelo mundo, quais eram os impactos da política e da economia sobre elas e em que grau tinham acesso a direitos básicos que em tese devem ser garantidos pelo Estado de direito, como saúde, educação e trabalho. Esse diagnóstico mostrou um dado imaginável: jovens tinham pouco acesso a condições de vida estáveis e não tinham acesso suficiente a educação e trabalho, fazendo que a sua iniciação laboral estivesse cercada de precariedades: longas jornadas de trabalho, baixos salários, pouca seguridade social. Isso levando em consideração o contingente de jovens

empregados, o que não é uma realidade vivida pela maioria, como veremos depois. Assim, as instituições situam o marco etário para discriminar quem são as aqueles que vivem essas especificidades. Para a ONU²⁰, por exemplo, a juventude corresponde a faixa etária de 15 a 24 anos. No caso do Brasil, a Política Nacional de Juventude estende essa faixa para pessoas entre os 15 e os 29 anos²¹.

A temática institucional da juventude surgiu internacionalmente ainda no âmbito da Liga das Nações²² em 1936, definindo o Plano de Ação para a Juventude que foi interrompido pela Segunda Guerra Mundial. A ONU, por sua vez, ao elaborar a Declaração Universal dos Direitos Humanos, se deparou com a necessidade de ampliação desses direitos contemplando situações de vida atravessadas por marcadores sociais da diferença, como gênero, classe, raça, sexualidade. A diferença geracional também entrou nisso. Assim, foi a partir da dos anos 1990 que a juventude começou a se tornar mais abordada dentro das instituições. Essa organização criou, assim, uma série de declarações e documentos que visassem uma organização de um instrumento que elaborasse e garantisse institucionalmente as políticas para juventude. A principal delas foi o Guia das Nações Unidas para o Planejamento em Matéria de Juventude, criado em 1985, que propaga afinal que a juventude deveria contribuir com todas as suas habilidades e forças para construção das Nações²³. A ONU a partir disso cria em 1995 uma cartilha chamada Programa de Ação da ONU para a Juventude Até o Ano 2000 e Além, na qual descreve todos os direitos específicos dessa população, balizada pelo direito internacional.

No Brasil, o marco jurídico se deu após a criação do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) em 1990, em concomitância à emergência das discussões sobre as juventudes nas OIs e também em outros países da América Latina (MACIEL & CARDOSO, p. 05), incluindo também a percepção de que havia uma população jovem cujas demandas únicas não eram contempladas pela ECA. Em 2005 se criou a Secretaria

²⁰ Organização das Nações Unidas.

²¹ Para ver mais, consultar o Estatuto da Juventude – a Lei Federal de nº 12.852, de 2013. Nessa lei consta todo o marco jurídico sobre os direitos da juventude, marco esse elaborado a partir da criação das instituições que menciono no texto. Quando criado, foi a partir de uma comissão intra-ministerial e a partir de 2019, foi realocado para o Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos. O Estatuto está disponível no link: https://www.gov.br/mdh/pt-br/curriculos-2020/ESTATUTODAJUVENTUDE_Digital.pdf.

²² Organização que lançou o inicial modelo de cooperação entre Estados no sentido do que conhecemos hoje como a ONU, sendo dissolvida no período entre a Primeira e Segunda Guerra Mundial.

²³ Relatório da UNFPA - Fundo de População das Nações Unidas, p. 30. Ver referências.

Nacional da Juventude (SNJ²⁴) e o Conselho Nacional da Juventude (CONJUVE²⁵) no âmbito de secretaria da presidência da república, além da elaboração do programa nacional de inclusão de jovens, o ProJovem. Essas instituições são acompanhadas pela concepção do arranjo institucional via Política Nacional de Juventude já aqui citado, que institui o marco jurídico do jovem como sujeito de direito.

O Plano Nacional da Juventude tem por objetivo final a inserção dos jovens na vida social através da instituição de políticas que promovem o acesso aos chamados direitos humanos, sociais e políticos. Todas essas instituições apontadas até aqui indicam, finalmente, uma ausência de implementação de políticas na área da educação, trabalho e acesso ao Lazer, Cultura, Cidadania e Direitos Humanos. Nesse bojo, a juventude do meio rural e das populações tradicionais são percebidas como demandantes de políticas ainda mais específicas dentro de condições de vida ainda mais precarizadas.

Quando esses documentos realizam o movimento de, a partir de suas pesquisas, desenvolverem um diagnóstico da situação vivida por essas juventudes, eles acabam fazendo um *link* muito estreito entre trabalho e educação. Um jovem que, por exemplo, tem acesso à educação de má qualidade, automaticamente terá menos seguridade em relação ao trabalho e será exposto a situações mais agudas de exploração. Assim, apesar de ambos estarem muito próximos dentro dessa funcionalidade social, cada um constitui em um importante problema por si só. O trabalho, por sua vez, é o que permite a inserção social do sujeito nessa lógica social.

Sem ensino de qualidade, as e os jovens que ingressam precocemente no mercado de trabalho são mais vulneráveis à exploração e ao subemprego, e sujeitos a uma remuneração inadequada, incapaz de atender suas necessidades básicas; também sofrem restrições de acesso à rede de proteção social e têm mínima segurança no emprego.²⁶

Esse *link* se torna, nesse sentido, o pilar mais relevante das políticas elaboradas por essas instituições, que visam não só a orientação do desenvolvimento de um sujeito cabível nesta sociedade, mas também engajá-lo em uma expectativa de mudança social. Apesar de oferecer uma perspectiva que é crítica em relação a esta condição de causa e

²⁴ A SNJ é responsável por produzir pesquisas sobre a juventude brasileira. Para ver material institucional, ir em: <https://www.gov.br/mdh/pt-br/navegue-por-temas/juventude-1/institucional>.

²⁵ O CONJUVE, atuando como mediador do diálogo entre a representação de vinil e o governo e assessoria à SNJ.

²⁶ Relatório da UNFPA - Fundo de População das Nações Unidas, p. 84. Ver referências.

efeito da educação *x* trabalho defendida por esses documentos institucionais, Bourdieu (2003) reconhece que há também uma estreita relação entre esses dois assuntos. No entanto, a escola não necessariamente produz libertação ou automática melhora significativa nas condições de vida da juventude se levarmos em conta as diferenças – de classe, por exemplo, que não fecha a conta da ideia de que todos os que acessam a educação formal até certo nível formal adquirem condições de vida proporcionais ou semelhantes. Isso significa que a escola também é um dos instrumentos de separação e hierarquização sociais (p. 158) que, em última instância, também hierarquizam a entrada no mundo do trabalho (p. 157).

Outro motivo que faz essa interligação entre educação e trabalho é a entrada precoce no mundo laboral. Esses documentos institucionais reconhecem que essa é uma realidade muito comum para juventude de baixa renda, por exemplo, assim como também aponta Bourdieu (2003). Quando um adolescente é obrigado pela escassez a prover (parte da) a manutenção sua própria e/ou da família, ele tem que conciliar escola e trabalho – o que gera um desfalque na educação desse adolescente e muitas vezes a sua evasão escolar, por que a necessidade material se impõe com mais urgência, sendo que neste caso, as condições de trabalho passam a ser também mais precarizadas e a produção desvalorizada. Essa dinâmica acontece com maior frequência com a juventude rural (FALEIROS, 2008, p. 75). E eu poderia sugerir, ainda, outros marcos de diferença, como por exemplo de gênero e raça, que obriga que no Brasil, as mulheres negras entrem muito cedo em um regime de trabalho com empregos precarizados ou pouco regulamentados, como o trabalho doméstico (PINTO, 2006).

Bourdieu (2003) sugere também que há uma distância significativa entre aspirações e a inserção real no mundo do trabalho, se levarmos em consideração as diferenças de classe dentro das juventudes. Apesar de que a gerações atuais conseguem ter mais acesso à educação do que a anterior, Bourdieu explica que nas classes mais baixas essa educação não galgará melhor qualidade de vida significativa, levando em conta as aspirações de futuro que são estimuladas pela escola, que são hierarquizantes socialmente. E esse processo de maior acesso à escola – o que ele chama de inflação escolar, resulta em aquisição de títulos não valorados, que muitas vezes acabam não tendo serventia prática na vida, já que as classes populares não têm o que ele chama de “valor social”. Do lado do trabalho, as exigências por educação não se colocam como compatíveis ao que jovens dessas classes sociais adquirem, já que se estende a linha de

chegada no lugar aspirado, que só se tornam possíveis àqueles que não estão em condições de vulnerabilidade.

A análise das informações referentes ao trabalho para a população jovem está diretamente relacionada às conquistas ou falhas do processo educacional. O maior acesso ao sistema de educação formal potencializa as oportunidades de ingresso no mercado de trabalho. Mas grande parte da juventude brasileira se vê obrigada a abandonar os estudos ou conciliá-los com algum emprego, para garantir um mínimo de renda para seu próprio sustento ou de sua família. Infelizmente, esta associação entre trabalho e educação não tem gerado possibilidades de melhor inserção social para a maioria das e dos jovens²⁷.

Os jovens testemunham uma brusca mudança nas relações de trabalho e não só, mas também no trabalho em si, que alguns autores chamam de “crise do trabalho” (FALEIROS, 2008, p. 75). O que tem se reportado é que esta é uma fase de aumento do desemprego, flexibilizações de direitos básicos laborais e precarização, dada a centralização da produtividade no estágio do capitalismo atual. Apesar de a juventude²⁸ corresponder a pouco mais de um quarto da população brasileira, essas pesquisas têm mostrado que a sua presença nos números desfavoráveis socialmente representa proporcionalmente um índice bem mais alto (SILVA & SILVA, 2011, p. 04):

O Brasil tem hoje cerca de 50,2 milhões de jovens na faixa etária de 15 a 29 anos, representando 26,4% da população (IBGE/PNAD, 2007). Desse total, 14 milhões vivem em famílias com renda familiar per capita de até meio salário mínimo (PNAD, 2007). Estudos do IBGE/PNAD (2007) apontam que quase a metade dos desempregados do país é jovem. Esses dados se agravam a partir da constatação de que, em média, os trabalhadores jovens ganham menos da metade do que recebem os adultos (PNAD, 2006). Metade dos 54% que estão empregados trabalha sem carteira assinada. Ou seja, do total de jovens, apenas 27% têm emprego com carteira assinada e, portanto, direitos trabalhistas e previdenciários assegurados (IPEA, 2008).

A sugestão de que a origem social fosse um importante marcante que define o acesso ou não-acesso ao mercado do trabalho pelo do jovem, também foi contemplada

²⁷ Relatório da UNFPA - Fundo de População das Nações Unidas, p. 85. Ver referências.

²⁸ Considerando aqui a delimitação etária da PNJ acima citada, de indivíduos de 15 a 29 anos, principalmente em decorrência do uso dessa demarcação pelas pesquisas citadas no texto.

pelas percepções dessas pesquisas. O Relatório²⁹ do Fundo de População das Nações Unidas (UNFPA) mostra que para os jovens de classes mais altas, há “*menor taxa de desemprego, melhor remuneração e menor participação em setores de baixa produtividade, fruto principalmente da rede social em que suas famílias estão inseridas e do melhor nível educacional*” (p. 86).

Essa crise também se caracteriza principalmente pela crescente fragilização do trabalho que atinge novamente as pessoas pobres com mais intensidade. Esses jovens testemunham um movimento macro de flexibilização de valores e direitos básicos do trabalho, como horários e tempo dedicados à atividade laboral, condições adequadas e seguras para o trabalho, salários e rendimentos. Essas mudanças geram muitas carências na de vida desses jovens: eles são mais vulneráveis à falta de acesso, não só à educação, mas também à saúde, ao lazer e principalmente, à segurança – que emerge como um problema profundo para jovens em maior ou menor intensidade, a depender de outros fatores como gênero, sexualidade e raça, por exemplo. O Relatório (UNFPA) acima citado também indica uma projeção desanimadora em relação a isso: “Diante desta conjuntura, é possível prever, segundo dados da OIT (2006), que a maior parte dos empregos disponíveis para a juventude no futuro será de baixa remuneração e má qualidade.” (p. 84). Tendo esse trabalho sido escrito há 14 anos, é passível de que este futuro não seja tão distante. As mudanças, segundo Guimarães (2004), ocorreram nos seguintes valores:

Rompe-se a equiparação entre trabalho e emprego remunerado (vigente no contexto patriarcal do “pleno emprego masculino” do pós-guerra); cai por terra o modelo do trabalhador permanente e contratado a tempo completo (multiplicando-se as formas alternativas de relação de trabalho, como tempo parcial, auto-emprego, trabalho no domicílio, entre outros); e saem de cena os contratos de longa duração, onde o vínculo empregatício “casa” o trabalhador a um mesmo empregador por toda (ou quase toda) a sua vida produtiva (de sorte que o emprego deixa de ser uma salvaguarda para o desemprego). (p. 07, 08)

Minha sugestão aqui é que esse futuro se prontifica no presente. Não só pelas percepções acerca da realidade das novas formas de empregabilidade que se mostram nos números e dados quantitativos das pesquisas, mas também a partir dos movimentos travados dentro das instituições, empresas e organizações que, em última instância, implementam essa lógica da precarização: revisões em decretos e leis de proteção ao

²⁹ Relatório da UNFPA - Fundo de População das Nações Unidas. Ver referências.

trabalhador, instituição de programas de acesso ao emprego com vagas com muitas flexibilidades, contratos de trabalho de curto prazo, não adoção da CLT nas admissões de trabalhadores, superação da ideia de salário, individualização da produção por meio de novas formas de gestão de recursos humanos, e outros afins que eu não conseguiria abranger no escopo desse trabalho.

Como já indiquei em alguns momentos nesse trabalho, todas as pessoas que entrevistei foram admitidas na empresa a partir de algum programa de contratação voltado para a população jovem e todos se encaixam na faixa etária dos 15 aos 29 anos, com exceção de Ivo e Cristiano, que também têm uma longa jornada na empresa. No entanto, todos passaram por um convênio entre uma instituição governamental e a empresa, uma política pública como o Programa Jovem Aprendiz, os estágios *obrigatórios* (ou não) supervisionados e outros próprios elaborados a partir da empresa, que em alguns momentos seguem as tendências do setor, como os programas de *trainee*, por exemplo. A instituição dos marcos jurídicos das leis de estágio supervisionado e do Programa Jovem Aprendiz, por exemplo, são parte dessas políticas públicas voltadas para o público jovem, sob a prerrogativa de que os estão inserindo no mundo do trabalho, porém, em condições mais flexíveis para que ele permaneça tendo acesso à educação – o que é obrigatório nestes programas, já que só estudantes têm acesso a essas vagas de emprego. Essa é uma dinâmica que acaba por fortalecer ainda mais essa relação entre trabalho e educação sobre a qual refletimos acima:

Isso significa que, quando o jovem busca elevar a escolaridade, o faz combinando o estudo com a atividade laboral.

Este tipo de situação demarca um modo particular de vivência do tempo de juventude, que não se identifica com aquilo que acabou se instituindo, inclusive no senso comum, como modelo de jovem universal: aquele que se libera do trabalho para poder se dedicar aos estudos e ao lazer.

Para muitos jovens, é seu próprio trabalho que lhes possibilita arcar com os custos vinculados à educação. (...). (ANDRADE, 2008, p. 26, 27).

Acredito que seria interessante passar rapidamente por dois desses programas que estão contemplados na legislação brasileira, puxando inclusive, o gancho institucional sobre qual estamos falando. Conhecê-los, mesmo que não tão profundamente como seria o ideal, pode temperar um pouco mais as ideias. Os dois programas que indiquei são: o Programa Jovem Aprendiz e o Programa de estágio supervisionado. Dois programas

pilares das políticas para a juventude com objetivo de inserção no mundo do trabalho. Essas políticas que se colocam discursivamente como de incentivo do jovem ao primeiro emprego. O Programa Jovem Aprendiz está inscrito sob a Lei Nº 10.097³⁰, sendo ele contemplado pela CLT, na data do dia 19 de dezembro de 2000. Ele é destinado para pessoas entre 14 e 24 anos e elas devem estar na escola ou em um curso específico na educação formal. A carga horária sai de 8 horas convencionais para 6 horas diárias, em um contrato de, no máximo, dois anos. Empresas médias e grandes são obrigadas a ter de 5% a 15% de seus funcionários como jovens aprendizes (BRASIL, 2000). Mais recente, a Lei de estágio por sua vez – Lei nº 11.788³¹ – é do dia 25 de setembro de 2008. Aqui, a narrativa é de que o estágio é parte do curso formal no qual o jovem está se especializando, e não necessariamente somente o incentivo ao primeiro emprego. A jornada de trabalho pode ser definida entre a instituição de ensino, o estagiário e a empresa, mas não pode ultrapassar 6 horas diárias (30 horas semanais), com alguma exceção possível para as 40 horas semanais. Assim como no Jovem Aprendiz, a duração do estágio não pode exceder dois anos (BRASIL, 2008). No estágio, a contribuição com a Previdência Social é facultativa, tendo o interessado que se inscrever e contribuir.

Quanto ao funcionamento desses projetos e políticas institucionais a nível internacional, organizações que têm ou incluem um viés econômico com foco em desenvolvimento³² como a OMC³³, OCDE³⁴, OIT³⁵ ou outras instâncias da ONU, que fazem pesquisas de diagnósticos baseados em índices de desempenho de estudantes de

³⁰ Ver referências: BRASIL, 2000.

³¹ Ver referências: BRASIL, 2008.

³² O uso dessa palavra traz um grande debate que, por mais que nos seja muito interessante compreender, não me ateno no escopo dessa discussão. Portanto, o uso que faço é no sentido de replicar o conceito usado nesses documentos e na orientação política e econômica dessas OIs, que entendem desenvolvimento como uma articulação de forças políticas e econômicas pela via do Estado para inserção mais abrangente no capitalismo mundial. Essa ideia hierarquiza países – tanto pelo discurso quanto pela regulamentação, como sendo ou não desenvolvidos.

³³ A Organização Mundial do Comércio é uma das principais organizações do mundo que se responsabilizam pela regulação do comércio. Produzem pesquisas, dão base jurídica a tratados internacionais e realizam mecanismos de resolução de conflitos, como tribunais de arbitragem, etc. Página de estatísticas da OMC sobre a educação: <https://datatopics.worldbank.org/education/>.

³⁴ Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, a OCDE é uma organização econômica internacional que produz dados e relatórios para incentivo de políticas de cooperação internacional, como é o caso de muitas multinacionais pela via de políticas de investimento internacional. Para ver os rankings na área da educação, por exemplo, acesse o link que se segue. <http://www.oecdbetterlifeindex.org/topics/education/>.

³⁵ A Organização Internacional do Trabalho é uma agência da ONU. A ela está incumbida a função de assegurar o cumprimento das normas internacionais em relação ao trabalho. A seguir deixo o endereço de um desses relatórios sobre a juventude europeia onde não só fazem os diagnósticos, mas também indicam políticas públicas para soluções de problemas. Acesse em https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_544348.pdf.

diversas idades e a partir desses relatórios que empresas pensam estratégias para formação de seu *headcount*³⁶. Nesse sentido, essas OIs acabam sendo uma ponte institucional na elaboração de programas de contratação de jovens a partir de empresas privadas. Os anos 2000 foram, nesse sentido, o início de como essas políticas e intervenções institucionais davam respaldo jurídico para a contratação de jovens e adolescentes e, a partir daí, essas modalidades de contrato, bem como outras similares, começaram a ser utilizadas pelos contratantes de forma crescente:

A legislação obriga as empresas a contratar um número de aprendizes equivalente a no mínimo 5% e no máximo 15% de seu contingente de empregados, destarte estes contratos estão se difundindo rapidamente: ao fim de 2000, a Relação Anual de Informações Sociais (Rais) registrava 7.423 aprendizes; em 31 de dezembro de 2008, haviam 133.973 contratos de aprendizagem ativos. Mais de 70% destes aprendizes eram jovens até 17 anos.³⁷

Mais à frente, o relatório da UNFPA sugere que, no futuro, a maioria das vagas para postos de trabalho destinada para a juventude seriam mais flexíveis e de má qualidade³⁸. A história de trabalho de Renato tem muita intimidade com esse trecho. Nela, ele havia sido contratado pela empresa por meio do Programa Jovem Aprendiz cujo contrato teve duração de um ano. Posteriormente foi recontratado por mais um ano depois de haver tomado a decisão de não mais trabalhar mais naquele posto, por que não havia se identificado com a atividade. No entanto, para além de sua expectativa, impunha-se a realidade:

[Eu]: *Quando entrou no Programa Jovem Aprendiz?*

Entrei em 2013 aí eu tinha feito o técnico no Ensino Médio de eletromecânica envolvido na área da indústria e eu não gostava nem um pouco e falei: "Eu vou tentar ir pra área de atuação mesmo pra ver como é que é, que de repente na área eu posso me identificar". Aí eu me formei no Ensino Médio em 2015 e fui trabalhar numa loja pra ganhar alguma coisa no dinheiro. Aí foi na metade de 2015 que eu consegui entrar nesse projeto, entrei pelo Jovem Aprendiz. Aí tem aquelas aulas do Ensino Técnico aí eu pensei: "Eu vou ver como é que é na área.". Isso foi em meados de 2015 e eu tinha a fase de estágio lá dentro e nos

³⁶ De tradução "contagem de cabeças", o *headcount* é o conjunto total do corpo de trabalhadores para a Gestão de Recursos Humanos. No próximo capítulo falo mais detalhadamente sobre ele.

³⁷ Relatório da UNFPA - Fundo de População das Nações Unidas. p. 88. Ver referências.

³⁸ Relatório da UNFPA - Fundo de População das Nações Unidas. p. 84. Ver referências.

primeiros dias eu falei: "É. Não é isso. Não adianta. Não tem como, não consigo. Mas é o que apareceu então eu vou ter que trabalhar. Trabalho, porém, não gosto. Entendo.". Mas aí fiz o Jovem Aprendiz, acabou em 2016. Iníciozinho de 2015 eles me recontrataram aí eu entrei como uma forma de necessidade.

A despeito do seu desgosto pela atividade, é importante identificar o movimento onde inicialmente há uma contratação dentro desses programas que duram no máximo um ano – lembrando que aqui estou falando da experiência dos meus interlocutores. E posterior a esse um ano alguns eram recontratados e em outro contato do mesmo tipo e modalidade ou em diferente área e cargo dentro da empresa. E assim vai se construindo uma trajetória específica composta por contratos de curta duração que, ao mesmo tempo, não constituem um vínculo empregatício – como a própria Lei do estágio estabelece.

Ao dar detalhes sobre sua trajetória como Jovem Aprendiz, Renato uma vez me contou uma coisa interessante que pode ser trazida para a pensarmos nesse momento. Como ser um Jovem Aprendiz exigia dele um vínculo escolar, se uniram as duas coisas: o fato de que para ele, trabalhar se constitui em uma questão de sobrevivência, e ao mesmo tempo sua vontade e necessidade de concluir os estudos no ensino superior. No momento da nossa entrevista, Renato já tinha entrado na graduação. O que ele conta é que quando devia relatar detalhes sobre seu curso, dizia à empresa que estava cursando Engenharia, sendo que, na realidade, estava estudando Artes Visuais. Segundo ele, esse curso não seria valorizado nem pela empresa e nem mesmo pelos seus colegas de trabalho. E além disso, ele também tinha medo de receber algum tipo de represália por estar em um curso que não era interessante para empresa.

Não quero escolher isso pra minha vida e quando eu passei pra Artes Visuais, eu falei que tinha feito outra universidade e tal e não queria ficar lá. Aí falei que tinha feito Engenharia. Menti porque eu pensei: "Eu acho que eles vão entender mais.". Até hoje ninguém sabe que eu faço Artes e tipo, é porque eles menosprezam o curso. A própria liderança mesmo tipo sente um certo preconceito em fazer algum outro curso, um desmerecimento em outros cursos que não sejam Engenharia ou que não tenham a ver com a empresa ali. Então pensei: "Cara, não gosto desse ambiente. Estou aqui porque eu realmente preciso.". E aí eu falei: "Vou falar que faço Engenharia. Mal ou bem eles vão entender e quando eu falar que tenho aula. Eu tenho aula e não preciso falar do que é isso.

(...)

Fiquei pensando em falar "Galera, larguei e estou fazendo artes.". Mas aí eu sei que não vai ser nem um pouco aceitável. Ainda acho que vai ter muito dialogo com até mesmo o curso.

(...)

Sinceramente eu acho que algumas abordagens lá me fazem me sentir mal. Tipo, coisas mais simples: "Ah, comunista do caralho." [pede desculpas por usar a palavra].

É muito interessante esse exemplo porque a partir dele podemos pensar nos termos sugeridos por Bourdieu (2003) a respeito do quanto a educação – enquanto inserida em um dado arranjo social, reproduz hierarquizações na sociedade. O fato de que Renato não só deve estudar em algo de sua área de atuação profissional – que aqui se constitui na área que é de interesse da empresa, ele também não poderia estudar algo de sua vontade mais genuína, ainda mais se tivesse em oposição àquilo que era requisitado em seu ambiente de trabalho em termos de técnica e conhecimento. O que parece mais é que essa relação entre educação e trabalho se coloca como uma ligação que é mais puramente baseada na necessidade por emprego combinada à necessidade de mão-de-obra específica, cujo acordo é mais sobre flexibilidade e menos um incentivo para que o jovem percorra uma trajetória educacional e profissional conforme os seus ideais e expectativas mais íntimos.

Entre uma fala e outra dentro desse trecho da entrevista com Renato que citei acima, ele disse também que existe de maneira convencional de viver aquele cotidiano entre seus colegas de trabalho. São condutas sociais comuns capilarizadas em seu cotidiano de relações. Trata-se de uma postura que acaba confundindo os limites entre a própria vontade e necessidade do trabalhador e as da empresa, como indico com mais profundidade no próximo capítulo, mas que também cabe aqui falar um pouco aqui, já que o próprio Renato discutiu sobre isso enquanto falava da sua relação com a educação concomitante com o trabalho. Maia e Mancebo citam o quanto a ideia de *perfil* é muito importante para impermeabilizar essa relação entre educação e trabalho na vida cotidiana com a qual a concepção de si é constantemente reorganizada, como apontou também Renato ao falar sobre a ausência de limite claro entre a empresa e o trabalhador: ele exige um “*saber-fazer mas, principalmente, em adquirir maneiras de se portar e de se relacionar: o saber-ser.*” (2010, p. 384). Isso acontece inclusive quando as exigências da empresa em relação à educação dos jovens, como a área de estudo aliada à experiência laboral, se colocam como obrigatórias para os jovens. A ideia de perfil é muito importante

para que haja uma aderência do jovem trabalhador ao molde social imposto pela empresa. Quando Renato não fala, por exemplo, qual é o curso correto que estuda, ele consegue escapar um pouco dessa lógica, só que dentro de uma certa clandestinidade. Como ele mesmo diz, se a empresa souber de suas reais intenções com a educação, haveria um problema para permanecer no trabalho. A minha sugestão é que esse problema seria, nesse sentido, discursado a partir da empresa como um problema de perfil, conforme se tece essa narrativa. Entender isso torna possível compreender também que essas políticas são destinadas a quem está em certos perfis que, em tese, são aqueles buscados pela empresa. E novamente voltando a Bourdieu, é só mais um apontamento para o caráter hierarquizante que assume a escola.

Este acaba sendo um movimento que discursivamente também funde o trabalhador à empresa. Há diversas ferramentas que a organização usa para que esse movimento ocorra e alguns deles consegui abordar nesse trabalho. Mas acredito que existam muito mais. Um deles, no entanto, me parece ser uma ferramenta central: o plano de carreira. Ele tem como reação em cadeia uma série de mobilizações e tentativas do trabalhador em direção às expectativas da empresa, movimento este que está atrelado à percepção de diversas ansiedades, já que o plano de carreira é também inserir em um jogo de expectativas cruzadas do trabalhador em relação à toda sua trajetória de trabalho – que, diga-se de passagem, são também trajetórias de fazer a vida e de garantir a sobrevivência.

O plano de carreira consiste em um planejamento conjunto entre a empresa e o trabalhador, cujo objetivo é – pelo menos na narrativa, reunir as aspirações de ambos e construir um plano de curto, médio e longo prazo que são metas individuais para que o trabalhador possa galgar uma posição dentro da hierarquia. Essa é composta de trabalhadores que são liderados (a maioria, obviamente), coordenadores, diretores, chefes e gestores – estes quatro últimos em posição de liderança, portando diversas prerrogativas. Isso significa que, por exemplo se um jovem entra em uma vaga de estágio na área dos RH, ele irá traçar conjuntamente à empresa um plano para construção de uma trajetória onde essa vaga vigente seja transitória e outras vindouras sejam disputadas em direção ao cumprimento do plano – não importa muito a área de atuação laboral, a vaga em que trabalha ou os processos que está acostumado a desenvolver. Até mesmo porque ele exerce seu trabalho em diversas frentes no decorrer do plano. Há flexibilidade de áreas, cargos e funções, com condições específicas entre as vagas. Por exemplo, o turno é um regime de horário de trabalho mais passível de ser vivido por quem trabalha na manutenção, por exemplo. Na administração, o horário de trabalho também é bem

específico de caso em caso. Cada trabalhador vive uma realidade específica e isso foi pra mim, quando comecei a trabalhar o material de campo, muito confuso e desesperador. Tinha a sensação de que havia várias empresas em uma só.

O plano de carreira é essa ponte para um futuro que definitivamente se impõe como o presente para esses trabalhadores. Alguns autores têm apontado essa ideia como também uma tendência que tem ocorrido nos últimos anos – que é essa flexão que se realiza na temporalidade dessas juventudes em relação aos seus projetos que dizem respeito ao trabalho e carreira. Ao fazerem uma análise de como a juventude se entende e é entendida pela institucionalidade na elaboração de projetos e de políticas públicas para a juventude, as autoras Frezza, Maraschin e Silveira dos Santos (2009) contribuem para ajudar a pensar sobre essa leitura da temporalidade pela juventude, pensando em seus planos de vida e projeções de trabalho. O presente é caracterizado pela vulnerabilidade e pela falta de acesso a meios básicos de sobrevivência como educação e saúde, além desse estado real de coisas se relacionar diretamente à uma compreensão de futuro que é lida como mais correta e melhor e, portanto, nela se tem esperança. Há o reforço da ideia melancólica de superação do presente, como na teologia da prosperidade³⁹, mas sem o milagre, no plano do abundante. Aqui ela é ancorada em uma racionalidade meritocrática e material, no plano da estabilidade. É também uma relação que faz Graeber (2018, p. 239) ao falar que essas empresas teriam um discurso de que os trabalhadores não são empregados, mas criadores de prosperidade. Se entende que esse futuro irá automaticamente acontecer, mas suas condições estão diretamente ligadas às medidas eficazes que se tomem no presente

É no curto prazo que os entrevistados apresentam algum conforto de atuação e até mesmo de capacidade de planejamento. O curto prazo é problematizado e ganha lugar de destaque para esses sujeitos. O campo de ação desses jovens se sustenta nessa noção, e mesmo seus planos (abordados acima), na verdade, se referem a ações mais imediatas para questões que estão prestes a surgir em suas vidas: acabar a faculdade, conseguir uma colocação no atual estágio. Assim, atuam dentro de um presente estendido, conforme proposto por Leccardi (2005), ou, como preferimos chamar, de um futuro encurtado. (MAIA & MANCEBO, 2010, p. 386)

³⁹ Teologia da prosperidade é uma doutrina nascida nos EUA no contexto das igrejas neopentecostais, onde o acúmulo gradual de bens tem relação direta com a fé. Nas palavras de Lemos, “*A consequência da fé estaria intimamente relacionada à doação financeira, a partir dessa doação o indivíduo estaria diante da germinação da sua própria prosperidade.*” (2017, p. 81).

Ribeiro também contribui para refletir sobre como a temporalidade é vivida por esses jovens. Segundo ele, estes vivem o tempo e espaço nos quais precisam responder a uma imposição externa independente de sua própria vontade. Há uma pressão para que ele se mova intensamente na direção de construir o futuro, que finalmente se coloca como um eterno presente, nada parecido com o porvir ideal. Parece muito com a lógica do crescimento gradual da manutenção do “sonho americano ascendente” (SENNET, 2008). Os planos em relação ao futuro estão cada vez mais ligados ao agora e ao dia-a-dia, já que esses jovens estão mais ou menos cercados por relações de vulnerabilidade (2011, p. 62) e urgem também as suas ausências. Sendo assim, os jovens entram em uma corrida onde pensam e realizam estratégias que somente tem um papel imediato, impossibilitando uma mudança no futuro através do presente (Ibid., p. 66), mesmo com as expectativas sobre o que virá.

Dadas as incertezas do futuro que aparecem nesse cenário de completa instabilidade, os jovens também precisam lidar com certo medo em relação ao devir. No entanto, esse medo não é a única coisa que se sente vivendo nessa experiência. Ele se mistura à esperança colocada no presente, constantemente estimulada com a ideia de autossuficiência, capacidade e competências, essa última, palavra muito utilizada no mundo corporativo. Existe a ideia de que se deve correr atrás e que fazendo isso com os próprios talentos, vão galgar aquilo que querem. E essa percepção se dá a despeito daquilo que a materialidade presente apresenta, como por exemplo as condições de trabalho. (MAIA & MANCEBO, 2010, p. 386). Anderson (que foi admitido como estagiário), trouxe em seu relato algo que me parece bem similar a essa dinâmica em situações cotidianas. Depois de haver conseguido uma outra vaga melhor do que a anterior, tentava buscar uma nova e com melhores condições dentro do seu plano de carreira. Sua situação, no entanto, não era só dependente de uma exigência de perfil específico, como a empresa sustenta por meio do discurso meritocrático. Ele mesmo percebia que sua possibilidade de promoção estava muito mais ligada aquilo que é delimitado pela chefia e não necessariamente aos seus esforços pessoais, sendo que seu descontentamento poderia levá-lo a se empenhar em outras iniciativas que não essa vaga na empresa, como chegou a planejar:

Eu tenho que me virar e ficar forte ou cascar fora?

[Eu]: *Você tem vontade?*

Assim, eu não tinha com a gerente que estava eu não tinha. Ela trabalha como analista que é o cargo maior e me deixou como acidente. Aí ela falou que não ia me promover. Não foi: “Não consegui te promover.”. Ela falou: "Não vou te promover.". Aí eu já estava puto, já estava procurando intercâmbio, eu já estava juntando a grana, aí ela foi para outro cargo e veio outro gerente.

(...)

Pô, estagiário eu fui estagiário. Mas eu fiz muito trabalho de analista em outra área, mas o cargo era de assistente. Aí Eu me formei no ano passado e entrei com a mudança, aí agora estou esperando essa mudança. Eu acho que vai rolar.

Com Ivo foi diferente, até mesmo pela quantidade de tempo de dedicação à empresa. Depois de 15 anos nela, transitando entre cargos e áreas, ele conseguiu alcançar muitos dos seus objetivos dentro do plano de carreira, mesmo ainda não tendo conseguido entrar em um cargo de liderança. Sua jornada foi conciliada com os estudos, já que isso também foi colocado como uma exigência para que ele conseguisse transitar entre as vagas cada vez “melhores” dentro do seu planejamento. Quando ele entrou nesse trabalho – que aliás foi sua primeira experiência laboral, foi no setor da produção. Lá era submetido a condições de trabalho muito mais flexíveis, com horários rotativos que incluíam todos os períodos do dia e noite, com a necessidade de se prontificar para as necessidades da empresa sete dias por semana, e etc. Hoje, contratado pela empresa, ele trabalha no setor de Engenharia, utilizando inclusive os títulos que conquistou durante a sua estadia na organização.

À medida que conversávamos, se delineava como espinha dorsal de sua experiência na empresa, o seu plano de carreira, bem como seus esforços sociais (levando em conta o necessário bom relacionamento com pessoas-chave nesses processos), pessoais e profissionais pra que ele tivesse alguma mobilidade dentro do mesmo, sempre numa busca crescente por posições que pudessem angariar para si melhores condições laborais e mais segurança material.

Foi aos poucos. Toda empresa... essa empresa é muito grande, né. Essa empresa tem mais de 6 mil funcionários. A gente não sabe ao certo o número mas gira em torno disso. Mas toda empresa você tem suas formas de avaliação – acredito eu, assim como foi aqui. Então, conforme eu ia me formando e ia – obviamente – mostrando profissionalmente que eu estava a fim de crescer, não vacilando: você sempre fazendo o seu, sempre contribuindo, sempre somando e sempre

mostrando que você é uma... tem um compromisso com a empresa, eu fui crescendo.

(...)

Eu conquistei. Eu queria isso pra mim. Eu preciso trabalhar de segunda a sexta. Foi isso que eu coloquei na minha cabeça. Então eu preciso de uma vaga mais próxima possível do que eu faço e que eu trabalhe de segunda a sexta. Apareceu a oportunidade, eu me candidatei à vaga, e conquistei a vaga, entendeu?

[Eu]: *Então você se submeteu a outro processo seletivo...*

Sim.

[Eu]: *Que é a mesma coisa pra quem está trabalhando lá ou é diferente?*

É um pouco diferente, porque como as pessoas já me conheciam bem e sabiam como eu sou, então foi muito mais fácil. Você imagina só eu estou trabalhando com você todos os dias e eu sei que tem uma vaga ali do lado e você conhece todo mundo. Então todo sabe como é o seu perfil, então é muito mais fácil pra pessoa querer te ajudar ou não. Entendeu? Se você for uma boa profissional, obviamente as pessoas vão querer te ajudar a conquistar essa vaga, entendeu?

(...)

Então, eu posso dizer pra você que não é nada simples e não é nada é... não é um manual de instrução que você tem que seguir. Não tem um guia sobre isso. Por exemplo, eu não conquistei, eu não simplesmente cheguei e falei “eu quero fazer isso, isso e isso e tenho que seguir esse manual de instruções pra ter isso”. Nunca foi isso, nunca foi dessa forma. Foi difícil. Tive que mostrar muito que eu queria. Tive que mostrar profissionalismo acima da média dos outros pra poder me destacar. Essa foi a única forma... e é isso que eu acho que acontece com as pessoas que trabalham nesse tipo de emprego, entendeu?

[Eu]: *Pode explicar mais?*

Pra você crescer, ou você dá uma sorte de pessoas saírem, entendeu? Por exemplo você tá na área tal e sai e eu ocupo a sua vaga dando sorte mesmo. “Ah não tem ninguém, coloca ele.” – Ou você luta e tenta se sobressair em relação aos outros, entendeu? Essa é a forma que eu enxergo e foi desse jeito que eu conquistei a vaga que eu estou hoje. Eu sempre tive que mostrar que eu tive que sobressair em relação aos outros, entendeu? Mas é aquilo: eu li uma coisa que até um amigo meu me mandou – a árvore que dá frutos é a que mais leva pedrada. Então é muito sofrido isso. Pelo fato de você querer mostrar... você sofre com isso.

(...)

Você vai fazendo processo seletivo. Geralmente você se formou e você não tem experiência, e você se formou, você vai entrar como *trainee*. Você vai entrar como *trainee*. Agora tem o *trainee*. Todo ano entram algumas pessoas como *trainee*... e você é formada, mas você não tem experiência profissional. Você parte pra um processo seletivo, também que é muito *hard*, aí você entra como *trainee*.

A temática sobre a manutenção do seu cargo que aparenta ter a exclusiva função de angariar novos cargos para progressão em direção ao seu ideal, foi constantemente levada em conta em nossa conversa, mesmo nos casos em que o assunto ia para outras direções. No geral, ele diz que essa manutenção que encharcava o seu cotidiano de trabalho tinha muita relação com dois importantes fios: a) a qualidade e mais ainda, a funcionalidade das relações que se estabelece na empresa, bem como b) a amostra de uma produtividade “acima da média”, medida pelos índices de desempenho e também pelo nível de escolaridade especialização técnica. No primeiro caso, Ivo destaca a importância de uma boa rede de sociabilidade dentro da empresa como um elemento central na busca pela ascensão intra-cargos, já que há certa autonomia para uns ou outros atores de dentro na hierarquia da empresa cujos cargos são definidores para autorização e indicação de pessoas em novas vagas. São pessoas que possuem o que ele chama de “poder”.

A questão da produtividade – os *rankings* de desempenho – se impõe como um fio central em seu relato: ao entrar na empresa por meio de um processo relativamente longo – com duração de um ano e meio, prova, curso (remunerado pela empresa) e entrevista, Ivo ingressa no trabalho já cursando o ensino superior. A partir daí, chama de “escadinha” o processo pelo qual passou até sua vaga hoje, já como especialista. Para essa mobilidade, ele também destacou ter precisado despende certa energia em favor de um maior resultado produtivo: foi preciso provar fazer mais do que a média e negociar certas coisas tidas como “benesses pessoais” dentro dessa lógica operacional da empresa, como tempo com familiares e momentos de lazer. Essa exigência de produtividade se mostrou na disponibilidade de tempo que Ivo dedica ao seu trabalho, cuja demanda foi mudando com o decorrer de sua experiência, mas aparenta não ter tanta distância das vagas na manutenção para a vaga especializada que ocupa agora.

2.2. O plano de carreira: um hiato de promessas

Falamos um pouco sobre como o plano de carreira se insere dentro de uma certa dinâmica e também sobre como ele é vivido a partir das experiências dos interlocutores que se encontravam nesse constante movimento de competir e lutar por uma nova vaga. Mas ainda não tocamos com mais profundidade em quais eram as abordagens ao plano de carreira a partir dos interlocutores, como eles o descrevem e como eles experienciam os incômodos e esperanças relacionados a ele. Sendo assim, pincei alguns trechos que dão uma dimensão de como essas pessoas entendem o plano de carreira e como elas o percebem emocionalmente. Cristiano conseguiu, assim como Ivo, mesmo com os anúncios e ameaças frequentes de cortes de funcionários, avançar dentro do seu plano de carreira. Isso só acontece com os dois dentro da pesquisa. No caso específico de Cristiano, ele conseguiu uma vaga na liderança, ainda que seja a “mais baixa” dentre as outras da hierarquia, mas conseguiu. Seu relato, a despeito das minhas descrições, é muito aflorado e minucioso. E assim ele explica a partir desse lugar de liderança, como funciona essa ferramenta da empresa – e de outras organizações similares a essa, como ele disse:

Normalmente nunca, mas existem algumas empresas, e eu digo a você porque eu trabalhei em algumas empresas muito grandes, multinacionais e que para uma empresa grande, desse nível, desse porte, quando você inicia, você tem um plano de carreira. E aí, você tem uma forma que você aprende onde você está, como você entrou, o que você precisa melhorar para poder galgar, tanto vertical e horizontal para poder chegar em um nível ou talvez.

(...)

O que é a regra, é a seguinte: você tem um plano de carreira, e um exemplo, o cara é operador, e aí tem uma carga de trabalho “x” com o nível de experiência assim, assim e assado, com um nível de escolaridade tal. Ele é medido a cada ano por um nível de controle de desempenho, e aí eles fazem um *ranking* para ranquear como aquela pessoa foi durante o ano que passou, e aí eles dão o resultado. Esse resultado ele serve para balizar esse perfil, esse profissional, e para poder pontuar para ele, ou a favor ou contra uma próxima oportunidade. E aí, conta isso, conta quanto tempo ele tem na função, aquelas coisas todas, o tempo de promoção de um cargo para o outro. Tudo isso conta. No caso, ele pode ter um ano, se você ser promovido pela meritocracia ou algo desse tipo, ele não consegue ir para outra posição porque não tem tempo hábil para poder fazer e adquirir um outro cargo. Normalmente, essa avaliação é feita para isso. Já falei daqueles pré-requisitos que tem para cada função e aí isso vai acontecendo. Normalmente, quando você tem uma avaliação boa, quando você

atende o pré-requisito, e existe a vaga, o que normalmente a empresa faz para ser... como é a palavra... não é honesta não. Para ser correta com todos, ela faz assim – e aí tem duas formas: tem uma empresa, e tem várias áreas de produção. Aí, são cinco, uma, duas, três, quatro, cinco, tenho cinco áreas. Quando tem uma célula qualquer de trabalho dessa área aqui, e sai uma pessoa promovida para uma outra profissão, eu tenho que liberar um recrutamento para poder colocar alguém nessa mesma posição. Nesse caso, ou o cara pode fazer interno, dentro da própria equipe sem levar isso pro RH, ou se ele não achar dentro da própria equipe, ele leva para o RH e distribui para uma equipe inteira, numa área inteira, numa fábrica inteira. E aí, dentro da empresa tem que achar alguém compatível. E aí, ele faz o recrutamento mesmo, como se fosse uma entrevista formal. E mesmo assim, se ele não conseguir achar, aí abre-se um processo fora. É assim que a coisa funciona.

(...)

Tem pessoas que dizem que a experiência te deixa... como posso dizer... *como se você não fosse errar, porque errar, a gente pode errar. Mas com a experiência a gente consegue medir e dizer: "Não, acho que daqui até aqui, posso fazer, mas isso aqui já acho que não consigo".* Entendeu? É muito mais fácil de ter essa percepção. Então, no começo, quando a gente fala em crise, que vai ter corte, vai ter isso, vai ter aquilo.

[Eu]: *E esse burburinho corre assim?*

Entrevistado: Sim. [Grifo meu]

Felipe também contou um pouco sobre seu fluxo dentro do plano de carreira, que é bem diferente e Cristiano e Ivo. Ele chegou a transitar em algumas vagas dentro do plano estabelecido por ele e pela empresa, mas principalmente pela empresa – segundo ele, em alguns casos o plano de carreira é mais unilateral por parte da empresa. Só que no seu caso, ele não conseguiu garantir aquele futuro que havia sido prometido. Percebamos que no plano, quem promete é a empresa. Ela faz exigências específicas e promete um resultado baseado no cumprimento dessas requisições. Felipe acabou por sair da empresa por problemas de saúde – viveu um período estando muito deprimido. O quadro da depressão foi se agravando e mesmo com os auxílios temporários da empresa na área da saúde, ele foi demitido (consequentemente perdendo também possibilidade de continuar o tratamento). No trecho a seguir, ele conta um pouco sobre como foi essa trajetória e também conversamos sobre o que é e como se configura na prática do RH o planejamento dos planos de carreira.

Existe um plano de carreira dentro da organização. E eu passei por ele e com o tempo fizeram mudanças dentro do plano de carreira.

[Eu]: *Ah, então não é você que faz...*

É... O plano de carreira, ele vem já com missão da empresa, os valores da empresa. Tem os programas... E acredito que venha da direção já nesse modelo. Ele foi escolhido e acrescentaram algumas melhorias para equipe de coordenação dentro da gerência. No início eu acompanhei um plano de carreira bem unilateral mesmo. A direção projetava na horizontal e depois passou para plano de carreira em “i” onde você podia subir e descer e ir para a lateral também.

[Eu]: *Com horizontal você quer dizer o quê?*

Horizontal é quando você pode assumir posições que tenha... Vamos dizer assim, a mesma capacidade. Pessoal, a mesma atividade, dentro do escopo do seu trabalho.

[Eu]: *E por que existe isso?*

Porque tem... dentro da área de RH, lá tem uma distribuição de cargos. No que aquela posição... No que a pessoa pode assumir naquela posição. Então dentro desse escopo, dentro desse aspecto e dessas características, você pode fazer essa movimentação lateral.

[Eu]: *E aí você escolhe?*

Você se candidata. Surge a vaga para recrutamento interno, aí você se candidata. Quem tem proteção, tem sucesso porque depende muito da liberação do coordenador da alta liderança para poder liberar que você vai se candidatar.

Aqui ele explica que há categorias de plano de carreira e fala também da relação com as negociações que se fazem entre empresa e trabalhador para que se ganhe espaço dentro do fluxo prático do plano. A figura do coordenador é interessante de se apresentar nesse momento, porque é aquela dita figura paterna que dá o martelo final no planejamento de vida dessas pessoas e também que conduz e contém de maneira funcional a autonomia delas.

2.2.1. Porque o plano e porque a juventude

Conforme o que vimos até aqui, o plano de carreira é muito bem-sucedido se levarmos em conta aquilo que refletimos a respeito de como a abstração sobre juventude é elaborada jurídica e socialmente pelas instituições. A forma como o plano de carreira é planejada diz muito sobre isso, conforme disse Felipe. No entanto, como ele se coloca

na prática faz com que essa associação entre a ideia de juventude e as expectativas e planejamentos para o futuro seja quase que obrigatória. Na pesquisa, todos os outros entrevistados não estavam satisfeitos ou ainda não haviam obtido sucesso esperado dentro de seus planos de carreira, até porque algumas dessas pessoas já são, inclusive, egressos da empresa. Cristiano e Ivo que são as únicas exceções, entraram na empresa ainda jovens e depois de uma longa trajetória que para ambos teve uma duração de mais de 10 anos, conseguiram galgar posições que os deixaram satisfeitos, apesar de ainda estarem sendo muito exigidos, porque no mínimo, precisam manter a vaga ou continuar na busca por melhores posições. Essa trajetória era repleta de experiências em condições de um trabalho mais flexibilizado: a necessidade de transitar por diversas áreas e obter diferentes técnicas e conhecimentos, a exigência de ter que conciliar o trabalho com estudo, uma vez que os títulos também eram levados em consideração na hora da seleção para transição entre vagas, a dedicação praticamente total à empresa, etc. Ambos relatam também o quanto esse estado de coisas o afetava, principalmente Ivo. A ansiedade, as pressões e sobretudo o medo, são inerentes à tensão constante em seus cotidianos de trabalho.

Esse apelo das empresas à juventude se coloca configurado institucionalizado a partir da estratégia da empresa para a contratação de jovens por via de programas de primeiro emprego, estágios, *trainees*, e afins, direcionados a esse público. Por isso, entender de que forma a imagem juventude é concebida – como um hiato cheio de ações baseadas em uma certa esperança ou expectativa, é muito importante para que se faça uma reflexão mais sensível sobre os sentimentos e emoções vividas nessa atual construção de um futuro.

Se existe uma só palavra a qual poderia resumir tudo isso que quero dizer, é a expectativa. Tudo o que refere à juventude na nossa sociedade tem uma relação direta com a expectativa: a esperança de construção de uma “família”, de um trabalho que não permita muitas instabilidades, da construção de um corpo que poderia estar mais resistente ao tempo futuro que se avizinha, e etc. Sabemos que no que se refere à existir em um contexto de capitalismo neoliberal, a sobrevivência material está diretamente ligada à condição econômica que permite não só um padrão de consumo específico, mas também o acesso a meios de preservação da vida material: moradia, alimentação, educação, saúde, saneamento básico, etc. A expectativa, então, está diretamente ligada à garantia da própria sobrevivência e muitos casos, à sobrevivência de familiares e dependentes. Como bem sabemos, a expectativa mobiliza diretamente as concepções e formas de viver o tempo, fazendo com que muitas vezes a realidade perceptível e

presente seja só um detalhe, uma poeira que quase nem é perceptível e o ideal de futuro adquire o status da realidade vivida, sendo fantasiada pela pessoa que espera.

Há, portanto, um grande impasse, uma vez que a idealização não basta, principalmente quando se depara com os riscos reais que se impõem juntamente com as más condições de vida. Frustrações, medo e insegurança são suscitados no interior dessa dinâmica. Além da realidade ser diferente daquilo que espera, o tempo passa e a sensação de que resta cada vez menos tempo é também condição ansiosa de se viver. A idealização de uma vida estável na vida adulta que está batendo à porta na maioria das vezes ainda falta muito para “chegar lá”. Tem uma pressa, uma correria no cotidiano. Por mais que se viva e faça coisas dentro desse arcabouço da fantasia de estabilidade, o que acontece é um cenário muito mais instável e totalmente descompromissado com as amostras ideais: longas jornadas de estudo e trabalho, cobranças exaustivas e toda essa pressão simbólica e material. Como Ivo diz nesse trecho: *“Você acaba tendo que correr atrás, quase que infinitamente, de justificativas e justificativas e maneiras diferentes de cobrança que é imposta a você todos os dias, entendeu?”*.

Mesmo com toda essa pressão, essas pessoas racionalmente optam por essa insegurança da empresa que também vem com uma boa gratificação financeira a curto prazo e promessas para o devir. Porque todo esse medo é menos pior do que aquele relacionado ao desemprego em um momento onde o cenário político e econômico estão em conturbadas crises. E a incerteza e as mudanças que expandem as desigualdades sociais são uma ameaça real. A dimensão vivida através do sofrimento do corpo e da mente dentro dessa estrutura de poder, é percebida com ainda mais força de acordo com a dimensão da distância da expectativa e a realidade. Esse estado de coisas muito sofisticadamente pensado e aplicado é em si só um lócus desses sofrimentos caóticos e de constante tensão.

Parece-me que a possibilidade de mobilizar esse ideal acaba sendo uma estratégia objetivando a conformação por parte dos jovens, desenvolvendo uma capacidade de adaptação às mais diferentes condições de vida e trabalho na expectativa pelo futuro próspero – pelo menos enquanto há energia e produtividade. Vamos dizer que essa quimera e, talvez ainda mais importante, a busca por esse sonho possa ser totalmente traduzida no que chamei de construção de carreira, já adaptando à linguagem corporativa, na qual orbita a experiência dos interlocutores desse trabalho: a construção de carreira está muito intimamente ligada ao fato que se deve submeter a um constante e frequente movimento de acumulação – ter o maior número de experiências possíveis de trabalho

independente das condições que elas apresentem. Acumular conhecimentos diversos por meio de cursos, do acesso à universidade em si, pós-graduação e etc. Quanto mais acumuladas as chamadas *skills*⁴⁰, mais perto se chega do ideal. É importante também notar que nessa compreensão meritocrática da vida, poucos são aqueles que “chegarão lá”, mas a todos é dado a mesma oportunidade. Isso incorre na já conhecida competição interminável pela sobrevivência onde se sente ainda mais o quadro de ansiedade. Essa empresa, por exemplo, opera muito por essas bases fincadas na ideia de construção de carreira, melhoria do desempenho, acesso à educação e, principalmente dispõe, na prática, de uma série de oportunidades para jovens. E como se poderia imaginar, essas oportunidades não são inicialmente a possibilidade de contratação, mas sim caminhos ou encruzilhadas do grande percurso do merecimento por ela: é preciso ter “um desempenho acima da média”, nas palavras de Ivo, como estagiário, como jovem aprendiz, como o estudante de algum projeto interligado a empresa e coisas afins.

Essa lógica que expus de maneira experimental e breve não necessariamente se aplica somente essa empresa, mas acredito que se trata mais de um debate geracional próprio do momento e das experiências que analisamos aqui, que inclusive sinalizam para a existência dessa dinâmica em outros ambientes. A ARH é hoje uma ferramenta muito popular no gerenciamento de empresas. No entanto, mesmo com essa constatação, a lógica corporativa que é uma esponja desse estado de coisas neoliberal, que soa tacitamente mais agressiva em empresas de grande porte ou em organizações de moldes similares.

Guimarães (2004) também traz a que há a dimensão individualizante desse funcionamento, uma vez que quem passa a ser responsabilizado pela própria sorte é esse jovem trabalhador, assim também como na Teologia da Prosperidade, que individualiza processos sociais de falta e sofrimento. É muito interessante quando ela fala, por exemplo, que na dinâmica que discutimos, mesmo com todas as incertezas que se colocam como uma realidade no cotidiano desses jovens, ele é tido como um "gerenciador solitário do seu próprio percurso" (p. 08). Guimarães diz que as mudanças no que entendemos como trabalho nos últimos anos o colocam como incerto, já que ele não mais carece de um rumo pré-determinável. Ela cita também uma característica desse modelo de trabalho que já inclusive citei aqui: a intensa transição entre diversas ocupações e cargos de diferentes áreas. A causa disso seria a falta de interferência institucional como um agente regulador

⁴⁰ Do inglês, “técnicas”. É um termo utilizado dentro desse contexto corporativo, que diz respeito à conhecimentos e habilidades específicas.

das trajetórias profissionais, como a CLT, por exemplo, que tem um relevante papel estabilizador prever a contratação a partir de funções específicas que não variam muito com passar do tempo. Isso que significa que, finalmente, a responsabilidade de enfrentamento às incertezas e os riscos relacionados à sobrevivência sejam colocadas nas mãos desses indivíduos, fazendo com que eles sintam a pressão que é imposta pelas oscilações políticas e econômicas (tanto internas quanto externas à empresa) que venham a ocorrer e efetivamente vêm ocorrendo.

Sendo assim, o que sugere Maia & Mancebo (2010, p. 378) é que quem é mais vulnerável dentro dessa realidade são jovens pobres. Eu adicionaria que essa pressão é sentida com mais intensidade também em outras experiências de diferença, como as mulheres (ANDRADE, 2008, p. 28), de pessoas negras (Ibid., p. 30) e de outras minorias sociais, como vimos no primeiro capítulo sobre as relações. Pessoas com sexualidade tidas como desviantes como as pessoas LGBTQs, os PcDs – que nesse caso não podemos deixar de mencionar Felipe, que é portador de deficiência visual e trabalhou em empresas parecidas em vagas destinadas PcDs. Ele relatou que sua condição foi evidenciada em uma ocasião como uma “vaga de cota” por uma chefe em uma empresa anterior, no sentido de esta ser uma sobra ou apêndice, sugerindo, por esse motivo, que outro colega de trabalho ignorasse sua presença e fala. Ele lamentava que percebia o capacitismo ser muito forte em suas relações cotidianas. Esse estigma relaciona todos os PcDs à inaptidão: a ideia de que toda pessoa com deficiência não consegue cumprir as exigências básicas do trabalho por supostamente terem menores capacidades cognitivas. E sentir essa realidade brutal que se acumula com os outros problemas de trabalho e com múltiplas questões reunidas foi uma experiência de tamanha hostilidade para Felipe. O plano futuro, nesse sentido, não só não foi realizado, como também tido como encerrado com a demissão. Felipe ficou durante um tempo incapaz de trabalhar e depois de sua demissão e permaneceu sem acesso a emprego até a data de nossa entrevista.

O que os autores Maia & Mancebo (2010) chamam de crise no trabalho, seria o fator responsável por essa distância entre aquilo que os jovens esperam e planejam e o que se coloca como real, como aquilo que eles realmente conseguem alcançar. Essa realidade se impõe sobre esses jovens, que acabam tendo que lidar com ela como uma determinação, como algo que se arroga com violência. (p. 378).

Finalmente, gostaria de trazer rapidamente uma pesquisa realizadas com jovens trabalhadores rurais no Paraná, porém inseridos também dentro do contexto industrial de uma multinacional. As trajetórias que o autor encontrou durante o seu trabalho foram

similares a essas que estamos refletindo aqui, apesar de suas diferenças específicas. As intempéries do presente também estão relacionadas às condições de saúde de dois de seus interlocutores que são também jovens e estão em suas incessantes buscas por aquilo que espera do futuro. Esse cenário, como vimos aqui no caso de Felipe realmente pode interromper processos que para essas pessoas são o fazer da vida. Espera-se que esse jovem possa estar saudável para estar disponível para ostensivo trabalho a longo prazo, mas em alguns casos isso não acontece, levando a pessoa a perder a capacidade laboral. O artigo, de nome interessante para nós: “O futuro que não se realiza” traz que a história desses dois jovens trabalhadores. Eles dedicam um tempo importante de trabalho nessa empresa e posteriormente se debatem com o acometimento de uma questão: problemas de saúde decorrentes de desgastes intensivos e continuados. Um deles, que inclusive perdeu a capacidade de trabalhar ainda com 31 anos, idade na qual deveria estar colhendo os frutos pela dedicação na juventude (lembramos do marco institucional etário). Se é possível elaborar ou imaginar o decorrer dessa trajetória a partir de seu interlocutor hoje incapacitado,

Manter-se moralmente vivo quando a própria integridade física está ameaçada é o ato final de um roteiro dramático que pressiona cada jovem trabalhador dessa região a desenvolver um papel nesta história triunfante do crescimento industrial no Oeste paranaense. O futuro prometido é simplesmente irrealizável para os que trabalham, mas esta consciência não é amplamente esclarecida. Aliás, não se encontra nenhum traço dela nos discursos políticos ou na imprensa que nos informa sobre a “realidade” e a fortuna de termos tantas indústrias neste lugar. Enquanto isso, gente como João, Cristiano e Willian continuam a encher as filas de inscritos para essas fábricas, perseguindo futuros que não se realizam. (BOSI, 2009, p. 182).

Graeber identifica um certo discurso sobre a dedicação ostensiva ao trabalho e como essa exaustiva dedicação é enxergada: “*The pressure to value ourselves and others on the basis of how hard we work (...). If you're not destroying your mind and body via paid work, you're not living right.*” (2018, p. 242). E essa dinâmica se aproxima bastante da conversa sobre a importância da ideia de perfil, da individualização última do acúmulo de cobranças e exigências. O conformar-se com esse cotidiano e o movimento de fundição de si com o trabalho são facetas disso que, juntamente com as tensões, pressões e ansiedades, responsabilizam total e somente o indivíduo pelo ônus sobre a própria saúde.

Finalmente, minha tentativa com esse capítulo foi de discutir como o constructo sobre juventude a partir do marco institucional tem sido importante para sustentar a implementação de dinâmicas de relações específicas de poder geracional, somadas a tantas outras relações de opressão vistas no capítulo passado. A ideia de que o jovem vive um momento de intermédio em um cenário de trabalho precarizado é terreno fértil para usos de ferramentas como o plano de carreira, por exemplo. Instrumento que “casa” com esse constructo, produzindo um estado caótico e ansioso de coisas, onde o jovem se prende a ideais de futuro manuseados pelo plano de carreira na busca por segurança, que não se configura na realidade. No próximo e último capítulo, falarei sobre o plano das emoções e os relatos associados aos sentimentos aos quais são submetidos esses jovens no cotidiano de trabalho. Para isso, recorreremos a elementos da própria estrutura da empresa que possam ajudar a entender qual o papel político desempenhado pelas emoções nessa experiência.

CAPÍTULO 3

No campo das emoções: “A gente confunde tudo pra poder tumultuar” (Cristiano)

Dentro da área dos Estudos Organizacionais, o campo de pesquisa em que se estudam as estruturas empresariais, seus modelos, maneiras de otimização da produção e afins, coisa que não pretendo adentrar aqui, existe a área dos Recursos Humanos (RH), que mais propriamente é o que trata dos processos relativos aos trabalhadores e sua manutenção – ou não no trabalho. Os RH são bem literais logo na sua nomenclatura, já que trata de um dos elementos centrais no arranjo do nosso modo de produção: seres humanos como capital a ser administrado. E como o RH está a serviço da administração da organização, ele instrumentaliza a comunicação institucional no sentido de se criar tal coesão produtiva. Entender esse sentido básico do RH nas organizações foi uma importante questão que se colocou à medida que os interlocutores incorporavam termos e conceitos da área, apontando no sentido do tamanho da internalização dessas ideias. Sendo assim, nesse capítulo, tentarei abordar algumas delas, principalmente aquelas que se colocaram com maior veemência nas narrativas dos trabalhadores entrevistados.

Entendendo que o RH é um dos recursos empresariais, é possível compreender que existe uma prática que orienta o uso dessa ferramenta, que é a Administração de Recursos Humanos (ARH). A ARH é a principal mediadora entre os interesses da empresa e o corpo geral de trabalhadores, catalisando, nesse sentido, uma organização coesa que possa ser funcional de acordo com um mesmo objetivo. Ela então é flexível a estratégias específicas da organização empresarial e da sobrevivência da empresa. É a partir dessa instrumentalização do RH por parte da hierarquia da empresa que na prática se controla o contingente de trabalho e se minimizam as contradições com trabalhadores, desde que eles possam oferecer risco à existência da organização. Para melhor explicar isso, recorro a uma definição das funções principais da ARH: “recrutamento, seleção, avaliação de desempenho, desenvolvimento e remuneração” (PLIOPAS; TONELLI, 2007, p. 115). O ARH surge nos anos 80, nos Estados Unidos, sendo adotado por organizações no Brasil só após os anos 90, a partir da percepção de que é possível utilizar o contingente de trabalho de maneira estratégica – estratégia, nesse sentido, que é um conceito utilizado amplamente na área. (LACOMBE; TONELLI, 2001, p. 158).

Dentro da literatura do assunto existem dois tipos de ARH: a administração *soft*, e a administração *hard*. A primeira é entendida como uma maneira de gestão mais

centrada nos funcionários, a partir de uma perspectiva da centralidade destes no processo de produção, tentando criar condições mais favoráveis ao exercício laboral. A segunda, mais utilizada em empresas com grande número de funcionários – e, portanto, a que mais nos cabe, é um modo mais utilitário e racional de gestão levando em consideração o corpo de trabalho como um recurso cru em si (PLIOPAS; TONELLI, 2007, p. 118). Entender o modo *hard* de ADH é importante para a compreensão de muitos dos processos que foram descritos pelos entrevistados, como veremos à frente.

Antes disso, creio ser importante dar uma breve dimensão da organização deste capítulo. Como objetivo dele é abordar um pouco mais a relação entre as emoções e as experiências vividas dentro desse contexto específico de trabalho – isso é, minha sugestão aqui é trabalhar o quanto essa reengenharia empresarial afeta as subjetividades. Primeiro me ocupo em fazer uma abordagem um pouco mais estrutural a partir dos pontos e questões emergidas em campo – o que constitui na primeira parte deste capítulo, que é dividido em dois momentos. Compreendo que essa olhada mais estrutural trazida pelos interlocutores se centra a partir do *headcount* e por esse motivo fiz essa breve contextualização sobre as estratégias da ARH, uma vez que ele é uma ferramenta basilar para os RH. E na segunda parte do capítulo, tento pensar um pouco mais sobre sentimentos e as emoções que são relatadas como parte do cotidiano dessas pessoas. Assim sendo, partimos então para a ideia da contagem de cabeças e do sobre “se sentir o número”.

3.1. HEADCOUNT: “eu me sinto um número”

Com significado literal “contagem de cabeças” ou “contar cabeças”, o *headcount* é o principal indicador utilizado pela ADH de maneira racional de forma a alcançar os objetivos da empresa e a sobrevivência financeiramente saudável dela⁴¹. Do ponto de vista conceitual, o *headcount* quer dizer sobre um corpo “homogêneo” de trabalho onde os indivíduos são passivos e adaptados à condição mais adequada às possibilidades quantitativas da empresa (SHRM, 2015, p. 8). Na prática, ele vai se ocupar com a contratação de força de trabalho que caiba dentro da estratégia empresarial, realizar as funções de treinamento e de atribuição salarial. A partir dele é possível angariar dados

⁴¹ Para saber mais sobre o *headcount*, ver: <https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/business-solutions/Documents/Organizational%20Staff%20Size.pdf>.

que permitam adoção de políticas direcionadas aos trabalhadores, como demissões, reorientação de cargos, otimização da alocação de funcionários e etc.

Quando procurei na internet pela definição e características do *headcount*, logo encontrei a imagem onde uma série de bonecos Lego que estão dispostos lado a lado em filas verticais e horizontais, todos da mesma cor, com a mesma expressão facial e na mesma disposição. Ela poderia explicar a tentativa de inserção de indivíduos dentro de uma só lógica idealmente homogeneizada, que é perpassada por diversos processos. E estes são muitas vezes transversais e compartilhados por cada uma dessas pessoas, cujos papéis são sempre rotativas: isso é, o trabalhador que está na outra ponta da empresa, em outra área ou outra função, não detém de nenhuma especificidade que o limite a exercer uma função em uma lógica completamente oposta, por exemplo. A marcha desse corpo supostamente amorfo, complacente (lembrando do compliance) de trabalhadores vai em direção, na prática, a um só lugar: aumento dos ganhos da empresa. O *headcount*, além disso, funciona como o principal indicador quantitativo que adequa o orçamento do RH ao orçamento empresarial.

Toda essa explicação conceitual, finalmente, só faz sentido a partir do fato de que diversas vezes durante as entrevistas, foi manifestado esse sentimento difuso de se sentir o número. Mesmo com as especificidades que marcam cada experiência desses trabalhadores como única, se colocou como muito comum isso que eu posso chamar de "questão quantitativa". Durante muito tempo, tentei pensar em uma colagem mental que pudesse dar conta dessa importante questão que emergia, mas tinha dificuldade de entender a complexidade disso dentro do cotidiano. E no decorrer do campo, na entrevista que tive com o Cristiano, que tem uma posição de destaque dentro da empresa em um dos cargos de gerência, escutei pela primeira vez na vida a palavra "*headcount*". Ele citou essa palavra enquanto explicava com toda uma riqueza de detalhes, eloquência e calma, a sua dinâmica de trabalho ao gerir as pessoas, tentando sintetizar uma grande complexidade de processos. Sem saber o que era, logo perguntei para ele. Resoluto, ele me disse que *headcount* é literalmente "contagem de cabeças". Quando ele explicava sobre a sua participação na dispersão dos processos, cargos e pessoas, deduzi então, que essa é a ferramenta-base do RH voltada a otimizar os recursos destinados ao capital humano, devendo este estar em consonância com o orçamento financeiro final da empresa e gastos em outros capitais. Para ele, o *headcount* é essa ferramenta que permite instrumentalizar toda aquela força de trabalho de maneira mais articulada.

Assim, com o *headcount* é possível transitar pessoas entre cargos e funções para que ele gere uma relação rentável de trabalhador por vaga e também gerencia dados-base sobre os possíveis processos de avaliação de competência que irá, regularmente, retirar do contingente aqueles trabalhadores inadequados à dinâmica empresarial e alocar outros, mais flexíveis e competitivos. Em um grande contingente de pessoas como esse, a ADH recorre à contagem de cabeças de forma a inserir uma certa dinâmica relacional baseada na psicologia social. Essa dinâmica aloca essas pessoas em uma só lógica – por meio de uma determinada comunicação de valores e objetivos supostamente comuns que atrela a sobrevivência de si à sobrevivência da empresa. Isso materializa, principalmente, uma competitividade entre os funcionários que dá todo o material necessário para o funcionamento dessa lógica: os mais competitivos ficam e são racionalmente mobilizados entre cargos e áreas. Há também as relações efêmeras decorrentes de contratos curtos, rotatividade entre vagas e áreas e da própria competitividade. Sennet faz referência essa dinâmica como a “força de laços fracos” (2008, p. 25) mostrando que as relações superficiais e fracas são muito mais úteis para a manutenção desse cotidiano.

Assim, as avaliações de competência trabalham juntamente com o *headcount* gerando dados numéricos de produção de cada um desse grande quantitativo, servindo como justificativa para as políticas implementadas e pavimentando a competitividade retroalimentativa desse funcionamento. Lembrando aqui de como a competitividade também é central para a progressão no plano de carreira, esse plano ideal de carreira concebido pela empresa que o trabalhador deve seguir obrigatoriamente.

A frase “eu me sinto um número” ou “você se sente um número”, recorrente nas narrativas dessas pessoas, apareceu logo na primeira das entrevistas que realizei, ainda crua e pouco conseguindo compreender o que isso queria dizer. Foi com Ivo. Ele falou sobre isso quando falando sobre a exigência de produtividade, demonstrando certas ansiedades ao falar de alguns processos que produzem essa sensação, mas satisfação quando atrelava a sua produtividade à segurança financeira que permitia a sua sobrevivência – como ele mesmo destaca, a segurança que a empresa o confere muitas vezes está em consonância com a segurança de que a empresa funcione perfeitamente.

E nessa organização extensa com grandes elementos, contingentes e processos, há uma característica do meio imediato do cotidiano de Ivo muito interessante, que é a dos muitos dados e componentes dispostos na estrutura da empresa, compromissada com produtos e lucros também muito expandidos, passando por processos onerosos e demorados, horários de trabalho confusos e uma enorme burocracia. Penso que se trata

do tumulto do qual falava Cristiano. Ao contar sobre o seu cotidiano de trabalho, ele longamente descrevia detalhes de atividades cheias de pormenores institucionais, sindicais e afins: questões de execução e produção, feitura de reuniões, acessos à internet para registros diversos, contatos, relações institucionais e etc. Essa característica de participar de processos muito grandes e extensos tem um efeito que, como Ivo contava, produz nele um forte senso de responsabilidade e apreensão quanto à manutenção de sua atividade laboral em face da sobrevivência plena dessa estrutura. Há uma série de cargos, áreas, reuniões (que inclusive podem ser concomitantes) ... Uma gama de posições de hierarquias dentro dos mesmos. A questão estrutural que mais toca no cotidiano de trabalho de Ivo é justamente essa: do quão expandida é a capilaridade da empresa. Essa característica gera, de tempos em tempos, múltiplas demandas em relação à exigência imediata de aumento da produção e da competitividade, fortalecendo uso pragmático do pessoal indispensável pra esse extenso processo de produção, que gera o que eu poderia chamar de “sentimento de número”, onde os números se intercalam e entrelaçam:

Porque é a mais a visão de querer só o resultado. Vamos supor que eu sou seu empregado. Vou botar um exemplo aqui bem simples: você tem uma padaria e eu sou seu empregado. A minha função é fazer pão. E você é a dona da padaria. E você começa a perceber que quanto mais pão faz, mais lucro. Obvio. Né? Então o que você vai fazer? Você tem algumas opções: você pode contratar mais gente e expandir seu negócio. Aí chega um ponto que você – ah, já contratou, já tem um quadro mais ou menos legal, você chega a um ponto em que você pensa assim: “pera aí. Se eu sugar o máximo de cada um, meu lucro vai lá em cima.” É a velha teoria – quem estuda logística vê muito isso que é você fazer mais com menos. Essa é a filosofia da empresa. É você fazer mais com menos. Eles vão tentar.com que você faça o máximo possível, tire até a última gota de você, para lucrar mais. É o que eu falei: eles querem um número. Eles querem um resultado. Então se você mostrar um número e sempre mostrar mais resultado, pra eles é bom. E é fazer mais com menos. Às vezes assim... você poderia ter mais pessoas num ambiente que você trabalha? Poderia. Ah mais o ambiente em que você trabalha está muito puxado? Não é que está muito puxado. A equipe com quem eu trabalho dá conta do trabalho. Mas só que é sempre aquele pouquinho a mais todo o dia. Aí é isso que eu começo a sentir como um número. Porque eu não estou mais somente desenvolvendo um trabalho. Eu não estou mais – as vezes – só pensando. Eu entendo que eu sou pago pra promover ideias, pra pensar, pra analisar, pra criticar, pra achar soluções e pra identificar problemas. Eu sou pago pra isso. Eu entendo também que eu não sou pago pra ser feliz na empresa. Eu sou pago pra fazer isso: eu sou pago pra identificar problemas, pra achar

soluções, pra contribuir concretamente pra empresa. Mas a partir do momento que você passa a não ter esse horizonte de enxergar à frente, de você mais correr atrás da sua rotina de trabalho, você tá mais executando do que pensando, você começa a perceber que você tá mais com um número. Essa é a realidade que eu posso te dizer de grande parte das pessoas que trabalham à minha volta.

[Eu]: *Você acha que essas pessoas também sentem isso de alguma forma? Você já ouviu?*

Sim. Com certeza. A gente comenta, conversa.

Essa exigência por competitividade é o comportamento mais relevante dentre os quais a empresa estabelece sua lida com o trabalhador. A partir da década de 90, ela se tornou peça principal na ADH a partir da ideia de vantagem competitiva, onde deixa de almejar compartilhar a estratégia da empresa ao corpo de trabalhadores e passa a transferir a eles a responsabilidade por essa estratégia. (LACOMBE; TONELLI, 2001, p. 158). E eu, como pesquisadora, mas também trabalhadora em outras prévias experiências, logo me recordei de uma das minhas situações de trabalho em uma organização de molde bem corporativo. Havia uma recomendação apaixonada por parte da liderança de que nós, aqueles que trabalhavam, deveríamos ter o “*ownership feeling*”⁴², em inglês mesmo que traduzido, é “sentimento de dono”. Nesse caso, não só se trabalha pela estratégia “alheia” (da empresa) mas se pensa e age em direção a essa estratégia como sendo própria. Utilizo esse exemplo inclusive para ilustrar o quanto o componente do uso da psicologia social passa a ser um modo importante de conformação do comportamento dentro desse histórico conceitual da ARH que, por sua vez, está ensopada dessa reengenharia organizacional adaptada às exigências da chamada globalização:

Tudo isso não anula, entretanto, a constatação de que depois da globalização e do acirramento da concorrência entre nações, setores e empresas, tornou-se impossível referir-se à gestão de Recursos Humanos [que neste trabalho chamo de ARH] sem vinculá-la à questão da competitividade. Pode-se discutir a forma pela qual se dá a interação entre a competência humana e a competência organizacional, pode-se questionar o quanto as pessoas são hoje melhor atendidas em seus interesses, mas não se pode negar que dois maiores desafios das empresas modernas hoje são: transmitir a sua estratégia para as pessoas

⁴² Usado de maneira quase conceitual nesses círculos organizacionais. Faz referência a tomar a responsabilidade da empresa como se fosse dono dela. Quando se usa o “*ownership feeling*”, geralmente há um aspecto moralizante do tipo *coach*, supondo que essa postura seja a ideal e a mais promissora, já que garante não só resultados, mas também proporciona aprendizados, redes de contato, etc.

e, através do exercício dessas estratégias, transformá-las em agentes de competitividade. (FISCHER, 1998, p. 112)

Desse modo, sentindo as pressões externas e internas da empresa no cotidiano do trabalho, o trabalhador – que é chamado estrategicamente de “colaborador” nesse caso, se sente somente uma peça nessa grande engrenagem. Essa ultrapassa até mesmo a empresa que lhe garante uma estabilidade, no meio de um retórico caos geral que é o mundo da competitividade empresarial. Assim, se faz uma estrutura da qual o indivíduo é *convocado* a participar ativamente e, ao mesmo tempo, nela encontra um componente cruel: o retorno que sua prática laboral o confere é materialmente benéfica. A empresa garante que suas condições materiais não sejam marcadas pela escassez. É uma chantagem material. Como o próprio Ivo disse, diferente dos jovens de sua idade, ele pode assegurar certos bens materiais que só foram possíveis graças ao seu trabalho na empresa. Ao falar sobre isso demonstrando uma grande tranquilidade, Ivo também deixou claro que tem consciência de que o Brasil nos últimos anos não poderia ser um cenário propício para o surgimento vagas de trabalho que garantissem bem estar material ao mesmo tempo em que permitisse uma forma de trabalhar menos hostil. Para ele, o contexto de crise no país é importante para que ele veja a vaga de trabalho a qual ocupa, como uma das melhores oportunidade dentre aquelas que ele poderia ter. Ele assegura que fora da empresa, sua situação poderia não ser a de segurança para si e nem para a família da qual desfruta hoje. Como ele mesmo disse, está “*tudo mais difícil lá fora*”:

O que fica claro pra mim é que independente da empresa (...), de fato ela é uma empresa multinacional. Ela não está lidando com mil, ela tá lidando com milhões todos os dias. Todos os dias ela movimenta milhões, entra e sai milhões todos os dias, e é uma quantidade de dinheiro muito grande, então eu enxergo o seguinte: independente das duas empresas, o objetivo maior sempre vai ser o lucro. Não tem como você não pensar isso. De fato é uma coisa boa, porque você entrando na indústria, você está lá pra produzir, pra gerar dinheiro. Você não está lá pra fazer qualquer outra coisa. Você tá lá pra gerar dinheiro. A principal fonte de renda e essa é o que a maioria das empresas querem. E a partir desse princípio, a maioria das empresas na minha visão enxergam o funcionário como um número. Mas elas tentam mascarar de alguma forma. Não é que elas tentam mascarar assim: “ah, vamos enganar”. Não é isso. Elas precisam seguir uma série de leis, uma série de regras. E um funcionário desanimado, também é ruim no fato de que não vai produzir muito, não vai gerar dinheiro. Um cara já, animado, mais orgulhoso do trabalho dele, ele vai trabalhar com mais vontade e conseqüentemente você vai ter mais lucro. Mas o que me incomoda é isso, é o fato de... é meio que cruel isso, entendeu. Eu super entendo o fato de você maximizar sua produção ou fazer mais com menos pra ter

lucro. Eu entendo que isso é uma forma... porra, bem ou mal eu comprei minha casa, meu carro, fiz a minha vida, me considero uma pessoa estável. Mas... queria ganhar mais? Queria, claro. Você sempre quer mais um pouquinho. Você sempre acha que pode mais. Mas bem ou mal, através dessa forma de trabalho que eu me sinto bem hoje, que eu tenho tempo pra minha família e tenho condições pra minha família, pro meu filho e tal. Mas por outro lado sempre fica alguma pulguinha atrás da orelha que é de uma forma meio que cruel, cara. É de uma forma que, cara, você tem que mostrar o resultado. Ou você faz ou você não sobrevive aqui dentro, entendeu? Então isso desanima. Isso meio que desgasta, entendeu?

Essa fala de Ivo indica, por exemplo, para a ideia de *tough love* trazida pelo trabalho já aqui citado, de Pliopas e Tonelli (2007), como esse sentimento ambíguo que ele cita como estando ligado à competitividade – ao mesmo tempo em que se sacrifica coisas, se ganha outras. Não em uma lógica de ganho ou de poder, porque na prática essa dinâmica também predispõe o sofrimento da crônica busca por ser “melhor que a média”, deixando outros pra trás, mesmo que esses também possam necessitar desse trabalho tanto quanto ele.

Se alguns funcionários não suportam o desafio, devem deixar a empresa, já que alguns devem ser sacrificados no interesse da organização como um todo. Esse é um exemplo de *tough love* ou “amor bruto” (LEGGÉ, 1995). O fato de o interesse do negócio sempre vir antes, está implícito no discurso do *tough love*, o qual requer, muitas vezes, que as pessoas sejam “cruéis para serem boas”. (PLIOPAS; TONELLI, 2007, p. 120).

Em um dos momentos da sua entrevista, quando ele explicava sobre o processo de progressão para uma outra vaga superior à que estava antes, ele explicitou ricamente como essa dinâmica se deu na sua árdua trajetória na busca pela progressão de carreira ao tentar novos cargos, tanto do ponto de vista do seu funcionamento, como também do sofrimento que está ligado a isso. A competitividade que se impôs como o combustível no cotidiano de trabalho gerou nele uma certa ambivalência que, ao mesmo tempo em que produz a tensão da insegurança que é própria da competição, também embate com a empatia pelos outros funcionários, dada a sua própria condição de trabalhador necessitado daquele meio de sobrevivência. Quando perguntei sobre como foi essa progressão de cargo:

Então, eu posso dizer pra você que não é nada simples e não é nada é... não é um manual de instrução que você tem que seguir. Não tem um guia sobre isso. Por exemplo, eu não conquistei, eu não simplesmente cheguei e falei “eu quero fazer isso, isso e isso e tenho que seguir esse manual de instruções pra ter isso”. Nunca foi isso, nunca foi dessa forma. Foi difícil. Tive que mostrar muito que eu queria. Tive que mostrar profissionalismo acima da média dos outros pra poder me destacar. Essa foi a única forma... e é isso que eu acho que acontece com as pessoas que trabalham nesse tipo de emprego, entendeu?

[Eu]: *Explique mais...*

Pra você crescer, ou você dá uma sorte de pessoas saírem, entendeu? – Por exemplo você tá na área tal e sai e eu ocupo a sua vaga dando sorte mesmo. “Ah não tem ninguém, coloca ele.” – Ou você luta e tenta se sobressair em relação aos outros, entendeu? Essa é a forma que eu enxergo e foi desse jeito que eu conquistei a vaga que eu estou hoje. Eu sempre tive que mostrar que eu tive que sobressair em relação aos outros, entendeu? Mas é aquilo: eu li uma coisa que até um amigo meu me mandou – a árvore que dá frutos é a que mais leva pedrada. Então é muito sofrido isso. Pelo fato de você querer mostrar... você sofre com isso.

Letícia, que trabalhava diretamente na função que intermediava os funcionários e a gerência, tanto no cotidiano de demandas, conversas e trocas, como também das exigências burocráticas de papéis, horários de entrada e saída dos mecânicos, ordens de serviço e etc., mostrou que em seu cotidiano havia uma prática que tornava os funcionários em números simbolicamente. Ela recolhia os dados dos trabalhadores a partir de formulários e papéis preenchidos e transferia para o sistema intranet da empresa. Segundo ela, sua função era quantificar o trabalho, o que estava sendo feito, quem e quantas pessoas o estavam realizando e sistematizar tudo a partir desse esquema de codificação. Nesse momento era que, no cotidiano, se passava a representação do corpo de trabalhadores (daquela área) para esse contingente numérico que diz respeito ao *headcount*. Letícia relatou orgulhosa que no fim de sua experiência na empresa, havia memorizado todos os números dos trabalhadores. Ali, cada funcionário tem um número, um código, assim como são enumeradas as peças, as tarefas, as empresas terceirizadas e seus funcionários, etc. Ressalto, entretanto que, independentemente da minha possível pretensão ao assumir que a fala de Letícia tenha relação direta com o que venho discutido sobre se sentir um número, é um fato a sua experiência – quase poética – com esse processo de inserção da realidade cotidiana dos trabalhadores em redes como dados numéricos:

Cada funcionário tem um número, tipo escola mesmo, o número 1, 2 e tal, cada um tinha uma numeração. Só que a numeração deles era, tipo, cinco dígitos. É muito funcionário, né. E isso era só uma área. Tipo, era uma areazinha...

[Eu]: *Me explica um pouco sobre isso?*

Todos os funcionários da empresa têm seu número, é tipo o número de matrícula, que eles têm. É, e cada peça também tinha seu código pra jogar no sistema e cada atividade que eles faziam também. E cada carro também tem sua numeração. Então pra agilizar, eu tinha que decorar esses números. No final de 2014 eu já sabia o número do funcionário tal, o número do trabalho que eles estavam fazendo, já sabia de cor. Tinha algumas coisas que eu não... no começo a tela do meu computador era cheia daqueles papezinhos... postites, muitos colados.

[Eu]: *E se você não soubesse os números?*

Eu tinha que procurar um por um, tipo, botava o primeiro nome e ia procurando. Por exemplo: Roberto, aí tinha que procurar Roberto por Roberto. E não podia procurar o “Roberto” errado, porque senão ia contar hora pro Roberto errado. Como é que você vai contar hora pra um cara errado? Aí, era tenso. No começo o meu chefe verificava tudo, né. Eu fazia e ele ia lá no sistema e verificava se estava tudo certo.

Cristiano, que é uma pessoa em posição de destaque dentro da hierarquia de gestão da empresa, mostrou de dentro de seu cotidiano de trabalho como gestor, como isso vai se esboçando na experiência cotidiana. Tanto dele mesmo, como também de outros funcionários liderados por si dentro de seu time. Ele costurou toda a sua narrativa a partir dessa realidade vivida: diariamente pensava e contatava a sua equipe como sendo um processo e alocava/relocava funções e pessoas intra-cargos decididos a partir de suas reuniões com a gestão superior à sua. A sua posição no dia-a-dia era fortemente assinalada por inúmeras definições conceituais advindas da estrutura da empresa. Enquanto ele falava de suas funções, naturalmente ia ao mesmo tempo fazendo uma descrição mais estrutural. Isso também dá uma direção interessante do quanto o nexo empresarial é, não só passado, como também adotado como próprio – e isso não foi só uma característica que percebi com o Cristiano, apesar de que no seu caso isso é muito mais marcado, dada sua posição dentro da empresa. Essas experiências, nesse sentido, corporificam de diferentes formas um jogo conceitual no fazer laboral do cotidiano. E em se tratando de alguém em uma posição de maior ingerência – isso é, de maior poder de decisão, uma vez que sua posição é intermediária entre os mecânicos da produção e outros chefes em posições administrativas, suas ações no cotidiano são muito expositivas do arranjo organizacional:

Se tem uma equipe que faz coisas dentro de manutenção e uma equipe que faz coisas dentro de produção, no meu caso seria de manutenção, e aí existem várias pessoas com cargos de Técnicos de Planejamento. E aí, nesse caso, cada pessoa ela pode ser ou multifuncional, e o que quer dizer isso, você tem uma carteira dentro dessa célula que gere planejamento de manutenção da área, e dentro dessa carteira tem alguns trabalhos. Aí, dentro dessa carteira, você pode ter um cara que divide uma área de produção por parte, e ele trata toda aquela carteira que tem dentro dessa célula para todas essas áreas ou eles pegam o processo que ele tem, dividem e dá para uma pessoa uma parte desse processo. Um exemplo: tem pessoas que trabalham só fazendo o planejamento das atividades das horas de serviço. Aí tem pessoas que tomam conta dessas horas de serviço e fazem o gerenciamento disso. Essa pessoa pode fazer isso, fazer alguma outra coisa que está dentro dessa mesma carteira dela, ou ela só pode fazer isso. E aí, uma outra pessoa vai tomar conta dos recursos que são necessários para a pessoa executar aquela atividade.

(...)

Era diretor, e aí passou a ser gerente geral, aí na hierarquia, como você falou, se essa palavra é correta, mas digamos que seja: Tem o cara que é gerente geral, e distribui abaixo dele vários gerentes, entre operação e manutenção de várias áreas. E depois, abaixo desses gerentes, você tem... há pouco tempo atrás, era desse jeito. Digamos que fosse dessa forma, o gerente geral sozinho, e ele ramificava vários gerentes abaixo dele e depois, ficavam vários gerentes abaixo deles, e depois ramificavam vários supervisores abaixo deles e aí vem o pessoal da produção. Isso é uma coisa que é normal.

Nesse lugar ambíguo do posto de chefia, ele é um ator que afeta e é também afetado por essa estrutura. Diferente dos outros interlocutores, por meio dessa posição de liderança ele se vê como alguém que influencia, uma vez que seu trabalho é manter essa estrutura em funcionalidade, porque finalmente ela também o mantém em uma certa estabilidade, mesmo com suas questões. A linguagem que ele usa nesse caso é também fragmentária como as que já trouxe aqui. Um exemplo é a valoração do funcionário a partir dos índices de desempenho, o que tem uma relação direta com a sensação de ser um número. Essa linguagem numérica ficou muito capilarizada na nossa conversa. Sua visão é de um grande processo no qual as pessoas estão inseridas em um empenho de produção que, por mais que seja individual – uma vez que essa é a moeda de troca com a empresa quanto às posições que se desejam galgar nela, é também coletivo. Esse coletivo é materializado pela da equipe que ele lidera. Reuniões, substituição do gerente da área,

responsabilidade de mediação entre o corpo técnico e o administrativo, orientações em relação à segurança dos trabalhadores e etc.

Essa ambiguidade se coloca nesse caso já que a experiência de trabalho de Cristiano mostra que ele teve e tem em seu cotidiano as mesmas experiências dos trabalhadores que não estão em cargos de liderança, só que com o adicional da responsabilidade por uma equipe, pela sua produção e pela reprodução da estrutura organizacional no cotidiano do trabalho das pessoas que ele lidera. No entanto, ele tem o adicional da autoridade. No mais, está sujeito às mesmas experiências de flexibilização do trabalho, do horários, as exigências relacionadas ao desempenho, (segundo ele, o trabalho ocupa boa parte do seu dia) e etc. Podemos destacar ainda a fala em que ele demonstra um pouco dos sentimentos relacionados às cobranças da empresa, fundidas nessa inflexão forjada pelas demandas que o trouxeram o seu cargo de líder e o de trabalhador. Sua responsabilidade é não só reproduzir a estrutura organizacional, mas também inserir essa lógica em seu mundo de sentido e também os dos trabalhadores que lidera, adequando a percepção desses sentimentos a possíveis justificativas advindas do discurso empresarial, sempre endereçando a justiça nas atitudes da empresa, bem como as necessidades dessas atitudes para uma maior funcionalidade desse arranjo relacional que se forma nesse contexto. Dessa forma se configura a ideia de ser um número – uma peça, talvez, dentro dessa grande engrenagem que é o mundo da competitividade principalmente dentro da empresa, mas também além dela.

3.1.1 Essa é uma conversa sobre fragmentação

Quando se leva em consideração exclusivamente a estrutura da empresa e os relatos sobre as percepções no campo emocional desses trabalhadores, se encontra um terreno de sentimentos compartilhados por todos nesse contexto de trabalho em maior ou menor intensidade, a depender da posição da pessoa na empresa. Nesse sentido, minha sugestão é que aqui estamos tratando de uma organização que produz fragmentação de si com vistas à produção de um sentido. E essa fragmentação me parece muito ser o chão que solidifica a manifestação do sentimento de ser um número. Quando esse sentimento é relatado, podemos construir em nossa mente a imagem de que ser um número é sentir que se é somente uma única e pequenina parte de um grande quantitativo, isento de sentido simbólico em si – já que essa é a percepção que temos de número, tendo sobrado somente um esteio que ancora o valor da produtividade, numa rede que produz anonimato.

Zeros e uns do sistema binário digital⁴³. Acredito, no entanto, que a percepção de si seja abalada pelo trabalho nessa estrutura *inclusive* a partir das experiências práticas do tempo e do espaço. Quero dizer que tanto as noções corporais como aquelas mais subjetivas de si são de alguma maneira, parte dessa conjuntura. O que foi trazido pelos relatos pelas pessoas a quem entrevistei, por exemplo, é uma relativa a sensação de ansiedade concomitante com uma postura de resistência em alguma instância ao que vai sendo colocado.

A respeito desta experiência dos trabalhadores em relação à materialidade do corpo com o tempo e o espaço, podemos mirar em duas categorias: o horário de trabalho e também a lida com o espaço e lugar nos dias em que se trabalha. Toda a resistência que os interlocutores apresentaram a essa lógica, se dava a partir de algum movimento aproveitando a brecha da flexibilidade imposta pela empresa. Todas essas iniciativas estão nesses dois campos. Há diversas formas de estabelecer seu horário de trabalho, desde que dentro do que pede a organização. Existem diversas modalidades e elas estão quase sempre passíveis de rotatividade. Quando não é esse o caso, a empresa negocia no cotidiano os horários-extra, estando a pessoa dentro ou fora do trabalho. Postos de trabalho onde se deve trabalhar alguns dias da semana durante o dia e outros durante a madrugada, postos de trabalho que solicitam disponibilidade em horários além do comercial para resolução de problemas urgentes, etc. Refletindo o espaço, a coisa fica ainda mais interessante: as pessoas experimentam a sensação de estarem trabalhando em uma empresa de quilômetros e andares, com espaços só permitidos a máquinas e carros, em uma infraestrutura que acopla em si restaurantes, consultório médico, instituições de resolução de problemas burocráticos importantes da vida. E para finalizar, um ônibus que sai dá "cidade empresarial" e deixa a pessoa em casa.

No contrato eles entendem que eu tenho que ficar disponível pra empresa pelo menos... Além de 2 horas do horário normalmente que eu fui contratado, que a gente chama lá horário administrativo, que é o horário de 8h às 5h da tarde. Tem o horário do turno, das pessoas que trabalham no turno, que é de 8h da manhã às 8h da noite e acabam entrando no turno de 8h da noite até as 8h da manhã do dia seguinte. E aí eles entendem lá que a pessoa tem que estar disponível por pelo menos duas horas. Mas aí, não chega a ser tecnicamente explícito pra

⁴³ A primeira linguagem de programação digital é baseada em um sistema binário, composto por 0 e 1 (desligado/ligado) decodificados. A partir desse sistema se desenvolveram outras linguagens de programação mais complexas que, finalmente, são ainda operacionalizadas pela conversão de dados para o sistema binário.

identificar: duas horas durante uma semana, duas horas durante o mês... tem que estar disponível em alguma parte, sei lá, dentro de, sei lá... três meses, tem que estar disponível pra empresa duas horas pra alguma chamada disponível, juntando tudo. Estou só dando um exemplo. Mas aí sempre é muito flexível. Às vezes, ontem mesmo eu precisei ficar.... Já aconteceu... semana passada teve pessoas que precisavam passar do horário da minha equipe. Aí eu disse que eu não podia “pô, cara, não posso.” Às vezes você está mal. “Pô, não posso”. A própria coordenação fica olhando isso com maus olhos... Aí você fala “Não, cara, eu posso ficar pra você. Não tem problema.”. Tem essa troca, tem essa compensação entre a gente. Então a gente às vezes fica depois do horário, a gente trabalha à noite... Às vezes a gente trabalha – na própria semana que vem eu já tenho um cronograma em que eu vou ter que trabalhar de 8h da noite até as 8h da manhã. Já é meio que programado isso. E eu particularmente não gosto de trabalhar à noite, eu odeio trabalhar à noite. Mas entendo, preciso, me encaixo e vou levando.

Aqui, Renato, estagiário na área da produção, fala de como funciona o regime de seu horário de trabalho flexível e de como essa mesma flexibilidade permite que ele e seus colegas consigam escapar minimamente de uma instituição muito rígida e pesada de horários. O turno, sempre citado com algum estranhamento e resistência, é esse regime de horas que faz com que a forma do corpo experimentar o tempo seja completamente confundida. Ivo explica, a seguir, com todos os detalhes o funcionamento do turno, que é muito comum na operação:

O turno é uma coisa que eu queria comentar contigo. Turno é o seguinte: você trabalha por escala. Independente de ser sábado, domingo, natal, ano novo ou feriado... e o turno lá funciona como o seguinte: você trabalha quatro dias e folga quatro dias. Eu trabalhei muito tempo no turno. O que é você trabalhar quatro dias? Os dois primeiros dias você trabalha de dia por 12 horas. Os dois últimos, você trabalha à noite por 12 horas. Depois você folga 4 dias. Tipo assim... a folga é maravilhosa. Às vezes eu ficava sexta, sábado, domingo e segunda em casa. Aí trabalhava terça, quarta, quinta e sexta e depois sábado, domingo, segunda e terça de novo em casa. A folga é maravilhosa, é incontestável. Mas esse lance de você trabalhar dois dias de dia e dois à noite, eu achava muito cansativo os dois dias à noite, porque chegava em casa muito cansado. Trabalhava 12 horas à noite e você não acostumava nunca, porque quando você chegava no segundo dia você já entrava de folga.

O turno é basicamente o horário de trabalho que se vive quando se entra na empresa na área da operação. Ivo, que trabalhou mais de 5 anos no regime de turno, explica que essa lógica fazia com que seu corpo "ficasse doído", e esse foi um dos principais motivos para que ele tentasse angariar uma outra posição na empresa em que pudesse trabalhar no horário administrativo: "*Não é que eu tenha essa opção. Eu conquistei. Eu queria isso pra mim. 'Eu preciso trabalhar de segunda a sexta.' Foi isso que eu coloquei na minha cabeça.*". Esse impacto foi sentido também por Felipe nesse regime de trabalho: "*O relógio biológico fica meio descontrolado, aí você vai tentando, vai tentando e aí daqui a pouco você começa a pirar. Literalmente.*". O horário administrativo também não deixa de ter suas flexibilidades. Cristiano, mesmo na sua função em um cargo alto, trabalha em um horário fragmentado, de 07:40 às 17:57, por exemplo. Na minha curiosidade, perguntei o porquê de não ser um número exato e ele explicou, mostrando que se divide o horário contabilizado de não-trabalho em feriados prolongados e se adiciona ao seu horário de trabalho diário: "*Na quinta é o feriado, na sexta é o dia normal. O que a gente faz? A gente paga durante o ano todos os minutos, e aí faz o somatório que acaba entrando nesses dias que a gente acaba ficando em casa.*". Na administração também é comum que as pessoas tenham o celular da empresa, aos quais precisam ficar atentas: é uma "grande" produção de um "grande" produto (a fala justificando os limites borrados muitas vezes endereçam a grandeza dos processos da empresa e, portanto, a relevância do trabalho). Então, essa importância e pressão internalizada como sua, faz com que seja necessário estar mais tempo em disponibilidade. Anderson descreve o processo no seu caso, por exemplo, que trabalha no setor financeiro:

É. Eu tenho o Outlook ligado aqui, e é assim, eu tenho trabalhado num prazo muito crítico. Eu tenho que ter e-mail porque, por exemplo, se eu chegasse em casa agora... deve ter dado alguma com o pagamento desse contrato.

[Eu]: *E isso também quando era estagiário?*

Não, só na minha área mesmo. Quando eu era estagiário nem tinha telefone corporativo, não tinha nada. Estagiário raramente tem. Cumpre as horas ali e vai embora, né. No máximo ficava alguma coisa, mas, era muito... Mas essa questão de trabalhar de casa, eu não trabalho de casa, eu não tenho notebook. Mas assim, eu fico antenado pra ficar preparado já, entendeu? Tipo assim, eu pagava... Até seis meses atrás eu pagava R\$ 40 milhões por mês, passava pela minha mão. Então eu gostava de ver quando chegava um e-mail, quando alguém mandava uma nota...

Quanto ao espaço, nos dias em que trabalham, essas pessoas precisam ter acesso ao meio de transporte que o leva à empresa em si. Ali em cima chamei o espaço da empresa de “parque empresarial” graças à envergadura de que seu espaço físico, atravessando bairros, com milhões de metros quadrados e todo um aparato infraestrutural, realmente parece com uma cidade. A partir do momento em que se chega na empresa, você ainda precisa acessar diversos outros espaços para chegar ao lugar onde exerce suas atividades e, esse caminho, na maioria das vezes, necessita do transporte por via de automóveis – e quem não tem seu carro, conta com ajuda da empresa nesse sentido. Tem lugares, por exemplo, onde somente caminhões carregando produtos de toneladas podem passar e não são autorizados a parar, tendo licença para atropelar alguém desatento às regras especiais da empresa. Quando se sai desse *outro mundo* em si, ou mesmo para se chegar nele, a organização detém de um ônibus que busca e leva os seus funcionários, dentro do qual importante sociabilidade acontece e onde são passadas informações de funcionário a funcionário. Quanto a isso, Felipe compartilhou uma relevante percepção comigo, a qual até então não havia pensado ou organizado:

E aí... tem um ônibus fretado que deixa praticamente na porta de casa. Você acaba perdendo o tato com a sociedade. Você perde o tato totalmente porque você não utiliza mais o transporte público. Então você não sabe o que que tá acontecendo. E se você tem algum problema, tem um táxi para te levar em casa.

O que fica então essa sensação difusa de se perceber materialmente embebido dessa estrutura dura e burocrática e sem possibilidades autônomas de se entender o tempo e espaço. Essa sensação, quando casada à essa questão mais conceitual da competitividade que impõe a administração estratégica do *headcount* – isso é, os zeros e uns aos quais são reduzidos sua existência na burocracia na empresa, gera para esses trabalhadores uma experiência que elementarmente produz uma condição fragmentária de si. E levando em consideração em nosso arranjo social onde obrigatoriamente a sobrevivência de indivíduos é pressionada por uma lógica de trabalho cada vez mais precarizada, fica difícil perceber os limites de si, criando um terreno fértil para que se constitua a lógica de sentido da empresa na existência individual dentro dessa condição de trabalho.

3.2. Radio Peão e tecnologia do medo: Um resgate de sentimentos

Nessa segunda parte do capítulo, busco elaborar um pouco mais do que seria narrado por essas pessoas a partir de relatos sobre seus sentimentos, emoções e, conseqüentemente tomadas de consciência e atitudes que – ou direcionam para um completo e radical afastamento dessa estrutura e do vínculo empregatício, ou a uma plena conformação àquilo que é imposto. Em maior ou menor intensidade, essas pessoas falaram muito sobre sentimentos e percepções emocionais que estavam ligados ao decorrer da vida cotidiana como movimentos diretamente ligados à estrutura empresarial. Minha busca é, então, revisitar um pouco mais esses momentos tentando compreender o que é sentido como é há uma tecnologia da empresa em relação a isso.

E no que tange a esse sentimento, ele na maioria das vezes está relacionado à percepção daquilo que se coloca como estrutural – esse jogo de regras da que falava Cristiano, que é assentado no cotidiano de trabalhadores de diversas formas, funcionando como uma tecnologia emocional que de alguma maneira retroalimenta essa estrutura que podemos entender como sociocultural. Essa também é a minha percepção do material que recolhi em campo, já que há um movimento tão grande de identificação com essa estrutura como mostrei acima, que todos os relatos sobre sentimentos e emoções aparecem com diretamente ligados ao contexto da empresa. A estrutura, por sua vez – que procuro tratar não como esse ente inativo como parece, mais como um meio onde se impõem relações de poder, possui diversos mecanismos que fazem uma manutenção dessas emoções de maneira pragmática, gerando uma realidade específica. Quanto a essas emoções, em todos os casos havia fio principal emocional que se dava a partir da percepção do medo. Ele sempre está ali em maior ou menor intensidade. Esse fio emocional é um campo de ações pela via empresa por meio de certas tecnologias conformando as pessoas dentro dessa lógica, é o que ao mesmo tempo, toma de assalto essas pessoas em seus processos de decisão.

Acredito que o trabalho tão importante de Lila Abu-Lughod e Caterine Lutz (2008) possa ser muito interessante, já que conceitua um pouco do que acontece nessa prática empresarial. Quando ela traz a contribuição de pensar as emoções como esse lugar de ação e práticas de produção de poder a partir do discurso, é possível compreender muitos os exemplos das narrativas que essas pessoas colocavam como episódios ou tecnologias do cotidiano muito marcantes do ponto de vista emocional. No caso em que estamos estudando aqui, temos interessantes momentos em que se constroem práticas

discursivas que amarram grandes ideais em busca dos quais as pessoas se mobilizam para o trabalho, em uma relação de interlocução.

Observando todas essas questões, nessa seção primeiro trago algumas dessas tecnologias, principalmente as mais ilustrativas e mais explícitas pelos meus interlocutores. Depois, busco fazer uma abordagem mais direta de como as emoções são percebidas – principalmente o medo, e a partir de que maneira são manuseadas por meio dessas estratégias discursivas de produção de medo no cotidiano laboral.

3.2.1. A Rádio Peão

Anderson me dizia que, teoricamente, nas mãos do gestor também fica a comunicação com o corpo de trabalhadores, a transmissão das informações advindas dos cargos mais altos na hierarquia para implementação de políticas institucionais no cotidiano, como o *downsizing*⁴⁴, a diminuição na compra de materiais de trabalho para o cotidiano devido a uma restrição na receita, modificações no quadro de funcionários e afins. No entanto, no decorrer da entrevista, Anderson relatava alguns episódios onde ele dizia da comunicação da empresa nos termos “eles”. Por exemplo: “*eles falaram que iam implementar essa política*”; “*eles falaram que queriam mudar o quadro de funcionários*”. Em alguns momentos falou também de “teste” na empresa, como se alguma mensagem fosse enviada como uma avaliação vaga. Eu perguntava, internamente quem era esse “eles”. Assim, em determinado momento, perguntei a ele quem é que falava e o que era esse teste. Anderson me respondeu que existe na prática uma maneira transversal de comunicação com os funcionários, que acabam tendo eles próprios como atores e receptores na transmissão e resposta à mensagem: a Rádio Peão. A Rádio Peão é um mecanismo onde a informação é lançada desde a direção para alguém (que sempre deve ser um mistério nunca descoberto) e essa mensagem é transmitida de forma cascadeada, como em um telefone sem fio.

O funcionamento desse mecanismo, segundo Anderson, é muito simples: é uma espécie de teste de aceitação ou rejeição de uma política que se pretende implementar – a redução de algum benefício, ou mudança na carga horária e afins. Nas palavras dele, é

⁴⁴ *Downsizing*, segundo minha tradução pessoal, é também redução de tamanho. Essa é uma das práticas dirigidas pela ARH cujo objetivo principal é reduzir o número do quadro de funcionários. Essa medida amplamente adotada acontece quando há uma percepção de risco econômico para a manutenção da empresa no mercado e – também – na competitividade. Ao fim e ao cabo, o *downsizing* empenha a redução do custo de produção pela redução do número de funcionários.

uma técnica “*a la Bolsonaro*”⁴⁵, onde se anuncia alguma coisa e, dependendo da reação, se volta atrás:

Tem a Rádio Peão que a gente chama. Os caras jogam com vale de alimentação, porque eles estão vendo quanto eles iam poupar fazendo isso, entendeu? Vão lá: "Pô, como é que a gente vai poupar dinheiro?" "Vamos poupar dois milhões se a gente descontar 30 contos no vale-alimentação de todo mundo.". É mais para esse lado. Eles veem objetivo, e vem formas de tentar empurrar goela abaixo de todo mundo.

[Eu]: *Rádio Peão?*

Rádio Peão... a Rádio Peão é maneiro, cara. Às vezes ela acerta as coisas em cheio. É, cara. Não tenho nem ideia de como é que começa isso. Eu ouvi no ônibus, eu ouvi no ônibus [de transporte de funcionários]... "Ouvi ônibus que a participação de lucro vai ser três vezes e salário.". "Ouvi dizer que vai ser duas vezes o salário.". "Ouvi dizer que vai ser um cumulativo". "Ouvi dizer que vai ser 15.000 e depois..." (inaudível). Aí eu nem sofro mais. Aí você fica: "pô, Tomara que seja... Sem disposição.

(...)

E é engraçado, porque às vezes parece que é teste do pessoal lá de cima.

[Eu]: *É?*

Eles jogam uma coisa e veem que é muito impopular, eles voltam tipo os Bolsonaros, voltando atrás.

[Eu]: *Que interessante!*

Eles falam: "Pô, vamos tirar ‘tanto’ do vale alimentação". Pô, parece que a peãozada ficou puta, aí voltaram atrás. Essa história é engraçada. E realmente acho... Eles soltam pra alguém assim, deixam pipocar a fofoca... Eu acho é engraçado.

A Rádio Peão na prática acontece pela via de transmissão de informações passadas de pessoa a pessoa pelos corredores da empresa e também, como Anderson mesmo contou em vários casos, dentro dos ônibus que transportam os funcionários até a empresa/casa. Esse mecanismo é, no entanto, misterioso: começa em um lugar que não se sabe onde a partir de alguém que não se sabe quem é, onde a informação se inicia e vai escamoteando

⁴⁵ Aqui ele faz referência a como o presidente Jair Bolsonaro estabelece sua comunicação: Ele primeiro anuncia alguma medida polêmica a ser adotada e logo em seguida, volta atrás em sua manifestação. Esse modo discursivo tem sido adotado desde o início de seu governo em relação a diversas áreas da administração pública.

a comunicação do burburinho. Esse processo lembra muito um movimento identificado, por exemplo, no trabalho de Pliopas e Tonelli (2007). Ao estudar como se dá o processo de *downsizing*, as autoras identificam que a empresa escolhe os funcionários tidos como "formadores de opinião" para serem lócus da transmissão de suas informações (p. 127).

Felipe havia citado uma ferramenta do RH que é a pesquisa de clima, que funciona como esse "teste" do qual fala Anderson, mas é uma via institucional de comunicação da empresa. Seu objetivo é obter um retorno sobre o clima da empresa, bem como a recepção das políticas pelas pessoas, de maneira a tentar prever que níveis de satisfação e insatisfação são gerados para que tenha como controlar a passibilidade de conflitos que se podem gerar em relação a essas políticas, mantendo sempre uma coesão *funcional* desse corpo de trabalho. A seguir, Anderson conta um episódio, por exemplo, dessa maneira comunicacional de se manter uma estrutura de poder e controle da qual falei. Nesse caso, o pagamento de horas de serviço em um momento específico no qual ficou impossibilitado às pessoas a ida ao trabalho: "*Aí chegou essa mensagem no e-mail. Aí falou que... Tipo assim, as horas não serão descontadas, alguma coisa assim.*". Depois, desmentem o que fora anunciado: "*Isso foi numa sexta, e no sábado falaram 'pô, agora serão compensadas até março'. Deram tipo, 10 meses para gente pagar as 18 horas. Entendeu?*". A maneira que Anderson vê essa situação é bem explícita também: "*assim, eles falaram 'pô, vamos fazer que eles não precisarem pagar hora, pra ninguém tentar vir de maluco e gerar problema.' Aí depois: 'Ah não. Beleza. Não vieram? Show de bola. Agora divulga que eles vão ter que pagar.'*".

Como disse acima, há diversas tecnologias nesse sentido em uma estrutura como essa. Tendo a mais clássica e comum de todas, a Pesquisa de Clima. Felipe, que vivia o cotidiano da implementação das medidas administrativas para os recursos humanos, foi quem em um momento citou essa medida, que depois descobri ser também uma variável sólida dentro do campo da ARH. Em suas palavras, a Pesquisa de Clima é "*para saber como que anda o clima dentro da organização... Na verdade é só um termômetro de insatisfação e satisfação. O que precisa ser melhorado... e focar dentro desses assuntos.*". Há, inclusive empresas específicas que realizam esse tipo de serviço de forma terceirizada, fazendo esse trabalho a partir de questionários aplicados aos trabalhadores, que geram relatórios e relatórios sobre como os funcionários estão percebendo a empresa e quais as suas principais insatisfações.

Como vemos, essas tecnologias se colocam no cotidiano dos trabalhadores exclusivamente por meio da linguagem, através de aplicações de

questionários (como ocorre na pesquisa de clima), burburinhos como os da Rádio Peão, comunicados via e-mail e reuniões com o chefe, avisos sobre políticas implementadas, etc. Existe uma dinâmica comunicacional de iniciativa da empresa que utiliza esses meios linguagem, como parte de uma “gramática emocional que organiza os jogos de linguagem”, a partir das palavras de Víctora e Coelho (2019, p. 17).

Essa comunicação constante que conjuntamente a uma estrutura maior produzida a partir de um determinado discurso que *a priori* incentiva a competitividade, manuseando uma sensação de medo constante: o medo de que políticas austeras da empresa interferiram no seu cotidiano e na sua sobrevivência, o medo de não conseguir ser suficientemente competitivo dentro da trabalho, o medo de ser (mal) avaliado nos índices de desempenho, todos esses medos difusos que, como veremos a frente, estão resumidos no medo de último de perder o emprego como fonte de sobrevivência. Todos esses medos muitas vezes relatados como em conjunto a tristeza e a ansiedade, como em um movimento de espelhos, mobiliza essa força de trabalho na direção de conseguir manter o vínculo empregatício, como acontece na maioria das vezes.

As emoções desempenham um papel central na micropolítica do cotidiano e, conseqüentemente, produzem e reproduzem as relações de poder – partimos da perspectiva Contextualista da Antropologia das Emoções, a partir da ideia de discurso elaborada por Foucault no qual se elabora uma "fala que forma aquilo sobre o que fala" (Ibid., p. 10), cuja teoria foi sugerida por Lutz e Abu Lughod (2008). A partir dessa noção, podemos compreender como o medo, nesse caso, é sentida como essa emoção que está ligada ao discurso hierárquico e, ao mesmo tempo, acaba ajudando a aderir as pessoas dentro dessa funcionalidade, sendo, nesse sentido, utilizada para alinhar certas relações de poder (Ibid., p. 10). Tornando essa emoção, dentro de suas variações e facetas em cada caso, um constructo dentro deste contexto social (Ibid., p. 07).

A experiência de Felipe na empresa pode funcionar como uma amostra da engenhosidade de como as coisas que imprimem no cotidiano e, ao mesmo tempo, se firma uma resposta elaborada pelo trabalhador em sua busca por segurança. Ao trabalhar no setor X, Felipe teve acesso a uma série de informações com as quais não concordava e se propôs a tentar fazer alguma coisa que pudesse questionar essa estrutura, quando em algum momento teve uma epifania e percebeu que ele também era parte desse corpo que estava sendo avaliado e monitorado. A despeito da insatisfação que sentia com o que percebia no cotidiano como injusto, a novidade era uma sensação de “medo da vida”

ligada a essa pressão por submissão. O movimento que ele fez em seguida foi tentar absorver o máximo possível do que estava vivendo e tentasse se adaptar a trabalhar conforme esperado: "*O mundo é desse jeito!*". A história dentro dessa trajetória de Felipe não termina nesse ponto, aliás. Isso porque depois de uma importante trajetória de vida em que ele se colocava em uma postura de questionamento diante das políticas que não aceitava, ele começa a se forçar a estar em uma posição adequada, tentando negociar com as suas emoções, como sugere Gondim et al: "*Isso significa que determinados trabalhos necessitam administrar as emoções, inibindo-as, induzindo-as ou moldando-as de acordo com as regras do sentimento estabelecidas socialmente*" (2010, p. 243). Esse novo posicionamento adotado, no entanto, só fez com que ele tivesse ainda maior contato com o seu estado e objeto de insatisfação e inadequação e isso teve impacto em sua saúde, fazendo-o passar por um episódio depressivo. Essa crise extrapolou – em termos de necessidade de assistência – os cuidados que a empresa dizia ser capaz de ceder, como ouvidorias, auxílios ou programas específicos para saúde mental. Foi aí que percebeu que talvez realmente não conseguia se adequar a esse estado de coisas:

É, eu não consegui me adaptar. Eu estava achando muito injusto. E passei por muitos momentos de perceber que aquela estrutura não estava preparada para mim.

(...)

O impacto foi porque eu estava mudando e a forma como eu estava vendo no mundo também estava mudando diretamente. E como eu tinha falado, eu venho de uma renegada, de uma situação carente, e para mim estava incompatível aquela realidade. Eu fui descobrindo que essas coisas eu não estava preparado e que eu precisava me preparar. E que entender que o mundo é realmente desse jeito. Eu precisava estar preparado para isso. E na minha cabeça eu tinha: eu não vou ficar aqui a vida toda. Embora eu queria trabalhar até me aposentar lá. Mas aí depende muito da motivação do ser humano também. Da forma como eles motivam as pessoas também. E chega um determinado momento em que eu vejo que eles desistem da pessoa, justamente porque não tá preparado para receber alguma coisa e... Você acaba virando um problema. Seu nível de aceitação não é... E eu que não tenho filho, não tenho nenhum gato para dar o que comer, então eu disse para mim "cara, eu não vou aturar isso aqui."

Finalmente, deixo aqui um caso, trecho da conversa com o Felipe, que é muito interessante nesse sentido que ele nomeou como "O batismo da máquina". O objetivo

dessa aparição aleatória é justamente provocar reflexão sobre as emoções e sobre como elas são inseridas e manipuladas nesse contexto:

“A máquina de soldagem estava dando problema. Já vinha dando problema, dando problema, dando problema, e não estava batendo a meta da produção, e um alto índice de rotatividade na liderança. Saía, entrava e não estavam conseguindo. Aí chamaram padre para poder batizar a máquina. Aí eles batizaram a máquina.

[Eu]: *Mas pra quê?*

O que que eles fizeram? Quando eu tive acesso a toda estrutura organizacional dentro do sistema (...) aí você conseguia ter região, idade, sexo, escolaridade de todo mundo... Religião... E ali tem o maior número de concentração... É a área que tem mais... E eles viram que a população ali, a galera é religiosa. Vamos fazer com que eles acreditem que possa dar certo. Vamos trabalhar dessa forma. Vamos batizar a parada.

[Eu]: *E fizeram isso publicamente?*

E agora deu certo.

[Eu]: *Como assim?*

Surge alguém: Ah o problema é esse. Descobriu o problema e acabou. Agora não tem problema nenhum.”

3.3. Medos e seus modos capilares no cotidiano

Há diversos momentos no cotidiano em que se percebe uma emoção diretamente ligada a determinado elemento que está inserido na retórica da empresa, como por exemplo incentivo à competitividade, que é dado a partir de diversos mecanismos arranjados a partir da estrutura da empresa. Sendo assim, essa última parte do capítulo se constitui em tentar pinçar os momentos em que os interlocutores falam de sua situação emocional. É uma sessão muito livre, na esperança de que com ela se abra novas possibilidades de reflexão. Não há, então, um tipo de estruturação ou organização super elaborada, e sim uma disposição mais ou menos ensaística dos relatos e trechos das narrativas estudadas neste trabalho, estes fazendo referência a essa percepção sobre as

emoções e a subjetividades nesse cotidiano de vida e trabalho. De maneira a guiar a escrita, só organizei esses trechos a partir de elementos que foram aparecendo em campo.

A começar, a questão da competitividade foi uma questão levantada como uma exigência cheia de tensões, ansiedades e medos que – ao invés de ser somente sobre a manutenção daquele emprego em específico, é também um medo da vida. Medo esse atravessado por outras emoções, como a raiva, estresse e tristeza. Isso é parte de todo um movimento interno de confundir-se as fronteiras do “eu” e da empresa, como disse Renato: *“pelos menos as pessoas que trabalham comigo não enxergam um campo maior de possibilidades, eles focam muito na relação da empresa e com a sua vida e sua vida em relação à empresa (...)”*. Essa competitividade muitas vezes se expressa por meio da alta exigência e, dessa forma, as pessoas relatam sobre o peso que sentem aliados à cobrança. Há, assim, muita ansiedade envolvida nessas experiências.

Tem pessoas que se adaptam super “de boa” [faz o sinal de aspas com as mãos] a essa rotina. Eu tenho uma rotina de trabalho muito... não é que é estressante, sei lá, muito mais complicada. Por exemplo, eu não trabalho só de segunda a sexta, eu faço também plantão. O quê que é fazer plantão? É eu em casa no computador. Então por exemplo, semana que vem, sábado e domingo, eu vou estar com o computador em casa. Às vezes é tranquilo? Sim. As vezes eu consigo sair com meu filho e tal. Mas tem dia que eu não consigo nem fazer nada, tem dias que eu fico vidrado no computador? (...) Então, é meio que trabalho em primeiro lugar. É meio que isso, entendeu? (Ivo)

No início era... Pô, era pesado. Porque tive meio que aprender sozinho também. Aí eu tive que tirar do zero e sobreviver ali. Sobrevivi. Aí hoje eu passei pra outra pessoa. (Anderson)

Quando Anderson me contava de um processo em que uma de suas colegas de trabalho havia conseguido alcançar uma nova e superior vaga na hierarquia, sua percepção foi simples. Ele via que o ideal para que se galgasse coisas na empresa é o quanto a pessoa *se funde* ao trabalho: *“É. No caso dela é uma pessoa muito voltada para o trabalho, é workaholic né. No caso dela é workaholic. Uma pessoa muito inteligente também, entendeu?”* e completa mais à frente: *“[Ela] Pode perder até as amizades, mas... Mas vai para tudo, entendeu? Eu não gostaria de ser assim, nem nunca vou ser assim, entendeu? Mas... Eu acho até meio... não é inescrupuloso, não chega a ser inescrupuloso.”* O que ele percebe e não define muito bem como algo que não chega a ser “inescrupuloso”, negociando a rejeição a esse tipo de comportamento que ele chama

de *workaholic*. Assim, é perceptível também esse movimento que de certa maneira, tenta fazer uma gerência das emoções daquele meio, de modo que se garanta uma certa fronteira de afetações para que continue nesse vínculo de trabalho. Como estratégia, ele se centra nos pequenos grandes detalhes do seu cotidiano burocrático de e-mails e contatos ininterruptos entre as áreas da empresa e fornecedores de vários lugares. Nessa direção foi uma de suas reações ao se deparar com uma contratação com a qual não concordava em sua área:

Acontece muito. Aí antes podia dar um jeito e contratar. Lá na minha área agora aconteceu uma parada que... Eles criaram uma vaga temporária lá, só que é para uma mulher que é amiga do gerente geral. Aí eu nem entrei muito em detalhe porque senão eu ia ficar puto né. Mas é uma parada muito esquisita.

Esse sentimento de raiva e estranhamento do qual fala Anderson vai muito no sentido de perceber uma contradição naquilo que se diz como estrutural da empresa, como por exemplo, as exigências que se colocam institucionalmente como necessários para que se possa angariar uma nova vaga e a prática desse processo que é bastante política. Uma dessas exigências é a da produtividade que é sempre comparada com a dos outros funcionários medida pelos os números no índice de desempenho, sendo esse um meio em que empresa utiliza de maneira de se delimitar quantitativamente a produção dos trabalhadores. O índice de desempenho serve não só para progressões de carreira, mas também é usado como justificativa para desligamento de um funcionário, bem como também possibilita meios de gratificação financeira individual, sendo ao fim e ao cabo, um meio que quantifica tudo aquilo que o profissional faz. Cristiano, que tem uma função de liderança e vivencia cotidianamente esse conhecimento mais conceitual da empresa, explica como funciona *ranking*

O que é a regra? É a seguinte: você tem um plano de carreira, e um exemplo, o cara é operador, e aí tem uma carga de trabalho X com o nível de experiência assim, assim e assado, com um nível de escolaridade tal. Ele é medido a cada ano por um nível de controle de desempenho, e aí eles fazem um *ranking* para ranquear como aquela pessoa foi durante o ano que passou, e aí eles dão o resultado. Esse resultado ele serve para balizar esse perfil, esse profissional, e para poder pontuar para ele, ou a favor ou contra, ou uma próxima oportunidade. E aí, conta isso, conta quanto tempo ele tem na função,

aquelas coisas todas, o tempo de promoção de um cargo para o outro. Tudo isso conta.

O índice de desempenho aparece como uma medida ainda mais detalhada que imputa nessa lógica numérica que já discuti aqui, cada mínimo detalhe do cotidiano dessas pessoas: o que não só aparece na experiência de Letícia, no seu repetitivo e diário quantificar e sistematizar de papéis, dados da sua área e de pessoas que trabalhavam com ela, dados de trabalho, peças, máquinas e etc. Para Renato o cotidiano também é colocado dessa maneira, porém, tendo seu trabalho quantificado minuciosamente no dia-a-dia. Ele tem, aliás, a ciência obrigatória de que essas delicadas maneiras de mensuração dizem, no fim das contas, sobre sua performance de trabalho e é responsabilizado por isso, já que são essas as regras do contrato.

A gente trabalha com regras, mas as regras em si ficam mais explícitas mesmo e isso com os técnicos, que são os meus superiores. Então eles meio que tratam, sei lá, há quanto tempo tá trabalhando, acho que eles chamam "homem/hora" por exemplo, a hora que aquele funcionário tá trabalhando em efetivo com aquele equipamento, quanto tempo aquele equipamento ficou parado, quanto tempo que eu levo pra fazer a manutenção daquele equipamento, quanto tempo que eu levo pra desbloquear o equipamento, quanto tempo eu levo pra pegar da ferramenta que eu peguei pra deixar no local que eu peguei a ferramenta, peguei com o almoxarife ou foi no local...

É porque esses dias foi uma técnica em segurança do trabalho mandada embora. Aí a gente: "...". A gente já fica pensando: "Vai rolar corte. Agora época de fim de ano fiscal... A gente perguntou lá e o meu chefe falou: "Não, o gerente falou que era desempenho, não sei o quê". Tem uma justificção né... Aí essa é a justificção formal que é forte mesmo. (Anderson)

O medo nessa exigência de produtividade também foi expresso a partir de uma palavra a partir de Ivo – terrorismo. Considerando o terrorismo como uma prática de impor algo a partir da pressão, fica notável o estímulo ao medo dentro desse contexto, tendo com o objetivo último a reprodução dessas intrincadas relações de poder socioculturais na empresa – *“Eu lamento muito o que eu vejo hoje, o maior ponto negativo é você ser tratado na base do terrorismo, vou botar nessa palavra mesmo. Você ser tratado na base do terrorismo.”*. E ele se impõe a partir – também, da fala, da linguagem e da ordenança *“Você fica ‘ah, tem que fazer’, impor com ignorância mesmo e ‘cara, tem que fazer e é isso aí’, entendeu? É praticamente pouca conversa e mais ‘faz o que eu tô mandando.’”*.

O medo que se tem dessas comunicações advindas da hierarquia caminha lado a lado do medo relacionado à não-garantia da integridade física em trabalhos que constituem algum risco – como acidentes com grandes máquinas, carros, envolvendo a possibilidade de ferimentos graves com desmembramentos, esmagamentos ou coisas mais sérias. Ivo sentiu, por exemplo que, apesar das reuniões diárias relacionadas à segurança, nas quais havia diretrizes de proteção no exercício das tarefas, há uma dimensão na prática das funções que está muito mais relacionada às ordens não-formais que são direcionadas no cotidiano a ele e aos seus colegas de equipe. E ele também sente medo em relação a isso, de que não há a opção de desobedecer àquilo que lhe foi delegado e, ao mesmo tempo, tem que sustentar e resistir ao medo da possibilidade de ocorrência de algum acidente grave.

Porque no início tem o costume de fazer [reuniões de segurança]... quando eles chegam na área, eles têm o costume de a empresa fornecer a roupa pra gente trabalhar e tal, aí a gente troca de roupa dentro da empresa. Diariamente a gente faz o diálogo diário de área de segurança, aí se reúne com toda a equipe e a gente fala sobre assuntos pertinentes à segurança, tomar cuidado dentro da indústria, que a empresa reforça que tem um risco que eles chamam de nível 4, que dentro dos riscos é o maior que tem, devidos cuidados que tem que ter e as especificidades que tem dentro da própria atividade que a gente exerce (inaudível) impresseamento de um membro, algum tipo de esmagamento, que são equipamentos de grandes grupos, então a gente toma os máximos cuidados possíveis.

(...)

Tem... tem bastante, reforçam bastante. Porém algumas... ai que está, em alguns momentos, eu acho que dentro... não sei se posso usar essa palavra, mas as vezes eu acho bastante hipocrisia pensar que da própria liderança – não só eu que tenho essa opinião, como outros da minha área, outros colegas de trabalho que eu converso, a gente fala “Cara, o que as vezes a gente conversa nos diálogos de segurança chega no campo de prática, é totalmente diferente”. Eles falam: “A gente comunica, tem esse risco e tal” os próprios líderes falam: “Ah, faz, mas toma cuidado”, “ah, espera aí, mais pra lá, pra lá, rapidinho, não sei o quê!”. Mas, porém, o que eu observo da segurança que reforça que “não, aqui a gente não faz isso e tal”, mas às vezes tem uma certa pressão pra se fazer, rola uma certa pressão pra... sei lá, o procedimento ser feito, entendeu?

Porque eu gostava do trabalho, eu gosto de trabalhar com muitas pessoas. Só que eu acho que pesou. Eu também queria terminar a graduação. Eu dei a desculpa pra ele de que eu queria terminar a graduação. Mas acho que no fundo foi por causa disso, eu não queria

mais ficar, e eu tinha muito medo também porque lá tinha muitos acidentes que ficavam meio ocultos, assim, sabe? [Letícia, quando falava do motivo de ter saído do trabalho]

O motivo de Letícia ter saído do trabalho, além do medo de acidentes, como ela disse no trecho que copiei acima, também há o medo do homem que a assediou durante meses. Importante reiterar, nesse caso, que outros dos meus interlocutores citaram um caso ou outro de burburinhos de alguma mulher que precisou "dormir com gestor" para conseguir galgar alguma vaga melhor. Existe, assim, um medo de ser mulher nesse ambiente. E é intenso porque também reflete na esfera do corpo – referindo à humilhação como um sentimento de não só precisar se bastar enquanto trabalhadora competitiva nos índices da empresa, mas também precisar negociar os limites do próprio corpo enquanto sexualizado. Essa que se constitui uma prática de se fazer gênero a partir da humilhação, nas palavras de Maria Elvira Díaz-Benítez (2019, p. 53). Sendo assim, a maneira de Letícia lidar com a imposição da estrutura de poder de gênero acumulada a essa de classe, foi mudar completamente a maneira que apresentava o seu corpo no cotidiano de trabalho, enquanto se manteve na vaga. O que não teve efeito, já que ela continuou vivendo e sentindo essas invasões na prática, e o medo era capilarizado em seu cotidiano – medo de estar dentro da sua própria sala, mas também medo de estar fora dela, nos corredores da empresa e afins. E por isso ela decidiu por não aceitar a vaga que lhe fora oferecida quando finalizou o tempo do contrato.

E ele [seu gerente] vivia falando assim ó, não sei se ele suspeitava, mas ele sempre falava assim: “Qualquer coisa que acontecer, fala comigo.”. “Se alguém te perturbar, fala comigo, não deixa nada passar.”, mas eu ficava com muito medo. Mas não tinha nenhuma ouvidoria, nada. Nada que eu pudesse procurar. Pelo menos tinha um cartazinho dizendo oh: “Denuncie.”.

3.4. Compensações

O que prende, então, essas pessoas nesse vínculo de trabalho do ponto de vista emocional dados os incômodos, ansiedades e violências próprios desse meio sociocultural? Ainda há pouco falei sobre como existe um medo basilar que é o medo em relação à (im)possibilidade de sobrevivência – isso é, de perder o emprego (considerando o discurso da empresa que se propaga como universal... Isso é, “a competitividade daqui é a competitividade do mundo”). Durante a feitura do campo, também perguntei às

peças quais eram os incentivos que os mantinham no trabalho e também aquelas coisas que sentiam de maneira mais positiva no cotidiano. E sempre, nesses momentos, havia de algum modo uma menção à questão da segurança financeira que a empresa proporciona, que é tanto ideal: a segurança da possibilidade de se construir uma carreira a longo prazo – isso no plano da mente expresso no plano de carreira. E também material: a segurança financeira que a empresa garante muitíssimo bem.

Existe uma grande rotatividade na empresa – tanto de pessoas saindo e entrando dela, como também rotações entre cargos e áreas. E com isso, cotidianamente se tem abertura de vagas que *a priori* são reservadas aos funcionários que desejam galgar vagas que consideram progressivas dentro de seu plano de carreira. E essa possibilidade que frequentemente aparece, estimula com constância essa sensação da proximidade de poder usufruir de uma nova vaga melhor que a vigente. Há uma segurança nisso, da qual relatam com serenidade e foco, inclusive levando em consideração que a maioria dos meus interlocutores transitaram entre vagas. Felipe, por exemplo, dizia que gostava do fato de a empresa ser de um tal porte o estimulava dadas as muitas possibilidades, e também das pessoas ao seu entorno reagirem positivamente ao seu trabalho em uma empresa como essa.

Do ponto de vista material, a organização garante toda uma sólida estrutura para esses trabalhadores, mesmo que sem proteções sociais como as da CLT ou mesmo a contribuição com a previdência. O salário é acima da média. E esse é um fator que aumenta muito a sua competitividade diante de outras empresas na hora da escolha a se submeter a um processo seletivo para trabalhar. E isso, para as pessoas, também era um fator de importância ao avaliar a sua permanência na empresa. Essa importância era maior ou menor em alguns casos, a depender da situação material da pessoa independente daquele vínculo empregatício. Além do alto salário – o que nos diz também sobre a propagação de uma ideia corporativa de superação do salário mínimo, há também programas financeiros de gratificação individual, participação em lucros e afins. E para além disso, a empresa os abona com tipos de acréscimos, como restaurantes disponíveis dentro de seu espaço, transporte de ida e volta para a casa, programas de garantias de tratamento de saúde (temporários)⁴⁶ – incluindo de saúde mental, financiamento de cursos

⁴⁶ É muito importante que aqui eu adicione um adendo relevante. Felipe foi o único desses trabalhadores que usufruiu desses programas. No entanto, descobriu logo no início do seu tratamento com psicoterapia que a empresa cobriria somente uma parte dele. Depois de não apresentar muita melhora no seu quadro e ter tido atingido o tempo de garantia do pagamento do tratamento por via da empresa, foi demitido.

de diferentes graus⁴⁷, auxílio para filhos de funcionários e afins. Todos citaram alguns desses programas e não citaram outros, o que me levou a crer que talvez haja ainda outras bonificações ou iniciativas da empresa, mas que nem todos utilizam todas elas. Letícia, que na época era estagiária, tinha um salário que era o maior oferecido, além dos benefícios: “*Sim, tem plano de saúde, plano odontológico... o dinheiro vinha certinho, tipo, eu recebia na quinzena e recebia no final do mês. Recebia duas vezes. Você sempre está com dinheiro.*”. Ou podemos também lembrar a fala de Ivo sobre isso, citada quando falei lá em cima sobre *tough love*, evidenciando o quanto a empresa efetivamente garantiu uma segurança material importante para ele e sua família e também aqui, em que ele fala também sobre essa lógica compensatória ilustrando com a ideia de “colocar as coisas na balança”:

Ao mesmo tempo que é muito bacana, se você perguntar pra mim hoje: É... “Se você tivesse que escolher estar nessa empresa, você escolheria estar hoje? Eu falaria sim. Eu escolheria porque eu acho que é válido. Eu acho que vale a pena pegar todos esses problemas e no fim de tudo, você tenta colocar na balança. Você coloca na balança. Porque? Por causa da nossa realidade na sociedade. Eu sei que se eu sair de lá, eu não vou tão cedo, ou sequer, arrumar um emprego à altura. Porque, eu tenho exemplos de pessoas que saíram de lá, e querem voltar. A maioria das pessoas que saíram da empresa, querem voltar. Estão doidas pra voltar.

Podemos ver, então, que empresa age tentando compensar os sofrimentos da vida nesse ambiente, uma vez que o medo é parte da experiência nesse trabalho. Junto com a competitividade que instiga, incita nessas pessoas ansiedades em relação à impossibilidade de sobrevivência fora desse trabalho e da necessidade de uma performance sempre maior do que a dos colegas, para que não se caia nessa situação de desemprego, e mais ainda, para que se conserve esse posto de trabalho, já que ele se representa como um vínculo que garante uma estabilidade material. A busca da empresa pela compensação é parte dessa trama, que dialoga diretamente com as promessas e realidades envolvidas no plano de carreira. As políticas de compensação acabam entrando nesse jogo manipulatório de emoções por via da empresa, proporcionando, dessa vez, a sensação de segurança e estabilidade. Essa última, se estende através da percepção do

⁴⁷ Geralmente se pede uma prerrogativa por via da empresa em troca. Por exemplo, pode ser um contrato com tempo mínimo obrigatório de trabalho, que geralmente é maior que os contratos comuns. A ideia é retornar o conhecimento adquirido com o trabalho.

tempo das desses trabalhadores, já que a promessa é que só se incrementa aquilo que já se tem através dos incentivos de crescimento e mobilizações na carreira, se comprovando em movimentos de intercâmbios de funcionários entre vagas e áreas.

Finalmente, dessa maneira se constitui um plano de fundo onde as emoções desempenham um papel central de criação e reprodução dessa ordem de coisas impostas por essa administração ao corpo de funcionários. Trazendo novamente a contribuição de Díaz-Benítez (2019), essas emoções estão sempre inseridas dentro de um conjunto de relações entre sujeitos, situações e tempos (p. 75), sendo cotidianamente trabalhados em direção a uma micropolítica diária onde se desenham estruturas de poder e vínculos hierárquicos.

CONCLUSÃO

Uma nova conjuntura surgiu no chamado Sistema Internacional⁴⁸ (SI) acompanhada por mudanças nos arranjos políticos no mundo a partir de movimentos institucionais internacionais que emergiam após o fim da Segunda Guerra. Eventos que até então eram inéditos, se levarmos em consideração o histórico em torno dessa instituição do que se entende como Estado⁴⁹, seguidos por uma onda de mudanças em todos os níveis. Emergência de países novos, criação de processos de Integração Regional⁵⁰, novos debates em torno da segurança internacional e da preservação ambiental, criação e manutenção de instituições internacionais regulatórias, *boom* de movimentos sociais e ONGs de articulação multinacional. Essas instituições visavam uma reunião de Estados em torno de decisões (em tese) unificadas. Como é o caso da própria ONU, que é o maior exemplo dessas novas relações. Mas também poderia citar a OMC, o Banco Mundial, OCDE e afins. Essas instituições, também chamadas de Organizações Internacionais (OIs), se propõem entidades regulatórias de uma jurisdição internacional. E esse movimento deu margem para a imposição, a partir dessas OIs, de uma cartilha de políticas de cunho liberal para todos aqueles que aderissem a ela. Qualquer tratado internacional precisa ser balizado por alguma(s) dessas instituições, assim como qualquer iniciativa doméstica ou voltada para outros países. E isso constitui em uma complexificação na conjuntura institucional e uma centralização de diretrizes e consequentemente, de sanções aplicáveis a agentes estatais ou não. As sanções são aplicáveis àqueles que de alguma maneira não compartilham com as agendas dessas organizações ou não se vinculam a elas. Há todo um debate que explica detalhes desses mecanismos a que não conseguirei me ater aqui. Mas deixo como exemplo a manutenção de um discurso liberal moralizante – como o dos direitos humanos - que dá base ideológica para a exigência da implementação dessa cartilha ou mesmo intervenções diretas, além da punição aos desviantes.

⁴⁸ SI é um conceito com origem na teoria da área das Relações Internacionais (RIs), que tenta descrever a conjuntura institucional dos estados, incluindo suas relações, alianças e conflitos, legislação internacional e etc. É também chamado de Sistema Mundo, Sistema de Estados, etc, a depender do autor que traz a análise.

⁴⁹ Novamente, recorro à teoria das RIs. Quando utilizo “Estado” aqui, faço referência, à instituição criada a partir do tratado de Paz de Vestfália, como o Estado sendo um ideal de um ente regulamentado e institucionalizado, responsável por um certo território, povo, etc. Esses detalhes do que seria características estatais não nos importam tanto quanto a utilização dessa ideia de Estado inclusive na implementação de políticas pela via de OIs, por exemplo. E é nesse sentido o meu uso.

⁵⁰ São programas e articulações no sentido de integrar-se e aliar-se países por afinidade regional. A União Europeia é o maior exemplo disso.

O crescimento do número de empresas multi e transnacionais também se dá nesse momento, muitas vezes sob a égide da cooperação internacional, sendo essas organizações as que estão majoritariamente sob o arcabouço dessas OIs. E, para simplificar o que estou falando, deixo um rápido exemplo sobre dissidências internacionais levadas ao tribunal ou a tribunais de arbitragem atrelados a essas organizações como a OMC, que é o caso clássico. Os TBIs que citei no início do trabalho, são tratados que são assinados em larga escala⁵¹, principalmente pelos países mais ricos como os países europeus, os EUA e atualmente a China. Esses tratados detêm cláusulas majoritariamente similares e são geridos pela Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento⁵² (UNCTAD), que é a agência da ONU responsável pelos tratados internacionais. As dissidências e conflitos são mediados (como previsto no tratado) pelo Centro Internacional de Arbitragem de Disputas sobre Investimentos (CIADI), que é parte do Banco Mundial, e detém um corpo de profissionais aptos para casos de arbitragem *ad hoc*. Esses tratados preveem, por exemplo, que uma empresa (que é a materialização do investimento, que é o objetivo final do tratado), leve um Estado ao tribunal, angariando a mesma posição que ele em termos jurídicos. Quando um Estado implementa uma política específica em âmbito doméstico que possa prejudicar as atividades da empresa, o tratado prevê que a instituição tem o direito recorrer à CIADI contra o Estado. Esse é um dos exemplos, mas também há outros formatos de empresas multi e transnacionais, cujas operações funcionam em moldes similares.

A empresa na qual estão ou estiveram os meus interlocutores faz parte desta configuração complexa da qual estou falando. Como eu disse lá atrás, ela se utiliza de informações dessas organizações para o seu funcionamento, mas não só. Existem também diretrizes internacionais que devem ser observadas. A OIT (2017) por exemplo, pede que as multinacionais obedeçam à regulação doméstica do país no qual se instalam em relação à legislação laboral. Isso significa que no Brasil, como refletimos no Capítulo 2, a empresa e vai adotar marcos regulatórios como determinadas leis nacionais. Algumas delas são também reflexos de outros processos, como as leis que regulam o *compliance*, que é essencialmente estrangeiro, estadunidense. Isso também poderia ser dito sobre a linguagem corporativa que inclui diversos termos em língua inglesa? Não sei. Isso demandaria outro estudo. A empresa que trouxe aqui tem filiais em países latino-

⁵¹ Para ver um arranjo geral desses tratados, países e políticas, ver em: <https://investmentpolicy.unctad.org/country-navigator>.

⁵² Versão em português do nome em inglês “United Nations Conference on Trade and Development”.

americanos e africanos. E, como sabemos que uma empresa precisa sempre aumentar o seu lucro para sobreviver às certas mudanças, é automático que ela seja essencialmente obrigada a procurar capitais mais baratos, inclusive a mão-de-obra.

É importante que a antropologia possa empenhar esforços na busca por compreender esses novos processos globalizados de constituição de relações e modos de vida no interior do cotidiano, pensando as capilaridades de diferentes e inéditas formas de regulação social complexas que fundem valores naturalizados a estratégias inscritas em programas e agendas reais e muitas vezes despercebidas. Apesar das distâncias (dialogáveis) de constructos teóricos entre disciplinas, há movimentos reais e capilares que seguem em curso e desenham novas relações de poder e de sociabilidade:

(...) fundamental observar que esses conceitos-valores também fazem parte do sistema de significado das políticas públicas e merecem estudo específico para esse campo que origina e consolida uma linguagem recente (a partir de 1980) no âmbito governamental com práticas profissionais, departamentos e carreiras que se estruturam para essa finalidade e tendem a ser apropriados por contextos democráticos de gestão, incluindo assim novos termos na racionalidade normativa e nos modos de regulação das populações. (CARDOSO; COSTA, 2014)

E por isso as relações foram centrais nesse trabalho, como um ponto em que convergem as políticas e novos valores sociais desses grandes processos que, por sua vez, definem sujeitos e subjetividades. Esse foi um caminho que automaticamente foi se fazendo durante o trabalho com o material de campo, mas também foi apontado por estas autoras, que sugerem que nesses casos, *“Identificar as relações sociais e, particularmente, as relações de poder torna-se uma primeira atividade cujos limites são impostos (...)”* (Ibid.).

Sendo assim, com esse acúmulo que tive a partir da minha graduação e pesquisas em RI, eu quis propor também um estudo que pudesse dar conta de entender como seria a experiência de vida e trabalho de um indivíduo estando inserido em uma lógica tão grande e dispersa como a de uma multinacional. Até porque vi uma espécie de documentário que está disponível no YouTube sobre o cotidiano de uma multinacional chinesa no Congo, que me deixou muito curiosa. Ali tinha questões peculiares como a interação entre patrões e funcionários de dois países diferentes marcada por uma confusão

linguística. Esquematizei várias expectativas. Com isso tudo em mente, criei um roteiro ideal de pesquisa que foi totalmente sobreposto pela realidade mais simples e profunda do que emergiu em campo.

Consegui, com alguns empecilhos, seguir nos caminhos que se abriam para o campo, marcados por muitas inseguranças que estão inclusive presentes nessa redação. No entanto, a riqueza desesperadora de temas, sentimentos e envolvimento que se proliferaram, me trouxeram para uma compreensão das relações que figuram como protagonistas no fazer do trabalho e, mais importante, na experiência dessas pessoas na empresa. O caminho pavimentado pelas falas me levou a essas direções, inclusive no sentido de perceber o forte papel que as ideias e narrativas sobre a juventude têm nessas trajetórias de vida e em seus sentimentos sobre a própria vida. Todos os interlocutores entraram na empresa pela via de programas de carreira voltados para jovens (principalmente estudantes), como estágios, programas para jovens aprendizes, programas vinculados com instituições de educação. Então esse ponto se impôs na experiência dessas pessoas.

Há uma mobilização discursiva, cultural e historicamente marcada, em torno do termo “juventude” enquanto uma ideia específica baseada em caracterizações genéricas imputadas a um grupo específicos de indivíduos. Os “jovens”, que em teoria são aqueles em uma variável especificação etária, são identificados a certos estilos de vida e escolhas. A ideia de “juventude” sendo concebida como uma fase intermediária, um dado momento de “maturação”, onde o indivíduo acumularia experiências que seriam necessárias para uma existência plena e autossuficiente na vida adulta. Nesse momento da vida, o jovem deveria preparar a sua estabilidade, organizar seu futuro. Na temporalidade específica em que o futuro se impõe sobre o presente, o trabalho aparece como uma questão central na busca por uma autonomia para a vida adulta. Essa busca, que se pode também chamar de “construção de carreira”, acaba por submeter esses indivíduos a diversos processos onerosos na sua inserção no mundo do trabalho: assédio moral e sexual, exigências descabidas em um contexto em que se estimula constantemente a competitividade, baixos salários e conseqüente falta de acesso a meios básicos de sobrevivência, horários extensivos de trabalho, preconceitos de todos os tipos, tudo isso decorrente de uma marcante tendência do capitalismo contemporâneo que é a crescente precarização do trabalho.

O descompasso que se percebe entre as expectativas é diariamente questionado no presente e a realidade que se idealizou muitas vezes está muito distante dessa expectativa.

A estabilidade que se projeta em todas as tentativas do cotidiano não é alcançada, pelo contrário – há um cenário instável e de condições desfavoráveis: altos índices de desemprego, condições de trabalho cada vez menos seguras, contratos de curta duração em um cenário de crise econômica, violência crônica, etc. A ansiedade é relatada como um sentimento associado a essa percepção da distância entre o ideal e a realidade, acompanhada do medo do futuro, da insegurança sobre a própria sobrevivência. E, a partir da perspectiva que estamos analisando aqui, o medo é constantemente estimulado pela empresa por meio de exigências, comparações, demissões abruptas de funcionários por *downsizing*, conversas incertas de corredores, etc. Mas, ao mesmo tempo, como ela promete um futuro de estabilidade, a idealização de um futuro em um cenário incerto acaba na prática indo no sentido de "não trocar o certo pelo duvidoso". Esses jovens embarcam na busca pela construção de sua carreira através de diversas ferramentas e incentivos da empresa, principalmente o plano de carreira, que estabelece juntamente com esses trabalhadores os passos que devem seguir para que se chegue naquele lugar. E esse processo se faz por meio do trânsito entre vagas e áreas, onde se busca sempre uma vaga "melhor" do que a vigente – processo que é intimamente mediado por figuras da hierarquia, principalmente o chefe, que faz a avaliação do desempenho e níveis de escolaridade, indica para outros chefes e também delibera sobre a escolha de nomes para cargos.

Há uma dimensão processual nessa feitura da futura estabilidade, que dialoga bastante com ideia institucionalizada de "juventude" como uma fase intermediária em que se constroem estruturas e bases para a idade adulta, como parte de uma grande “narrativa de vida”. Eu também gostaria de tatear um pouco sobre essa questão dos processos, mesmo sem ter muito estruturadas as indicações dessa questão a partir do campo, que vão em várias direções. Anderson explicou de forma bem didática sobre como isso era vivido no seu dia-a-dia, onde havia uma série de divisões de grandes processos que extrapolavam os muros da empresa e partes deles eram divididas em responsabilizações individuais.

O que ficou aparente é que isso se materializa por meio de uma burocratização do cotidiano, traduzindo boa parte daquela grande estrutura em um processo simplificado de digitação e cliques, envios de e-mail, inúmeras reuniões (no caso daqueles que trabalham no setor administrativo, mas pode ser metafórico para o caso do setor operacional, que também funciona nessa lógica processual). No caso de Anderson, isso se mostra também na forma como esse tipo de responsabilidade foi repassado a ele e na maneira que ele o transferiu para uma terceira pessoa, na simplicidade e rapidez, como ele diz, “do nada”.

Mesmo falando das distâncias que existem entre a teoria e a prática de responsabilização do funcionário por função que ele empenha, a burocratização desse complicado processo (que não para nos milhões de reais que Anderson manuseia) é colocada na esfera da sutileza dos dados, dos cliques. No “desenrolo.”.

Vendas não, porque eu nunca fui contratado né. Aí na teoria eu nunca tive essa responsabilidade. Apesar de ter na prática, eu não tinha. Na teoria eu não deveria ter. Então se desse alguma merda, eu falava "Poxa, eu sou estagiário."... Aí depois eu tive esse Impacto aí de... responsável por pagar 40 milhões certinho sem mais nem menos. Mas foi pesado. Aí agora... Hoje, pô, se me der um negócio desse valor, eu nem vejo o valor, entendeu? Se me der uma emissão de dois milhões, e uma emissão de 2000... Se me dá uma de 2 milhões e uma de 2000 eu já... Desenrolo.

O processo pelo qual ele é responsável é o do pagamento de vendas, que pelo que aparenta também tem uma complexidade e atravessa as grandes estruturas da empresa: uma nota precisa passar por diferentes áreas e diferentes gestões dentro de um tempo xis, pra que depois de autorizada por todos os chefes, ela cumpra seu fim do pagamento da venda, já em outra área. De um montante de cliques em cliques as decisões práticas vão se esboçando. Parece a composição quase que musical de um grande processo, que é o da venda, mas poderia ser qualquer outro – burocrático ou não, pelo que também foi relatado em outras entrevistas. Essa maneira de transformar uma tarefa em parte de um processo e dividi-lo entre uma série de partes, acaba engajando um grande número de pessoas e exigindo um tempo muito maior para que se termine o processo, gerando então um fator que é ter que lidar com o tempo escasso. O processo em si ganha uma margem de tempo mais extensa por necessitar transitar dentro da estrutura burocrática, mas os trabalhadores responsáveis pelas partes do processo precisam otimizar o uso do tempo porque são muitos processos (com todas as suas informações) concomitantes e pequenas ações dentro dele distribuídas, mudando também constantemente suas estruturas e funcionamentos.

Mas tem que passar por esses... departamento sindical, departamento financeiro, voltar pra área do planejamento técnico para o chefe aprovar.... Assim, esses processos a gente acaba correndo com ele todo, entendeu?

(...)

O processo de pagamento, por exemplo, passa lá pela área técnica, depois por nós, planejamento técnico, pela área técnica de novo...Várias áreas, várias áreas, várias áreas. Então a nota vai e volta, vai e volta, vai e volta... Aí, pô, eu acho... Eu acho meio aleatório assim o que as pessoas fazem.

(...)

Porque a nota com data de vencimento às vezes você não tem o pedido aprovado, então... tem que correr atrás, né.

[Eu]: *Como assim correr atrás?*

Ah, passar ela direto.

[Eu]: *Aí você vai de setor em setor...*

Na verdade, você passa para o seu coordenador, tenta. Se não der, com o gerente dele. Se não der, com o chefe... Porque o chefe tem reunião direta com o gestor, né. Então...

[Eu]: *Mas e se você não conseguir?*

Ah, aí a gente tem alguns artifícios financeiros, né. Faz o adiantamento. [que ocorre em outra área, no financeiro.]

Cristiano também explicou uma face dessa dinâmica processual na sua função de liderança na hora de fazer a divisão de tarefas dentro de uma equipe que gerenciava:

Você tem uma carteira dentro da sua célula que gere o planejamento de manutenção de uma determinada área, e dentro dessa carteira tem alguns escopos de trabalho. Aí dentro dessa carteira você pode ter um cara que divide uma área de produção em partes e ele trata toda aquela carteira que está dentro da sua célula pra todas aquelas ordens, ou eles pegam o processo ela tem e divide: dá para uma pessoa uma parte desse processo. Um exemplo: tem pessoas que trabalham só fazendo planejamento das atividades das ordens de serviço. (...) Aí tem pessoas que tomam conta das ordens de serviços e fazem um gerenciamento disso.

E na própria conversa com Cristiano, ele trouxe outra dimensão muito interessante, que eu gostaria também de deixar aqui, como sugestão para reflexão ou quem sabe uma nova contribuição. Cristiano falava que uma empresa dessa natureza é sensível às oscilações internacionais e do mercado global, dado o fato de, justamente, os seus produtos serem parte de um processo de produção que excede a própria empresa e também as fronteiras dos países. E isso interfere no cotidiano do trabalho e na experiência,

tanto para ele como trabalhador, como também sendo ele identificado nessa figura do líder.

Segundo ele, todas essas coisas podiam mudar da “água para o vinho”. Muita coisa pode abruptamente mudar no cotidiano de trabalho na empresa, uma vez que esta pode até adotar políticas mais austeras para que consiga garantir sua funcionalidade e lucro durante períodos desfavoráveis externamente e com a desvalorização de seu produto. Esse relato não foi trazido só nas falas de Cristiano, que foram as mais frequentes nesse sentido. Mas foi trazida também por outros interlocutores alguma menção a esta sensibilidade e ao impacto que ela causa. Eles acabam sentindo essas oscilações, lembrando que uma política austera pela via da empresa pode trazer e traz, por exemplo, a urgência de corte de funcionários (*downsizing*), fazendo com que eles relatem inseguranças constantes e ansiedades em relação a própria sobrevivência e também à produtividade que passa a ser mais exigida dado o cenário de crise. Na melhor das hipóteses, uma austeridade imposta pelas condições desfavoráveis externas à empresa gera corte de custos de materiais e ferramentas de trabalho, bem como acrescentam exigências de maior produção, etc, fazendo com que essa oscilação acabe, muitas vezes, recaindo sobre esses trabalhadores.

O fato de essa empresa ser de natureza multinacional parece ter relação direta com essa dinâmica processual – em especial essa última que trouxe a partir de Cristiano, que nos lembra que a empresa é parte de uma cadeia internacional de produção, comercialização e distribuição. Uma empresa multinacional é uma organização que detém sua sede no país de sua origem, mas tem filiais em um ou mais países além do seu (SANTOS, 1997). Toda a produção dessas filiais está ligada diretamente à sede – o que em si já é um processo internacional de produção compartilhado pelos trabalhadores, que são atrelados individualmente ao processo de fabricação internacional do produto ainda dentro da empresa. O produto comercializado a partir da sede dirige-se a outras grandes empresas que darão continuidade àquele processo até a obtenção e distribuição internacional de uma produção final. Esse também é um outro processo internacional de produção compartilhado, mas agora integrado a um mercado altamente competitivo e globalizado. É a emissão de 400 milhões que passa pelas mãos de Anderson (sendo ele ainda estagiário).

E, caminhando para o fim do trabalho, gostaria de deixar uma provocação ainda refletindo sobre esses processos internacionais de produção característicos das multinacionais, cujo aumento tão diretamente reflete as mudanças no cenário do capitalismo, hoje sob égide neoliberal. Essa característica explícita de flexibilização

laboral dentro desse tipo de empresas, principalmente aquela que fez parte da minha pesquisa, diz respeito às tendências de precarização do trabalho que vivemos, das quais falei um pouco nesta dissertação, que atravessam certo contexto de vida característico do capitalismo atual. Minha sugestão quase que poética é a contribuição de Achille Mbembe (2016) em seus brilhantes apontamentos sobre o que ele chama de "Devir Negro do Mundo". O Devir Negro é uma perspectiva de futuro que ele aponta, por isso o uso da palavra devir. E esse devir é negro porque tem relação direta com os processos de racialização⁵³ do trabalho que em determinado momento se constituiria numa condição que extrapolasse a precarização da vida do Negro – como é clássico da modernidade, herança colonial. Para Mbembe, esse momento universalizaria as condições desumanas de trabalho.

Mbembe entende que dado estado de coisas é fruto de três momentos na história da humanidade: o primeiro o colonialismo, instituição que normatizou a espoliação e transformou homens e mulheres africanos em coisas e mercadorias nas sociedades escravocratas (2016, p. 12). O segundo momento se deu com o acesso à escrita pelos negros, onde estes começaram a ter a possibilidade de reivindicar seus direitos e sua condição de pessoa. O terceiro e atual estágio faz referência à globalização do mercado, ao domínio do neoliberalismo sobre a vida humana, em que os homens são domados por grandes indústrias transnacionais e todas as faces da vida são comercializáveis. Nesse momento é que é possível perceber a transnacionalização da condição do Negro (Ibid., p. 15), que se tornou totalmente coisificado. Os antigos trabalhadores são agora simples “nômades do trabalho”. Nessa ordem cada vez mais precarizada da vida, se estabelece um reino fictício de imagens ideais, no estresse constante para a produção de não-verdades.

Nesse mundo que emerge cada vez mais desumanizante e escravo da economia neoliberal, o Negro aparece como a força para um futuro com outras bases, graças à sua resistência durante toda a modernidade. Mbembe nos traz a insistência na diferença do

⁵³ Aqui falo sobre racialização no sentido que o próprio Mbembe aponta em outro momento em sua obra “Crítica da Razão Negra”. Ele indica que racialização é um processo de percepção e a fabulação de uma não-semelhança. A ideia de raça é móvel, pode significar diversas coisas através do tempo – traços fenotípicos, religião, lugar de origem e etc, ou qualquer outro sinal de diferença pode servir a uma ideologia e/ou políticas racistas. Raça é algo inconstante, imaginário. O racismo é o preconceito baseado nessa diferença e é impresso no corpo do sujeito racializado (2016, p.26). Indicaria também o uso de racialização no sentido do uso de Wallerstein (1991), que similarmente a Mbembe percebe processos de racialização de indivíduos passando pela precarização do trabalho e da vida. Caetana Damasceno (2011) também traz um movimento nesse sentido ao mostrar que a construção e utilização da categoria da “boa aparência” como exigência para acesso a vagas de trabalho é altamente excludente para pessoas não brancas.

Negro – aqueles que são racializados, como uma possibilidade de extrair vida em meio à condição generalizada da ausência de si, dada a sua constante plasticidade e sagacidade em sua vontade pujante de sobrevivência. Uma via de possibilidades é a que vá de encontro a essa condição e extraia dela condições de transformação criadora – um jogo de cintura com um colega de trabalho para negociar melhores condições de turno, um auxílio que se dá para que os mecânicos recebam sua parte na concessão dos lucros, um aviso sobre uma situação perigosa que está acontecendo... Não tenho a pretensão de dizer que este é o caminho para a transformação social, mas indicar que esses e outros movimentos similares e criativos surgiram nas experiências dos meus interlocutores em campo, configurando centelhas de resistência.

Finalmente, pensando na ideia de futuro que também marcou muito o meu processo com a escrita e pesquisa contidas neste trabalho, penso ter podido contribuir abordando a experiência de pessoas nessas novas (e antigas) relações de trabalho. Muitas questões e detalhes interessantes não puderam ser tratados no escopo dessa monografia, dado também ao fato de que mantive os anonimatos, ou mesmo por essa natureza complexa exigir um tempo e um espaço maiores que os que tenho disponíveis. Digo isso sugerindo, nesse sentido, que ainda há muito a ser analisado, acontecimentos e histórias interessantes, uma série de detalhes do cotidiano de trabalho, negociações e “desenrolos”, etc. Indicando, assim, possibilidades de pesquisa e não só, de conversas, de interações e novas relações.

O sol nasce e eu trabalho, eu trabalho e o sol se põe
Vagabundo acha que é fácil, não trabalha e só supõe
Que se eu não mudar, nada muda
Vários furos de brasa na bermuda
Insone
O ano voa, cochilo em maio
Sonho com o ensaio, e já tem panetone
Juventude sônica, um por cento de chance, noventa e nove de fé
Minha trajetória é orgânica que nem o meu café
Às cinco em ponto encontro vocês
Tenho um aneurisma marcado pras seis, pontual
Viciado em caos, amanhã tudo outra vez, Ritual de Lo Habitual
E o que eu quero e o que eu preciso nem se reconhecem quando se encontram na rua
Faço o que é preciso, você me conhece
Meu canto te encontra na rua

Trecho de Carta para Amy (Black Alien)

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABU-LUGHOD, L.; LUTZ, C. Introduction: emotion, discourse, and the politics of everyday life. In **Language and the politics of emotion**. Paris: Cambridge University Press. v. 1, 2008, p. 1–23.

ANDRADE, C. C. de. Juventude e trabalho: alguns aspectos do cenário brasileiro contemporâneo. In **mercado de trabalho**. IPEA. v. 37, 2008.

BRITO, M. M. L. de. Juventude, pobreza e trabalho: desafios para o mundo contemporâneo Fortaleza-Ceará. (Dissertação de mestrado) Universidade Estadual Do Ceará – UECE, 2006.

BOSI, A. de P. Juventude e trabalho industrial no oeste paranaense: o futuro que não se realiza. In **Dossiê: Relações Campo-Cidade – Notas de Pesquisa Temas & Matizes**. nº 16, 2009. p. 172-183.

BOURDIEU, P. A "juventude" é apenas uma palavra. In **Questões de sociologia**. Lisboa: 2003. p. 151-163.

BRASIL. Decreto de lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Consolidação das Leis do Trabalho. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm>.

BRASIL. Lei ordinária nº 10.097, de 19 de dezembro de 2000. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/110097.htm>.

BRASIL. Lei ordinária nº 11.788, de 25 de setembro de 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111788.htm>.

BRASIL. Lei ordinária nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm>

COELHO, M. C. Narrativas da violência: a dimensão micropolítica das emoções. In **Mana**, v. 16, n. 2, 2010, p. 268-285.

CARDOSO, M. L. de M. COSTA, D. M. O que a perspectiva antropológica tem a dizer sobre a avaliação de projetos sociais apoiados pela cooperação internacional? In: **Horiz. antropol.** v.20, n. 41, 2014.

CASTRO, E. G et al. Os jovens estão indo embora? Juventude rural e a construção de um ator político. Rio de Janeiro: Mauad X; Seropédica, RJ: EDUR, 2009.

CEREN, J. P., CARMO, V. M. do. Crítica ao Compliance na Lei Brasileira de Anticorrupção. In. **Revista do Direito Público**, Londrina, v. 14, n. 3, p. 87-109, 2019.

DAMASCENO, Caetana. Segredos da Boa Aparência. Da “Cor” à “Boa Aparência no Mundo do Trabalho Carioca (1930-1950). Rio de Janeiro: Editora da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro/EDUR, 2011.

DÍAZ-BENÍTEZ, M. E. O gênero da humilhação. Afetos, relações e complexos emocionais. In **Horiz. antropol.**, ano 25, nº 54, 2019, p. 51-78.

FISHER, A. L. A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil – um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. São Paulo, 1998. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

FALEIROS, V. de P. Juventude: trabalho, escola e desigualdade. In **Educação e Realidade.**, v. 2, nº 33, p. 63-82, 2008.

FREZZA, M.; MARASCHIN, C.; SANTOS, N. S. dos. Juventude como problema de políticas públicas. In **Psicologia & Sociedade.** v. 3. nº 21. p. 313-323, 2009.

GOFFMAN, E. A representação do eu na vida cotidiana. Petrópolis: Editora Vozes, 2002.

GONDIM, S, M, G et al. Emoções e trabalho: estudo sobre a influência do status e do sexo na atribuição de afetos. In **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho.** v. 13, n. 2, 2010, p. 241-258

GRAEBER, D. Bullshit jobs: a theory. New York: Simon & Schuster, 2018.

GUIMARÃES, N. R. Trabalho: uma categoria-chave no imaginário juvenil. In ABRAMO, H. W. e B.; MARTONI, P. P. (orgs.). **Retratos da Juventude Brasileira.** Instituto Cidadania e Editora da Fundação Perseu Abramo, a circular em novembro de 2004. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/228622802_Trabalho_uma_categoria-chave_no_imaginario_juvenil.

HARAWAY, Donna. Saberes localizados: a questão da ciência para o feminismo e o privilégio da perspectiva parcial. In **Cadernos pagu.** n. 5, p. 7-41, 2009.

LACOMBE, B. M. B; TONELLI, M. J. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os Modelos de Gestão de Recursos Humanos. In **RAC**, v. 5, n. 2, p. 157-174, 2001.

LEMOS, S. C. Teologia da prosperidade e sua expansão pelo mundo. v. 11, n. 20. 2017, p. 80-96.

MACIEL, K.; CARDOSO, A. Análise do Projovem no rio de janeiro: Sua proposta e seus desafios. In **Juventude, direito e políticas públicas.**

MAIA, A. A. R. M; MANCEBO, D. Juventude, Trabalho e Projetos de Vida: Ninguém Pode Ficar Parado. In **Psicologia Ciência e Profissão**. n°.30, v. 2. p. 376-389, 2010.

MBEMBE, A. “O Devir Negro do Mundo”. Em Crítica da razão negra. São Paulo: Antígona, 2018.

MOURA, L. S. de. Juventude e Trabalho: O sentido do trabalho para o(a) jovem aprendiz. (Dissertação de mestrado) Universidade Federal de Goiás – UFG, 2009.

OIT. Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy. 2017.

OLIVEIRA, J. S. de. As Influências Raciais na Construção do Campo Etnográfico: Um estudo multissituado no Contexto Brasil-Canadá. In **Organ. Soc.** v.25, n° 86, 2018.

OLIVEIRA, R. M. O programa de compliance aplicado às relações de trabalho. 2019.

PINTO, G. Situação das mulheres negras no mercado de trabalho: uma análise dos indicadores sociais. Disponível em: <https://200.129.209.183/arquivos/arquivos/78/NEAB/Giselle%20Pinto.PDF>.

PLIOPAS, A. L. V; TONELLI, M. J. Doces práticas para matar: demissão e *downsizing* na perspectiva de demissores e profissionais de recursos humanos. In **o&s**, v.14, n° 42, 2007, p. 115-131.

RIBEIRO, M. C. P.; DINIZ, P. D. F. Compliance e Lei Anticorrupção nas Empresas. Ano 52, n° 205, 2015.

RIBEIRO, M. Juventude e trabalho: construindo a carreira em situação de vulnerabilidade. In **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, v. 63, 2011, p. 58-70

SANTOS, J. F. P. dos. Multinacionais e Mundialização. In *Economia e Prospectiva*, v. 1, n° 2, 1997.

SENNETT, Richard. A corrosão do caráter: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. 13. ed. 2008.

SILVA, R. S. da; SILVA, V. R. da. Política Nacional de Juventude: trajetória e desafios. In **Cad. CRH**. v. 24, n°. 63, 2011. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-49792011000300013>.

SHRM - Society for Human Resource Management. How Organizational Staff Size influences HR metrics. In **Workforce analytics: A critical evaluation**. 2015.

STRATHERN, M. Partes e Todos: Refigurando Relações. In **O Efeito Etnográfico**. pp. 241-263, 2014.

VAN GENNEP, A. Os ritos de passagem. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

VIANNA, A. Direito à Diferença - eixo temático. In: ANTONIO C. de S. L. (Org.). **Antropologia e Direito: temas antropológicos para estudos jurídicos**. 1 ed. Rio de Janeiro: ContraCapa/LACED/ABA, v. 1, 2012, p. 202-212.

VÍCTORA, C; COELHO, M. C. A antropologia das emoções: conceitos e perspectivas teóricas em revisão. **Horiz. antropol.**, ano 25, n. 54, 2019, p. 7-21.

UNFPA. Direitos da população jovem: um marco para o desenvolvimento (Relatório). 2. ed. Brasília: UNFPA-Fundo de População das Nações Unidas, 2010.

WALLERSTEIN, I. The Construction of Peoplehood: Racism, Nationalism, Ethnicity. In: BALIBAR, E. e WALLERSTEIN, I. **Race, nation, class: ambiguous identities**, 1991.