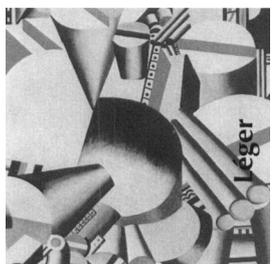
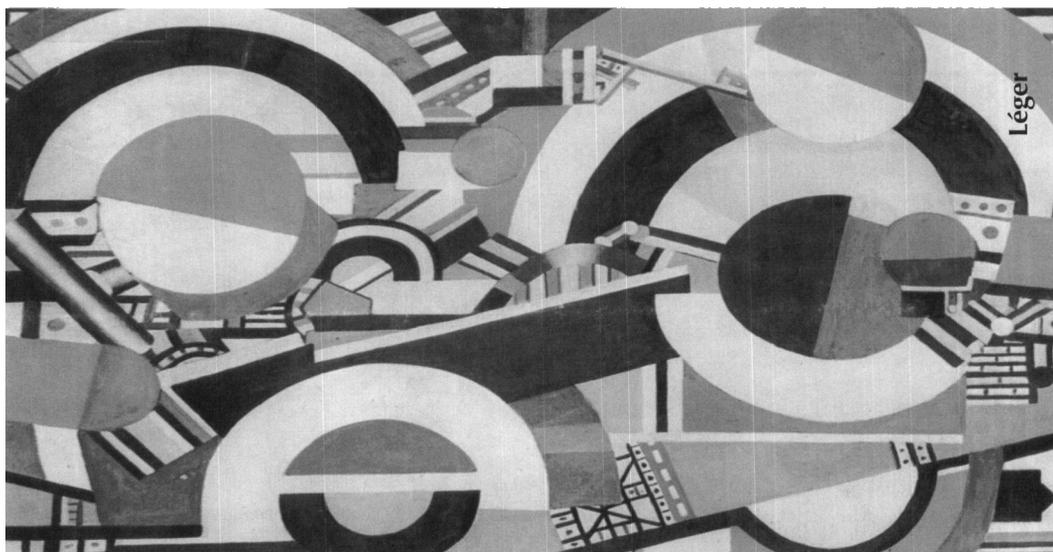


# Trabalhar em Tempos de “Fim dos Empregos”:

## Mudanças na trajetória de carreira de profissionais de Recursos Humanos

O presente estudo consistiu em pesquisar as vivências de profissionais de Recursos Humanos perante a perda do seu emprego formal, assim como suas trajetórias de carreira após a demissão e foi conduzido por meio de entrevistas semi-estruturadas em profundidade e de observação participante. Aplicando o modelo de dimensões básicas da tarefa de Hackman & Oldhan (1975) constatou-se que a situação do profissional pesquisado melhora sensivelmente do ponto de vista das variáveis de conteúdo do trabalho, como variedade e significado, mas deteriora-se bastante no que se refere às variáveis de contexto, como salário e possibilidades de investir em treinamento, resultando no desejo de retomar ao emprego formal por uma parte desses profissionais.



**Zélia Miranda  
Kilimnik**

*Psicóloga e Doutoranda  
em Administração.  
Professora Adjunta da  
Universidade Federal de  
Minas Gerais - Faculdade  
de Ciências Econômicas -  
Centro de Pós-  
Graduação e Pesquisas  
em Administração -  
CEPEAD*

Estamos passando por uma transformação histórica no mundo dos negócios que se caracteriza pela globalização da economia, pela intensa competição entre as empresas e pela crescente substituição do homem pela máquina. Nesse contexto, a redução dos níveis de emprego é uma grande preocupação. No Brasil, ainda não existe o desemprego em massa, mas já se observa a substituição de empregos formais por trabalho temporário, terceirizado ou informal. As empresas privadas assim como o próprio setor público já fizeram drásticos enxugamentos de pessoal e acenam para futuros cortes. Ao que tudo indica, essas transformações possuem elevado potencial de provocar insegurança nos profissionais que atuam em contextos mais competitivos, assim como mudanças radicais em suas carreiras. O presente artigo apresenta os resultados de uma pesquisa sobre as vivências de profissionais de Recursos Humanos perante a perda do seu emprego formal, assim como suas trajetórias de carreira após a demissão e foi conduzido por meio de entrevistas semi-estruturadas em profundidade e de observação participante, tendo como referencial teórico o modelo de qualidade de vida no trabalho de Hackman & Oldham.

## I - O Significado do trabalho e a relevância dos estudos sobre o tema

Podemos identificar duas perspectivas diferentes quanto ao significado e importância do trabalho:

A primeira emerge da concepção de que o homem com o seu trabalho não somente pode usufruir dos recursos da natureza, como também é capaz de modificá-la, recriá-la. A ação humana apresenta-se distinta do comportamento dos outros animais porque ocorre de acordo com finalidades e de forma planejada. Ao modificar a natureza com o seu trabalho, o homem cria a cultura, a linguagem, a história e a si mesmo. O trabalho possui, assim, uma enorme importância para o ser humano, conferindo identidade e sentido para a sua vida. (Lukács, apud Roux, 1983; Marx, apud Tittoni, 1994; Berger, 1983).<sup>1</sup>

Na mesma linha, Dejours & Abdouchel (1994) consideram o trabalho como um operador fundamental na própria construção do sujeito revelando-se também como um mediador privilegiado, senão único, entre o inconsciente e campo social e entre a ordem singular e a ordem coletiva. E Freud (1980) considera o trabalho como importante meio através do qual o ser humano procura relacionar-se com o mundo, no processo de busca do prazer e rejeição do sofrimento.

A segunda perspectiva, captada por meio de pesquisas sobre o tema, é a do cidadão comum que labora nas organizações e fábricas, para quem o trabalho representa mais uma questão de sobrevivência do que de realização, além de significar uma obrigação moral que é reforçada por diversas instituições sociais, como família, escola, governo. O trabalho aqui é percebido como burocrático, rotineiro e repetitivo, resultando numa perda do seu significado original e em uma crise motivacional. (Berger, 1983; Lévi-Leboyer 1994; Offe, 1989; Siervers, 1990).

Segundo Lévy-Leboyer (1994) estaria existindo atualmente, ao mesmo tempo, uma desconsagração e um desligamento em relação ao trabalho. Desconsagração, porque o significado do trabalho estaria enfraquecendo-se e seu valor limitando-se às vantagens materiais que ele proporciona. Desligamento, porque a vida profissional representaria uma importância cada vez menor na vida das pessoas.

A explicação para essa deterioração do significado do trabalho humano é fornecida por Braverman (1977) e pode ser sintetizada da seguinte forma: a lógica do processo capitalista seria dirigida por uma clara finalidade de garantir a conversão de força de trabalho em trabalho real sob condições que maximizassem a acumulação de capital, seguindo-se dessa finalidade, duas tendências. A primeira consiste na separação entre trabalho mental (concepção) e manual (execução) e a segunda na desqualificação do trabalhador. A partir desta análise, não é difícil entender por que o trabalho passou a significar um dever ou uma simples condição de sobrevivência para a maioria dos trabalhadores, sendo mais desafiante e realizador apenas para uma elite de profissionais de alto nível e/ou ocupantes de cargos de gerência.

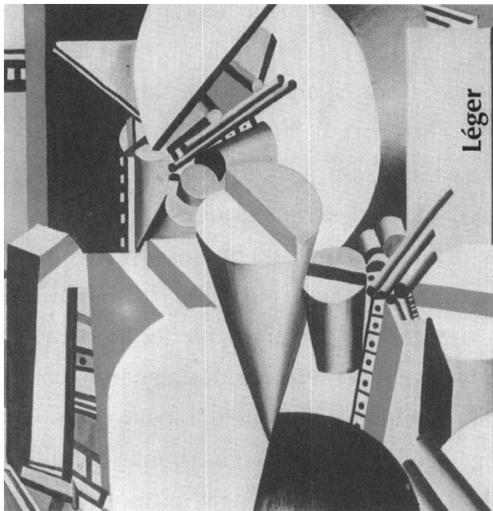
Entretanto, tal constatação não significa uma perda total de importância do trabalho pois, como coloca Codo (1993), embora a vida dos homens não restrinja-se apenas ao trabalho, ela não pode ser compreendida sem a sua ausência. Diz o autor que o trabalho faz parte do homem e que, onde quer que estejam as causas de seu sofrimento, estará sua própria vida. Daí sua relevância, mesmo em condições que não favoreçam o pleno desenvolvimento do potencial humano.

*...o ser humano procura relacionar-se com o mundo, no processo de busca do prazer e rejeição do sofrimento.*

1- Lukács, G. *El joven Hegel*. México: Ed. Grijalbo, 1990.  
Marx, K. *Manuscritos económico-filosóficos*. México: Grijalbo, 1982.

## II - Inovações tecnológicas e organizacionais: mudanças na natureza do trabalho e redução drástica dos empregos

Estamos passando por uma transformação histórica rumo à chamada Terceira Revolução Industrial, que caracteriza-se pela globalização da economia, pela informatização crescente e pela agilização nas comunicações. Nesse contexto de acirrada competição, o desemprego é uma grande preocupação e ocorre um intenso debate acerca de sua real gravidade.



Segundo Bridges (1994), há poucos anos atrás, algumas previsões indicavam que no ano 2000 todo mundo teria que trabalhar apenas trinta horas por semana e o restante do tempo seria dedicado ao lazer. À medida em que nos aproximamos do próximo século, porém, parece mais provável que metade das pessoas trabalhará sessenta horas por semana e a parcela restante ficará desempregada.

Conforme coloca esse autor (1994), as próprias condições que criaram os empregos há dois séculos - a produção em massa, a formação de organizações com estruturas sofisticadas e departamentalizadas, assim como a expansão do setor público - estão desaparecendo, pelos seguintes motivos:

- os mais recentes avanços tecnológicos possibilitam-nos automatizar a linha de produção, onde todos aqueles que tinham emprego costumavam fazer suas tarefas repetitivas. Em vez de longos turnos de produção, em que a mesma coisa tinha que ser feita repetidas vezes, está-se, cada vez mais, personalizando-se a produção.

- as grandes empresas (onde a maioria dos bons empregos costumava estar) estão “desembrulhando” suas várias atividades e arrendando-as a pequenas empresas que criaram ou tomaram o poder de nichos lucrativos. Essa “terceirização” do trabalho não está acontecendo apenas nas áreas de suporte em que iniciou-se - dirigir o restaurante, por exemplo, ou oferecer serviços de manutenção de edifícios. Três em cada dez grandes empresas industriais americanas, agora, terceirizam pelos menos metade de suas atividades manufatureiras. Os serviços públicos estão sendo privatizados e as burocracias governamentais (os derradeiros bastiões da segurança no emprego) estão definhando ou acabando com a própria estabilidade; tudo isso acompanhado pela terceirização de atividades.

Tal ponto de vista também é compartilhado por Rifkin (1995), sendo que esse economista defende a tese de que, nos próximos 50 anos, o mercado de trabalho mundial estará de tal forma alterado que será impossível evitar altíssimas taxas de desemprego, a não ser que mudanças políticas radicais comecem a ser adotadas logo. Segundo ele, após anos de previsões otimistas e alarmes falsos, as novas tecnologias de informática e de comunicações estão finalmente causando o efeito, já previsto, de reduzir drasticamente o nível dos empregos.

Em seu livro *O fim dos empregos*, Rifkin (1995) cita dados da OIT, de 1994, que apontam para a existência de 800 milhões de desempregados em todo o mundo, o

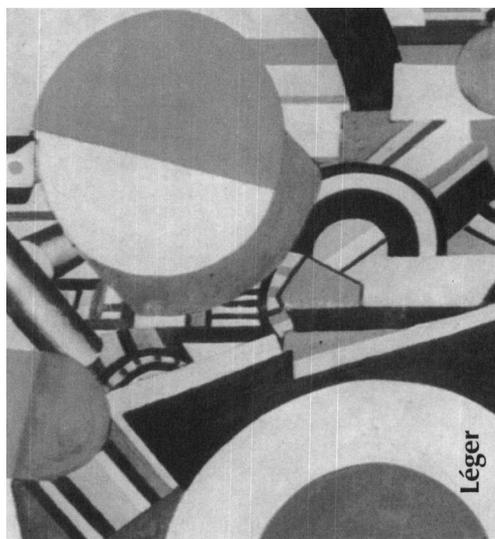
maior número desde a Depressão dos anos 30. Esse autor (1995) manifesta grande preocupação com o número crescente de pessoas que estão sendo e serão deixadas à margem da chamada Terceira Revolução Industrial, tendo em vista os elevados cortes de pessoal que estão ocorrendo em todos os setores da economia, inclusive nos serviços e na esfera estatal. Como resultado, um enorme contingente de trabalhadores foi definitivamente eliminado do processo econômico e funções e categorias de trabalho inteiras foram reduzidas ou desapareceram. E Rifkin (1995) prevê que, daqui para frente, centenas de milhões de trabalhadores serão feitos permanentemente ociosos pelas forças gêmeas da globalização e da automação.

Nesse sentido, Bridges (1994) e Rifkin (1995) estão de acordo, pois apontam os avanços tecnológicos e os novos arranjos estruturais como fatores causais da drástica redução de empregos nas organizações, embora o segundo considere a globalização da economia como a grande variável impulsionadora do fenômeno. Esses dois autores, no entanto, divergem em relação às perspectivas que vislumbram quanto à possibilidade de as pessoas inserirem-se ou permanecerem no mercado de trabalho sem o vínculo formal de emprego.

De acordo com Bridges (1994), o mundo que vem por aí, de empregos escassos, é mais complicado para quem está acostumado a receber contracheque no final do mês e sonha em se aposentar trabalhando na mesma empresa a vida toda. Esse mundo, no entanto, é também menos monótono e mais instigante pois novas formas de trabalho estão surgindo. Ele cita, como exemplo, os Estados Unidos onde o maior empregador não é mais a General Motors nem a IBM e sim a Manpower Inc., uma empresa com cerca de 500 000 trabalhadores cadastrados, que fornece mão-de-obra temporária para empresas que terceirizam tudo. Esse autor

(1994), considera que, embora os empregos estejam desaparecendo, ainda haverá muito trabalho a ser feito e, assim como as organizações mudaram, as pessoas também terão que adaptar-se a esse novo contexto.

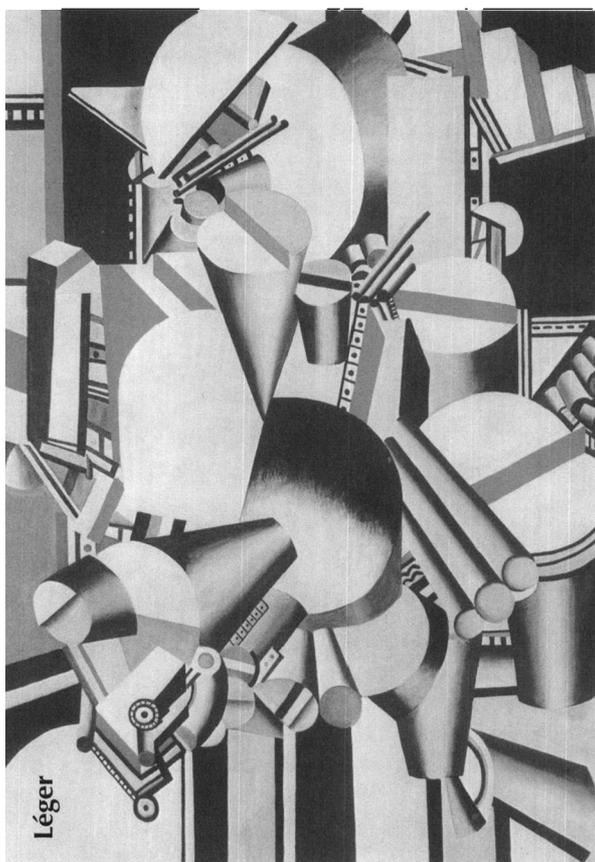
Bridges (1994) sugere que as pessoas devem procurar aprender novas maneiras de trabalhar e, embora em alguns casos sejam exigidas apenas novas habilidades tecnológicas, na maioria das vezes, a exigência será por algo mais fundamental: a habilidade para descobrir e realizar trabalho num mundo sem empregos bem-definidos e estáveis. Para ele (1994), os trabalhadores de hoje devem esquecer de procurar empregos e ir em busca do trabalho que precisa ser feito - e então se organizarem quanto à melhor forma de o realizarem. Esse autor (1994) deixa



transparecer em seu texto uma aceitação da lógica subjacente a essas mudanças e revela-se bastante otimista quanto à eficácia dos esforços individuais de enquadramento nesse novo contexto.

Já o economista Rifkin (1995) mostra-se muito cético nesse sentido e até mesmo quanto ao êxito dos investimentos em retreinamento de funcionários na esfera governamental. Uma importante questão,

colocada por esse autor (1995), refere-se a como uma crescente força de trabalho subempregada ou desempregada, deslocada por tecnologias da Terceira Revolução Industrial, terá condições de: a) dar o salto qualitativo necessário, em termos de qualificação, para tornar-se realmente “empregável” e b) adquirir todos os bens e serviços produzidos pelos novos sistemas de produção altamente automatizados, sendo que muitos dos quais passarão a representar investimentos fundamentais para os profissionais que desejam disputar posições



no mercado, como já o são, por exemplo, o computador pessoal, o fax, a acesso a Internet, o telefone celular e outros.

Seus argumentos são bastante convincentes pois, quaisquer novas linhas de produto, mesmo com potencial de mercado universal - algo parecido como o rádio ou a televisão -

provavelmente exigirão muito menos trabalhadores para montá-las, produzi-las e entregá-las e, portanto, não acrescentarão números expressivos ao emprego. Rifkin (1995) acrescenta que o emergente setor do conhecimento será capaz de absorver uma pequena porcentagem da mão-de-obra deslocada, mas não em número suficiente para fazer uma substancial diferença no crescente número do desemprego.

Independentemente de qual das duas correntes apresentadas acima esteja com a razão uma coisa é certa. Essas mudanças que estão ocorrendo no mundo empresarial possuem um elevado potencial de provocar ansiedade, tensão e uma necessidade de redirecionamento de carreira em diversos tipos de profissionais, principalmente, os de Recursos Humanos, que são os primeiros a serem afetados pelos programas de redução e/ou terceirização de pessoal.

Em vista disso, considerou-se oportuna a realização de um estudo com objetivo de pesquisar as vivências do profissional de Recursos Humanos, no atual contexto empresarial, bem como mudanças no conteúdo e na qualidade de vida do seu trabalho. Pretendeu-se também identificar as estratégias utilizadas por esses profissionais para recolocarem-se no mercado do trabalho após a sua demissão ou a terceirização de seu trabalho. Entre os recursos metodológicos da pesquisa foi utilizado o modelo de Hackman & Oldhan (1975), que permite um diagnóstico comparativo de dimensões de conteúdo do trabalho, tais como variedade, identidade com a tarefa, inter-relacionamento, possibilidades de crescimento, além de *feedback* intrínseco e extrínseco, variáveis essas determinantes do significado e a centralidade do trabalho. Essa abordagem, além de focalizar o conteúdo do trabalho, contempla variáveis contextuais como salário, supervisão, segurança e ambiente social que em muito contribuem para a satisfação e qualidade de vida no trabalho.

### III - O modelo de Hackman e colaboradores para o diagnóstico das dimensões de conteúdo e de contexto do trabalho.

Existem diversas abordagens sobre a questão da qualidade de vida no trabalho, mas muitos cientistas sociais atribuem ao trabalho de Hackman & Oldhan (1975) o início de uma nova fase nos estudos sobre a Qualidade de Vida no Trabalho, por esse acrescentar as dimensões de conteúdo do trabalho. Essa opinião é exteriorizada por autores como Schein (1982); Sikula & Mckenna (1984); Huse & Cummings (1985) e Baron (1986).

Hackman & Oldhan (1975) chegaram à conclusão de que resultados positivos pessoais e organizacionais - alta motivação interna, alta satisfação no trabalho, alta qualidade no desempenho e baixo absenteísmo e *turnover* - são obtidos quando os seguintes estados psicológicos estão presentes num determinado trabalho:

- **Significação percebida:** grau em que o indivíduo percebe o trabalho como importante, valioso e significativo;
- **Responsabilidade percebida:** até que ponto o indivíduo se sente pessoalmente responsável pelos resultados do trabalho que executa;
- **Conhecimento dos reais resultados do trabalho:** em que medida o indivíduo entende, em uma base regular, o quanto está efetivamente executando a tarefa.

Quanto maior for a intensidade da presença desses estados nos indivíduos, maior será a motivação intrínseca para o trabalho. Trata-se de uma motivação baseada no trabalho em si e não em recompensas extrínsecas. Segundo Hackman & Oldhan(1975), esses estados psicológicos são criados através de sete dimensões básicas do trabalho:

- **Variedade de habilidades:** nível em que uma tarefa envolve uma variedade de atividades e requer dos executantes uma quantidade de diferentes habilidades e talentos;

- **Identidade da tarefa:** nível em que a tarefa requer que seja concluída uma porção identificável do trabalho, ou seja, a execução do trabalho do início ao fim, com vistas à obtenção de um resultado considerável;

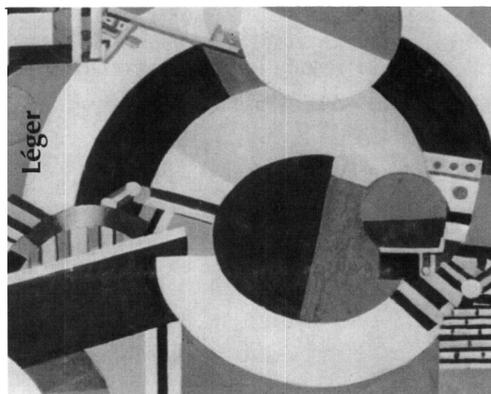
- **Significado da tarefa:** nível em que a tarefa tem impacto significativo na vida ou no trabalho de outras pessoas;

- **Autonomia:** nível em que a tarefa proporciona ao indivíduo independência e liberdade de planejamento e execução;

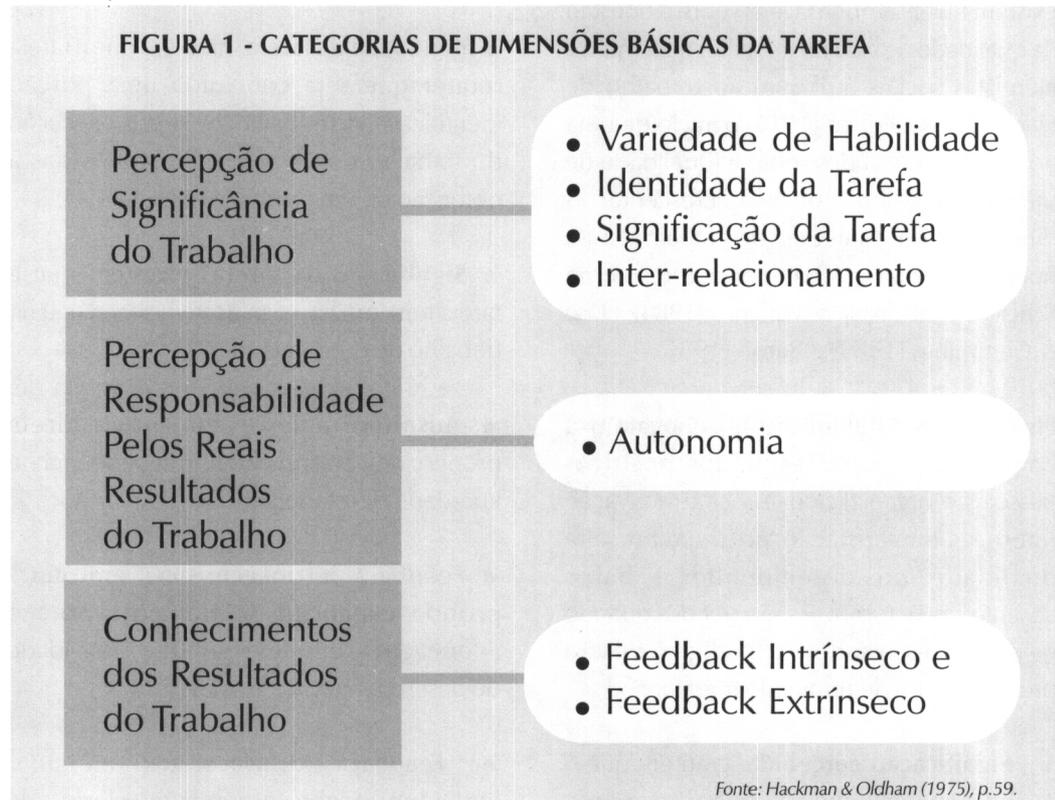
- **Feedback intrínseco:** nível em que a própria execução do trabalho fornece informações suficientes sobre a efetividade do desempenho;

- **Feedback extrínseco:** grau em que o indivíduo recebe informações claras de supervisores e colegas sobre o seu desempenho;

- **Inter-relacionamento:** grau em que o trabalho requer que o indivíduo lide diretamente com outras pessoas, inclusive clientes.



As dimensões Variedade de Habilidades, Identidade da Tarefa, Significado da Tarefa e Inter-relacionamento estão vinculadas à percepção de significância do trabalho; a dimensão Autonomia à percepção da responsabilidade pelo seu trabalho e, finalmente, as dimensões Feedback Extrínseco e Feedback Intrínseco referem-se ao conhecimento dos reais resultados do trabalho.(Fig. 1)



De acordo com o referido modelo, os resultados pessoais e de trabalho são obtidos se estiverem presentes os estados psicológicos críticos, criados na presença das dimensões de conteúdo do trabalho definidas anteriormente.

Segundo Hackman & Oldham(1975), embora as variáveis de conteúdo sejam fundamentais para a geração dos estados psicológicos favoráveis aos resultados positivos do trabalho, a satisfação com as variáveis de contexto é muito importante. A insatisfação com os fatores contextuais pode reduzir o interesse de o empregado permanecer na organização em que trabalha e no seu compromisso com a mesma, entre outros aspectos. Essas variáveis relacionam-se ao bem-estar e satisfação do indivíduo no que diz respeito aos seguintes aspectos:

- **Possibilidades de crescimento:** chances de o profissional, que apresente um bom desempenho, desenvolver-se dentro da organização;
- **Segurança no trabalho:** estabilidade no emprego, ausência de risco de ser demitido da empresa a qualquer momento;
- **Compensação :** salários e benefícios recebidos pelo empregado;
- **Ambiente social:** relações cordiais e sem maiores conflitos no ambiente de trabalho;
- **Supervisão:** qualidade da supervisão recebida.

A partir desse modelo, pode-se, então, entender a qualidade de vida no trabalho como uma resultante direta da combinação de dimensões básicas da tarefa - capazes de gerar estados psicológicos favoráveis ao trabalho, tais como percepção de autonomia e de responsabilidade - com variáveis de contexto do trabalho. Como resposta, temos atitudes e comportamentos do trabalhador, tais como motivação, satisfação, desempenho e permanência no emprego.

Os pesquisadores Hackman & Oldhan (1975), com base nesse modelo, desenvolveram e sistematizaram o Job Diagnostic Survey - JDS (Diagnóstico das Características do Trabalho). As questões desse instrumento, referentes às dimensões de conteúdo e satisfação com as variáveis contextuais, foram utilizadas no presente estudo, sob a forma de questões abertas, sem as escalas tipo Likert que acompanham o questionário original, visando à realização de uma análise qualitativa e comparativa entre diferentes situações de trabalho, ou seja, entre a situação do emprego formal e a situação do trabalho autônomo ou liberal.

#### **IV - OBJETIVOS DO ESTUDO**

O objetivo do presente estudo consistiu em pesquisar as vivências do profissional de Recursos Humanos, no atual contexto empresarial, bem como possíveis distúrbios psíquicos decorrentes da insegurança e da ameaça constante de desemprego. Além disso, objetivou-se investigar as mudanças nas dimensões de conteúdo e de contexto que integram a qualidade de vida no trabalho.

Pretendeu-se também identificar quais são as estratégias utilizadas por esses profissionais para enfrentar a maior competitividade no contexto de trabalho, a terceirização de seu trabalho e até mesmo o desemprego. Mais especificamente, interessou-nos investigar a trajetória do profissional desempregado - por exemplo, se ele tende a procurar emprego em outras organizações, se ele parte para atuar

como profissional liberal (realizando consultorias a empresas), ou mesmo, se abandona a profissão. Em parte, a metodologia dessa pesquisa inspirou-se em um estudo realizado por Hirata & Humphrey (1989) com operários e operárias industriais na região de Santo Amaro, em São Paulo.

#### **V - METODOLOGIA**

##### **V.1 - Natureza do estudo, coleta e análise dos dados**

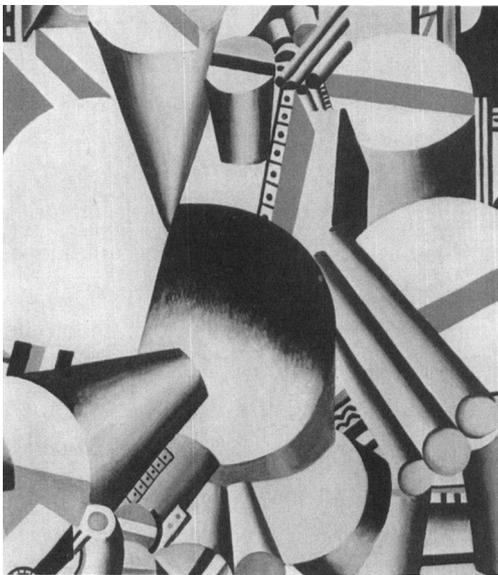
Um estudo sobre vivências pessoais acerca de problemas profissionais como o que foi realizado aproxima-se bastante da linha de pesquisa que enfoca a subjetividade e trabalho. Este tipo de estudo, segundo Tittoni (1994: 43), "apresenta uma questão teórica preliminar: devido ao seu caráter dinâmico, implica que sua apreensão não é tarefa fácil para o pesquisador." Em vista disso, optou-se por realizar um estudo exploratório sobre o tema, com objetivo de testar as técnicas de pesquisa consideradas mais adequadas para tal finalidade.

Dentro da tipologia tradicional de métodos de pesquisa, o presente trabalho enquadra-se na categoria de estudo de casos e foi realizado por meio de acompanhamento de trajetória de carreira e de entrevistas em profundidade. As entrevistas obedeceram a um roteiro de questões, contendo um quadro para análise da evolução das variáveis de conteúdo e contexto de Hackman & Oldhan (1984). Os profissionais foram entrevistados em seus escritórios ou em suas residências e o acompanhamento de suas trajetória de carreira foi realizado através de informações prestadas pelos próprios profissionais ou por colegas do grupo de intercâmbio em Recursos Humano ao qual eles pertencem. A análise dos dados foi predominantemente qualitativa, à luz dos referenciais abordados na fundamentação teórica do trabalho.

## V.2 - A população e a amostra do estudo

A população-alvo da pesquisa consiste dos profissionais de Recursos Humanos demitidos das empresas em que trabalhavam e que partem para trabalhar por conta própria ou tentam obter uma nova colocação no mercado formal. Para compor a amostra desse estudo exploratório sobre o tema, escolheu-se os integrantes de um grupo de intercâmbio em Recursos Humanos, do qual a pesquisadora também é participante.

Esse grupo foi criado em Belo Horizonte, em 1980, e reúne-se mensalmente para trocar informações, assistir a palestras, filmes e para debates sobre temas diversos. Inicialmente formado por representantes de 30 grandes empresas de Minas Gerais, predominantemente situadas na capital, passou, a partir da década de 90, a aceitar a participação de



profissionais liberais. O motivo dessa mudança deve-se justamente à intensificação da estratégia de redução de quadros nas empresas, que atinge invariavelmente a própria área de Recursos Humanos, associado à terceirização desses serviços. Nos primeiros anos da década de 90, em quase todas as reuniões, um de seus membros comunicou ter sido demitido, na maioria das vezes

repentinamente, porque a empresa decidiu “enxugar” o seu quadro e, em alguns casos, porque resolveu terceirizar as atividades de seleção, treinamento, enfim, as atividades de Recursos Humanos. Em decorrência disso, o Grupo, após um longo debate sobre o assunto, resolveu alterar o seu regulamento de modo a permitir que o profissional desligado de alguma das empresas filiadas pudesse nele permanecer na condição de profissional liberal. Face a esse tipo de acontecimento, assim como à literatura sobre as tendências do emprego no contexto da globalização e sobre a competitividade abordada anteriormente, vislumbrou-se como necessária e oportuna uma investigação mais sistemática sobre tal problema que tende a ampliar-se cada vez mais.

Para tal finalidade, foram acompanhados e entrevistados os profissionais do Grupo, num total de 12 (doze), que foram demitidos de seus empregos por motivo de redução de quadro de pessoal ou mesmo de terceirização de suas atividades a partir de 1990, quando essas mudanças realmente intensificaram-se no Brasil, em decorrência da abertura econômica promovida pelo Governo Collor. Os resultados das entrevistas, assim como do acompanhamento das trajetórias dos profissionais pesquisados, serão apresentados a seguir.

## VI - RESULTADOS

### VI.1 - Caracterização dos entrevistados

A maioria dos profissionais de RH entrevistados é do sexo feminino, casada, com filhos e numa faixa etária de 40 a 50 anos de idade. A maior parte havia trabalhado em diversas organizações mineiras e ocupava cargo de gerência intermediária em seu último emprego.

## **VI.2 - A saída da empresa**

Os resultados indicaram que, de modo geral, esses profissionais foram demitidos das empresas em que trabalhavam por motivo de redução de quadro de pessoal, sem ter havido uma preparação para tal ou para o seu reingresso no mercado de trabalho, mas não foram pegos de surpresa pois já estavam ocorrendo cortes de pessoal na empresa. Para alguns, foi oferecida a possibilidade de continuarem trabalhando para as ex-empresas como profissionais liberais, mas apenas algumas delas realmente passaram a solicitar seus serviços após a constituição da firma terceirizada, enquanto as demais, de modo geral, preferiram contratar firmas já consolidadas no mercado ou que podiam oferecer os serviços a um custo menor. Para profissionais com mais de dez anos de trabalho na empresa foi oferecida uma compensação financeira pela demissão, que ajudou-os a partir para uma nova ocupação.

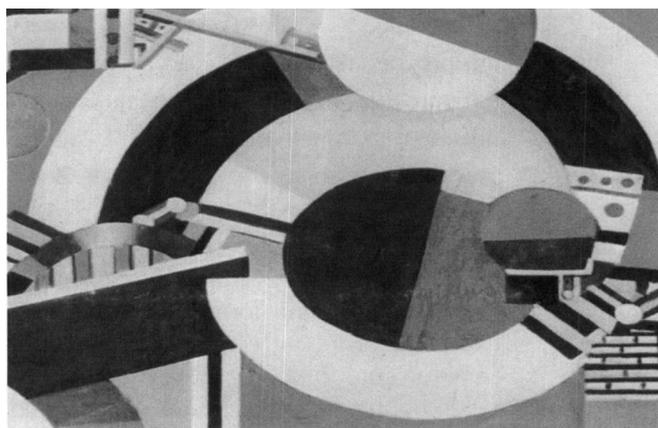
## **VI.3 - A trajetória profissional após a demissão**

Do conjunto de profissionais entrevistados, a maioria passou a procurar um novo emprego logo após a sua demissão. Após algumas tentativas, muitos partiram para trabalhar por conta própria, em sociedade ou parceria com outros colegas, prestando serviços de recrutamento, seleção e desenvolvimento de Recursos Humanos. A maior parte porém, demonstrou interesse, nas entrevistas, em voltar a trabalhar em empresas, devido à percepção de maior segurança, retorno financeiro mais seguro e maior contato com pessoas. Realmente, alguns meses após a fase de entrevistas, a metade desses profissionais já estava novamente empregada.

## **VI.4 - O impacto psicológico da demissão**

Os profissionais entrevistados relataram ter tido problemas psíquicos situacionais como

ansiedade, estresse, insegurança e desânimo. Ou seja, sentiram-se ansiosos ou estressados apenas por um curto período após a demissão. Provavelmente o fato de todos eles serem psicólogos, experientes em lidar com situações similares vivenciadas por outras pessoas, contribuiu positivamente para esse resultado. Além disso, de acordo com o depoimento de alguns deles, vários colegas e até mesmo chefes foram demitidos junto com eles, de forma que eles não puderam sentir-se injustiçados ou incompetentes, pois as empresas realmente estavam reestruturando-se



e enxugando seus quadros de pessoal. Outros reconheceram que se tivessem ficado mais atentos às mudanças ocorridas em sua empresa, procurado se atualizar, provavelmente teriam sido aproveitados por ela.

## **VI.5 - Idéias e soluções para o retorno ao mercado e investimentos realizados**

As idéias e soluções encontradas pelos profissionais pesquisados foram basicamente a formação de parcerias e/ou firmas com outros profissionais desempregados, a participação em cooperativas de serviços ou a atuação como consultor associado em firmas de consultoria existentes. De acordo com os depoimentos obtidos, no caso de abertura de firma, isso demanda um

investimento financeiro inicial, além das despesas de manutenção da mesma; com o tempo, os recursos obtidos na saída da empresa (FGTS e indenizações) vão se esgotando e o retorno financeiro da firma recém-criada é insuficiente para cobrir as despesas profissionais. São freqüentes os casos de atraso nos pagamentos ou mesmo de não cumprimento dos contratos por parte dos clientes. Devido a isso, alguns dos profissionais entrevistados decidiram fechar o escritório e partiram para trabalhar em casa, enquanto outros estavam na iminência de fazê-lo. De modo geral, todos os profissionais queixaram-se da falta de condições e recursos para investir em programas de atualização profissional e em participação em congressos, justamente por estarem trabalhando por conta própria, sendo essa mais uma razão pela qual muitos desejavam retornar ao emprego formal. Observou-se que os profissionais mais exitosos na transição do emprego formal para o trabalho autônomo foram aqueles que já exerciam outras atividades profissionais, paralelamente ao emprego formal, em horários noturnos ou aos sábados, como, por exemplo, psicoterapia ou orientação vocacional.

#### **VI.6 - Comparação entre o emprego anterior e a situação atual quanto às variáveis de contexto e de conteúdo no trabalho de Hackman & Oldhan**

Durante as entrevistas foi solicitado aos profissionais que comparassem a atual situação profissional com a anterior (ou seja, a situação de trabalho assalariado), em relação às variáveis de conteúdo e de contexto com um modelo desenvolvido por dois pesquisadores americanos Hackman & Oldhan (1975). Constatou-se que a situação do profissional liberal melhora sensivelmente do ponto de vista de conteúdo do trabalho, mas deteriora-se bastante no que se refere a variáveis de contexto, explicando o desejo, manifesto pela maioria desses profissionais, de voltar a trabalhar dentro das organizações. Em outras

palavras, houve um consenso geral em relação a uma melhoria do nível de variedade de habilidades, de identidade com o trabalho, e de percepção de significado do trabalho quando se trabalha como profissional autônomo ou liberal. Há uma tendência no sentido de se tornar mais generalista, realizar atividades novas e mais desafiantes. Dentre as variáveis de conteúdo do trabalho, apenas a diminuição do relacionamento interpessoal apareceu como um problema, pois, na maior parte das vezes, o profissional liberal trabalha mais isolado que o profissional assalariado e, com o passar do tempo, ele começa a sentir falta dos contatos com as pessoas. Mas, a principal dificuldade apontada pelos profissionais que passaram a trabalhar por conta própria é o fato de não receberem salários e benefícios, sendo os seus ganhos irregulares, sujeitos a atrasos, de tal modo que não se sentem mais seguros ou confortáveis na atual situação, apesar de gostarem mais do trabalho que fazem. Muitos deles, inclusive, admitiram que o seu padrão de vida caiu bastante em função da mudança de *status* profissional, embora ainda percebam possibilidades de melhora devido à sazonalidade existente quanto a demanda de serviços de consultoria de modo geral.

#### **VII - CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Podemos concluir que, com base nos resultados desse estudo exploratório que, embora seja indiscutível que está havendo uma grande transição nas relações de trabalho, do emprego formal para o trabalho autônomo ou terceirizado, essa fase não necessariamente ocorre de forma tranqüila e sem problemas para os profissionais afetados, pois a criação de novos espaços de trabalho pelas próprias pessoas, tem-se revelado uma empreitada difícil do ponto de vista de retorno financeiro, embora muito gratificante do ponto de vista de melhoria do conteúdo do trabalho e de amadurecimento profissional.



De acordo com os resultados do presente estudo, podemos concluir também que o consultor Bridges (1994) está certo quando diz que o mundo do trabalho será menos monótono e mais instigante, mas também o economista Rifkin (1995) parece ter razão ao se manifestar tão apreensivo com o efeito da globalização da economia e da automação nos níveis de emprego, tão descrente da eficácia dos esforços individuais para se enquadrar no novo contexto e, também, tão enfático ao apontar a necessidade de o governo e de a sociedade procurarem oferecer alternativas de solução para esse problema. O incentivo à criação de cooperativas de trabalho, com o apoio efetivo dessas instituições, pode representar uma importante alternativa solução para o problema. Entretanto, dada a natureza exploratória desse trabalho, as conclusões acima não podem ser consideradas definitivas e sim estimuladoras de novos estudos sobre o tema, abrangendo inclusive diversas categorias profissionais que também se vêem afetadas pelas mudanças nas organizações e no trabalho, decorrentes das inovações tecnológicas e do contexto empresarial globalmente competitivo.

**Zélia Miranda Kilimnik**

Rua Curitiba 832, sala 1006, Centro - CEP 30170-120  
Belo Horizonte - Minas Gerais Tel: (031) 2017713 Ramal 2257 -  
Fax: (031) 272-1157 E-mail: kilim@rbcep.com.br

---

Baron, R.A. (1986) Behavior in organizations. Boston: Allyn and Bacon,

Berger, P. Algumas observações gerais acerca do problema do trabalho: *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, FGV, 23(1): 13-22, Jan.Mar.1983.

Braverman, H. *Trabalho e capital monopolista*. A degradação do trabalho no século XX. Rio de Janeiro, Zahar, 1977.

Bridges, William. *Mudanças nas relações de trabalho*. Job Shift. São Paulo: Makron Books, 1994. 269 p.

Codo, W; Sampaio, J.J. & Hitomi, A.H. *Indivíduo, trabalho e sofrimento*. Petrópolis, Vozes, 1993.

Freud, S. O mal-estar na civilização. In: Freud, S. *Obras psicológicas completas de Sigmund Freud*. Rio de Janeiro: Imago, 1980.

Hackman, J. R.; Oldhan, G. R. Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, v. 60, n. 2, p. 159-170, 1975.

Huse, E.; Cummings, T. *Organization development and change*. St. Paul: West Publishing, 1985.

Hirata, H. & Hunprey, J. Trabalhadores desempregados: trajetórias de operários e operárias industriais no Brasil. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, São Paulo: ANPOCS, 11(4), out./89: 71-84.

Lévy-Leboyer, C. *A crise das motivações*. Editora Atlas, São Paulo, 1994,

Offe, Claus. Trabalho: categoria-chave na Sociologia? : *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, São Paulo, ANPOCS, 10(4), jun./1989, p.5-20.

Revista Veja. A revolução que liquidou o emprego. Como manter ou conseguir trabalho num mundo cada vez mais exigente e competitivo: *VEJA*. São Paulo, 19/10/89: 88-95.

Rifkin, Jeremy. *O fim dos empregos*. Makron Books, 1995.

Roux, J. *Recursos Humanos e treinamento*. São Paulo, Brasiliense, 1983.

Schein, E. *Psicologia organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.

Sikula, A. F. & Mckenna, J. F. *The management of human resources*. New York: John Wiley, 1984.

Sievers, Barkard. Além do sucedâneo da motivação. *Revista de Administração de Empresas*, v.30, n.01, p.5-16, jan./mar. 1990.

Tittoni, J. *Subjetividade e trabalho: a experiência no trabalho e sua expressão na vida do trabalhador fora da fábrica*. Porto Alegre, Ortiz, 1994. (180 p.)

## Referências bibliográficas