

## **GESTÃO DO TRABALHO E PARTICIPAÇÃO: CHEGA DE OBA-OBA?**

Vanuza Bastos Rodrigues  
Mestranda, Faculdade Novos Horizontes  
Fernando Coutinho da Silva  
Pós-doutor, Faculdade Novos Horizontes

Artigo recebido em junho de 2007 e aprovado em março de 2008.

### **Resumo**

Esse artigo tem por finalidade investigar a gestão do trabalho nas agências de publicidade do município de Belo Horizonte. O escopo para a análise da pesquisa foi o trabalho desenvolvido por Meir (2005), no livro "Chega de oba-oba". A escolha pela autora foi proveniente da repercussão causada por suas considerações, visto que ela propõe um retorno às estruturas antigas nas formas de gerir o trabalho. A autora argumenta que as novas formas de gerir o trabalho não são adequadas para as agências e nem para os profissionais que nelas trabalham. Isto porque acredita que o local de trabalho não pode ser uma extensão do lar e do lazer. A pesquisa de cunho qualitativo, desenvolvida para essa investigação, apresenta dados sobre as formas de se trabalhar e corrobora com as teses da autora. Observou-se que os empregados das agências se enquadram em dois grupos de trabalhadores: um rígido, que trabalha sob regras muito definidas, e um outro que desempenha suas funções em acordo com as exigências demandadas pelas campanhas publicitárias dos clientes da organização. Os resultados apontam para outras questões tais como a "falta de criatividade dos procedimentos administrativos" e da nítida divisão das relações de trabalho nas empresas.

**Palavras-chave:** Gestão organizacional, Relações de trabalho, Agência de Publicidade.

### **Abstract**

This article aims at investigating the work management in the advertising agencies in the city of Belo Horizonte. The scope for the analysis was the work developed by Meir (2005) in the book "End of the fun". The repercussion aroused by the considerations in the book was the reason to choose this author, because she proposes a return to the old fashion way of managing the work. The authors discusses that the forms of managing work are not suitable for the advertisement agencies and the professional that work for them. She believes that the office cannot be an extension of the home and the leisure. The qualitative research developed for this investigation presents data related to the ways of working of these organizations and corroborates with the author's statements. It was observed that the employees of the agencies fall into two categories of workers:

a rigid group, that works under strict and well definite rules, and the other group that performs the tasks in accordance with the demands of the client's advertising campaign. The results point out to other issues such as "the lack of creativity toward the administrative procedures" and the clear division of the work relations in only one organization.

**Key words:** Organizational Management, Work relations, Advertising agencies

## **Introdução**

O mercado globalizado solicita mudanças urgentes das organizações para atender as mais diversas demandas. A tecnologia também impõe as suas exigências, e do trabalhador se espera a motivação para se adequar a esse novo momento. Mas quais são os reflexos dessas solicitações no mundo do trabalho? Como se adequar às transformações ocorridas nas maneiras de trabalhar? Como ser feliz sendo um trabalhador nos dias de hoje?

Essas e muitas outras questões permeiam as organizações atuais, que, em sua grande maioria, não encontram tempo para essas reflexões. Sendo assim, cabe a academia observar e pesquisar com o propósito de buscar o melhor caminho para atingir o bem-estar do trabalhador e das organizações.

O objetivo desse estudo foi verificar como se dá a gestão do trabalho nas agências de publicidade do município de Belo Horizonte - MG, e para isso foram pesquisadas três empresas de publicidade. Para a elaboração da pesquisa, buscou-se em Meir (2005), no livro "Chega de oba-oba", os principais pressupostos para a discussão. A autora coloca em confronto os atuais conceitos de gestão do trabalho. Para que esse artigo não apresentasse um caráter de parcialidade em relação às opiniões da autora, buscou-se na teoria e na pesquisa de campo argumentos que pudessem colocar em contraponto as principais considerações realizadas por ela, quais sejam: a) "quem pensa que trabalho bom é só aquele que dá prazer está na empresa errada"; b) "os telefones celulares devem ser desligados durante o expediente (...) só na hora do almoço é permitido dar telefonemas pessoais ou enviar *e-mails* particulares"; c) "a empresa não é a continuação da casa", d) "prazer é prazer, trabalho é trabalho"; e) "dispensamos qualquer esforço para transformar o dia em *happening*"; f) "o trabalho não é o local para ser feliz" (MEIR, 2005, p. 97/100).

Ao compor o referencial teórico desse artigo, procurou-se abordar, primeiramente, assuntos que tratam das transformações ocorridas no mundo do trabalho, o que é o trabalho, qual o seu sentido para o indivíduo, como se deu a evolução do trabalho e como se apresenta o novo trabalhador. No segundo momento, apresenta-se a autora e sua obra para depois proceder a análise dos dados coletados na pesquisa e as conclusões extraídas ao término do estudo.

Ressalta-se aqui, que não se pretende favorecer qualquer teoria ou opinião, mas sim colaborar com alguns esclarecimentos que possibilitem a comparação dos modelos de gestão utilizados hoje com os modelos aplicados no passado.

## **O Sentido do Trabalho**

O trabalho pode ser definido de várias maneiras, e essas sofrem algumas alterações de acordo com a época vivida pelo homem. Segundo Morin (2001), o trabalho reúne vários significados por ser uma atividade que tem por característica alcançar um objetivo e exigindo a utilização de energia para a realização de atividades coordenadas que têm por finalidade a produção de algo útil.

Historicamente, observa-se que o trabalho nunca foi visto com bons olhos por parte daqueles que fazem parte de uma elite social, pois a atividade humana sempre foi associada à matéria-prima - pois dela se origina o trabalho -, ou à mercadoria, visto que o esforço humano sempre foi e ainda é vendido por um período de tempo para a realização de uma determinada tarefa. Nas palavras de De Masi, em tempos passados, o trabalho era tão pouco gratificante que os aristocratas procuravam não fazê-lo absolutamente, e a Bíblia consegue explicá-lo apenas como punição pelo pecado original, pai de todos os pecados, misterioso, caprichoso - e o que é pior - contagioso por hereditariedade (2003, p. 43).

O trabalho pode promover duas sensações distintas: a) ele pode ser agradável, mas inevitavelmente será relacionado com as atividades criativas, com os jogos, com a recreação, lazer e, principalmente, com o ócio, portanto, vai durar pouco tempo pela escassez de recursos, oportunidades e mal-estar que essa sensação representa. Por outro lado, a sensação desagradável é a que mais permanece e glorifica o homem, porque está imbuída de necessidade de sobrevivência, de hábito, de suor e de cansaço, de orgulho por suportar todas as dores físicas e psicológicas que o trabalho força o homem a aceitar em prol de um bom convívio em seu meio ambiente.

Na tentativa de se responder o que é trabalho, outra questão aparece: o que é emprego? Baseado em alguns conceitos teóricos, emprego pode ser definido como sendo o principal conjunto de atividades realizadas por um indivíduo, tendo como finalidade a remuneração econômica, e só iniciada a partir do seu consentimento, pois este estará sujeito à coordenação de uma chefia, e para a definição dos papéis de quem será o empregado e quem será o seu superior hierárquico é que se propuseram diversos modelos para a organização do trabalho e para manter os laços de comprometimento entre as duas partes.

Segundo Morin (2001), aqui se destacam dois modelos: a) Modelo de características de emprego de Hackman e Oldham (1976); b) Sistemas sociotécnicos de Emery e Trist (1978). Os modelos proposto pelos autores têm por objetivo explicar como as características do emprego juntamente com as características individuais afetam aspectos relacionados com a execução das tarefas como a motivação, produtividade e satisfação dos trabalhadores.

No primeiro modelo, as atitudes e o comportamento dos trabalhadores são o reflexo da autonomia que o trabalho lhes oferece, pois a liberdade de determinar como será a execução da tarefa proporciona a sensação de responsabilidade e vontade de atingir os objetivos propostos pela organização. E, por fim, o *feedback*, que é a informação ou avaliação sobre o seu desempenho, muito necessária para que possa corrigir erros cometidos e aprimorar ou inovar os procedimentos de realização do trabalho.

O outro modelo está fundamentado nas pesquisas de Emery e de Trist que verificaram que

a insatisfação dos trabalhadores estava mais relacionada com a organização do trabalho do que com o salário recebido para realização de suas tarefas, o que influenciava o comprometimento e o desempenho individual. Portanto, os pesquisadores apresentaram o que se denomina de modelo de sistemas sociotécnicos, onde expõe as seguintes propriedades do trabalho: a) condições de emprego: salário justo e aceitável, estabilidade empregatícia, benefícios, segurança e saúde; b) o trabalho: diversidade e desafios, aprendizagem contínua, autonomia, reconhecimento da contribuição social significativa e perspectivas para o futuro.

Percebe-se que os dois modelos apresentam vários aspectos semelhantes, e enfatizam a importância da organização do trabalho e de oferecer aos trabalhadores “algo que tenha sentido, de praticar e de desenvolver suas competências, de exercer seus julgamentos e seu livre-arbítrio, de conhecer a evolução de seus desempenhos e de se ajustar” (MORIN, 2001, p. 4).

Desde a publicação desses modelos, as organizações têm vivido mudanças profundas, colocando o trabalho em questão. É justo então perguntar se as características enunciadas acima ainda são importantes atualmente. As pesquisas realizadas por esses pesquisadores sobre o sentido do trabalho permitem responder a essa pergunta.

Para Hackman e Oldham (1976) o seu modelo de organização de trabalho colabora para a construção do sentido do trabalho, já que por intermédio das suas características propicia o sentimento de utilidade, de importância para o conjunto e de legitimação. Essas características são: a) diversidade das tarefas que exijam várias competências; b) identidade do trabalho adquirida por meio da realização das atividades que permitam a identificação de algo desde o seu início até a sua finalização, agregada ainda de um resultado tangível; c) a capacidade de um trabalho promover um impacto significativo em relação à qualidade de vida profissional das pessoas pertencentes à organização ou fora dela.

O trabalho, por seu caráter valorativo, afeta consideravelmente a motivação, a produtividade e satisfação dos trabalhadores. As pesquisas de Morin sobre o trabalho e seu sentido, chegaram a resultados como: “é importante que quem o realize saiba para onde ele conduz; em outras palavras, é essencial que os objetivos sejam claros e valorizados e que os resultados tenham valor aos olhos de quem o realiza”, e ainda afirma que o trabalho deve ser envolto pelas regras do dever e do saber viver socialmente, inspirado nos valores éticos, morais e religiosos, pois “examinar as regras e os valores que subentendem as práticas sociais e organizacionais que envolvem o trabalho pode parecer supérfluo para alguns, mas isso é inevitável em um contexto de diversidade cultural e de promoção das liberdades individuais (2001, p. 11).

O trabalho e a desocupação apresentam desdobramentos paradoxais. Milhões de pessoas se desesperam por estarem excluídas do exercício de alguma atividade da qual, entretanto, não gostam e que às vezes até detestam, e que muitas vezes são aviltantes de tão inúteis, mas que as estatísticas oficiais consideram como “trabalho”. E têm bons motivos para se desesperar, porque a organização social atual faz depender mesmo do exercício daquelas atividades, isto é, do “trabalho”, o direito de obter uma retribuição. Isso é o direito de viver de um modo decente e independente, ter uma casa e filhos, ser bem aceito no convívio social. (DE MASI, 2003, P. 12).

Negligenciar as práticas do trabalho é colocar em risco a própria organização. Salários, carga horária, autonomia, segurança e conhecimento são fundamentais para o comprometimento do trabalhador, o seu conjunto promove a certeza da utilidade de cada um na organização e na sociedade.

### **Transformações no Mundo do Trabalho**

Atualmente se presenciam mudanças significativas no mundo do trabalho, favorecendo o surgimento de novas formas de organização, e assim o trabalho também adquire uma nova natureza, pois já se torna difícil o encontro de empregos seguros e duradouros, e ainda agregados de uma parcela substancial de tecnologia que ocupa o lugar de um grande número de trabalhadores, de sistemas de organização mais ágeis e flexíveis, corroborando a afirmação de Morin (2001, p. 1) de que "ao mesmo tempo em que milhares de pessoas sofrem pela falta de uma vaga, outras sofrem pelo fato de terem que trabalhar excessivamente". Para De Masi (2003, p. 15), outro fator importante quanto às transformações ocorridas nas relações de trabalho encontra-se nos modelos do comunismo e do capitalismo que se confrontaram no século XX, e de cada um foi possível concluir que o primeiro "demonstrou saber a riqueza, mas não saber produzi-la", e o segundo "demonstrou saber produzi-la, mas não distribuí-la – nem distribuir eqüitativamente o trabalho, o poder e o saber". Esses fatores contribuíram para o nascimento de uma nova maneira de trabalhar o que representa um desafio para os dias atuais.

No Brasil, as questões relativas ao trabalho se fundamentam em comportamentos perversos dos gestores apoiados pela Administração Científica que, segundo Saraiva (2004), parte de um falso princípio onde todo empregado é incompetente e possuidor de má fé em relação ao trabalho, e indo mais além, aqui o trabalho forçado era garantia da sobrevivência do homem, desrespeitando sua origem e obrigando a conviver em um outro contexto ao qual não estava preparado.

Portanto, percebe-se que os problemas de desempenho sempre se constituíram em um importante aspecto que se relaciona com as preocupações dos administradores, somente sendo solucionados por intermédio de mecanismos de gestão capacitados para identificar e corrigir os desvios ocorridos no desempenho das atividades produtivas, o que reafirma a condição do trabalhador dentro do ambiente organizacional de ser um elemento sem vida e sem alma que realiza um procedimento previamente planejado em todos os seus detalhes, cabendo então a afirmação de que as maneiras de exercer a dominação na sociedade brasileira são reflexos de acontecimentos que ocorrem em um contexto maior, que são pontuados por aspectos de valorização ou de desvalorização pelas camadas dominantes, que possuem na realidade, o poder de decidir o que é certo ou errado, de acordo com seus interesses (CHAUI, 2001).

Explica-se assim, a maneira encontrada pela sociedade de legitimar os gestores, preconizando uma suposta capacidade de decidir o que é mais viável para o desempenho das atividades exercidas pelos incapacitados trabalhadores, ilegitimando-os e destituindo-lhes do poder de questionar o que lhes foi oferecido como sendo o melhor.

Morin (2001, p. 2) alega que mesmo com todos os esforços despendidos para solucionar ou controlar os problemas que ocorrem na produtividade, eles ainda persistem, levando os gestores a reafirmarem a sua crença de que “desempenho organizacional depende das decisões e dos comportamentos daqueles que realizam o trabalho e daqueles que são responsáveis pela administração de sua progressão”, mas apesar das tentativas de reorientação dos comportamentos considerados inadequados para maior produtividade da organização não produzem os resultados esperados, corroborando então com Ketchum e Trist (1992) ao alegarem que os problemas de desempenho nas atividades organizacionais ocorrem de acordo com as maneiras em que ocorrem a organização do trabalho, atrelados às características pessoais dos trabalhadores como também das atividades a serem realizadas.

Para que haja essa correspondência, a organização do trabalho deve estar fundamentada na possibilidade de oferecer algo para o trabalhador que seja capaz de elevar o seu sentimento de comprometimento, e esse algo está relacionado ao desenvolvimento das suas competências, do exercício do seu julgamento e do seu livre-arbítrio e de poder crescer favorecido pelo autoconhecimento da sua capacidade de evoluir e de se ajustar ao ambiente da organização.

A introdução da tecnologia no cotidiano do trabalho também influenciou muito para que as relações entre empregado/desempenho/produção/empregador também se modificassem, visto que as recentes “perspectivas de funcionamento organizacional no atual contexto são associadas a alterações nas estruturas sócio-econômicas e ao desenvolvimento tecnológico”, acarretando grandes mudanças nas práticas de gestão das organizações, pois “os instrumentos tecnológicos são operados por pessoas, as quais o gerente deve conduzir para o alcance de metas e objetivos da organização” (ALMEIDA, MELO, BRITO, 2006, p. 23).

### **A Evolução das Relações de Trabalho**

A década de 70 é considerada o marco das grandes transformações na maneira diferente de se organizar o trabalho. A globalização, tendo como instrumento as novas tecnologias de informação e comunicação, propiciou a disseminação de informações sobre praticamente tudo o que ocorre no mundo, e é nesse contexto que também se encontram as questões que se relacionam com o trabalho e a reestruturação produtiva, observando inúmeras possibilidades para uma abordagem do tema.

As relações de trabalho, por muito tempo, fundamentaram-se nas teorias de Ford e Taylor, mas as mudanças impostas pelo avanço da tecnologia e pelos novos posicionamentos políticos, culturais e econômicos, ocorridos no mundo, resultaram na introdução de conceitos como “informação, revolução da informação e sociedade da informação”, e provocaram “revisões no processo capitalista de produção” colocando em evidência questionamentos importantes sobre a lógica de Taylor e de Ford quanto à gestão do trabalho nas organizações (ALMEIDA, MELO, BRITO, 2006, p. 23). Antunes (2006), Faria (2004) Cappelle e Brito (2006) e Motta (2006) fundamentam essa questão, assim como Souto e Silva (2005) ao ressaltarem a precariedade do novo mundo do trabalho caracterizada pela flexibilização demandada pela produção aliada à venda do produto, e conseqüentemente tendo no consumo o elemento condicionador desse processo, reduzindo drasticamente o período de não-produção. Segundo os autores essa forma de trabalho atinge o seu

ápice com a polivalência do trabalhador, pois altera a relação homem-máquina e substitui a especialização, destacando agora uma equipe que atua dentro de um sistema onde cada trabalhador é responsável pela operação de até cinco máquinas.

Além da mudança do paradigma taylorista/fordista, tem-se também a transformação no posicionamento social da organização, que passou de meros negociantes nos seus segmentos para assumir maneiras mais elaboradas de desenvolver o seu ambiente interno, na tentativa de proporcionar maior qualidade de vida e de trabalho para os seus empregados, e conseqüentemente, nas suas formas de produzir e negociar.

Pimenta (1999, p. 133) afirma que a partir desse contexto visualiza-se o estreitamento das relações entre o trabalho e as complexas mudanças ocorridas no conceito de organização e do seu posicionamento global, "reforçando a questão da produção de uma subjetividade adequada a essas transformações (...) o que implica modificações no campo social, das ideologias e do político".

Com essas mudanças objetivas e subjetivas, não poderiam deixar de ocorrer transformações no comportamento e nos valores dos trabalhadores, que deixam de ser meros repetidores de gestos e procedimentos para se tornarem indivíduos qualificados e autônomos, sendo valorizado aspectos como inteligência, treinamento, capacidade de integrar e participar, e muitas outras variáveis que estão se tornando padrão nos processos de seleção.

É perceptível que as organizações exigem hoje um novo tipo de trabalhador, com capacidade de interpretar e transformar a informação obtida, um tomador de decisões elaboradas e fundamentadas em fatos que fazem parte do intelecto humano, portanto, ultrapassando o aprendizado técnico e mecanizado. "A flexibilidade, raciocínio lógico e capacidade de adaptação, de aprendizado, de comunicação, de trabalhar em equipe, de tomada de decisões, de avaliação dos resultados e de identificação e solução de problemas" são os aspectos mais considerados nos processos de seleção de funcionários nas organizações modernas, pois são esses trabalhadores que tornaram seus locais de trabalho mais competitivos no mercado.

Entretanto, para obter esse novo tipo de trabalhador, as empresas não podem depender exclusivamente da oferta do mercado de trabalho. As organizações têm a possibilidade de formar internamente os profissionais com o perfil ideal, preparando-os para lidar com as mudanças intrínsecas ao novo processo produtivo. Através de treinamento atualizado, os funcionários tornam-se mais adaptáveis às mudanças, criando condições para sua permanência na empresa e para concorrência com a mão-de-obra externa. (NOGUEIRA et. al., 1999, p. 35)

Esse procedimento, quanto à obtenção de mão-de-obra, parece aqui receber uma nova roupagem, visto que ao fazer uma comparação com os estudos feitos por De Masi, observa-se que este destaca acontecimentos ocorridos entre o Baixo Império e a Idade Média, o que resultou na libertação dos escravos:

(...) é preciso levar em conta não só a relação entre oferta e procura de escravos, mas, sobretudo, entre o custo dos escravos e o custo de outros tipos de trabalhadores, além do

papel exercido, pelo cristianismo, pelo progresso tecnológico e pela exigência de trabalhadores cada vez mais motivados. (DE MASI, 2003, p. 84).

Essa afirmação do autor, como ele mesmo coloca, explica de certa forma o desequilíbrio atual no mercado de trabalho, pois é preciso considerar além da disponibilidade de mão-de-obra para praticamente todas as atividades, inclui-se também “a formação cultural para determinados tipos de ocupação, a exigência de trabalhadores cada vez mais motivados, a relação entre custo de mão-de-obra e custo da tecnologia substitutiva e assim por diante” (DE MASI, 2003, p. 84).

Resumindo, o trabalhador, independente da época que se insere – Idade Média ou século XXI – para as organizações ele será a principal fonte de custos. As novas qualificações exigidas para os trabalhadores hoje nem sempre vão ao encontro das reais intenções das organizações, gerando ambigüidade, contradições e muitas críticas no meio acadêmico. É muito difícil de conciliar ações individuais com coletivas, empregabilidade e flexibilidade com comprometimento, participação com redução de efetivos, e assim prossegue uma extensa lista de contradições no mundo do trabalho.

Essa relação entre organização, trabalho e trabalhador pode disfarçar um “discurso de facilitar ou de acompanhar a integração dos empregados, a democratização e a humanização das empresas, mas na prática opera pelo desenvolvimento de processos de exclusão e de auto-exclusão” (DAVEL e VERGARA, 2001, p. 41). Assim sendo, fica explícita a necessidade de rever os procedimentos de gestão das organizações, do trabalho e do novo trabalhador, já que as tensões impostas por esse cenário afetam significativamente todo o contexto.

Essas tensões tornam-se desafios para gestores e pesquisadores organizacionais, solicitando uma reflexão urgente sobre as mudanças e as atitudes que deverão ser tomadas com a finalidade de adequação ao novo contexto. Segundo Thévenet (1994), as principais mudanças na natureza do trabalho que interferem de maneira preponderante na gestão de pessoas são “as interações entre trabalho e tecnologia, as mudanças na definição de cargo, a integração de novas categorias de trabalhadores, a importância crescente da aprendizagem contínua, o controle do trabalho pelos consumidores, a transformação nas funções de liderança e supervisão e a passagem de uma abordagem coletiva de trabalho em equipe.”

Por fim, como ainda afirmam os autores, observa-se que não é somente uma questão de qualificação, mas da formação de um conjunto de inteligências onde os próprios trabalhadores definem as maneiras de como vão trabalhar cabendo aos gestores compreender toda a dimensão e complexidade da natureza humana no intuito de produzir resultados para as organizações que assimilam características fluidas e leves.

### **Judith Meir e seu Trabalho**

Judith Meir é uma publicitária, nascida na cidade de Colônia, na Alemanha. Proprietária das agências de publicidade Meir. UA. em Colônia – fundada em 2000 - e da *Hello-Hello* fundada em 2004 na cidade de Berlim. Por não pertencer ao meio acadêmico, suas considerações sobre gestão do trabalho e gestão de pessoas explicitadas no seu livro “Chega de Oba – Oba” vem causando críticas positivas e negativas sobre o seu trabalho e sua forma de pensar, ou seja, ela acredita que



local de trabalho não é um lugar para ser feliz, como também não é uma extensão da casa do trabalhador, e que o trabalho tem hora para começar e para terminar, tentando assim eliminar as flexibilizações de horário e da hora-extra, além de outras considerações.

O seu argumento é claro e conciso, fundamentado no conhecimento das teorias modernas sobre os mecanismos de controle da organização e do trabalhador, não demonstrando em seu conteúdo traços de amadorismo sobre o mundo do trabalho.

Suas considerações bombardeiam as idéias contemporâneas por colocar em evidência as práticas organizacionais tal qual eram praticadas no passado, mas revestidas – ou disfarçadas - de luxo, status social e profissional, altas remunerações e muitos benefícios. Porque não citar aqui a fábula do lobo vestido em pele de cordeiro?

Ao se analisar o livro “Chega de oba-oba”, destaca-se que Judith Meir apresenta um grau de ceticismo elevado em relação aos modismos gerenciais:

Às sugestões embusteiros de empresas de consultoria que tentam fazer crer que trabalho e lazer são a mesma coisa, às receitas simplificadoras que tentam convencer os funcionários que eles agora são livres e autodeterminados e que o local de trabalho é a nova fonte de felicidade, Meir constrói uma argumentação poderosa que denuncia a empulhação por trás de mensagens belas e vazias no mundo empresarial de hoje, reivindica o direito de uma empresa ser somente uma empresa e de um funcionário o direito de ser funcionário. (FREITAS, 2006, p. 2).

## **Metodologia**

Frente aos debates sobre as concepções de Judith Meir sobre gestão do trabalho e o que é praticado atualmente nas organizações, surgiu a necessidade de comparar o seu discurso junto à realidade das agências de publicidade. Para tanto foram selecionadas três agências de publicidade dentro do quesito de pequeno, médio e grande porte, por atuarem no mesmo segmento da Comunicação Social – propaganda e publicidade -, podendo se fazer um trabalho comparativo dentro da realidade vivida pela autora.

Após o levantamento das agências de publicidade do município de Belo Horizonte - MG, estabeleceram-se contatos telefônicos convidando-as a participar da pesquisa. A escolha ocorreu através dos contatos realizados com várias agências e o retorno de disponibilidade apresentado, sendo selecionadas as primeiras de cada porte a se prontificar para a colaborar com este estudo.

A metodologia utilizada foi o da entrevista semi-estruturada com os proprietários/gestores das agências selecionadas. É importante frisar que os três entrevistados alcançaram destaque profissional e social em seu segmento de mercado por intermédio do trabalho que vêm realizando. As perguntas se pautaram nos aspectos mais polêmicos sobre gestão do trabalho retirados do livro “Chega de Oba-oba” de autoria de Judith Meir, e em seguida promoveu-se uma análise de conteúdo comparativa das respostas dos entrevistados com as concepções propagadas pelo livro em questão.

### **Perfil das Agências Pesquisadas**

Para melhor compreensão dos leitores e garantia de sigilo tanto para as agências de publicidade quanto para os proprietários pesquisados foi adotado o seguinte critério de denominação: AP1 para a agência de publicidade de grande porte que está no mercado há 33 anos; AP2 para a agência de publicidade de médio porte, com três anos de atuação; e AP3 para agência de publicidade de pequeno porte com mais de três anos de atuação e que tem grande inserção no mercado por ter como principal produto campanhas publicitárias que são veiculadas nos sites da *internet*.

### **Resultados da Pesquisa**

A primeira questão permeou os aspectos do que seria um bom trabalho, e foram obtidas as seguintes respostas:

(...) é aquele feito de dedicação e absoluta tranquilidade.(AP1)

A primeira coisa que a gente tem que fazer é se preocupar com os resultados que o cliente quer. A gente tem que atender as necessidades dele, tanto em curto prazo, quanto em longo prazo. Mas esse trabalho tem que ser um bom trabalho, principalmente em propaganda, ele tem que ser criativo e pertinente. (AP2)

(...) acho que desenvolver um bom trabalho é satisfazer o cliente, (...) um bom trabalho vai muito além de satisfazer o cliente, porque você tem que ter foco em resultado, objetivo, então você tem que satisfazer o cliente e alcançar o resultado (...) você tem que satisfazer o cliente, porque ele é quem manda mesmo, cliente é quem manda, (...) você tem que ter uma estrutura pra conseguir desenvolver esses trabalhos, seja uma estrutura física, seja uma estrutura psicológica mesmo, profissional, uma preparação, acho que desenvolver um bom trabalho vai ser um conjunto de vários fatores, tendo como foco principalmente o resultado. (AP3)

Observa-se que tanto AP2 quanto AP3 se preocupam muito mais com os resultados do que com o trabalhador. Possivelmente, AP1 divide suas preocupações com a satisfação do trabalhador, não pactuando com as considerações de Meir (2005) que, ao analisar o capitalismo afirma que este está voltado somente para o lucro, resultando em trabalhos mal pagos e uma expressiva taxa de desemprego.

A segunda questão se refere à gestão de pessoas com a finalidade de alcançar a empresa perfeita.

A gente nunca pode perder o foco no resultado do cliente. Isso aí não muda nunca. A gente tem que buscar, se atualizar, saber quais são as últimas tendências, a propaganda tem uma matéria-prima muito grande, então a gente tem que estar por dentro de tudo, todo dia, 24 horas por dia. Então as pessoas têm que buscar isso. (AP2)

Todos se voltam para o desenvolvimento da qualidade, do que a organização pode oferecer ao profissional em termos materiais, mas desconsideram os investimentos em qualificação e treinamento, principalmente nas funções que não se relacionam com a produção, corroborando então com a afirmativa de Souto e Silva (2005) ao colocarem que a organização da produção está condicionada à demanda do mercado consumidor.

A terceira questão procura saber as opiniões sobre a aceitação da flexibilidade de horários, trabalhos em equipe e o fim da hierarquia. Neste aspecto, as respostas se encontram quanto à flexibilidade de horários, mas destaca-se que esse procedimento só é aceito para a produção.

A gente tenta fazer com que não haja essa divisão (administrativos e técnicos), mas está muito em função do comando da equipe. Se um diretor da área comanda de uma forma, a equipe reflete aquele comando. Essa divisão ainda existe. Há também um detalhe, da formalidade da administração que trabalha com números e que não pode ter furos. Então ainda existe, não digo a divisão, mas a diferença de como vou dizer, não é do padrão, mas a diferença de convivência. A *controller* que comanda o pessoal administrativo é moça séria, não é brincalhona como eu sou, a equipe dela reflete a formação dela. Você já viu contador brincalhão? Eu nunca vi nenhum. A equipe reflete a imagem e a personalidade dela. Há realmente essa divisão, essa diferença. Acho que não é só aqui, qualquer agência tem essa diferença. Nada que dificulta o processo, mas uma é o reflexo da outra e então muda um pouco a maneira de ser.(AP1)

Essa opinião reflete a colocação feita por De Masi (2003) ao afirmar que não houve grandes mudanças entre a Idade Média e os dias atuais, visto que se considera ainda a disponibilidade de mão-de-obra, a sua formação cultural para a realização de determinadas tarefas, ou seja, o trabalhador é sempre fonte de custos para a organização.

Outro aspecto questionado refere-se ao perfil profissional do homem moderno, e que pode ser representado pela seguinte resposta:

Principalmente em propaganda, cada vez mais os profissionais têm de ser múltiplos. Não adianta você ser especialista numa coisa, você pode até começar a ser especialista numa determinada área, mas você tem que ter a visão do todo. É 360 graus, igual, hoje existe a comunicação 360 graus, o profissional também tem que ser 360 graus. Por exemplo, a minha formação é como redatora, só que como diretora de criação, eu também tenho que entender de direção de arte, produção gráfica, produção eletrônica, de planejamento de mídia, de tudo, porque eu vou estar atendendo o cliente também. Eu não estou sentada em minha sala, ali isolada. Eu preciso saber de tudo, pra gente poder atender o cliente em todos os pontos que ele precisa. Então cada vez mais, esse profissional precisa ser cada vez mais completo. (AP2)

Souto e Silva (2005, p. 7) também destacam essa diversidade exigida do trabalhador moderno ao afirmarem que este “deve ser o que a organização espera dele, deve estar pronto e apto a moldar-se às situações que se apresentam independente de sua vontade”, por outro lado é importante observar que essas exigências em relação às qualificações dos trabalhadores nem sempre vão ao encontro das verdadeiras intenções das organizações, colocando em evidência ambigüidades, contradições e críticas da academia (DE MASI, 2003).

Como deve ser uma organização moderna? Nessa questão a concordância se encontra na flexibilidade de relações de trabalho, de precificação e de atendimento ao cliente.

Varia muito o tipo de empresa, da função desempenhada por ela. Essa maneira que eu administro a AP1 não pode ser aplicada a uma indústria de calçados, é diferente. O caso específico da agência de propaganda é diferente, não se pode ter uma ditadura dentro da empresa, de cumprimento de tarefas, de horários (AP1).

Percebe-se aqui, que a resposta ilustra as considerações de Pimenta (1999) ao alegar que as organizações modernas que buscam um posicionamento global reforçam a subjetividade da produção adequando-a a modificações que ocorrem nos aspectos sociais, ideológicos e políticos.

Quanto às reflexões sobre trabalho como lar substitutivo, trabalho como símbolo de *status* social e a interferência da vida profissional na vida pessoal e vice-versa, verifica-se que nas três agências pesquisadas a invasão da vida profissional na vida pessoal, tornando-se praticamente impossível para os entrevistados determinarem onde termina a vida pessoal e começa a vida profissional, ou vice-versa. Observa-se que elementos considerados pessoais, sociais ou familiares são multiplicados no local de trabalho; é o bar para “jogar a conversa fora”, e que de onde surge grandes idéias, como as comemorações de aniversário e outras datas que, até então, eram consideradas somente no âmbito familiar. O sucesso da sua organização é a representação do esforço pessoal como trabalhador que pode ser visualizado pela elevação do *status* social diferenciado no seu meio social. Percebe-se que as respostas contradizem as considerações de Meir (2005, p. 97) que afirma que dentro da organização “não somos amigos; somos colegas ou chefes”, “problemas particulares devem ser deixados do lado de fora”, e ainda “cada qual deveria se esforçar para não falar ‘nós’ ao se referir ao escritório. Não estamos no mesmo barco, a não ser diante do cliente”. Para representar essa questão foram selecionadas as seguintes respostas:

Eu acho que aqui é a continuação da nossa casa. Nós passamos mais tempo aqui dentro do que passamos fora daqui. Na nossa casa passamos um bom tempo, mas grande parte desse tempo nós passamos é aqui, é a maior parte do tempo. A maior parte do tempo passa aqui no trabalho. Nós temos que procurar dar felicidade, dar tranquilidade ao pessoal, harmonia. Eu criei na minha agência, com essas novas estações, que foram criadas com sacrifício, foi criado um bar, para as pessoas baterem papo, um ambiente que cria condições de *blá, blá*, para as pessoas baterem papos, fazer um lanche. Nós temos todos os meses a comemoração dos aniversários do mês, é um *happy hour* com diversos tipos de salgadinhos, bolo, doce, refrigerantes diversos para todo mundo. Eu sempre tenho

uma palavra de estímulo de carinho para todos eles. Essa é uma fórmula que adotei e que tem sido aprovada com absoluto sucesso. (...). Eu acho que o trabalho não é uma prisão, não é uma senzala. Como eu disse antes, é uma continuação do lar. (AP1)

A realização profissional ela vem como um fator da realização pessoal, acho que as duas aí estão muito interligadas mesmo, a realização profissional e pessoal, eu só me realizo pessoalmente a partir do momento que eu estou realizado também profissionalmente. E...isso é uma motivação, me realizar...e aí vem vários outros fatores que pra mim são importantes, por exemplo, nome no mercado que isso é importante, que acaba caindo na questão do status social, você ter um nome conhecido, um nome com bons adjetivos atrelados a ele, e isso sem dúvidas é mais importante até mesmo porque é isso que vai te render novos clientes acima de tudo. (AP3)

E quanto ao prazer do funcionário no trabalho? Qual é a reflexão que você faz?

Qualquer funcionário que já trabalhou aqui e que perguntamos se quer voltar, principalmente quem está na área, às vezes ele volta até por um pouquinho menos de salário. Hoje já é mais do que provado que o salário está em sétimo lugar ou oitavo lugar de importância para uma pessoa. Existem outros fatores mais importantes, sete, seis ou oito outros fatores mais importantes do que o salário e que influem e faça com que a pessoa fique na empresa, se dedique a ela, invista nessa empresa.(AP1)

Percebe-se que nessa reflexão todos os entrevistados possuem mecanismos de identificação de participação e prazer do trabalhador nas atividades desempenhadas, e que utilizam mecanismos para modificar a percepção deste quando os resultados não são positivos. Para Meir (2005) o prazer no trabalho não é considerado, pois as tarefas são distribuídas e não escolhidas, as novidades do mundo do trabalho não têm lugar dentro de sua empresa, pois o foco é sempre o trabalho e toda cultura de *glamour* empresarial deve ser dispensada.

Ao solicitar uma reflexão sobre as frases: "faça o que quiseres, mas faça que seja lucrativo", a agência AP1 se apresentou divergente, pois continha características que valorizavam a ética e a responsabilidade empresarial:

Eu não penso dessa maneira. Faça o que quiseres, mas faça com que seja responsável. Da maneira com que transfiro responsabilidade, se eu limitar o trabalho dele, eu não posso obrigá-lo a ampliar a capacidade produtiva dele cerebral, então eu quero que produza com responsabilidade. (AP1)

Eu não sei se a gente pode fazer o que quer não. A gente tem que fazer o que é preciso ser feito, porque a gente tem clientes. (AP2).

Eu concordo, faça o que quiseres, mas faça que seja lucrativo, esta questão você tem total liberdade, mas você tem que produzir. A gente não está aqui de brincadeira, a gente precisa lucrar. E, somos capitalistas, toda empresa visa lucro, ela não visa o bem estar, a gente não está aqui se divertindo simplesmente. (AG3).

Enquanto o trabalho não é um local para ser feliz, as respostas foram conclusivas para essa questão:

Nós vamos ter agora. Uma festa familiar.

Não é uma estratégia, é a minha maneira de proceder. Eu acho que aqui é uma família. Uma empresa é uma família. As pessoas convivem mais tempo aqui do que fora, vivem e convivem o dia todo com os companheiros. Então tem que fazer isso para a família, a relação entre as pessoas seja mais perfeita, mais harmônica possível. Nós vamos ter semana que vem a festa do dia das crianças. Vamos fazer uma festinha, com todos os filhos de funcionários, com presentinhos para todos. É uma característica minha de fazer dessa maneira a administração da empresa, e tenho tido absoluto sucesso. (AP1).

Nesse quesito, todas as opiniões se convergem. Todos consideram de extrema importância tornar a organização um local feliz para se trabalhar. Por outro lado, Meir (2005) afirma que isso não é possível, visto que a organização não oferece condições para tal sentimento, pois historicamente, o trabalho sempre foi relacionado às classes sociais consideradas inferiores, à matéria-prima ou mercadoria retirada do esforço humano, visto que essa sempre se manteve em posição de produto negociável, ou ainda agregado de significados como degradante, não gratificante, castigo divino imposto ao homem por ter cometido pecado original, sendo contagioso pela hereditariedade. De Masi (2003, p. 12) completa afirmando que “milhões de pessoas desesperam por estarem excluídas do exercício de alguma atividade da qual, entretanto, não gostam e que às vezes até detestam”, mas que essa atividade, ou seja, o trabalho é o que lhes dá “o direito de viver de um modo decente e independente, ter uma casa e filhos, ser bem aceito no convívio social”.

### **Considerações Finais**

Ao tecer nossas considerações sobre o referencial teórico em relação às práticas de gestão do trabalho de Meir (2005), é providencial citarmos aqui Mike Reed (1997), quando em sua obra “Sociologia da Gestão” afirma:

Neste contexto, podem ser grandes as dificuldades que muitos gestores enfrentam ao procurarem conciliar o conflito entre uma racionalidade instrumental, exigindo estrita adesão à proteção dos meios organizacionais necessários à sobrevivência e uma racionalidade ontológica que exige uma preocupação real com os fins éticos que devem orientar os atos de gestão. Tal fato constitui ainda um exemplo claro da pobreza intelectual e impotência prática de concepções de gestão que tratam os seus profissionais como

técnicos insensíveis ou prisioneiros de uma lógica estrutural que não são capazes de reconhecer e, menos ainda, de compreender. Em lugar disto, sugere-se que as práticas de gestão consistem numa rede complexa de relações que se estabelece entre dimensões técnicas, políticas e éticas características do desempenho de funções de gestão, sendo essa rede de relações orientada para a conciliação dos recursos antagônicos que compõem a atividade produtiva. (REED, 1997, p. 31).

Essa afirmação de Reed (1997) sintetiza as relações estabelecidas entre as relações de trabalho que ocorrem na atualidade, onde se verifica a sutileza da perversidade ao transferir responsabilidades, transformar um procedimento de coação por pressão, substituir o sistema de hierarquia por autonomia e liberdade.

A análise realizada aqui reforça que a cada dia o trabalhador se encontra mais dependente das organizações, dentro de um sistema de liberdade vigiada, e que qualquer resultado negativo é consequência da sua falta de dedicação, competência e responsabilidade.

A pesquisa aqui realizada demonstrou que as agências de publicidade trabalham com duas realidades bem definidas: a) produção: constituída de profissionais que trabalham com a criatividade e com o intelecto, portanto muito mais suscetíveis às práticas perversas da gestão fundamentada na flexibilidade e liberdade de atuação. São aqueles profissionais que lutam constantemente contra o tempo, que têm que apresentar as mais originais e melhores idéias sempre, e que precisam manter ativamente sua rede de contatos, além de prever o futuro do cliente, da agência, do mercado e principalmente o seu; b) administrativo: constituído de profissionais que já estão acostumados à rigidez das práticas de gestão mais antigas e, portanto, considerados como indivíduos que não necessitam de tanta flexibilidade nas relações de trabalho. Não precisam de uma gestão muito maquiada para que apresentem resultados além dos esperados. O seu trabalho é prático, lógico e rígido, não necessitando de espaço para a originalidade.

E dessa maneira, as agências de mercado vêm se organizando há muitas décadas, tanto no Brasil como em outras partes do mundo. Os trabalhadores da produção situados em um sistema de liberalismo econômico, inteirados na concepção da autovalorização por intermédio de um contínuo pensamento econômico que se espelha em todas as suas relações, sejam profissionais ou pessoais. Para este trabalhador, todos os que o cercam são antes de tudo um cliente que lhe trará lucros no decorrer da relação.

Os trabalhadores administrativos das agências de publicidade, por serem mantidos um pouco mais afastados dos discursos da gestão de trabalho e por se voltarem exclusivamente para a lógica do lucro organizacional, ocupam um lugar mais distante para a aplicação das idéias contemporâneas de gestão.

As críticas ao trabalho de Judith Meir tem suas origens na gestão do primeiro grupo, mas como deve se considerar esse segmento organizacional como um todo os dois grupos acabam por serem unidos no combate às suas reflexões.

As considerações da autora se ajustam à realidade vivida nessas organizações no que relaciona com a flexibilidade, o tempo, a família, o lazer e a felicidade. Os conceitos de gestão

louvados hoje confundem a mente do trabalhador, levando-o a sacrifícios em prol de status, dinheiro e benefícios para sua família, mas que o distanciam da sua vida pessoal e emocional. São trabalhadores comprometidos por 24 horas em função de uma igualdade na definição do que é tempo de trabalho e o que é tempo livre.

As organizações se valorizam e com isso valorizam o trabalho, e nesse contexto, o profissional se sente na obrigação de fazer parte desse mundo empresarial seja como for.

Os debates são intensos, mas não definem qual o melhor modelo de gestão, muito menos qual é o que o trabalhador de hoje mais deseja para si.

Essas considerações nos fazem retornar Domenico De Masi ao explicar como durante a queda do Império Romano os reinos – que cresciam economicamente – cuidavam do trabalho independente juntamente com o trabalho escravo:

A escolha da combinação quantitativa entre escravos e locatários por parte dos proprietários das quintas dependia do tipo de cultivo, da conformação do terreno (que podia permitir ou impedir o uso de escravos acorrentados), do custo de manutenção e vigilância dos escravos, do grau de fidelidade e motivação requerido (...).

(...) a transformação do mix de mão-de-obra (redução do número de escravos, aumento dos colonos rendeiros, nascimento de uma nova forma jurídica constituída pelos servos de gleba) ainda que façam as devidas distinções (...) uma lei de 393 d.C, dizia que esses trabalhadores ligados à terra por hereditariedade, "ainda que pareçam homens de categoria social livre, serão entretanto considerados escravos da terra em que nasceram" (2003, p. 85)

Dessa maneira, observamos um retorno da gestão ao trabalho aos tempos medievais onde o trabalhador não passa de um mero escravo da organização e de si mesmo com o diferencial da remuneração para o sustento dos seus familiares.

A atual posição das agências de publicidade entrevistadas reflete a opinião de De Masi. Se forem observados os trabalhadores que constituem os setores administrativos das empresas, de certa maneira podem ser relacionados aos escravos acorrentados, com baixo custo de manutenção e que necessariamente não são exigidos níveis elevados de fidelidade e motivação, pois esses trabalhadores são em geral fáceis de serem substituídos pela quantidade excessiva de mão-de-obra disponível no mercado. Para os trabalhadores da produção, é dispensado o tratamento dos colonos rendeiros, vistos que estes são agraciados a uma maior qualidade de trabalho, salário e *status* social dentro da organização tendo como objetivo a manutenção da escravidão através da constante realização profissional e dos benefícios a estes oferecidos, ou seja, a falsa sensação de liberdade e compensação.

## Referências

ALMEIDA, K. N. T. de; MELO, M. C. de O. L.; BRITO, M. J. de. Políticas e práticas de gestão de pessoas em organizações intensivas em tecnologia: um estudo descritivo em provedores de acesso a rede mundial de computadores. **Revista Eletrônica de Gestão organizacional**. v.4, n.1, jan./abr 2006.



- ANTUNES, R. (org.). **Riqueza e miséria do trabalho no Brasil**. São Paulo: Boitempo, 2006.
- CAPPELLE, M. C., BRITO, J. M. **Trabalho, gestão e poder**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- CHAUI, M. *Cultura e democracia*. 9. ed., São Paulo: Moderna, 2001.
- CORIAT, B. **Pensar pelo avesso**: O Modelo japonês de Trabalho e Organização. Rio de Janeiro: Revan, 1994.
- DAVEL, E.; VERGARA, S. C. Gestão com pessoas e subjetividade e objetividade nas organizações. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. (org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001. p.31-56.
- DE MASI, D. **O futuro do trabalho**: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial. 8. ed., Rio de Janeiro: José Olympio, 2003.
- FARIA, J.H. **Economia política do poder**. Curitiba: Juruá, 2004.
- FREITAS, E.. A moda que não é mais moda. **RAE Eletrônica**. São Paulo, v. 5, n. 1, jan./jun. 2006.
- GORZ, A. **As metamorfoses do trabalho**. São Paulo: Anna Blume, 2003.
- HACKMAN, J. R., OLDHAM, G. R. Motivation through the design of work: test of a theory. In: **Organizational behavior and human performance**. v. 6, p. 250 – 279, 1976.
- KETCHUM, L. D.; TRIST, E. **All teams are not created equal**: how wmployee empowerment really works. Newbury Park: Sage, 1992.
- MEIR, J. **Chega de oba-oba**: porque desempenho e disciplina rendem mais que inteligência emocional, espírito de equipe e soft skills. São Paulo: Martins Fontes, 2005.
- MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. In: **RAE**: Revista de Administração de Empresas. São Paulo: FGV/EAESP. v. 41, n. 3, jul./set. 2003. p. 1 – 19.
- MOTTA, P. R. **Novas idéias em administração**. Rio de Janeiro: FGV., 2006.
- NOGUEIRA, A. H. *et al.* Globalização: reestruturação produtiva e impacto na gestão de recursos humanos. In: PIMENTA, S. (org.). **Recursos Humanos**: uma dimensão estratégica. Belo Horizonte: UFMG/FACE/CEPEAD, 1999. p. 25 – 40.
- PIMENTA, S. M. A estratégia da gestão na nova ordem das empresas. In: PIMENTA, S. M. (org.). **Recursos humanos**: uma dimensão estratégica. Belo Horizonte: UFMG/FACE/CEPEAD, 1999. p. 25 - 40.
- REED, M. **Sociologia da gestão**. Oeiras: Celta, 1997.
- SARAIVA, L. A. S. Superfície e subterrâneos da gestão de pessoas em uma organização mineira. In: **O&S**. v. 31, set./dez. 2004. p. 41-57.
- SOUTO, J. M.; S., R. Relação capital-trabalho nas organizações capitalistas contemporâneas: a evolução dos mecanismos de controle. **REAd**. v. 11, n. 3, maio/jun. 2005.
- THÉVENET, M. La fin ou Ir début de la GRH. **Revue française de gestion**. mars./mai, 1994.
- TRIST, E. **Adapting to changing world**. Labour Gazette, U.78, nº 3, 1978.