

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**TRABALHO IMATERIAL E SUBJETIVIDADE EM ATIVIDADES DE  
AUDITORIA E CONSULTORIA.**

Ana Beatriz Fernandes Bezerra de Meneses

Porto Alegre,  
Maio, 2008

**Ana Beatriz Fernandes Bezerra de Meneses**

**TRABALHO IMATERIAL E SUBJETIVIDADE EM ATIVIDADES DE  
AUDITORIA E CONSULTORIA.**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Carmem Ligia Iochins Grisci

Porto Alegre,  
Maio, 2008

### **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

M543t Meneses, Ana Beatriz Fernandes Bezerra de.

Trabalho imaterial e subjetividade em atividades de auditoria e consultoria / Ana Beatriz Fernandes Bezerra de Meneses. – 2008.

123 f. ; il.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-graduação em Administração, 2008.

Orientadora: Profa. Dra. Carmem Lígia Lochins Grisci.

1. Administração de recursos humanos. 2. Relações de trabalho – Trabalho imaterial. 3. Subjetividade e trabalho. 4. Prazer e sofrimento no trabalho. I. Título.

CDU 658.3

**Ficha elaborada pela Biblioteca da Escola de Administração – UFRGS**

Dedico este trabalho à minha mãe,  
Anne, pois sem sua dedicação,  
paciência e perseverança,  
nada seria possível.

## AGRADECIMENTOS

Em especial aos meus pais pelo carinho, amor, ajuda e dedicação. Obrigada por serem um exemplo na minha vida.

À minha família que acreditou junto comigo neste projeto.

Ao Paulo, que me apoiou nestes dois anos, que me ajudou da forma que lhe era possível e que esteve ao meu lado antes, durante e depois.

À professora orientadora, Dra. Carmem Grisci, por acreditar no meu trabalho desde o nosso primeiro contato. Pelo acompanhamento durante o desenvolvimento desta pesquisa, bem como, pelo seu respeito com minhas escolhas pessoais e profissionais.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração que contribuíram grandiosamente para a minha formação. Agradeço a Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS pela oportunidade da realização desta pesquisa e por me acolher durante estes dois anos.

Às professoras da banca, prof<sup>as</sup>. Ângela Garay, Jaqueline Titoni e Valmíria Piccinini, por aceitarem o convite e assim contribuírem com o meu crescimento.

Aos meus colegas de mestrado que estiveram do meu lado tanto nos momentos bons e quanto nos momentos ruins. Pelas conversas, angústias e incertezas compartilhadas.

À Luciana, minha amiga-irmã, que compartilhou comigo o ano de 2006: Você será minha eterna vizinha. Sem você, eu jamais poderia dizer que este foi o melhor ano da minha vida. Obrigada por me ensinar sobre o mundo acadêmico, sobre a vida e sobre a verdadeira amizade.

À Aline, com quem aprendi que ainda existem pessoas de bom coração no mundo. Amiga, obrigada por ser essa pessoa tão prestativa e maravilhosa, a ponto de aceitar ser meus pés e minhas mãos, em Porto Alegre, sempre que eu não podia estar presente. Sua ajuda será sempre lembrada com gratidão

Aos grandes amigos que conquistei nessa caminhada. Andréa, Fran, Leo Tonon, Vanessa, Renatinha, Paola, Rafael, Cláudia, Patrícia, entre outros, cada um de vocês é especial e ocupa um lugar no meu coração. Obrigada pelos excelentes momentos que passamos juntos.

Aos amigos que ficaram em Fortaleza torcendo por mim e aguardando a minha volta. Obrigada pela constante presença na minha vida.

Aos meus superiores e colegas de trabalho que compreenderam as minhas ausências e me ajudaram a concluir esta pesquisa.

E o meu agradecimento especial aos participantes da pesquisa, que me disponibilizaram seu precioso tempo, aceitando serem entrevistados. Sem suas

riquíssimas contribuições essa pesquisa não teria sido possível. Obrigada pelo incentivo e confiança que me depositaram.

## RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo analisar os efeitos do trabalho na vida de consultores e auditores de empresas multinacionais prestadoras de serviços de consultoria e auditoria. Trata-se de uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório-descritivo, que contou com a participação de 12 consultores/auditores que trabalham ou trabalharam em uma ou mais das quatro grandes empresas multinacionais de auditoria e consultoria independente, mais conhecidas como *BIG FOUR* (grandes quatro). A coleta de dados deu-se por meio de entrevistas semi-estruturadas, que foram analisadas à luz do referencial teórico principalmente dos seguintes autores: Bauman, Sennett, Lazzarato e Negri com relação ao trabalho imaterial e transformações do mundo do trabalho. Harvey, Pelbart, Bauman com relação aos tempos, medos e fragilidades das relações humanas. Dejours, Guattari e Rolnik, Pelbart e Bauman com relação aos modos de subjetivação. Como resultado deste estudo tem-se que: há uma indissociação entre a vida pessoal e a vida profissional do funcionário, e que esta tem precedência sobre a outra. E assim sua vida tanto profissional, quanto pessoal é determinada pelo trabalho. Quem dita quando e onde o funcionário deve estar é a empresa, tirando do sujeito a liberdade de ir e vir. Outro efeito constantemente lamentado pelos entrevistados é a ausência do convívio familiar, que foi quase sempre a resposta para o que trás sofrimento no trabalho. O capital demanda que a organização seja mais importante do que a instituição família, e a principal consequência deste efeito é que o sujeito aliena-se por pressão do trabalho, do convívio e da formação dos filhos, fragilizando os laços familiares. Outro efeito experimentado pelos auditores/consultores é o sentimento de estar sempre “devedor” decorrente da demanda por aprimoramento continuado.

Palavras-chave: trabalho imaterial, subjetividade, consultoria, auditoria.

## ABSTRACT

This study aims to analyze the effects of work in the life of auditors and consultants who work in auditing and consulting service provider multinational companies. This exploratory-descriptive qualitative analysis counted on the participation of 12 auditors/consultants who work or had worked in one or more of the four biggest multinational auditing and consulting independent companies, as well known as BIG FOUR. To fulfill such objective, information had been collected through semi-structured interviews. Data analysis was achieved based on the pertinent theoretic referential, mainly of the following authors: Bauman, Sennett, Lazzarato and Negri as regards immaterial work and transformations of the world of the work. Harvey, Pelbart, Bauman as regards fears and fragilities of the human being relations. Dejours, Guattari and Rolnik, Pelbart and Bauman as regards subjectivity. The results of this research indicate that: it is not possible detach personal from professional life, and the professional life takes precedence over personal life. Because of that, worker's professional and personal lives are determined by the job's necessity. The company usually establishes when and where the worker shall be, taking away his freedom and his ability to decide where he wants to go. Another consequence of the job description is the absence of the family contact, which was the most frequent answer to the question about distress at work. The wealth demands that the job becomes more important than the family institution and the main consequence of that is that the individual becomes alienated from the family's social contact and from the children development, weakening the family's bond. Another consequence experienced by workers is the feeling that the individual is always "in debt", which is a result of the continuous demand for perfection.

Key words: immaterial work, subjectivity, consulting, auditing.

## LISTA DE QUADROS

1	Resumo das formas de flexibilização do trabalho.....	37
2	Caracterização dos sujeitos da pesquisa: dados pessoais.....	55
3	Caracterização dos sujeitos da pesquisa: dados profissionais.....	56
4	As Big Four (grande quatro) .....	65

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACL – Audit Comand Language

AICPA – American Institute of Certified Public Accountants

ANATEL – Agência Nacional de Telecomunicações

AWS – Audit Working System

BPPS – Business Process Profile

BRS – Business Risk Service

CEO - Chief Executive Officer

CFO – Chief Financial Officer

COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

FASB – Financial Accounting Standards Board

LER – Lesão por esforço repetitivo

RH – Recursos Humanos

SASA – South América Sub Area

SOX – Lei Sarbanes-Oxley

S/A – Sociedade Anônima

TOEFL – Test of English as a Foreign Language

UFBA – Universidade Federal da Bahia

## SUMÁRIO

	<b>RESUMO</b>	
	<b>ABSTRACT</b>	
	<b>LISTA DE QUADROS</b>	
	<b>LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS</b>	
<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
1.1	Relato de uma experiência particular.....	12
1.2	Justificativa e Relevância.....	29
1.3	Problematização do tema.....	31
1.4	Objetivos.....	33
<b>2</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>34</b>
2.1	As novas realidades do mundo do trabalho.....	34
2.2	Urgência, instantaneidade e fragilidade nas relações contemporâneas.....	43
2.3	Modos de subjetivação do trabalhador.....	49
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>53</b>
3.1	Método.....	53
3.2	Sujeitos da pesquisa.....	53
3.3	Coleta de dados.....	60
3.4	Análise dos dados.....	61
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>63</b>
<b>4.1</b>	<b>TRABALHO DE AUDITORIA E CONSULTORIA.....</b>	<b>63</b>
4.1.1	Consultoria x Auditoria.....	63
4.1.2	As Big Four.....	64
4.1.3	O serviço de auditoria.....	66
4.1.4	Auditoria Externa.....	67
4.1.5	Auditoria Interna/Consultoria.....	69
4.1.6	Auditoria Fiscal ou Consultoria Tributária.....	71
4.1.7	Estrutura da equipe de auditoria/consultoria.....	72
4.1.8	A responsabilidade da auditoria.....	75
<b>4.2</b>	<b>TRABALHO E VIDA DE AUDITOR E CONSULTOR.....</b>	<b>77</b>
4.2.1	Características do auditor e consultor.....	77
4.2.2	O cotidiano do auditor e consultor.....	87
4.2.3	Os motivos da ruptura.....	98
4.2.4	Os motivos da permanência.....	105
	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>113</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>118</b>
	<b>ANEXO I-GUIA PARA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA .....</b>	<b>122</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Esta dissertação teve como ponto de partida a necessidade que senti de fazer uma reflexão a respeito de minha experiência profissional como consultora de uma empresa de auditoria e consultoria durante quatro anos e do exercício de lembrar/relatar/refletir proposto por minha orientadora. Iniciei o relato de minha experiência de trabalho considerando-a como algo tão somente individual e deparei-me constantemente com o coletivo dos trabalhadores inseridos na empresa que passo a apresentar.

A “Consultoria A” é uma empresa multinacional prestadora de serviços de auditoria externa, gestão de riscos, assessoria tributária e transações corporativas. Atualmente possui escritórios em 140 países e conta com uma equipe de aproximadamente 107 mil funcionários<sup>1</sup>. No Brasil, a empresa possui nove escritórios nas regiões sul, sudeste e nordeste. Recentemente, a “Consultoria A” integrou os serviços de dez países da América do Sul, criando a *South América Sub Área* (SASA), o que significou para a empresa a redução de barreiras geográficas e culturais, somando um total de 5,1 mil profissionais. De acordo com a empresa, esta integração geográfica representa novas oportunidades de desenvolvimento profissional e pessoal para os profissionais, além de enriquecimento cultural. Já para seus clientes, representa a possibilidade de fortalecer sua estratégia de negócios com a colaboração, experiência e conhecimento da “Consultoria A” *South America* em escala continental.

A seguir será apresentado um relato detalhado da experiência da autora na “Consultoria A”. O relato apresenta como a autora conheceu a organização, a forma e os motivos pelos quais se sentiu atraída a participar da seleção, o processo de recrutamento de *trainees*, a escolha e contratação dos aprovados e as formas utilizadas pela empresa para a construção do seu perfil ideal de funcionário. Discorre, também, sobre como é exercido o controle “invizibilizado” sobre a vida de seus profissionais e os instrumentos utilizados para obter um resultado satisfatório dos mesmos, tais como: técnicas de gerenciamento de impressão, treinamentos,

---

<sup>1</sup> Informações extraídas do *site* da “Consultoria A”, visualizado em 21 de março de 2007.

pressão por resultados, aconselhamento, avaliações, benefícios concedidos, banco de horas e o controle de horas trabalhadas *versus* horas disponíveis para a empresa.

O objetivo do relato, a seguir, é descrever alguns dos mecanismos que as empresas multinacionais utilizam para construir e modelar a subjetividade de sua equipe de forma que esta venha a corresponder às suas expectativas do que seria o “trabalhador ideal”. Adianto que ao final desse relato, coube o questionamento: pode-se torná-lo como uma experiência tão somente individual? Do cruzamento das histórias das pessoas que em um dado momento de suas vidas compartilham a mesma inserção profissional procurar-se-á discutir se o relato ora apresentado poderá ser tomado como tão somente individual. Além disso, terá o cruzamento destas experiências algo a dizer a respeito da produção dos sujeitos contemporâneos?

Adiante, serão apresentados a problemática, os objetivos e a justificativa do estudo. Na revisão da literatura são tratadas as transformações que modificaram a realidade das relações de trabalho contemporâneas, os modos de controle da subjetividade do trabalhador e a urgência, instantaneidade e fragilidade dos laços humanos e profissionais no mundo atual. Em seguida são apresentados também os procedimentos metodológicos utilizados para a realização do estudo, bem como a apresentação e análise dos resultados, e as considerações finais.

### **1.1 Relato de uma experiência particular**

A partir do relato da experiência individual de uma ex-funcionária da empresa multinacional de auditoria “*Consultoria A*” foi desenvolvida a problemática da presente dissertação. Pensa-se que a experiência relatada em primeira pessoa a seguir, ilustra também, experiência coletiva.

A minha trajetória na empresa “*Consultoria A*” teve início de forma inesperada. Aconteceu em 2000, desencadeada por uma palestra realizada na Universidade de Fortaleza, onde eu estudava. A partir disso, iniciou-se o processo seletivo que resultou na minha contratação como *trainee*.

A “*Consultoria A*” era uma das pouquíssimas empresas multinacionais localizadas no Estado do Ceará. Era um símbolo de status fazer parte do seu quadro funcional, sem contar que era um trampolim para novas oportunidades. Nas empresas de “renome”, não importa o quanto deverão trabalhar, sofrer, ceder ou receber, o que importa é fazer parte daqueles poucos que conseguiram chegar ao topo. Tornar-se gerente da empresa não é o suficiente, lá, somos apenas um entre muitos. O objeto de desejo é um cargo de CEO, CFO, ou qualquer outro nas grandes empresas de varejo, bancos, financeiras, virtuais entre outras que anunciam em revistas de grande circulação.

### **Primeira fase: tenho os requisitos desejados**

O *site* da empresa “*Consultoria A*” oferece aos possíveis interessados uma descrição detalhada dos requisitos necessários ao *trainee*, conforme se pode verificar nos extratos a seguir:

Se você busca terreno fértil para desenvolver seu talento, a “*Consultoria A*” é o ambiente certo para começar sua carreira profissional. Temos as condições adequadas para estimular seu crescimento: uma equipe dinâmica e altamente qualificada, amplo acesso a conhecimento e apoio para você alcançar o sucesso.

Dê esse grande passo na sua vida profissional e venha fazer parte de uma das maiores empresas do mundo nas áreas de Auditoria, Assessoria Tributária e Transações Corporativas.

O Programa de Trainees 2006 é voltado para estudantes do último ano ou recém-formados dos cursos de Administração de Empresas, Ciências Atuariais, Ciências Contábeis, Ciências da Computação, Direito, Economia, Engenharia, Estatística, Matemática e Sistemas de Informação.

Serão contratados 350 jovens para trabalhar nos escritórios da “*Consultoria A*” em São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Campinas, Porto Alegre, Curitiba, Blumenau, Salvador e Recife. Os candidatos poderão optar pelas áreas de Auditoria, de Assessoria Tributária ou de Transações Corporativas. É indispensável o domínio fluente da língua inglesa, além de conhecimentos de informática (*Consultoria "A", 2006*).

Os requisitos necessários ao funcionário que a empresa procurava era bem definido: deveria possuir entre 18 e 24 anos de idade, ser universitário, possuir inglês fluente, conhecimentos em informática e o que não está escrito entre as linhas acima: possuir disponibilidade integral para viagens. Eu possuía os requisitos desejados.

Algumas semanas após a entrega do meu currículo recebi uma ligação chamando para participar dos primeiros testes de seleção. Todas as fases do processo seletivo eram eliminatórias. Durante a realização das provas tomei conhecimento que dispuseram-se a passar pelo funil aproximadamente 100 candidatos. Destes, somente quatro seriam escolhidos. Apenas metade dos currículos recebidos foram aprovados para a realização das primeiras provas da seleção. Os candidatos deveriam entender de conhecimentos gerais, português, matemática e inglês. Aqueles que obtivessem bons escores na primeira bateria de testes seriam convocados para realizar uma nova prova, dessa vez de contabilidade.

Durante as provas não sabíamos com quem estávamos concorrendo. Eram convocados seis concorrentes a cada três horas do dia. O processo era absolutamente individualizado. Todos concorriam entre si. Estávamos em uma mesa redonda e era comum perceber uma certa insegurança nos olhares durante a realização da prova. Aqueles que terminavam primeiro, podiam retirar-se, portanto não havia qualquer tipo de troca de informações após a realização da prova, aumentando ainda mais a tensão.

A intenção da primeira bateria de testes era homogeneizar os candidatos, verificar quais deles estavam minimamente aptos a fazer parte da organização.

### **Segunda fase: um longo caminho a percorrer**

Aproximadamente quarenta por cento dos participantes não obtiveram pontuação suficiente para continuar na competição. Porém, os que ainda continuavam “na briga” pelas vagas sentiam-se mais fortes do que no começo da seleção.

Quando fui comunicada sobre minha aprovação na primeira fase, busquei imediatamente um professor particular de contabilidade para garantir a passagem para a próxima etapa.

Se me recordo bem, houve uma segunda prova de inglês nesse dia, mais difícil que a primeira. Algum tempo depois, fiquei sabendo que a minha nota de

contabilidade foi suficiente apenas para ser aprovada e que a de inglês (94% de acerto) foi o que chamou a atenção da empresa.

### **Terceira fase: utilizando o gerenciamento de impressão**

A terceira fase da seleção foi composta por entrevistas individuais. A primeira foi realizada com um supervisor - funcionário com aproximadamente cinco anos de empresa - e a segunda, uma semana mais tarde, com o gerente geral do escritório.

Ao chegar para a primeira entrevista não sabia o que me aguardava. Vesti uma camisa branca de mangas compridas, uma calça preta, bolsa e sapatos pretos. Os cabelos estavam escovados e tanto a maquiagem como os acessórios eram discretos. Exatamente como as revistas populares de negócio nos aconselhavam a fazer. Estava com medo. Não sabia o perfil do administrador, nem muito menos o que ele procurava. Existia uma preocupação em causar uma boa impressão, mostrar-me como profissional atraente para a empresa.

Ambos os entrevistadores deixaram bem claro que a minha área de interesse, que era a de consultoria (auditoria interna), não existia naquele escritório voltado para atividades de auditoria externa (contabilidade). Como queria muito entrar, afirmei estar ciente e que faria parte da equipe da auditoria e, no futuro, quando a consultoria fosse desenvolvida, entraria para o time.

### **Quarta fase: consegui!**

A última fase do programa de seleção envolveu a aplicação de uma prova não oficial do TOEFL (teste de inglês), com um professor americano e, em seguida, uma dinâmica de grupo com os oito participantes restantes do processo de seleção. O sócio da empresa mais interessado na contratação deslocou-se do Estado da Bahia para o Estado do Ceará com o intuito de escolher os concorrentes. Durante a dinâmica, aqueles que mais se esforçaram para participar, mostrar liderança e falar, foram reprovados. Eu só falei quando tinha certeza, passei a maior parte do tempo calada.

Após a dinâmica, fomos para o escritório para participar da entrevista com o sócio. Ao sair de lá, comentei com os meus pais que certamente seria reprovada, pois o meu perfil era muito diferente do restante da turma. Eles queriam mostrar liderança, inteligência, conhecimento.

Ao saber que fui aprovada não podia me conter de felicidade! Não acreditava no que estava ouvindo. Alguns meses depois, examinando minha ficha pessoal descobri que fui a primeira, dentre os quatro aprovados, na preferência da psicóloga e do sócio.

A notícia se espalhou pela cidade. Dentro da faculdade eu era reverenciada e respeitada entre os colegas da turma. Os professores me respeitavam, porém nunca me questionaram absolutamente nada a respeito do trabalho ou técnicas utilizadas durante as consultorias. Para eles, eu era apenas mais uma aluna na sala de aula que precisava de presença por causa das constantes viagens. Sentia como se os alunos, leitores de revistas como Exame, VOCÊ S.A, entre outras, soubessem da “importância” de ocupar um cargo como aquele. Eles valorizavam o cargo, porém nunca me foi questionado o conteúdo do trabalho.

Soube de conversas a meu respeito em festas, não sabiam meu nome, mas sabiam meu cargo. Sentia-me uma farsante. Todos esperavam muito de mim e eu não sabia se poderia corresponder às expectativas. Imaginava como seria perder este título e o que as pessoas falariam a meu respeito então.

Vivia uma rotina de constantes viagens, conhecendo o Brasil, com um laptop no ombro, sentindo-me importante, poderosa, porém, extremamente insegura. A

partir de então não mais participaria de encontros com amigos, festas de aniversário em família, dia dos pais, dia das mães ou reveillon. A única data comemorativa em que certamente compareceria seria ao Natal. Não seria mais possível ao menos fazer planos particulares. Todos eles deveriam se adequar aos da empresa.

## **A construção do consultor**

Nós nos orgulhamos do fato de nossos recém-contratados trazerem com eles uma rica variedade de conhecimentos pessoais e talentos. O desafio é ter a certeza de que encontramos uma maneira de trabalhar juntos para utilizar esses conhecimentos e talentos de maneira rápida e eficaz ("Consultoria A", 2006).

Já na condição de contratados, o próximo passo a ser realizado pelos *trainees* era um treinamento intensivo em contabilidade e auditoria. Embora não eliminatórias e previamente informadas, as atividades dos meses seguintes representavam para os *trainees* uma impossibilidade de não adequação. Não havia como reprovar nesse treinamento. Éramos obrigados a absorver e entender todo o conteúdo.

## **O controle**

A empresa nos deu exercícios de contabilidade para resolver, os quais, por sinal, eram bastante complexos. Os exercícios deveriam ser entregues para correção quando chegássemos na cidade de Salvador, onde todos os *trainees* aprovados nas regiões Norte e Nordeste do país estudariam contabilidade durante um mês, 50 horas por semana.

Nas primeiras duas semanas, o curso enfocou contabilidade. Foi contratado um professor da Universidade Federal da Bahia (UFBA) para realizar nosso treinamento. Éramos aproximadamente 22 *trainees*. Dez do Estado da Bahia, quatro do Estado do Ceará, seis do Estado de Pernambuco e dois do Estado do Pará. Fomos acomodados em turmas de três em cada quarto e expostos a várias horas de aula, inclusive aos sábados e domingos. Lembro-me que durante o mês de aula, praticamente não víamos a luz do sol e tivemos apenas um domingo para conhecer a cidade. O tempo livre era à noite, quando aproveitávamos para jantar, lavar roupa, comprar mantimentos e os mais corajosos arriscavam um programa mais pesado, como um barzinho ou boate nas sextas e sábados.

Não saíamos da linha por obrigação própria. Não dava tempo. O treinamento terminava às 19 horas todos os dias. Nosso tempo livre era utilizado para estudar o que havia sido ensinado durante o dia. Às vezes não tínhamos disposição nem para jantar. Havia sempre um funcionário da empresa acompanhando as aulas, corrigindo os exercícios e comunicando ao sócio o que estava acontecendo.

### **A pressão pelo medo**

Após 15 dias de treinamento intensivo, no primeiro domingo livre, o sócio do escritório do Estado da Bahia preparou uma palestra “ZEN” para os funcionários da “*Consultoria A*”. Convidou alguém que percorreu o “Caminho de Santiago de Compostela” para falar durante todo o domingo. O que chama atenção neste evento é que aqueles funcionários que não compareceram ficaram “marcados”. Ele prestava atenção em tudo e em todos, analisando quem prestava atenção na palestra e quem estava quase dormindo. Vale mencionar que a palestra foi ministrada em uma sala escura, sem janelas, com iluminação indireta, música clássica tocando ao fundo e que o palestrante permaneceu o tempo inteiro sentado enquanto falava em um tom de voz bastante calmo. Não nos foi dada a opção de não ir. Era obrigatório. Sentimos como se estivéssemos algemados, acorrentados às cadeiras sem opção de no final de semana poder fazer algo que não envolvesse a empresa.

Após o término das aulas, sentia-me mais confusa do que quando entrei. Foram tantas informações em tão pouco tempo que não sabia como iria utilizá-las algum dia. Eu, que fui admitida como funcionária do “Departamento de Serviços Especiais”, não era qualificada nem como auditora contábil, nem como consultora tributária, porém me foram passadas informações a respeito de ambos os setores. E, ao final do treinamento, nos seria cobrada a absorção de todo o conteúdo.

O professor de contabilidade nos informou que ao final das duas semanas de aula de contabilidade teríamos uma prova. A turma toda entrou em desespero, pois durante o treinamento nos foi passado o conteúdo que se ensina em quatro anos de faculdade de contabilidade. O medo da prova nos fez estudar, porém a maioria de

nós jamais conseguiria passar nesta prova. A prova não aconteceu, era apenas uma forma de nos fazer prestar mais atenção na aula.

### **Modos de ser consultor: a subjetividade em questão**

A seguir serão descritos os sete pilares – aconselhamento, benefícios, banco de horas, qualidade de vida, avaliações, treinamentos anuais, comunicação interna / recursos humanos - utilizados pelas empresas para sustentar esta produção contínua da subjetividade. Tentaremos mostrar os modos como os funcionários são afetados e as implicações em sua vida profissional e pessoal.

#### **Aconselhamento**

Durante toda a sua carreira, você terá um conselheiro - um profissional experiente que se responsabilizará pelo seu acompanhamento e desenvolvimento. Ele terá um papel importante e nos ajudará a oferecer todo o apoio profissional e pessoal de que você necessita. Ele trabalhará para identificar necessidades específicas de conhecimento e aconselhá-lo sobre a direção em que a sua carreira está sendo encaminhada. Seu conselheiro se reunirá com você formalmente pelo menos duas vezes ao ano, mas é desejado que ocorram outras discussões informais com mais frequência. (“Consultoria A”, 2006)

Cada *trainee* ao entrar na empresa é designado a um conselheiro. A figura do conselheiro é aquele sênior/gerente/diretor/sócio escolhido para acompanhar sua trajetória na empresa. Todos dentro da “Consultoria A” possuem seu conselheiro. É ele quem “filtra” os problemas e assume o papel de psicólogo do seu aconselhado. No meu caso, por fazer parte de um escritório pequeno, o gerente sênior (cargo máximo existente no Estado do Ceará) era o conselheiro de todos os funcionários da região.

Durante o processo de desenvolvimento do funcionário, o conselheiro pode ser de fundamental importância. Durante meus primeiros anos, o gerente sênior do escritório de Fortaleza esteve ao meu lado acompanhando eventuais problemas, informando como deveríamos proceder, e auxiliando nas negociações com clientes. Nos anos finais, minha conselheira, não oficial, tornou-se a gerente do escritório de

Recife, pois era o maior cargo de auditoria interna na região nordeste. Ela era a única com competência para discutir assuntos referentes aos clientes onde eu estava atuando.

Ela foi de extrema importância para a minha carreira. Era uma profissional considerada como “exemplo” para os funcionários da equipe. Sempre colocou a vida profissional à frente da pessoal. Passava 99% do seu tempo viajando. Sempre estava à frente de qualquer gerente, diretor ou mesmo sócio da área. Era um “poço” de conhecimento. Pensava com visão, alargou as fronteiras da auditoria interna na empresa e ganhou reconhecimento internacional. As ferramentas desenvolvidas por sua equipe ganharam prêmios, e seus “pupilos” eram treinados conforme as suas regras. Conseqüentemente, eram os mais competentes do país. Um deles, até hoje, recebe conceito “excelente” todos os anos, mesmo estando atuando no escritório de São Paulo.

Como não via impedimentos para absolutamente nada, para ela, tudo era possível. Em uma oportunidade, ela me relatou casos onde passou três noites seguidas, sem dormir, aprendendo a utilizar uma ferramenta. E assim como era fácil para ela, deveria ser fácil para todos. Alguns conseguiam acompanhar o ritmo, outros não. Isso causava frustração constante nas pessoas. Mais uma vez, o fantasma da não adequação rondava nossas vidas. Apesar de contratados, a sensação que tínhamos é que continuávamos sendo selecionados, e aqueles que não estivessem adaptados à cultura da empresa, seriam analisados nos comitês anuais e, quem sabe, convidados a sair da empresa. Uma outra opção era o “congelamento”, onde o funcionário não era promovido, como de costume.

Anualmente nos era repassado um formulário, não oficial, para que informássemos quais habilidades possuíamos, quando as adquirimos e quais habilidades estávamos dispostos a adquirir no prazo de um ano. Neste formulário encontrava-se cursos de línguas, de informática, ferramentas da empresa, artigos e publicações.

Ao fazer qualquer menção sobre falta de tempo para estudar, fazer cursos, aprender línguas, era de praxe ouvir a seguinte frase: - E o que você faz entre meia-noite e seis da manhã? No mesmo tema, gostaria de citar outra frase bastante comum: - Cobra não tem perna e anda. Não menos freqüente, ouvíamos também o

famoso: - Te vira! Em algumas ocasiões, as pessoas que tentaram “se virar” trouxeram diversos transtornos para a empresa junto aos clientes.

### **Benefícios**

A “*Consultoria A*” tinha como regra oferecer alguns benefícios para os seus funcionários. Primeiramente, ela somente contratava aqueles que falavam inglês avançado ou fluente. Ao entrar na empresa, era constantemente estimulada a realização do teste TOEFL. Aqueles aprovados no teste recebiam um aumento de 10% no salário bruto.

Outro benefício fornecido pela empresa era o subsídio de 80% do valor da faculdade. Os dois últimos anos da minha faculdade foram pagos pela empresa. Tal procedimento mantinha os funcionários motivados a continuar trabalhando, mesmo que não pudessem comparecer a maior parte das aulas.

Recebíamos também vale alimentação e seguro-saúde. Na medida que subíamos de cargo, aumentavam os benefícios. Os gerentes recebem também vale-combustível, vale-alimentação e telefones celulares. No meu último ano, recebemos um estranho aumento: o valor do nosso vale refeição triplicou! Além de desnecessário, era pouco provável o consumo de 32 reais diários na hora do almoço. Entretanto, existia a possibilidade do não recebimento dos vales-refeições. A empresa utilizava os vales como meio de controle. Caso os *times* (controle de horas semanal por cliente) não fossem enviados na data correta, o funcionário perdia o direito ao recebimento dos vales daquele mês. Não importa onde estávamos ou se havia possibilidade de conexão à internet, o que importava era que o formulário deveria ser entregue.

## **Banco de Horas**

Semanalmente nos era cobrado o preenchimento de um formulário chamado “*time*” (tempo em inglês). Neste formulário, eram registradas as horas trabalhadas em cada cliente e as horas “disponíveis”, que seriam computadas com banco de horas negativo.

Era bastante comum os gerentes venderem projetos prevendo um dispêndio de 40 horas semanais por pessoa da equipe, mas esta trabalharia no mínimo 16 horas a mais. Na maioria das vezes as horas extras não podiam ser computadas no *time*, pois estas diminuiriam o lucro por projeto. Em outras palavras, as horas não utilizadas em clientes eram computadas como negativas, as horas extras eram esquecidas. Em algumas ocasiões, caso o gerente tivesse um “bom coração”, ele nos permitia cobrar uma ou duas horas extras por dia, mas somente no caso de haver muito mais horas extras que não seriam cobradas.

Claro, existiam ocasiões onde os funcionários utilizariam mais tempo para realizar uma tarefa por inexperiência ou incompetência, mas na maioria das vezes esse não era o caso. Apenas nos clientes onde estava trabalhando sozinha, eu poderia controlar minhas horas diárias. Algumas vezes, trabalhava oito horas por dia, mas, em 95% dos clientes, era comum ultrapassar esta quantidade. Sem mencionar os finais de semana e feriados.

Todo esse processo e controle do nosso tempo era sentido como injusto. Tudo funciona de acordo com a conveniência para a empresa. Ela precisa lucrar o máximo dentro de cada projeto, nem que para isso precise explorar ao máximo seu funcionário e fazê-lo acreditar que é para o bem da sua própria carreira. E a nós, funcionários, cabia apenas aceitar, calados.

## Qualidade de Vida

Equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal. Se os nossos colaboradores estão satisfeitos, muito provavelmente deixarão os clientes satisfeitos. Entretanto, para atingir a satisfação pessoal, você necessita do apoio de uma firma que entenda que você é uma pessoa com obrigações fora do trabalho. Esperamos muito das pessoas e sabemos que conseguiremos o seu melhor desempenho reconhecendo que existem coisas na vida além do trabalho. (“Consultoria A”, 2006)

Inúmeras vezes ouvi relatos ou vivi situações onde tive que mudar planos de viagens pessoais, carnavais, semanas santas, datas comemorativas como dia das mães, dia dos pais, aniversários. Era comum não estar presente nestes eventos. Não nos era permitido ao menos reclamar. Conheci uma funcionária que mudou a data de seu casamento três vezes por solicitação da empresa.

Os funcionários deslocados para clientes fora de sua cidade natal tinham direito de retornar para casa de 15 em 15 dias, durante os finais de semana. Muitas vezes, o funcionário não podia sair do cliente na sexta, então passava o sábado viajando para casa e no domingo tinha que retornar para o cliente. Não nos era permitido utilizar horas da semana para realizar as viagens para a cidade em que iríamos trabalhar. Isto aconteceria em último caso. Era de “bom tom” viajar no domingo, e voltar no sábado. Alguns não usufruíam nem de 24 horas com suas famílias. Outros nem faziam questão de voltar para casa, uma vez que a viagem seria muito cansativa. Muitas vezes éramos avisados dos projetos ou das viagens na última hora. Uma vez, fui avisada que tinha uma hora e meia para pegar um avião. Vivíamos em constante sensação de incerteza.

Mas o mais intrigante a respeito da profissão é que para a empresa pouco importa o gênero do funcionário. Envia mulheres para realizar trabalhos em cidades perigosas, distantes, esperam que estas sejam capazes de dirigir em estradas desconhecidas, viajar por lugares incomuns com pessoas estranhas e procurem abrigo onde for necessário. Não posso falar por outras pessoas, mas passei por diversas situações que considero extremamente perigosas e cheguei a recusar trabalhos por considerá-los impróprios para que uma mulher os realize.

## Avaliações

Ao final de cada trabalho (cliente), os participantes da equipe deveriam preencher um formulário chamado de auto-avaliação do projeto. Neste formulário descrevíamos o trabalho que foi realizado no cliente, quais as dificuldades enfrentadas e em que nossa contribuição foi fundamental para a realização do mesmo.

Somente após o recebimento da nossa auto-avaliação, o sênior encarregado do trabalho preenchia o “formulário de avaliação de performance do funcionário”, baseado no relato da auto-avaliação.

As notas podiam variar entre 1 e 5. Nunca ouvi relatos de notas “1”, até porque o funcionário que obtivesse este conceito seria imediatamente desligado da empresa. A nota “2” significa que o funcionário está com o rendimento abaixo do esperado, e dificilmente permanecerá na empresa. A nota “3” significa que o funcionário está atendendo ao que foi esperado dele, porém não está contribuindo a mais ou inovando. Aqueles avaliados com média “3” recebem promoções medianas e não são convidados a assumir cargos superiores no ano seguinte. Os poucos casos de nota “5”, são conhecidos por todos. Realizaram trabalhos excelentes e receberam belas promoções. Em outras palavras, o mínimo esperado do funcionário da “Consultoria A” é que este obtenha sempre a nota “4” (acima do esperado) para que possa progredir conforme as regras da empresa.

Ao ler sua avaliação, o avaliado tinha a possibilidade de replicá-la, explicando os motivos pelo qual não concordava ou inserir outras informações. O superior podia acatar ou não a réplica. Este procedimento era realizado apenas entre avaliador ou avaliado. Em casos de injustiças, a hierarquia superior sempre “vencia”. Recentemente fui informada que este procedimento havia mudado, mas ainda não tomei conhecimento do novo método de avaliação.

Nem sempre as equipes de trabalho eram as mesmas, portanto uma má avaliação, ou incidentes ocorridos nos clientes ficavam marcados no histórico “invisível” do funcionário. Havia também a grande probabilidade de más avaliações serem comentadas por meio de fofoca para outros profissionais da área, aumentando ainda mais o constrangimento e a sensação de incompetência. Diante

destas situações a melhor opção era calar, uma vez que não havia como lutar contra a hierarquia, e quem sabe, com o tempo, esperar que o ocorrido fosse esquecido.

### **Treinamentos Anuais**

Aprendizado. Queremos que você continue sempre crescendo e se desenvolvendo. Acreditamos que nossa vantagem competitiva vem da habilidade de desenvolver as qualidades e os talentos dos nossos colaboradores de maneira efetiva. Você vai adquirir os conhecimentos de que necessita durante o trabalho e por meio da sala de aula e do *e-learning*. Recentemente, a “Consultoria A” foi eleita uma das dez melhores empresas do mundo em *e-learning* pela qualidade, pela quantidade e pelo impacto das suas iniciativas nessa área. Além de cursos específicos, você também terá acesso ao *KnowledgeWeb*, nossa ferramenta global de gestão do conhecimento (“Consultoria A”, 2006).

Anualmente é realizado um treinamento de imersão para todos os funcionários da empresa. Os eventos acontecem de acordo com as áreas da empresa e de acordo com o cargo do funcionário. Os treinamentos de auditoria externa eram realizados para todos os consultores de primeiro ano do Brasil. Na semana seguinte, seria realizado o treinamento para os consultores de segundo ano e assim sucessivamente. O departamento de auditoria interna não seguia esta prática. Por ser uma área nova na empresa, tudo o que fosse repassado para os mais experientes deveria também ser ensinado aos mais novos. O treinamento era realizado com toda a equipe de Business Risk Service (BRS) do Brasil. Ficávamos imersos por aproximadamente sete dias em um hotel distante e assistiríamos a palestras e cursos durante dez horas diárias.

As empresas de consultoria e auditoria também tiveram o privilégio de informatizar seus procedimentos. Portanto, todo documento que antes era registrado em papel, passou a ser registrado em um programa próprio para o tipo de serviço. Eram várias ferramentas, além do Microsoft Office, necessitávamos utilizar o Lótus Notes, Audit Working System (AWS), Audit Comand Language (ACL), Business Process Profile (BPPS), entre outros. Além de aprendermos a utilizar as ferramentas, todos os anos nos eram ensinadas novas metodologias de trabalho. A empresa trabalhava globalmente para desenvolver metodologias de controles externos e internos. As metodologias eram facilmente consideradas defasadas e substituídas. Para isso precisávamos estar sempre atualizados.

Os encontros tinham também o intuito de entrosar a equipe de trabalho, pois sempre trabalhávamos com profissionais diferentes.

As bases de dados contidas no Lótus Notes possuíam manuais sobre as ferramentas e trabalhos realizados com elas. Era cobrado de nós, que estivéssemos sempre analisando as bases a fim de identificar trabalhos realizados por outras equipes e que pudessem agregar valor no projeto atual. Aqueles que não tivessem tempo ou condições de procurar material nas bases de dados seriam questionados no futuro. Porém, não era possível realizar este procedimento no cliente, e fora dele, dificilmente conseguiríamos internet nos hotéis, pousadas, etc. Para estudar todas as bases de dados existentes precisaríamos utilizar nosso tempo livre, e nos sentíamos mal quando não o fazíamos.

### **Comunicação Interna / Recursos Humanos**

Uma cultura singular – Tudo o que oferecemos é desenvolvido a partir de uma cultura singular, cujo lema é "People First", ou seja, as pessoas em primeiro lugar. Somos conscientes de que não podemos ser uma grande firma sem contar com grandes colaboradores. Por essa razão, estamos empenhados em auxiliar todas as pessoas que trabalham conosco a atingir seus objetivos profissionais e pessoais. Isso significa oferecer um ambiente que promova o crescimento e ajude a desenvolver novas habilidades e a obter mais conhecimentos. Conseqüentemente, somos citados com freqüência como uma das "melhores empresas para se trabalhar (Consultoria "A", 2006).

Através do *software* Lótus Notes, a empresa realizava a comunicação interna com os funcionários. Tudo era comunicado e reportado por meio de *e-mail*. Os *times* e avaliações eram preenchidos dentro de uma base e, a partir do momento que esta fosse sincronizada, o departamento responsável estaria com as informações lançadas no sistema.

A empresa possuía diversos programas dentro do departamento de recursos humanos. Estes nos eram informados via *lotus notes* ou reuniões mensais realizadas no escritório. Uma das políticas de RH era o programa "PEOPLE FIRST", onde a empresa dizia valorizar o funcionário acima de seu trabalho. Esta política era freqüentemente usada como motivo de risada entre os funcionários.

Existia também um psicólogo disponível para atender os funcionários por telefone. Porém, pouquíssimos ousavam ligar, pois havia sempre o medo de citar nomes e vazamento de informações. Sabíamos também que este programa não resolveria nossos problemas.

Com freqüência a empresa enviava comunicações sobre a atuação da “*Consultoria A*” no Brasil e no mundo. Eram também realizados testes e questionários dentro da base do notes para todo e qualquer tipo de informação que a empresa estivesse interessada em obter.

Freqüentemente recebíamos “presentinhos” com uma certa freqüência: bolinhas de espuma para evitar lesão por esforço repetitivo (LER), mochilas para evitar roubos de *notebooks*, canetas com a logomarca da empresa, sacolas de viagem também com o logotipo da “*Consultoria A*”, toalhas de praia, entre outros. A empresa possuía, inclusive, uma loja virtual onde era vendido todo tipo de produto (camisas, relógios, bolsas, carteiras, sacolas de viagem, sacolas de ginástica, etc.) para divulgação da marca. Nós funcionários tínhamos orgulho em exibir onde trabalhávamos.

Mesmo com todas as políticas de recursos humanos e de participação nos lucros, valorização do funcionário, entre outros, os salários eram inferiores a média paga pelo mercado. As diárias de viagens e os *tickets* refeição eram poupados pelos funcionários a fim de complementar seu orçamento doméstico.

As práticas descritas acima são as formas comumente utilizadas pelas empresas de consultoria e auditoria para construir, treinar, motivar e recompensar os seus funcionários. Baseada no relato acima, questiono se existe alguma outra maneira de continuar competindo no mercado caso não utilizasse todas estas técnicas de apropriação dos funcionários, da sua vida, do seu tempo, do seu lazer, entre outros.

Existe, portanto, uma angústia das empresas em sobreviver assim como existe uma angústia do funcionário em fazer parte dessa cultura de massa dominante a fim de não ser considerado descartável.

## 1.2 Justificativa e relevância

Tudo o que oferecemos é desenvolvido a partir de uma cultura singular, cujo lema é "People First", ou seja, as pessoas em primeiro lugar. Somos conscientes de que não podemos ser uma grande firma sem contar com grandes colaboradores. Por essa razão, estamos empenhados em auxiliar todas as pessoas que trabalham conosco a atingir seus objetivos profissionais e pessoais. Isso significa oferecer um ambiente que promova o crescimento e ajude a desenvolver novas habilidades e a obter mais conhecimentos. Conseqüentemente, somos citados com freqüência como uma das "melhores empresas para se trabalhar" em publicações de renome como a revista "Fortune", nos Estados Unidos, e o jornal "The Sunday Times", no Reino Unido, entre outras ("Consultoria A", 2007).

Algumas das qualidades que a "Consultoria A" refere procurar nos profissionais são:

**Competência intelectual** - aprender e processar novas informações, analisar problemas e novas situações e exercitar um julgamento justo.

**Liderança** - motivação, influência e capacidade de orientar os outros.

**Trabalho em equipe** - interagir e cooperar com os outros para atingir objetivos comuns.

**Flexibilidade** - mudar prioridades, adaptar-se a novas situações e horários de trabalho e contornar possíveis obstáculos.

**Motivação** - estabelecer altos padrões de desempenho para si próprio e buscar ultrapassar esses padrões.

**Habilidade de comunicar-se** - articular efetivamente seus pensamentos e idéias e saber ouvir.

O extrato apresentado é amplamente divulgado pela empresa que ao passar a idéia de organização modelo, seduz e atrai profissionais para os seus quadros. Uma vez selecionado, o consultor mergulha em uma roda viva de eventos de treinamento, avaliação e de programas de motivação, que exigem dedicação exclusiva 24 horas por dia à empresa, aproximando-se do que Bauman (2001) chama de encantamento moderno com o progresso. Para o autor:

O encantamento moderno com o progresso – com a vida que pode ser “trabalhada” para ser mais satisfatória do que é, e destinada a ser assim aperfeiçoada – ainda não terminou, e não é provável que termine tão cedo. A modernidade não conhece outra vida senão a vida “feita”: a vida dos homens e mulheres modernos é uma tarefa, não algo determinado, e uma tarefa ainda incompleta, que clama incessantemente por cuidados e novos esforços (BAUMAN, 2001, p.155).

O trabalho como é concebido e divulgado pela “*Consultoria A*”, pode ser tomado como um exemplo de “tarefa inacabada”, em que o sujeito é conclamado a incessantemente cuidar da carreira e a se esforçar por progredir a ponto de terminar por se encontrar numa posição permanente de devedor, frente a situações sempre mais exigentes.

A carência de estudos e pesquisas sobre este segmento específico no Brasil, ao menos até onde se pode verificar, por si só justificaria a realização deste estudo. Entretanto, acredita-se que sua justificativa e relevância encontram-se, justamente, na possibilidade de vir a compreender melhor o que podemos chamar de “bastidores” de uma profissão que, em meio à “vida líquida”, conforme diz Bauman (2007a) ao tratar da fluidez da existência contemporânea, parece expressar um glamour que não se sustenta na tarefa cotidiana. Ainda mais que:

A vida líquida é uma vida precária, vivida em condições de incerteza constante. As preocupações mais intensas e obstinadas que assombram este tipo de vida são os temores de ser pego tirando uma soneca, não conseguir acompanhar a rapidez dos eventos, ficar para trás, deixar passar as datas de vencimento (...). (BAUMAN, 2007a, p.8).

A seguir será apresentada a problematização do tema desta pesquisa.

### 1.3 Problematização do tema

Desde a década de oitenta, muito tem se referido aos funcionários das empresas como recursos humanos. Mas de que tipo de recursos se fala? As organizações insistem em dizer que seus funcionários são sua mais preciosa matéria-prima, que o funcionário é o ponto central do processo de trabalho e que o “capital humano” da empresa deve ser objeto de cuidado.

No entanto, o que se constata é que o empresário não mais delega ao funcionário apenas o seu trabalho, mas sim todo o desempenho a ele relacionado. O funcionário não é mais coagido, ele é sutilmente pressionado a realizar suas obrigações eficientemente e dentro dos prazos estabelecidos. As empresas exercem essa pressão, por meio da instalação do medo no cotidiano dos trabalhadores. Há sempre uma incerteza em relação ao futuro, as pessoas estão se tornando cada vez mais dispensáveis dentro das organizações. E ouve-se repetir o ditado popular: ninguém é insubstituível! Bauman (2001, p. 185) afirma que “no mundo do desemprego estrutural, ninguém pode sentir-se verdadeiramente seguro”. Não há muitas habilidades e experiências que, uma vez adquiridas, garantam que o emprego será oferecido, e que, uma vez oferecido, será durável.

E as pessoas se submetem docilmente às novas plataformas de produção por que, na concepção de Guattari e Rolnik (1986), a subjetividade das pessoas vêm sendo fabricada pelos agentes do capital:

Indivíduos são o resultado de uma produção de massa. O indivíduo é serializado, registrado, modelado. A subjetividade não é passível de totalização ou de centralização no indivíduo. Uma coisa é a individuação do corpo. Outra é a multiplicidade dos agenciamentos da subjetivação: a subjetividade é essencialmente fabricada e modelada no registro do social. (Guattari e Rolnik, 1986, p.31)

A grande máquina capitalística produz subjetividades. O marketing, uma ferramentas mais eficazes do capital, nos faz acreditar, por exemplo, que aquele que não dedicar muitas horas ao seu trabalho não será reconhecido; que aquele que não abrir mão de sua vida particular em favor da empresa, não será reconhecido nem recompensado.

Na conjuntura atual de mercado, multinacionais como a “*Consultoria A*” podem tornar-se sonho de “consumo” de administradores, economistas e contadores. Tais profissionais são atraídos para este tipo de empresa devido ao prestígio e status que adquirem ao intitularem-se funcionários de uma “*Big Four*”<sup>2</sup>. Entretanto, o marketing realizado por este tipo de empresa não expõe a realidade do cotidiano da profissão, que exige dedicação exclusiva, capacitação constante e concessão integral de tempo e espaço.

Do relato de uma experiência particular e dos apontamentos da literatura, proponho a seguinte questão de pesquisa: **quais os efeitos do trabalho na vida de consultores e auditores de empresas multinacionais, prestadoras de serviços de consultoria e auditoria?**

---

<sup>2</sup> Chama-se “big four” as quatro grandes empresas de auditoria do mercado mundial. São elas: PriceWaterhouse Coopers, *Ernst & Young*, KPMG e Deloitte Touche Tohmatsu.

## 1.4 Objetivos

A partir da questão de pesquisa foram definidos os seguintes objetivos:

### Geral

Analisar os efeitos do trabalho na vida de consultores e auditores de empresas multinacionais prestadoras de serviços de auditoria e consultoria.

### Específicos:

1. Descrever e diferenciar atividades de auditoria e consultoria.
2. Caracterizar o auditor/consultor de empresas multinacionais de auditoria e consultoria.
3. Verificar como funcionários e ex-funcionários de empresas multinacionais de auditoria e consultoria descrevem sua vida como auditores e consultores.
4. Identificar e analisar os motivos que levam o auditor/consultor de empresas multinacionais de auditoria e consultoria a desligar-se delas por iniciativa própria ou da empresa.
5. Identificar e analisar os motivos que levam o auditor/consultor a permanecer em empresas multinacionais de auditoria/consultoria.
6. Identificar e analisar como o auditor/consultor de empresas multinacionais de auditoria/consultoria molda e coordena sua vida em relação ao trabalho que realiza.

A seguir será apresentada a revisão da literatura adotada nesta pesquisa.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

Neste conjunto circunstancial da revisão da literatura, três pontos são destacados: a nova realidade do mundo do trabalho; a urgência, instantaneidade e fragilidade nas relações contemporâneas e os modos de subjetivação do trabalhador.

### 2.1 Novas realidades do mundo do trabalho

*O processo da crise é permanente, o que temos são crises sucessivas. Na verdade, trata-se de uma crise global, cuja evidência tanto se faz por meio de fenômenos globais como de manifestações particulares, neste ou naquele país, neste ou naquele momento, mas para produzir o novo estágio de crise. Nada é duradouro (SANTOS, 2006, p.35).*

Os últimos anos do século XX testemunharam grandes mudanças. O mundo tornou-se unificado em virtude das novas condições técnicas, bases sólidas sobre a qual se apóia o grande capital para construir a globalização. Esta, entretanto, impõe-se à maior parte da humanidade como uma globalização perversa (SANTOS, 2006). O mercado ampliou-se, da mesma forma que a concorrência, devido à instalação de outras inúmeras empresas similares na disputa pelos consumidores. Entre as suas conseqüências, se encontra o profundo impacto sobre o trabalho e o emprego. Além de consumidores, entra em jogo também uma disputa por mercados de trabalho.

Piccinini *et al.*(2006) distingue entre as transformações que afetam profundamente o trabalho e o emprego a importância da globalização da economia com a hegemonia do capital financeiro, a redistribuição espacial das indústrias, que redesenha uma nova divisão internacional do trabalho; a nova organização das empresas em rede e sua reestruturação na lógica da racionalização flexível; a incorporação gradual de tecnologias da informação na produção e na vida cotidiana, bem como o desequilíbrio na relação trabalho-capital (Piccinini *et al.*, 2006).

Nardi (2006, p.53) entende que as transformações do trabalho são associadas à reestruturação produtiva iniciada com a crise do fordismo nos anos 70.

Para o autor, “a reestruturação produtiva pode ser definida como a transformação do modelo de acumulação taylorista-fordista no contexto do estado-nação para a acumulação flexível no contexto da globalização”. Não há reestruturação produtiva sem a globalização. As novas tecnologias de informação, a internet, a informática, todos estes novos recursos facilitam a incorporação dos métodos contemporâneos de gestão em nível mundial e em ritmo acelerado. Adicionalmente, o autor acrescenta que as políticas neoliberais são orientadas pela concepção do mercado como força reguladora por excelência e suas principais recomendações são: reforma, redução e eliminação das barreiras protecionistas e na desregulamentação das relações de trabalho.

As grandes empresas, concentradoras do poder e do capital, e detentoras de uma crescente parcela do mercado, vêm determinando as “regras do jogo”, impondo suas condições de trabalho, certamente em virtude da oferta global de mão-de-obra, indo a busca onde quer que ela seja mais barata. Os postos de emprego saíram dos países onde eram pagos altos salários, e migraram para economias de salários baixos, abundantes em trabalhadores capacitados e bem preparados (SENNETT, 2006). Essas empresas são caracterizadas por uma expansão de seus núcleos ou pela realização de processos produtivos em diversas regiões do globo (produção flexibilizada), desterritorializando-se, sem que estabeleçam raízes com as sociedades com as quais mantêm laços meramente comerciais e descomprometendo-se de responsabilidades com a comunidade que participa de seus processos. Essa produção flexibilizada é descrita por Bauman (1999) como se segue:

Flexibilidade do lado da procura significa liberdade de ir aonde os pastos são verdes, deixando o lixo espalhado em volta do último acampamento para os moradores locais limparem; acima de tudo, significa liberdade de desprezar todas as considerações que “não fazem sentido economicamente” (BAUMAN, 1999, p.112).

Essa flexibilidade tanto se refere a aspectos ambientais, como a aspectos sociais. E, segundo Bauman (1999), em contrapartida à flexibilidade do lado da procura, do lado da oferta, a flexibilidade vem a ser para todos:

(...) um destino duro, cruel, inexpugnável: os empregos surgem e somem assim que aparecem, são fragmentados e eliminados sem aviso prévio, como as mudanças nas regras do jogo de contratação e demissão – e pouco

podem fazer os empregados ou os que buscam emprego para parar essa gangorra (BAUMAN, 1999, p.112).

Corroborando com o pensamento de Bauman (1999), Dupás (2005) entende que o emprego foi o maior prejudicado. Para o autor, a abertura econômica, contrariamente à liberdade dos fatores de produção, a mão-de-obra permaneceu prisioneira de seus territórios originais. Além disso, Dupás (2005), assevera os processos de automação e o contínuo desenvolvimento das novas tecnologias da informação, além de flexibilizarem as relações de trabalho, reduziram empregos, o que gerou um aumento da informalidade através de uma intensa terceirização de processos de produção e um excedente de mão-de-obra barata em busca de sustento mundo afora.

Entende-se por flexibilização “o conjunto de processos e de medidas que visam alterar as regulamentações concernentes ao mercado de trabalho e às relações de trabalho, buscando torná-las menos ordenadas e possibilitando arranjos considerados inovadores diante de uma forte tradição de controle legal das relações laborais” (Holzman e Piccinini, 2006, p. 131).

Piccinini, Oliveira e Rübenich (2006) afirmam que existem diferentes modelos de flexibilização do trabalho nas organizações brasileiras, e os dividiram em: flexibilização quantitativa externa, flexibilização quantitativa interna, flexibilidade funcional, flexibilização externa das formas de trabalho (tempo/espço), flexibilização interna das formas de trabalho.

**Quadro 1: Resumo das formas de flexibilização do trabalho:**

Tipo de flexibilização		Externa	Interna
	Quantitativa (nº. de trabalhadores)	Terceirização, Subcontratação, Trabalho a domicílio, Rede de empresas, Cooperativas de trabalho.	Trabalho de tempo compartilhado (job sharing), Lay-off, Estágios, Trabalho temporário, Tempo parcial
	Funcional		Polivalência, Multifuncionalidade.
	Formas de trabalho (tempo/espço)	Teletrabalho, Trabalho a domicílio, Rede de empresas.	Horas extras, Banco de Horas, Jornada Flexível, Turnos, Semana Reduzida de Trabalho

Fonte: Piccinini, Oliveira, Rübenich, (2006, p.108).

Constituem-se formas de flexibilização interna das formas de trabalho, conforme (Piccinini; Oliveira; Rübenich, 2006, p. 107):

- Horas extras<sup>3</sup>: é entendida como o volume de horas trabalhadas, adicionais ao estabelecido pelo contrato de trabalho. Tem sido utilizada pelas empresas como uma forma de completar a atividade produtiva que não pode ser desempenhada dentro da jornada normal.
- Anualidade das horas trabalhadas (banco de horas)<sup>4</sup>: criado para atender à sazonalidade das demandas das organizações, o trabalhador fica mais tempo na organização nos momentos de pico de produção, trabalhando acima do horário estipulado legalmente e desconta o número de horas trabalhadas a mais nos momentos em que há redução no volume de produção.
- Jornada de trabalho flexível: o trabalhador estipula a maneira pelo qual vai cumprir a sua jornada de trabalho. É mais aplicável à atividades como criação ou pesquisa e desenvolvimento.
- Turnos de trabalho: possibilita às empresas maior flexibilidade na produção pela extensão do dia de trabalho e substituição periódica dos trabalhadores.
- Semana reduzida de trabalho: forma de flexibilização que permite aos trabalhadores condensarem um número fixo de horas em uma parte da semana, permanecendo inativo o restante do tempo.

Um outro resultado da flexibilização das relações de trabalho foi a perda das proteções conquistadas durante o século XX, quando trabalhadores obtiveram nas

<sup>3</sup> A prestação de hora extra é regulamentada pelo artigo 59 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e estabelece que a sua remuneração deverá ser, pelo menos, 50% superior à hora normal de trabalho, sendo limitada a, no máximo, duas horas por dia.

<sup>4</sup> Banco de horas: foi introduzido pela Lei nº 9.601/98 (alterou o parágrafo 2º, acrescentou o parágrafo 3º no artigo 59 da CLT) - Decreto nº 2.490/98, Medida Provisória 2.164-41, de 24/08/2001 - DOU 27/08/2001, que passaram a ter a seguinte redação:

"§ 2º Poderá ser dispensado o acréscimo de salário se, por força de acordo ou convenção coletiva de trabalho, o excesso de horas de um dia for compensado pela correspondente diminuição em outro dia, de maneira que não exceda, no período máximo de um ano, à soma das jornadas semanais previstas, nem seja ultrapassado o limite máximo de dez horas diárias.

condições de venda e uso de sua força de trabalho a garantia de direitos a benefício e serviços decorrentes de sua condição de trabalhadores (Holzmann e Piccinini,2006).

Dedecca (1998) também faz algumas considerações a respeito da informalidade que se apoderou das relações de trabalho atuais. Para o autor, observa-se uma crescente informalidade do mercado de trabalho e o aumento dos acordos coletivos entre empresas e sindicatos. A informalidade nasce na capacidade limitada de absorção de mão-de-obra pelos segmentos modernos e é agravada quando os mesmos deixam de criar novos postos de trabalho.

Heloani (2003), comentando a respeito da flexibilização anteriormente apresentada, afirma que os neoliberais defendem a flexibilização como a saída para o desemprego. No entanto o autor conclui que o neoliberalismo coloca o trabalhador como um “sobrevivente”. Este, para não ser soterrado pelo desemprego, deve submeter-se a aceitar subempregos, ocupações temporárias em que é coagido a desistir de direitos trabalhistas conquistados há décadas, como pagamento de horas extras e férias remuneradas. Além disso, este “sobrevivente” deve estar sempre empenhado em treinamentos e atualizações para requalificar-se, sob pena de perder até o emprego precário que detém.

Bauman (2005) chama estes “sobreviventes” de refugio humano. Considera refugio os excessivos e redundantes, um produto inevitável da modernização. Para ele, redundância sugere permanência e aponta para a regularidade da condição. Ser redundante significa ser extranumerário, desnecessário e sem uso. Rotineiramente, as pessoas declaradas redundantes são consideradas um “problema financeiro”, uma vez que precisam ser alimentadas, calçadas e abrigadas; não sobreviveriam por si mesmas, pois lhes faltam os meios de sobrevivência.

Sennett (1999) afirma que o sistema de poder que se esconde nas modernas formas de flexibilidade consiste em três elementos: reinvenção descontínua de instituições; especialização flexível da produção e concentração de poder sem centralização. Reinvenção descontínua é o comportamento flexível exigindo um desejo de mudança que ataca a rotina burocrática, buscando reinventar decisiva e irrevogavelmente as instituições, para que o presente se torne descontínuo com o passado. Quanto à especialização flexível, o autor afirma que esta tenta pôr, cada vez mais rápido, produtos mais variados no mercado; é a antítese do sistema de

produção incorporado no fordismo. Sobre a concentração sem centralização, Sennett (1999) afirma que as constantes mudanças promovem uma concentração de poder, sem centralização de poder. Como exemplo, o autor usa a flexibilização do tempo, o trabalho em casa (descentralizado) e o controle via *e-mail*. Para o autor, o “capitalismo flexível” ataca as formas rígidas de burocracia, pedindo aos trabalhadores que sejam ágeis, estejam abertos a mudanças em curto prazo, assumam riscos continuamente e que dependam cada vez menos de leis e procedimentos formais.

Bauman (2005, p.18) expressa criticamente a realidade do mundo globalizado afirmando que: “uma das recomendações oferecidas com mais frequência aos jovens é que estes devem ser flexíveis, não muito seletivos e que não devem esperar demais de seus empregos. Devem aceitar seus empregos como eles são, sem fazer muitas perguntas, e tratar de usufruir a oportunidade de ser empregado enquanto esta dura; e não entender o emprego como um capítulo introdutório de um ‘projeto de vida’, uma questão de auto-estima e autodefinição, ou muito menos uma garantia de segurança a longo prazo”.

Sobre esta questão, Sennett (1999) pondera a existência do chamado “longo prazo”. O autor afirma que os empregos estão sendo substituídos por projetos, a força de trabalho por terceirizados, as empresas necessitam de retornos rápidos, o que torna o capital impaciente. Para ele, o “esquema de curto prazo” vivenciado pelas organizações atuais corrompe a questão do compromisso e lealdade dos funcionários para com a empresa e limita o amadurecimento da confiança informal dos sujeitos para com a organização. Preocupado com as novas relações de trabalho decorrentes de todas estas transformações, o autor levanta as seguintes questões: como podemos buscar objetivos de longo prazo em uma sociedade de curto prazo? Como podem ser mantidas relações sociais duráveis? Como pode o ser humano desenvolver uma narrativa de identidade e história de vida numa sociedade composta por episódios e fragmentos?

As empresas multinacionais prestadoras de serviços de auditoria e consultoria das quais os participantes deste estudo fizeram ou fazem parte, mostram-se perfeitamente inseridas nas questões relativas à nova realidade do trabalho apontadas até aqui, em especial, no que diz respeito à noção de trabalho imaterial como se verá a seguir.

Hardt e Negri (2001) acreditam que, desde a idade média, verificou-se uma sucessão de paradigmas econômicos. No primeiro, a agricultura e a extração de matérias-primas dominavam a economia; no segundo, a indústria e a fabricação de bens duráveis ocuparam uma posição privilegiada; e no terceiro, e atual, a oferta de serviços e o manuseio de informações estão no coração da produção econômica.

Hardt e Negri (2001) definem a produção de serviços como “trabalho imaterial”. Segundo o autor:

Como a produção de serviços não resulta em bem material e durável, definimos o trabalho envolvido nessa produção como trabalho imaterial – ou seja, trabalho que produz um bem imaterial, como serviço, produto cultural, conhecimento ou comunicação. (HARDT e NEGRI, 2001, p.311).

A pós-modernidade econômica fabrica, agora, não apenas bens duráveis, mas bens abstratos, virtuais, intangíveis, ou seja, a indústria dos serviços produz atualmente talento, sabedoria, conhecimento. De acordo com Hardt e Negri (2001, p.311) “os setores de serviço da economia apresentam um modelo mais rico de comunicação produtiva. A maioria dos serviços de fato se baseia na permuta contínua de informações e conhecimentos”.

Complementando, ou expandindo o conceito de trabalho imaterial, Grisci (2006) entende o trabalho imaterial como:

O conjunto de atividades corporais, intelectuais, criativas, afetivas e comunicativas inerentes ao trabalhador, atualmente valorizadas e demandadas como uma imposição normatizadora de que o trabalhador se torne sujeito ativo do trabalho como condição indispensável à produção (GRISCI, 2006, p.327).

Segundo Grisci (2006, p.327) “a valorização do trabalho imaterial deve-se às transformações do capitalismo - atualmente tido como flexível e volátil - que trouxeram diferenciações na experiência subjetiva dos trabalhadores”. Segundo a autora, este fenômeno deve-se ao abandono dos rígidos padrões espaço-temporais do modelo de produção fordista, aliado às possibilidades oriundas das novas tecnologias da informação e comunicação; assim como a instalação de sutis modos de controle.

As transformações do capitalismo, quando inseridas nos processos de reestruturação produtiva e de gestão laboral, vieram a intensificar o tempo de

trabalho, não mais o diferenciando do tempo de não-trabalho, e a moldar, organizar e comandar a subjetividade:

As atuais formas de estruturar e organizar o trabalho passaram a incrementar as investidas do capital no sentido de não só maximizar a força física e dela se apropriar, mas também da criatividade dos trabalhadores presente em qualquer atividade produtiva (GRISCI, 2006, p.327).

Com o passar dos anos a gama de serviços terciários oferecidos no mercado vêm-se ampliando consideravelmente. O indivíduo hoje vive uma eterna escassez de tempo, os espaços estão tornando-se maiores, mais distantes, as atividades tornaram-se mais complexas e os departamentos estão cada vez mais enxutos. De acordo com Harvey (2005):

(...) É preciso encontrar tempo para comer, dormir etc., e os projetos sociais sempre encontram “restrições de contato” especificadas como a necessidade de intersecção das trilhas de tempo-espaço de dois ou mais indivíduos para que qualquer transação social seja realizada (HARVEY, 2005, p.195).

Para Corsani (2003, p.16) “a passagem do fordismo ao pós-fordismo pode ser lida como a passagem de uma lógica da reprodução a uma lógica da inovação, de um regime de repetição a um regime de invenção”. Segundo a autora:

As transformações em curso não constituem mutações no âmbito do paradigma do capitalismo industrial, na verdade, elas põem em evidência a passagem do capitalismo industrial a algo que pode ser determinado “capitalismo cognitivo”. Ou seja, o que está em questão não é tanto a emergência de uma economia do crescimento, mas uma mutação mais profunda que afeta a maneira como o capital é dotado de valor (CORSANI, 2003, p.16).

Segundo Lazzarato e Negri (2001), houve uma transformação do trabalho operário em trabalho de controle, de gestão da informação, de capacidades de decisão que pedem o investimento da subjetividade; este toca os operários de maneira diferente, segundo suas funções na hierarquia da fábrica, e esta transformação, apresenta-se como um processo irreversível. Para os autores hoje “é a alma do operário que deve descer na oficina. É a sua personalidade, a sua subjetividade, que deve ser organizada e comandada. Qualidade e quantidade de trabalho são reorganizadas em torno de sua imaterialidade” (LAZZARATO e NEGRI, 2001, p.25).

De acordo com os autores, o trabalho imaterial não se reproduz na forma de exploração, mas na forma de reprodução da subjetividade. Atualmente, o

empreendedor deve ocupar-se mais de reunir os elementos políticos necessários para a exploração da empresa do que das condições produtivas do processo do trabalho. Além disso, nos serviços, os empregos de *back-office* estão diminuindo, enquanto os de *front-office* aumentam, o que significa que existe um deslocamento da pesquisa humana em direção ao exterior da empresa. Portanto, quanto mais as empresas tratam os serviços como produto imaterial, mais este se distancia do modelo industrial de organização da relação produção / consumo. Lazzarato e Negri (2001) ainda afirmam que o trabalho imaterial se encontra no cruzamento da nova relação produção versus consumo. É ele que ativa e organiza a relação, que inova continuamente as formas e as condições da comunicação e que dá forma e materializa as necessidades, o imaginário, e os gostos do consumidor.

O trabalho imaterial está, portanto, inserido no dia-a-dia das empresas de auditoria e consultoria. É com base na compreensão, percepção, experiência, criatividade, subjetividade do auditor/consultor que o trabalho imaterial aparece mais claramente; e é nas relações com os clientes, nas investigações a respeito dos procedimentos realizados, na construção de um relatório e na aplicação das suas considerações é que o produto do trabalho dos auditores/consultores é materializado e tem um valor econômico.

Podemos então afirmar que as novas realidades do mundo do trabalho são regidas pelos valores capitalistas, que tem como referência o lucro, a velocidade, a competição, o individualismo, a generalidade do conhecimento, a polivalência das habilidades, que determinam as competências para fazer parte dele. Nesse cenário, sob o impacto de um fenômeno social extremamente complexo – a revolução tecnológica, a era do conhecimento, o desemprego estrutural e a flexibilização dos deveres e direitos, que acentuaram a desigualdade, a diferença, a incerteza –, emergem, de modo ainda tímido, movimentos que buscam alterar, a concepção de homem à imagem do mercado.

## 2.2 Urgência, instantaneidade e fragilidade nas relações contemporâneas

Agora, aqui, veja, é preciso correr o máximo que você puder para permanecer no mesmo lugar. Se quiser ir a algum outro lugar, deve correr pelo menos duas vezes mais depressa do que isso! (LEWIS CARROLL apud BAUMAN, 2001, p.64).

Harvey (2005) afirma que o espaço e o tempo são categorias básicas da existência humana, e que por este motivo tendemos a tê-los por certos e lhes damos atribuições do senso comum ou auto-evidentes. Como exemplo, podemos citar as datas comemorativas como natal ou aniversário. A passagem do tempo é registrada como se tudo tivesse o seu lugar numa única escala temporal objetiva, na qual o indivíduo moderno baseia a sua rotina. Para o autor, a sociedade moderna necessita distinguir os sentidos do tempo a fim de obter uma sensação de segurança num mundo em que o impulso geral do progresso parece ser sempre para frente e para o alto.

Esta sensação de segurança mencionada por Harvey vêm se modificando com o passar dos anos; o capitalismo, aliado à tecnologia, tem acelerado os meios de produção, o que conseqüentemente tornou a vida mais apressada, os serviços mais rápidos, as pessoas menos pacientes, e a idealização do futuro mais próxima. Também para Bauman (2001) esta questão é notória:

*Quando a distância percorrida numa unidade de tempo passou a depender da tecnologia, de meios artificiais de transporte, todos os limites à velocidade do movimento, existentes ou herdados, poderiam, em princípio, ser transgredidos. Apenas o céu (ou, como acabou sendo depois, a velocidade da luz) era agora o limite, e a modernidade era um esforço contínuo, rápido e irrefreável para alcançá-lo (BAUMAN, 2001, p. 16).*

Pelbart (2000) trata a questão afirmando que, diante deste cenário, o objetivo do trabalhador é crescentemente adquirir meios para ganhar tempo, para ter mais tempo livre. Entretanto, mesmo comprando “engenhocas” para livrar-se das tarefas que lhe consomem o tempo, ele investe tempo trabalhando para poder comprar as “engenhocas”. Desta forma, para ter tempo, o homem perde tempo; o tempo livre virou tempo escravizado, tempo investido em ganhar tempo.

Harvey (2005) destaca também que devido ao capitalismo ser um modo de produção revolucionário, em que as práticas e processos encontram-se em

constante mudança, assim também as qualidades objetivas e o significados do tempo e espaço se modificaram. Entretanto, o avanço do conhecimento, que é vital para o progresso, pode ter conseqüências para a organização da vida diária.

Verificam-se como conseqüências do avanço do conhecimento a constante ansiedade do ser humano e um medo em relação ao futuro. O que se entende por medo? Segundo Bauman (2008, p.8) “medo é o nome que damos à nossa incerteza: nossa ignorância da ameaça e do que deve ser feito – do que pode e do que não pode- para fazê-la parar ou enfrentá-la, se cessá-la estiver além do nosso alcance”. A sensação de medo caminha lado a lado com a sensação de insegurança. Bauman (2008, 2007b) coloca o medo em evidência como uma emoção constante na vida do trabalhador. O medo derivado, o que chama mais atenção, é representando por um sentimento de estar sempre suscetível ao perigo; uma sensação de insegurança e vulnerabilidade. Para Bauman (2008) os perigos do quais se tem medo podem ser de três tipos: alguns ameaçam o corpo e as propriedades. Outros são de natureza mais geral, ameaçam a durabilidade da ordem social e a confiabilidade nela, da qual depende a segurança do sustento , o que implicam renda e emprego, invalidez e velhice. Depois, vêm os perigos que ameaçam o lugar da pessoa no mundo – a posição na hierarquia social, a identidade e de modo mais geral, a imunidade à degradação e à exclusão sociais. Estes últimos, apresentam-se como constantes na vida de todos os trabalhadores contemporâneos.

No entanto, os medos que são sentidos hoje estão muito mais afastados dos perigos legítimos e mais próximos às suspeitas de insegurança. Diante deles, Bauman (2007b, p.10) questiona: “como essas mudanças modificam o espectro de desafios que homens e mulheres encontram em seus objetivos individuais e, portanto, obliquamente, como influenciam a maneira como estes tendem a viver suas vidas?”.

A ameaça constante do medo deriva dos infinitos perigos que estão longe de terminar, uma vez que para Bauman (2008, p. 12) “novos perigos são descobertos e anunciados quase diariamente, e não há como saber quantos mais, e de que tipo, conseguiram escapar à nossa atenção – preparando-se para atacar sem aviso”. Alguns medos aterrorizantes, que fazem parte do cotidiano da vida, são: os medos de ser deixado para trás, da exclusão, de uma catástrofe pessoal, de sofrer solitariamente (BAUMAN, 2007a; 2007b; 2008).

O medo de vir a ocupar a posição de “refugio humano” (BAUMAN, 2007a) encontra-se associado aos dilemas pessoais contemporâneos, numa situação em que qualquer que seja a escolha feita pelos sujeitos, ganha-se e perde-se alguma coisa. É também nesse sentido que se apresentam os dilemas pessoais no trabalho, uma vez que abrir mão, tomar decisões impensadas ou conduzir mal a carreira é também correr o risco de ser descartado.

Cabe ressaltar que para Bauman (2007b):

O medo é reconhecidamente o mais sinistro dos demônios que se aninham nas sociedades abertas de nossa época. Mas é a insegurança do presente e a incerteza do futuro que produzem e alimentam o medo mais apavorante e menos tolerável. Essa insegurança e essa incerteza, por sua vez, nascem de um sentimento de impotência: parecemos não estar mais no controle, seja individual, separada ou coletivamente (BAUMAN, 2007b, p. 32).

Os medos modernos, como o autor os intitula, têm a ver diretamente com os processos de singularização, derivados dos laços de outrora, mas que agora encontram-se rompidos, danificados. Bauman (2007b, p.73) afirma: “a desintegração da solidariedade significou o fim da maneira sólida-moderna de administrar o medo”. Os sujeitos abandonados na sociedade líquido-moderna administram o medo sozinhos, desprovidos de vínculos afetivos, o que torna ainda mais difícil o enfrentamento do sofrimento. Suportam sozinhos o rótulo de redundantes, rejeitados e desempregados.

Impotentes e sitiados, os trabalhadores necessitam então buscar formas de sobreviver aos dilemas diários relativos à carreira nesse novo padrão da vida líquida, em que tudo parece ser permanentemente escorregadio e transitório.

Adicionalmente, Bauman (2008) ressalta:

Ocupada em resolver sucessivos problemas, particularmente acarretados pelo último ou penúltimo esforço de solução, a civilização moderna não tem tempo nem estímulo interno para refletir sobre a escuridão no fim do túnel. Está sujeita a desastres que regularmente pegam de surpresa as pessoas envolvidas, concreta ou potencialmente, na luta para solucionar problemas (BAUMAN, 2008, p.101).

Além disso, não mais existe o raciocínio a longo prazo, assim como não se confia mais no presente. Há uma eterna angústia a respeito da incerteza do futuro. Para Bauman (2005, p.34), uma vez que ‘o futuro’ não existe enquanto permanece ‘no futuro’, e que ao lidar com o não-existente não se pode ‘obter a certeza de um

fato', não há como prever, muito menos com precisão, como será o mundo a emergir na outra ponta dos esforços de construção.

Bauman (2001) destaca que o poder pode se mover com a velocidade do sinal eletrônico – e assim o tempo requerido para o movimento de seus ingredientes essenciais se reduziu a instantaneidade. Para ele, o poder se tornou verdadeiramente extraterritorial, não mais limitado, nem mesmo desacelerado. Em outro contexto, Bauman (2001) afirma que vivemos hoje em um mundo fluido e os fluidos não fixam o espaço nem prendem o tempo. Tais afirmações descrevem de forma clara a insegurança e a incerteza do futuro, tanto para aqueles inseridos e atuantes no mercado de trabalho, assim como para aqueles que ainda estão começando. Para Bauman (2001), é a velocidade atordoante da circulação, da reciclagem, do envelhecimento, do entulho e da substituição que traz lucro hoje – não a durabilidade e confiabilidade do produto.

De acordo com Harvey (2005) o capitalismo tem sido caracterizado por contínuos esforços de redução dos tempos de giro, acelerando assim processos sociais, ao mesmo tempo em que diminui os horizontes temporais da tomada de decisões significativas. No mesmo contexto, o incentivo à criação do mercado mundial, para a redução de barreiras espaciais e para a aniquilação do espaço através do tempo, é onipresente, tal como o é o incentivo para racionalizar a organização espacial em configurações de produção eficientes, redes de circulação e de consumo.

Por este motivo Bauman (2001) considera a idéia de que a política de precarização conduzida pelos operadores de mercados de trabalho acaba sendo apoiada e reforçada pelas políticas da vida, sejam elas adotadas deliberadamente ou apenas por falta de alternativas. Ambas convergem para o mesmo resultado: o enfraquecimento e a decomposição dos laços humanos e das parcerias.

Chamamos de biopolítica as políticas da vida. “Fala-se em biopoder quando o Estado expressa comando sobre a vida por meio de suas tecnologias e de seus dispositivos de poder”. “Fala-se em biopolítica, quando a análise crítica do comando é feita do ponto de vista das experiências de subjetivação e de liberdade, isto é, de baixo. O biopoder, a partir deste ponto de vista, é a mais alta caracterização da modernização capitalista das relações sociais” (NEGRI, 2003, p.107). “Mediante os biopoderes localizados, a biopolítica ocupar-se-á da gestão da saúde, da higiene, da

alimentação, da sexualidade, da natalidade na medida em que esses sujeitos se tornam importantes para o poder” (NEGRI, 2003, p.103). Esse controle da população, realizado com a ajuda da biopolítica é um dispositivo que abarca coletivamente o trabalho, o imaginário e a vida.

Uma vez que a sociedade é gerida de forma que sua vida, seu trabalho e seu imaginário são controlados, o ser humano torna-se um corpo “docilizado”. Segundo Foucault (2000, p.126), “é dócil um corpo que pode ser submetido, que pode ser utilizado, que pode ser transformado e aperfeiçoado. Esses métodos que permitem o controle minucioso das operações do corpo, que realizam a sujeição constante de suas forças e lhes impõem uma relação de docilidade-utilidade, são o que podemos chamar de disciplinas”.

Contudo, é Deleuze (1998) quem cria uma nova categoria para o exercício do poder referido acima na sociedade e o chama de controle (sociedades de controle). A partir de então, acontece uma “imanentização” da disciplina. Trabalha-se mais (horas extras, trabalho em casa, trabalho nos finais de semana), estuda-se mais (formação continua), pois é necessário manter-se empregável.

O capitalismo não nos afeta apenas no aspecto físico, mas também no aspecto ideológico. Aconteceu uma “mutação” da relação com o semelhante, rompendo as solidariedades em proveito da concorrência e da agressividade (MELMAN, 2003, p.172):

A identidade outrora era organizada a partir de um reconhecimento de si pelo outro. Os traços específicos que permitem a identificação tinham, fundamentalmente, caracteres éticos muito marcados: a honra, a dignidade, a coragem, o sacrifício, o dom de si. Assim conhecemos o ideal do cavaleiro. E vemos que, a partir do século XIX, com o crescimento do capitalismo, essa figura veio se chocar com a do financista. Só há reconhecimento de si para o capitalista – e, por isso mesmo, para todo sujeito inserido nesse “regime” -, na acumulação do capital.

Bauman (2001) também trata a fragilidade dos relacionamentos afirmando que:

Num mundo inseguro e imprevisível, o viajante esperto fará o possível para imitar os felizes globais que viajam leves; e não derramarão muitas lágrimas ao se livrar de qualquer coisa que atrapalhe os movimentos. Raramente param por tempo suficiente para imaginar que os laços humanos não são como peças de automóvel – que raramente vêm prontos, que tendem a se deteriorar e desintegrar facilmente se ficarem hermeticamente fechados e que não são fáceis de substituir quando perdem a utilidade (BAUMAN, 2001, p.187).

Ainda referindo-se aos frágeis laços afetivos do mundo atual, Bauman (2001, 2007) afirma que no mundo moderno, líquido, os compromissos do tipo “até que a morte nos separe” se transformam em contratos do tipo “enquanto durar a satisfação”. E que realizações pessoais não podem solidificar-se em posses permanentes porque, em um piscar de olhos, os ativos se transformam em passivos, e as capacidades em incapacidades. Em outra passagem, Bauman (2007a) pondera sobre os novos valores da sociedade “líquido-moderna” e cita como exemplo a incapacidade da previsão de um futuro próximo, a preocupação maior com o encerramento do que com o início, a necessidade de constante modernização, a disposição de destruir o que está feito, a tolerância à fragmentação, a confiança da vida na desordem, o florescimento em meio ao deslocamento, etc. Para Bauman (2007a, p.11) “ligações frouxas e compromissos revogáveis são os preceitos que orientam tudo aquilo em que se engajam e a que se apegam”.

Diante das transformações sofridas pela sociedade devido à imposição do regime capitalista que insiste em retroalimentar as incertezas e inseguranças à respeito do futuro, verifica-se a importância de se vir a compreender como o ritmo acelerado das mudanças e, conseqüentemente, o ritmo acelerado do trabalho produz a subjetividade do trabalhador contemporâneo.

## 2.3 Modos de subjetivação do trabalhador contemporâneo

Pelbart (2000) assim descreve a subjetividade:

A subjetividade não é algo abstrato, trata-se da vida, mais precisamente de formas de vida, das maneiras de sentir, de amar, de perceber, de imaginar, de sonhar, de fazer, mas também de habitar, de vestir-se, de se embelezar, de fruir, etc (PELBART, 2000, p.37)

Segundo Nardi (2006, p.21), a subjetividade é pensada como um conceito operativo, uma categoria analítica que permite a compreensão da dinâmica e da estrutura social a partir da indissociabilidade do individual e do coletivo.

Nossa subjetividade é produzida, modelada. Nossas maneiras de sentir, de fazer, de vestir são construídas de forma a manter o domínio do capital sobre a vida. Pelbart (2000, p.37) comenta que “se é um fato que a produção de subjetividade está no cerne do trabalho contemporâneo, é a vida que aí está em jogo. O trabalho precisa da vida como nunca, e seu produto afeta a vida numa escala sem precedentes”. É nesse sentido que se pode dizer que a tradicional “supervisão” do desempenho do funcionário foi abolida.

Para Dejours (1999, p.48), as pressões e o ritmo do trabalho das organizações são “infernais”, mas ninguém mais reclama. Pois lhe dizem que foi escolhido por estar entre os melhores, e que é considerado um eleito, elite, e que dele se espera um desempenho à altura e capacidade e de suas obrigações morais para com a empresa que nele “depositou” sua confiança e lhe “concedeu o privilégio” de o acolher.

Davel e Vasconcelos (1995) questionam se há alguma possibilidade de sobrevivência para algum modelo administrativo que não esteja adaptado as novas configurações de mercado. Segundo eles, existe uma ameaça de morte iminente para aqueles que não estiverem preparados para a nova “seleção natural” da competitividade que têm dominado o mercado capitalista mundial. Davel e Melo (2005) chamam também a atenção para situações de competição e individualismo dos profissionais que se instalam a partir disso. Segundo os autores, a competição, vaidade, baixa solidariedade e o individualismo são as principais causas da não-

constituição formal de grupos profissionais que busquem a identificação e a defesa dos interesses comuns.

Existe, portanto, uma angústia das empresas em sobreviver, assim como existe uma angústia do funcionário em fazer parte dessa cultura de massa dominante a fim de não ser considerado descartável.

Na busca por sobrevivência, por empregabilidade e por tornar-se parte do cenário mundial, o trabalhador absorve o que Guattari e Rolnik (1986) chamam de subjetividade capitalística:

O que é produzido pela subjetividade capitalística, o que nos chega através da mídia, da família, enfim, de todos os equipamentos que nos rodeiam, não são apenas idéias; não são a transmissão de significações através de enunciados significantes; nem são os modelos de identidade (...). São, mais essencialmente, sistemas de conexão direta, entre, de um lado, as grandes máquinas produtoras de controle social e, de outro, as instâncias psíquicas, a maneira de perceber o mundo (GUATTARI e ROLNIK, 1986, p.67)

A subjetividade em produção, movida pela grande máquina capitalística, vai sendo moldada com a crença de que aquele que não se dedica exaustivamente à empresa e às suas tarefas, não é digno de pertencer à organização. Aquele que não colocar o trabalho em primeiro lugar, não será lembrado em épocas de promoção, não será ao menos reconhecido como um bom funcionário. Dessa forma, aos poucos, a subjetividade dos indivíduos é produzida, com base no sistema de submissão dissimulado e, então, os trabalhadores tornam-se, cada vez mais, seres de fácil manipulação. (GUATTARI e ROLNIK, 1986).

Outra forma de controle verificada nos modos de subjetivação utilizados pelas grandes empresas é o controle rizomático (GRISCI, 2006):

Entende-se por controle rizomático aquele que, potencializado pelas novas tecnologias e de modo não-confrontador, se expande e se invisibiliza em centros permanentemente móveis que constituem os modos de trabalhar e de viver, vindo a moldar os indivíduos e coletividades na forma de autocontrole (GRISCI, 2006, p.68).

Grisci (2006) afirma ainda que o controle rizomático não é pautado pela recusa, interdição, repressão ou punição. Para a autora, ele se pauta pela sedução, sofisticação, sutileza e justificação. Ele gera uma adesão voluntária e não se limita apenas aos modos de trabalhar, atinge também, os modos de viver dos indivíduos e das coletividades. O resultado deste controle é a “subjetividade padronizada,

atualizada na submissão às condições vigentes de produção, consumo e circulação que caracterizam o trabalho imaterial não só no que diz respeito a expressões de afeto, mas também à sua exploração (GRISCI, 2006, p.71)”.

O controle exercido pelas empresas sobre as atitudes e valores dos sujeitos extrapola a vida profissional e invade a vida privada. Deste modo não é mais o capital que ocupou toda a vida, mas sim o trabalho, tornando-se hoje todos, trabalhadores autônomos, responsáveis por suas carreiras e atividades. De fato, “o trabalhador autônomo, dentro da sua jornada de trabalho, não tem mais a possibilidade de separar espaços de não-trabalho, de ‘refugio’, de resistência, como a continuidade da relação salarial permitia” (LAZZARATO e NEGRI, 2001, p.93).

Castel (2005) afirma que é exatamente em torno do emprego que continua a estar comprometida uma parte essencial do destino social da grande maioria da população. É que o trabalho não perdeu sua importância, mas sim sua consistência, de onde ele tirava o essencial de seu poder protetor. Portanto, “se o trabalhador é obrigado a mostrar flexibilidade, polivalência, senso de responsabilidade, espírito de iniciativa e capacidade de adaptação às mudanças, pode ele comportar-se deste modo sem um mínimo de segurança e de proteções?” (CASTEL, 2005, p.88).

Rouleau (2005, p.161) discorre a respeito das incertezas do futuro afirmando que eles (os gerentes) “necessitam procurar constantemente soluções práticas de gerenciamento, ao mesmo tempo que são seduzidos por novos modelos de gestão, cujos riscos nem sempre podem ser controlados. É nesse sentido que as fusões, as reduções de pessoal, as experiências de reengenharia suscitam nos gerentes tanto esperanças, quanto dificuldades de adaptação”. Bauman (2007a, p10), considera certa a incerteza e a descreve: “a vida na sociedade líquido-moderna é uma versão pernicioso da dança das cadeiras, jogada para valer. O verdadeiro prêmio nessa competição é a garantia (temporária) de ser excluído das fileiras dos destruídos e evitar ser jogado no lixo”. É inegável o aumento da quantidade de “excluídos” nas filas a procura de emprego. Sobre eles, Bauman (2007a, p.11) assegura “para eles, participar do jogo não é uma escolha, mas eles também não têm a opção de ficar de fora”. Sobre a possibilidade de ir contra a maré, Bauman (2007a) afirma:

Os suficientemente impetuosos ou desesperados a ponto de tentar desafiar as probabilidades contrárias se arriscam a enfrentar a sorte dos excluídos e rejeitados, e a pagar por sua audácia com o alto custo da miséria corporal e

do trauma psíquico, preço que só uns poucos escolheriam pagar por vontade própria, sem serem forçados (BAUMAN, 2007a, p.13).

Para Pelbart (2000) o trabalhador se vê obrigado a aceitar à condição de permanência no mercado de trabalho, pois o capitalismo não tolera mais sujeitos burros, nem apáticos, nem isolados – cada vez mais ele se atrela a requisitos subjetivos. Cada vez mais se requer a subjetividade de quem trabalha: personalidade, mobilidade, autonomia, decisão, comunicação, coordenação, capacidade de administração da própria atividade e da de outros.

A seguir serão apresentados os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Nesta seção serão tratadas as etapas de realização da presente pesquisa. Serão os seguintes os pontos a serem apresentados: o método, os sujeitos da pesquisa, a coleta de dados e, por fim, o modo de análise dos dados.

#### **3.1 Método**

O campo de estudo busca contemplar as práticas e interações dos sujeitos na vida cotidiana (FLICK, 2004). Sendo assim, esta é considerada uma pesquisa qualitativa. De forma mais específica, esta é uma pesquisa de caráter exploratório-descritivo, tendo em vista o objetivo de explorar um tema com pouco conhecimento acumulado e sistematizado (VERGARA, 1997).

Gil (2002) descreve a pesquisa exploratória como aquela que objetiva o aprimoramento de idéias ou descoberta de intuições. Seu planejamento é flexível, envolvendo entrevistas com os sujeitos que experimentaram as situações estudadas, e análise de exemplos a fim de facilitar e estimular a compreensão do leitor. Para Vergara (1997), a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno.

#### **3.2 Sujeitos da pesquisa**

Participaram desta pesquisa sujeitos que trabalham ou trabalharam em uma ou mais das quatro grandes empresas multinacionais de auditoria e consultoria independente, conhecidas como *BIG FOUR* (grandes quatro). A “Consultoria A” foi o ponto de partida para a identificação dos sujeitos de pesquisa, uma vez que a autora fez parte do seu quadro de funcionários. Utilizou-se o critério da acessibilidade para

a seleção dos entrevistados que somaram 12, assim divididos: quatro funcionários da “Consultoria A”, que permanecem trabalhando na empresa; quatro funcionários da “Consultoria A” que uma vez pediram demissão e retornaram ao seu posto de trabalho nessa mesma empresa de consultoria; e quatro ex-funcionários da “Consultoria A”, que não mais atuam na empresa.

A fim de fazer parte deste contingente, os sujeitos precisaram preencher os seguintes requisitos de cargo obrigatórios para contratação: serem estudantes ou graduados em administração de empresas, contabilidade ou economia; fluentes em pelo menos uma língua estrangeira (obrigatoriamente inglês sendo a primeira delas), com experiência anterior de trabalho na área (para os cargos de *trainee* este requisito é dispensável). Segundo o *site* da “Consultoria A”, visualizado em 14/01/2007, além dos requisitos descritos acima, são qualidades também exigidas de seus profissionais: competência intelectual, liderança, trabalho em equipe, flexibilidade, motivação, habilidade de comunicação, organização de prioridades, foco no cliente, habilidades técnicas e habilidades de venda e de influência. Cabe ressaltar que tais exigências condizem com a noção de trabalho imaterial.

Uma vez que a “Consultoria A” possui escritórios espalhados pelo Brasil e seus funcionários não trabalham dentro dos mesmos, as entrevistas foram realizadas onde houve uma maior facilidade de contato com o sujeito, o que implicou algumas viagens por parte da pesquisadora.

No que se refere à distribuição por sexo, não houve uma intenção a priori em entrevistar um número igual de homens e de mulheres. Coincidentemente os sujeitos foram entrevistados em igual número no que se refere ao sexo.

Apresentam-se, nos quadro a seguir, características dos 12 consultores entrevistados para a presente pesquisa.

QUADRO 2 – CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS – DADOS PESSOAIS

Sujeito	Nome Fictício	Sexo	Idade	Localização Geográfica	Estado Civil	Graduação	Formação Adicional
1	Marcelo	M	35	NE	Casado com filhos	Ciências Contábeis	Graduação em Direito
2	Augusto	M	31	N	Casado com filhos	Adm. Empresas	
3	Juliana	F	32	NE	Solteira sem filhos	Adm. Empresas	Especialização em Marketing
4	Pedro	M	31	NE	Segundo casamento sem filhos	Adm. Empresas	Mestrado em Controladoria
5	Fábio	M	38	NE	Casado com filhos	Ciências Contábeis	Mestrado em Controladoria
6	Lurdes	F	32	S	Solteira sem filhos	Adm. Empresas	Doutorado em Administração de empresas
7	Luciene	F	28	NE	Solteira sem filhos	Ciências Contábeis	
8	José	M	29	SD	Casado com filho	Adm. Empresas	
9	Rodrigo	M	29	NE	Solteiro sem filhos	Adm. Empresas	Especialização em Finanças
10	Maria	F	29	NE	Casada sem filhos	Ciências Contábeis	Especialização em Gestão tributária
11	Taís	F	31	NE	Solteira sem filhos	Ciências Contábeis	Graduação em Administração de empresas
12	Marília	F	31	SD	Solteira sem filhos	Ciências Contábeis	

QUADRO 3 – CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS – DADOS PROFISSIONAIS

Sujeito	Empresa em que trabalha / trabalhou?	Cargo que ocupa ou ocupou?	Continua na empresa que iniciou?	Continua na profissão?	Experiência anterior?	Idade com que começou a trabalhar?	Mudou de Área?	Tempo de Carreira
1	A e B	Diretor	Não	Sim	Sim	19	Sim	17
2	A	Consultor	Não	Não	Sim	19	Não	12
3	A	Gerente Sênior	Sim	Sim	Não	21	Sim	11
4	A e E	Gerente	Não	Sim	Sim	18	Não	11
5	A	Gerente Sênior	Não	Sim	Não	20	Não	16
6	A e F	Sênior	Não	Não	Sim	24	Não	8
7	A	Sênior	Não	Sim	Não	19	Sim	7
8	A	Gerente	Sim	Sim	Não	19	Sim	10
9	A, B e C	Consultor Sênior	Não	Sim	Não	22	Sim	7
10	A e B	Gerente	Não	Sim	Sim	20	Sim	7
11	A	Consultor Sênior	Sim	Sim	Sim	24	Sim	7
12	B	Gerente	Sim	Sim	Não	19	Sim	12

A amostra deste estudo foi composta de 12 (doze) entrevistados, sendo seis do sexo masculino e seis do sexo feminino. A análise dos dados constantes do Quadro 2, mostra que a idade média entre os auditores/consultores entrevistados é de 31 anos. Oito dos entrevistados têm entre 28 e 31 anos, e quatro estão acima dessa idade, sendo dois do sexo masculino e dois do sexo feminino. Os dois mais velhos são do sexo masculino e ocupam os cargos mais altos dentre todos os entrevistados. Dentre os seis consultores do sexo feminino, quatro têm idades entre 31 e 32 anos.

Oito desses auditores/consultores trabalham na região nordeste, os demais se distribuem pelas regiões norte, sul e sudeste.

No quesito estado civil chamou atenção o fato de que cinco dos seis consultores do sexo feminino entrevistados eram solteiras, enquanto entre os do sexo masculino somente um era solteiro. Além disso, cinco consultores do sexo masculino têm filhos, enquanto a única consultora casada não tem filhos.

As graduações preferenciais da empresa são Administração de Empresas e Ciências Contábeis, e seis auditores/consultores são graduados em Ciências Contábeis, e seis são graduados em Administração de Empresas. E há uma predileção das consultorias pelos administradores por considerá-los mais generalistas, enquanto que os graduados em Ciências Contábeis são vistos como técnicos.

Oito dos doze auditores/consultores entrevistados possuem formação adicional, sendo que os dois que possuem mestrado são do sexo masculino. Um do sexo feminino resolveu deixar a profissão para cursar mestrado e doutorado. Dois auditores/consultores possuem uma segunda graduação, a do sexo feminino em Administração de Empresas e a do auditor/consultor masculino em Direito.

O Quadro 3 mostra que dois entrevistados deixaram profissão.

O quesito “cargo que ocupa na empresa” revela que o cargo mais alto na hierarquia da empresa (sócio) é ocupado por dois consultores do sexo masculino. Os quais, vale ressaltar, atualmente, saíram da empresa de auditoria/consultoria multinacional e iniciaram um negócio próprio, tornando-se concorrentes da empresa em que trabalhavam. Os cargos intermediários (gerente e gerente sênior) são ocupados por três consultores do sexo feminino e um do sexo masculino.

Metade da amostra possuía experiência de trabalho anterior ao ingresso na empresa de auditoria/consultoria.

A média das idades que tinham quando ingressaram na empresa é de 20 anos. Seis auditores/consultores tinham menos de 20 anos quando passaram a fazer parte do quadro de pessoal da empresa. Dos três auditores/consultores com idade acima de 21 anos, dois eram do sexo feminino. Ou seja, ingressaram na empresa mais tardiamente, com idade de 24 anos. O recrutamento numa idade tão tenra favorece a modelagem da subjetividade.

Com relação ao quesito mudança de área dentro da empresa, dos doze entrevistados, oito mudaram de área, sendo cinco dos seis consultores do sexo feminino, contra três do sexo masculino.

O menor tempo de carreira dentre os entrevistados é de sete anos e é preenchido por três consultores do sexo feminino e um do sexo masculino. Em contrapartida, o maior tempo de carreira está preenchido por dois consultores do sexo masculino. A média do tempo de carreira é de 10 anos. Cinco consultores têm entre 10 e 12 anos de carreira.

Uma rápida análise dos quadros 2 e 3 nos conduzem à discussão da condição da mulher que trabalha. Antunes (1999) refere-se à diferença de tratamento que o capital atribui aos gêneros feminino e masculino, mencionando, inclusive, que à mulher cabe o trabalho mais precarizado, e que há desnível salarial acentuado em relação aos homens, dentre outras constatações.

Se nas entrevistas realizadas não foi mencionado desnível salarial, nem os trabalhadores consideram o que fazem trabalho precarizado, por outro lado, no Quadro 3 constatamos que as mulheres aqui entrevistadas ocupam cargos intermediários (gerente e sênior), enquanto o cargo mais alto na hierarquia da empresa (sócio) é ocupado por dois consultores do sexo masculino.

O Quadro 2 mostra que cinco das mulheres entrevistadas são solteiras, e mesmo a que é casada não tem filhos. Entre os homens entrevistados, ao contrário, cinco dentre os seis são casados e têm filhos. Isso sugere que o tipo de trabalho que é exercido pela mulher consultora serve de obstáculo ao casamento e a criação de filhos. Um dos motivos que se pode mencionar para a inexistência de filhos, ressalvados problemas de infertilidade, é que a mulher, em decorrência da

determinação biológica<sup>5</sup>, é a mais implicada na gestação e no cuidado dos filhos, e a função de mãe em tempo integral seria difícil de conciliar com um trabalho de tempo integral, nos moldes requeridos pela consultoria: formação continuada, disponibilidade de tempo e para viagens, etc.

Maria diz:

Hoje eu ainda sou nova e eu não tenho filho, eu não sei se no dia que eu tiver filho se eu vou agüentar ter esse ritmo que eu tenho de viagem, porque deixar o marido só, a gente deixa, agora deixar uma criança, principalmente pequena é outra história (MARIA, 29 ANOS, GERENTE CONSULTORIA "A").

Além disso, o menor tempo de carreira encontrado entre os entrevistados é de sete anos e é preenchido por três consultores do sexo feminino e um do sexo masculino, sugerindo que as mulheres permanecem menos tempo na empresa. Escutando Maria, ficou a idéia de que as mulheres deixam a empresa quando chega a hora de constituir família.

Então, eu acho assim, quando eu estiver pensando num filho, eu ou ter que rever se eu vou continuar nesse ritmo que eu estou, no ramo que eu estou, ou se eu não vou querer algo mais calmo que dê para eu poder conciliar (...) (MARIA, 29 ANOS, GERENTE CONSULTORIA "A").

O Quadro 3 mostra que há mudança de área dentro da empresa, e que dos doze entrevistados, oito mudaram de área, sendo que cinco deles eram do sexo feminino. Uma entrevistada sugere que há lugares na consultoria onde a pressão é menor:

Aí, de novo, eu fui para um outro departamento que é o departamento que eu estou, hoje, né? Eu fui para este departamento porque eu gosto de controles internos. Porque nos dois últimos anos que eu estava na auditoria externa eu trabalhei muito(...) minha vida realmente melhorou bastante, assim, na qualidade de vida, mais tranqüilo para você ir para a academia, coisas que eu não tinha como fazer quando estava em auditoria externa (MARÍLIA, 31 ANOS, GERENTE CONSULTORIA "B").

Por fim, o Quadro 3 mostra que nove dos doze auditores/consultores entrevistados tinham entre 18 e 21 anos quando ingressaram na empresa. Dos três auditores/consultores com idade acima de 21 anos, dois eram do sexo feminino. Ou seja, ingressaram na empresa mais tardiamente, com idade de 24 anos. Por fim, verifica-se também o recrutamento de consultores numa idade jovem, o que favorece o molde da subjetividade do indivíduo de acordo com as expectativas da

---

<sup>5</sup> É a mulher quem engravida e gesta o feto durante nove meses, até o nascimento do filho.

empresa. O jovem auditor/consultor se submete sem resistência à cultura da empresa.

### **3.3 Coleta de dados**

A coleta de dados deu-se por meio de entrevistas individuais, semi-estruturadas, a partir de um roteiro básico de 26 perguntas (Anexo 1). O roteiro foi constituído com perguntas que partiram de uma abordagem biográfica, uma vez que a autora vivenciou a experiência de fazer parte de uma consultoria durante três anos. Com base neste instrumento, as entrevistas tiveram duração média de 60 minutos e os locais utilizados para a realização das mesmas foram as residências, locais de trabalho e hotéis onde os mesmos encontravam-se hospedados.

Todas as entrevistas foram gravadas com a autorização dos sujeitos, com auxílio de gravadores de voz e transcritas pela pesquisadora. Durante as entrevistas abordou-se como se deu a entrada dos sujeitos na organização, os caminhos que os levaram até esta profissão, o dia-a-dia de trabalho de um consultor, seu desempenho dentro da empresa e entre os diversos clientes, o que significava prazer e sofrimento na atividade de consultoria, assim como suas perspectivas de futuro. Foram questionadas também, as suas opiniões e percepções a respeito dos temas que foram tratados na introdução da presente pesquisa, tais como: perfil dos profissionais da profissão, processo de avaliação adotado pela empresa, treinamentos realizados, aconselhamento de profissionais, banco de horas *versus* horas extras, benefícios recebidos e qualidade de vida de um profissional inserido nesta profissão.

Foram analisados também aspectos que dizem respeito aos modos desses sujeitos experimentarem o tempo de trabalho e de não-trabalho, os constantes deslocamentos, as relações com os colegas de trabalho, os relacionamentos em geral, etc. Buscou-se, enfim, abordar largamente os aspectos que dizem da vida em geral dentro e fora do ambiente de trabalho.

Ressalta-se que frente ao roteiro, durante a entrevista, para os sujeitos que ainda estavam inseridos nas empresas, notou-se uma dificuldade em falar sobre os motivos que causam sofrimento na profissão. Salientando o que Lancman e Sznelwar (2004, p.309) tratam como “estratégias defensivas” verificou-se atitudes de indiferença aparente. Segundo os autores “tal atitude pode ser encontrada nas situações em que o risco, o sacrifício, a insatisfação e o aborrecimento no trabalho só são suportáveis se não forem relatados, falados, admitidos – e quando se adotam comportamentos individuais e coletivos que preservam este não-dito”. Durante as entrevistas, verificou-se que algumas perguntas deixaram os entrevistados perplexos e emudecidos e estes buscavam argumentos para dizer que eles não passavam por esta situação; construíam esforçadamente argumentos que indicassem melhores condições de trabalho e de vida.

### **3.4 Análise dos dados**

A análise dos dados propriamente dita foi precedida das transcrições das entrevistas e da sistematização dos dados em categorias de cunho coletivo. A análise do conteúdo proveniente das entrevistas considerou o que foi dito a respeito do trabalho de consultoria/auditoria e seus efeitos na vida de consultores/auditores. Foi analisado, portanto, o que os funcionários e ex-funcionários de empresas multinacionais de auditoria e consultoria disseram a respeito de sua vida como auditor/consultor.

Adicionalmente, aplicamos também os procedimentos sugeridos por Bauer e Gaskell (2004) que afirmam que o objetivo amplo da análise é procurar sentidos e compreensão. Para os autores, o que é falado em uma entrevista constitui os dados, mas a análise deve ir além da aceitação deste valor aparente. O pesquisador deve procurar por temas com conteúdo comum e pelas funções destes temas. Para isso o autor sugere a imersão do pesquisador no corpus do texto. Ao ler as transcrições, o pesquisador deve lembrar aspectos da entrevista que vão além das palavras e neste momento é quando este geralmente “quase revive” a entrevista.

A análise deu-se, portanto, em articulação com o referencial teórico do estudo.

## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Trabalho de auditoria e consultoria

Este item destina-se a descrever o trabalho de consultoria/auditoria bem como o funcionamento das grandes empresas do ramo, de forma que o leitor consiga entender o processo de produção de um consultor/ auditor desde o início de sua carreira.

#### 4.1.1 Consultoria x Auditoria

Cabe neste momento realizar uma breve discussão a respeito da diferença entre as atividades de consultoria e auditoria. Considera-se consultor o profissional que realiza a atividade de analisar e diagnosticar um assunto, especialidade, área, departamento, processos, ou qualquer tipo de trabalho para que ele seja contratado. Após a análise e o diagnóstico, o consultor emite um parecer que descreve as irregularidades encontradas e as soluções propostas. Neste momento, o cliente contratante, pode ou não acatar as sugestões propostas pelo consultor. Existem dois tipos de consultoria, a externa e a interna.

Consultoria ou Auditoria externa é aquela contratada para realizar um trabalho pontual em uma empresa, e consultoria ou auditoria interna aquela desempenhada por funcionários da própria empresa cliente.

Para esta pesquisa, consideraremos o trabalho de consultoria semelhante ao trabalho de auditoria interna, conforme ocorre nas consultorias/auditorias multinacionais estudadas analisadas neste trabalho.

A auditoria consiste em um exame ou análise independente das atividades desenvolvidas em uma determinada empresa. Por meio de testes, o auditor averigua

se os procedimentos estão sendo realizados de acordo com as disposições planejadas ou estabelecidas previamente. O auditor verifica também se estas foram implementadas com eficácia e se estão em conformidade com os objetivos da empresa. O consultor ou auditor interno também realiza um exame independente, uma vez que não deve estar envolvido com a área auditada.

Nas grandes empresas de auditoria externa, verifica-se a existência de diversos tipos de serviços que englobam além da tradicional auditoria contábil, a auditoria de sistemas, de qualidade, jurídica, a consultoria tributária, consultoria de gestão de riscos etc. Por este motivo, nem todos os funcionários das grandes empresas podem ser denominados “auditores”.

Apesar das empresas estudadas neste trabalho serem conhecidas por seu trabalho de auditoria, para esta pesquisa, definiu-se “consultoria/auditoria” e “auditor/consultor” os termos utilizados para descrever serviços e pessoas, uma vez que foram analisados colaboradores de diferentes áreas que prestam outros serviços além da conceituada auditoria contábil.

#### *4.1.2 As Big Four*

O termo *Big Four* (Grande Quatro) é utilizado para se referir as quatro maiores empresas de auditoria do mundo, responsáveis pela maior parte dos serviços de auditoria prestados para empresas de capital aberto – e também de capital fechado. Conforme ilustrado no Quadro 4, as *Big Four* estão distribuídas de acordo com o lucro anual e a quantidade de funcionários:

**Quadro 4: As *Big Four***

<b>Empresas</b>	<b>Receita (em US\$)</b>	<b>Funcionários</b>
1. Pricewaterhouse Coopers	\$25.2bn	146.700
2. Deloitte Touche Tohmatsu	\$23.1bn	150.000
3. Ernst & Young	\$21.1bn	130.000
4. KPMG	\$16.9bn	113.000

Fonte: Big Four Auditors (2007)

A quinta maior firma, BDO Internacional, obteve recentemente a receita de US\$3,9 bilhões e é composta por 30 mil funcionários. A sexta maior empresa, Grant Thornton Internacional, obteve US\$ 2,9 bilhões e possui 25 mil funcionários. Esse grupo de empresas de auditoria já foi conhecido como *Big Eight* (Grande Oito), antes de uma série de fusões que transformaram o grupo em apenas quatro.

Cabe ainda destacar que uma empresa de capital aberto é aquela cujo capital é formado por ações, ou seja, títulos que representam partes ideais, que são comercializadas ao público sem que haja necessidade da escrituração pública de sua propriedade. Dessa forma, aquelas pessoas compradoras das ações são proprietárias de uma parte da empresa e respondem por dívidas assumidas pelo corpo diretivo da empresa, o Conselho de Administração, os gerentes executivos ou diretores, os membros da Diretoria Executiva, apenas e tão somente em função do valor monetário da parte ideal quantificada pelas ações sob sua posse. No Brasil, as empresas de capital aberto são chamadas de “Sociedade Anônima” ou S/A.

A diferença entre empresas de capital fechado e aberto de tamanhos semelhantes é apenas contábil, escolhida pelos proprietários da empresa de acordo com seus interesses. Na maioria das empresas, um ou dois sócios controlam a maior parte do capital da empresa e, aparte à contabilidade mais rigorosa, a gerenciam como uma empresa de capital efetivamente fechado. Em grandes empresas onde o controle do capital é diluído, os executivos diretores são subordinados ao conselho dos acionistas (sócios) para que a empresa tome a direção que lhes parecer melhor. Finalmente, em especial nessas empresas de

capital diluído, os principais executivos tornam-se sócios (mediante recebimento de ações ou opções) efetivamente alinhando seus interesses com os da companhia.

#### 4.1.3 O Serviço de Auditoria

A definição usual para o verbo “auditar” se refere a uma avaliação de uma pessoa, organização, sistema, processo, projeto ou produto. Auditorias são realizadas para garantir a validade e a confiabilidade das informações, assim como para avaliar os controles internos de uma organização. O objetivo de uma auditoria é expressar uma opinião a respeito do objeto auditado (empresa), a qual somente poderá ser emitida por meio da aplicação de testes. Dessa forma, o auditor garante que o material auditado está livre de erros.

O serviço de *Assurance* (garantia) é definido pelo *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA) como um serviço profissional independente que promove a melhoria ou qualidade da informação e/ou do contexto. Os serviços de *assurance* reduzem o risco de que a informação esteja incorreta ou pouco confiável. O maior propósito do serviço de *assurance* é providenciar um serviço independente e profissional para que, com base nas análises realizadas, os gestores das empresas auditadas possam tomar decisões com maior segurança.

O serviço de auditoria financeira pode ser considerado um tipo de serviço de *assurance*, uma vez que o auditor valida os números constantes no balancete da firma. A auditoria financeira, ou seja, a auditoria das demonstrações financeiras, é um exame realizado por uma terceira pessoa (auditor) das demonstrações financeiras de uma empresa privada ou de qualquer outra entidade legal (incluindo governo), o que resulta em uma publicação da opinião independente dos resultados. Vale ressaltar que apenas empresas certificadas pelo AICPA podem realizar esse tipo de serviço.

#### 4.1.4 Auditoria Externa

A auditoria externa, ou auditoria independente, surgiu como parte da evolução do sistema capitalista. Inicialmente, as empresas eram fechadas e pertenciam a grupos familiares. Com a expansão do mercado e o acirramento da concorrência, houve a necessidade de as empresas ampliarem suas instalações fabris e administrativas, além de investirem no desenvolvimento tecnológico e aprimorarem os controles e procedimentos internos em geral, principalmente visando à redução de custos para tornarem seus produtos mais competitivos no mercado (ALMEIDA, 2003).

Para acompanhar todas essas mudanças, seria necessário um volume de capital que não era possível se obter por meio das operações lucrativas das empresas ou do patrimônio de seus proprietários. Foi necessário às empresas, então, recorrer a terceiros, principalmente por meio de empréstimos bancários em longo prazo e abrindo seu capital social para novos acionistas.

Por sua vez, esses futuros investidores precisavam ter conhecimento das posições patrimonial e financeira, da capacidade de gerar lucros e, ainda, da administração financeira dos recursos da empresa. Essa necessidade de informação era para que o investidor pudesse avaliar a segurança, a liquidez e a rentabilidade de seu futuro investimento. A melhor forma de o investidor obter essas informações era por meio das demonstrações contábeis da empresa. Ou seja, o balanço patrimonial, a demonstração do resultado do exercício, a demonstração das mutações do patrimônio líquido, a demonstração das origens e aplicações de recursos e notas explicativas.

Nesse contexto, como consequência, as demonstrações contábeis tornaram-se relevantes para os futuros investidores. Como medida de segurança contra a possibilidade de manipulação de informações, os investidores passaram a exigir que essas demonstrações fossem examinadas por um profissional independente da empresa e de reconhecida capacidade técnica. Esse profissional, que examina as demonstrações contábeis da empresa e emite pareceres sobre essas, é o auditor externo ou independente.

De um lado, a empresa auditada é responsável por implantar sistemas de controle interno de forma que as demonstrações contábeis reflitam corretamente sua posição patrimonial e financeira, o resultado de suas operações, as mutações de seu patrimônio líquido e as origens e aplicações de seus recursos. De outro, o auditor externo - ou a empresa de auditoria externa ou independente - é contratada para analisar e opinar sobre essas demonstrações financeiras e emitir um parecer a respeito dos números analisados.

Segundo Almeida (2003, p.33), os motivos que levam uma empresa a contratar um auditor externo ou independente são:

- Obrigação legal (companhias abertas, fundos de pensão, seguradores e quase todas as entidades integrantes do SFN);
- Como medida de controle interno tomada pelos acionistas, proprietários ou administradores da empresa;
- Imposição de um banco para ceder empréstimo;
- Imposição de um fornecedor para financiar a compra de matéria-prima;
- Atender as exigências do próprio estatuto ou contrato social da companhia ou empresa;
- Para efeito de compra da empresa (é a operação pela qual a empresa é absorvida por outra, que lhe sucede em todos os direitos e obrigações);
- Para efeito de fusão de empresas (é a operação pela qual se unem duas ou mais empresas para formar uma nova sociedade, que lhes sucede em todos os direitos e obrigações);
- Para fins de cisão da empresa (é a operação pela qual a empresa transfere parcelas de seu patrimônio para uma ou mais sociedades, constituídas para esse fim ou já existentes, extinguindo-se a empresa cindida, se houver versão de todo o seu patrimônio, ou dividindo-se seu capital, se parcial a distribuição); e
- para fins de consolidação das demonstrações contábeis (a consolidação é obrigatória para a companhia aberta que tiver mais de 30% do valor de seu patrimônio líquido representado por investimentos em sociedades controladas).

#### 4.1.5 Auditoria Interna / Consultoria

Conforme coloca Almeida (2003) a impossibilidade do administrador supervisionar pessoalmente todas as atividades de sua empresa faz emergir a necessidade de se dar maior ênfase a normas e procedimentos internos. É nesse contexto que surgem as atividade de auditoria interna/consultoria e a figura do auditor interno/consultor.

A auditoria interna/consultoria (mapeamento e avaliação de normas, procedimentos e processos de uma empresa) pode ser executada tanto por terceiros - funcionários de firmas de auditoria, como as *Big Four*, por exemplo - quanto por funcionários da própria empresa auditada. Nesse caso, o auditor interno/consultor não pode estar subordinado àqueles cujo trabalho examina. Além disso, o auditor interno/consultor também não deve desenvolver atividades que ele possa um dia vir a examinar, de forma que não interfira na independência<sup>6</sup> de seu trabalho.

Segundo Attie (2007) a auditoria interna é uma atividade profissional e seu propósito é fazer julgamentos profissionais. Ela requer imparcialidade, integridade e objetividade, os quais se atrofiam na ausência de independência prática.

Sumariamente, a área de auditoria interna/consultoria tem por finalidade fornecer aos administradores, em todos os níveis, informações que os auxiliem a controlar as operações e atividades pelas quais são responsáveis. A auditoria interna é geralmente um setor, composto por funcionários contratados pela empresa, que conhecem as normas e procedimentos e atuam de forma a garantir que todos os departamentos estejam trabalhando segundo as determinações empresariais internas.

Nem todas as grandes empresas possuem um departamento de auditoria interna estruturado. Como exemplo, pode-se citar as empresas de telefonia. Hoje, tais empresas são privatizadas, mas, de forma a garantir que estas prestem um serviço eficiente à comunidade, elas são regulamentadas pela Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel), órgão ligado ao Ministério das Comunicações encarregado da regulamentação do mercado e dos serviços do setor no Brasil.

---

<sup>6</sup> A independência é um dos princípios da auditoria.

Portanto, a fim de garantir o cumprimento das normas e procedimentos exigidos, as empresas de telefonia contratam firmas de auditoria externa para que realizem um trabalho de auditoria interna em seus controles e procedimentos, pois, em caso de fiscalização, tais companhias telefônicas podem pagar multas, ou até mesmo perder a concessão.

Para atender esse tipo de demanda de serviços, as empresas de auditoria contábil independente (isto é, auditoria externa) desenvolveram esse ramo de negócio. Ou seja, a auditoria interna/consultoria é contratada não só para garantir que o balanço patrimonial reflita a situação financeira da empresa, mas também que seus controles internos sejam eficazes, de forma que é possível confiar nos números que eles gerem.

Segundo a *Financial Accounting Standards Board* (FASB), controles internos consistem em um conjunto de políticas e procedimentos que são desenvolvidos e operacionalizados para garantir razoável certeza acerca da confiança que pode ser depositada nas demonstrações financeiras e nos seus processos correlatos, bem como na correta apresentação daquelas demonstrações financeiras, garantindo que foram preparadas de acordo com os princípios de contabilidade geralmente aceitos e que incluem políticas e procedimentos de manutenção de registros contábeis, aprovações em níveis adequados e salvaguarda de ativos.

Para o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (Coso), controle interno é um processo, efetuado por uma entidade do órgão de administração e gestão, concebido para proporcionar uma garantia razoável quanto à realização dos objetivos nas seguintes categorias:

- Eficácia e eficiência nas operações;
- Confiabilidade da informação financeira; e
- Conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis.

Segundo Almeida (2003, p.73) a avaliação do sistema de controle interno compreende:

- Determinar os erros ou irregularidades que poderiam acontecer;
- Verificar se o sistema atual de controles detectaria de imediato esses erros ou irregularidades;

- Analisar as fraquezas ou falta de controle, que possibilitam a existência de erros ou irregularidades, a fim de determinar a natureza, data e extensão dos procedimentos de auditoria; e
- Emitir relatório-comentário dando sugestões para o aprimoramento do sistema de controle interno da empresa.

#### 4.1.6 Auditoria Fiscal ou Consultoria Tributária

De acordo com Crepaldi (2000 *apud* SANTOS; SCHMIDT; GOMES, 2007):

A alta administração de uma sociedade tem o dever de apresentar as demonstrações contábeis e declarar tributos de forma adequada e esclarecedora à opinião pública, especialmente aos seus investidores e ao governo a fim de mantê-los investindo seus recursos na empresa. Entretanto, os usuários dessas informações contábeis desejam ter assegurado a veracidade dessas informações, inclusive no que tange os aspectos tributários utilizados pela empresa. Nesse contexto, a atividade da auditoria fiscal caracteriza-se como um dos elementos fundamentais na extensão que se traduz em sinônimo de confiabilidade às informações prestadas (CREPALDI, 2000 *apud* SANTOS; SCHMIDT; GOMES, 2007, p.15).

A função da auditoria fiscal é executar uma avaliação independente sobre o cumprimento dos aspectos legais e fiscais da documentação apresentada pela administração da empresa, que possuam relação com os aspectos tributários aplicados à mesma. Com base nessa avaliação, a auditoria assume um papel essencial, auxiliando a empresa na escolha da melhor alternativa legal para minimizar sua carga tributária, bem como evitar a incidência de penalidades que impactariam negativamente nos seus resultados.

A auditoria fiscal/consultoria tributária compreende a revisão dos procedimentos fiscais adotados pela empresa, por meio do exame de documentos, livros e registros, declarações, inspeções e obtenção de informações e confirmações, internas e externas, relacionadas com o controle do patrimônio, tendo como objetivo mensurar a exatidão dos valores dos tributos e o registro nas demonstrações contábeis (SANTOS; SCHMIDT; GOMES, 2007).

O trabalho do auditor/consultor de tributos consiste em examinar os controles internos de tributos desenvolvidos nas diversas áreas fiscais da empresa (Imposto

sobre Circulação de Mercadorias e Serviços, Imposto sobre Produtos Industrializados, Imposto de Renda etc), realizar testes de procedimentos, revisar guias de recolhimento, revisar bases de cálculos de tributos, revisar declarações periódicas, inspeção física de bens do imobilizado da empresa, exames de auditoria em determinadas contas patrimoniais e de resultado e exame final dos aspectos tributários, na época subsequente ao encerramento do exercício social.

Por fim, vale ressaltar que a atividade de auditoria fiscal/consultoria tributária é dinâmica e está em permanente mutação, o que exige maior atenção dos órgãos específicos ligados a essa área, visando padronizar e definir procedimentos, fortalecendo os sistemas de auditoria e o fiscal, provendo, então, maior segurança para os investidores, para as companhias e para a sociedade (CREPALDI, 2000 apud SANTOS; SCHMIDT; GOMES, 2007).

#### *4.1.7 Estrutura da equipe de auditoria/consultoria*

A estrutura da equipe de auditoria interna/consultoria pode variar de acordo com as circunstâncias de cada organização. Em empresas menores, pode dispor-se de uma estrutura de auditoria/consultoria de apenas uma pessoa exercendo atividades de planejamento e execução. Nas empresas de médio porte, a equipe pode ser montada considerando-se um gerente ou supervisor. Tal supervisor executa a função de planejamento e controle dos projetos em andamento, enquanto um corpo de auditores executa as tarefas planejadas. Nas grandes organizações, como indústrias ou conglomerados financeiros, que reúnem uma diversidade de atividades auditáveis, departamentos, locais, filiais e grande número de funcionários, pode-se compor uma equipe de auditoria com diversos níveis, incluindo diretores e auxiliares (ATTIE, 2007).

Em empresas de auditoria/consultoria independente, a estrutura é geralmente a mesma. A diferença é que, como são realizados diversos trabalhos em diversos clientes ao mesmo tempo, cada trabalho possui um sócio, ou seja, dono da empresa de auditoria, que assina um parecer, afirmando que o trabalho executado pelos profissionais de sua empresa está correto e que os números são confiáveis. De

acordo com Attie (2007), a estrutura de uma equipe de auditoria/consultoria completa é composta por sete níveis hierárquicos, a saber: sócio, diretor, gerente, supervisor, sênior, assistente e auxiliar.

A figura do Sócio é encontrada apenas nos casos de empresas independentes, ou seja, empresas de auditoria externa. Os sócios são cotistas - isto é, proprietários - das empresas de auditoria externa. É o cargo máximo ocupado por um funcionário, que ao ser promovido a sócio, deixa de ser funcionário e torna-se dono da empresa. Geralmente, leva-se muito tempo até que um funcionário seja convidado a fazer parte do time de sócios; ele deve ter experiência e habilidade para ocupar o cargo. O grau de responsabilidade de um sócio (ou CEO, CFO) é de extrema importância. Atualmente, com a aprovação da lei Sarbanes-Oxley (SOX), aqueles responsáveis pelos controles internos ou pelos números auditados podem responder por dados incorretos.

O cargo de Diretor é destinado a dirigir toda a atividade de auditoria e consultoria, principalmente quando as divisões por especialização se tornem necessárias. Há diretores especializados em companhias financeiras, outros em indústrias, setor energético, telefonia, manufatura, varejo, aviação etc. São diversas as especializações que podem existir no ramo de auditoria ou consultoria.

O Gerente desenvolve completa programação de auditoria na divisão de sua especialidade. É ele quem define que equipe estará em qual cliente ou qual trabalho e dirige os setores sob sua responsabilidade, obtendo dos supervisores o controle e a eficiência dos trabalhos. Ele, ainda, gerencia os trabalhos em andamento, inclusive aqueles por realizar. Nas empresas de auditoria externa, os gerentes também são responsáveis por prospectar clientes, realizar reuniões de apresentação, organizar documentação de participar de licitações, revisar o trabalho do supervisor e do sênior e garantir ao diretor que as informações do relatório são confiáveis. Cabe também ao gerente tratar de avaliações e promoções dos funcionários da equipe. O gerente é o responsável por realizar as reuniões finais com o auditado, discutindo as questões levantadas. Nem sempre a equipe que realizou o trabalho participa das reuniões de encerramento, portanto, o gerente precisa estar bem informado a respeito do andamento do trabalho; ele é o elo entre o cliente (ou departamento) e o diretor ou sócio.

O Supervisor, função determinada a promover o acompanhamento das atividades exercidas pelos auditores de campo, revisa os papéis de trabalho, assegurando a completa execução segundo o programa proposto e os objetivos traçados. O Supervisor é o responsável por acompanhar a equipe no dia-a-dia, participar dos problemas encontrados no cliente auditado e, ainda, manter um bom clima de trabalho entre a equipe e o cliente auditado, e na equipe entre si.

O Sênior conduz os trabalhos de campo e supervisiona diretamente os assistentes e os auxiliares alocados ao trabalho. Em determinadas empresas, a figura do supervisor foi abolida, cabendo ao sênior as atividades de supervisor e de encarregado da equipe e do trabalho. Nesse caso, o sênior torna-se o elo entre o cliente e o gerente responsável. O sênior geralmente possui no mínimo quatro anos de experiência em auditoria e é a pessoa de confiança dentro do cliente ou do departamento auditado.

O Assistente é o responsável pela condução de pequenos trabalhos ou àqueles de maior expressão. Existem outras denominações para o assistente. As mais clássicas são “Auditor Pleno ou Júnior” e “Consultor Pleno ou Júnior”. Pleno ou Júnior são as alçadas hierárquicas para cada auditor. O “Pleno” possui no mínimo três anos de experiência e está sendo treinado para tornar-se Sênior. O Júnior possui no mínimo dois anos de experiência e está sendo treinado para tornar-se Pleno.

Finalmente, tem-se o Auxiliar, mais conhecido como *trainee* ou assistente de primeiro ano. Ele desempenha atividades destinadas a iniciantes da área de auditoria e que servem de suporte a tarefas que não necessitam de técnicas ou julgamentos em grande escala. O *trainee* geralmente entra na profissão sem uma experiência prévia. É treinado logo que entra na empresa a realizar auditoria das áreas mais simples, que não exigem conhecimento específico.

#### 4.1.8 *Responsabilidade da Auditoria*

É necessário esclarecer que cada tipo de atividade de auditoria possui um conjunto de responsabilidades, ou princípios. Assim, as responsabilidades de um auditor interno ou de um consultor tributário diferem das responsabilidades de um auditor externo.

Almeida (2003) inicia a descrição das responsabilidades da auditoria deixando claro quais as responsabilidades da empresa, para então destacar a responsabilidade do auditor. Para o autor, a empresa é responsável pela implantação de sistemas de controle interno de modo a permitir que as demonstrações contábeis reflitam sua posição patrimonial e financeira, o resultado de suas operações, as mutações de seu patrimônio líquido e as origens e aplicações de seus recursos. Almeida (2003) ressalta, ainda, que essas demonstrações financeiras elaboradas pela empresa são de sua inteira responsabilidade. Isso vale mesmo no caso em que o auditor as tenha preparado, pois o auditor externo é um profissional contratado pela empresa para opinar sobre suas demonstrações financeiras, que representam informações contábeis fornecidas por esta. Conseqüentemente, a responsabilidade do auditor externo restringe-se a sua opinião ou parecer expresso sobre essas demonstrações financeiras.

Almeida (2003) destaca ainda que o auditor externo deve examinar as demonstrações contábeis de acordo com as normas de auditoria geralmente aceitas. Portanto, não é seu objetivo principal detectar irregularidades (roubos, erros propositais etc.), ainda que estas possam vir a seu conhecimento durante a execução do serviço de auditoria. Caso o auditor externo fosse dirigido seu trabalho no sentido de detectar irregularidades, o preço de seu serviço seria muito alto; mesmo assim, ele não poderia assegurar-se de que todas as irregularidades foram descobertas, devido ao fato de que é muito difícil detectar irregularidades não registradas, roubos em conluio etc.

Por fim, o autor recomenda ao auditor manter sigilo sobre as informações confidenciais da empresa a que tem acesso, tais como: salários, sistema de apuração de custos, sistema de produção, política de vendas etc. Além disso, o

auditor também deve impedir que terceiros tenham acesso aos seus papéis de trabalho sobre a empresa.

Para Attie (2007), a auditoria interna tem a responsabilidade de desenvolver suas tarefas em todas as empresas ligadas, controladas, coligadas, subsidiárias, em caráter permanente, e em todos os locais aplicáveis, analisando as políticas, procedimentos, usos e costumes, documentação, sistemas e métodos, para buscar a eficiência, o aprimoramento e a padronização dos controles aplicáveis às operações e atividades pertinentes às empresas.

Attie (2007) afirma que cabe à auditoria determinar que todas as organizações, inclusive a das empresas ligadas, sejam revisadas em intervalos regulares de tempo, assegurando que estas cumpram suas funções de planejamento, contabilização, custódia e controle, conforme instruções recebidas e segundo as políticas e procedimentos instituídos, de acordo com altos padrões de prática administrativa.

Ademais, os trabalhos executados pela auditoria são relatados formalmente, comunicando-se o resultado dos exames, a opinião e as recomendações sugeridas aos executivos responsáveis para que sejam tomadas as ações corretivas apropriadas. Todos os planos ou ações tomados para corrigir as condições apontadas necessitam ser avaliados pela auditoria quanto à sua efetividade e, se considerados inadequados, discutidos até alcançar a disposição satisfatória. Caso a solução não seja obtida ou demande tempo e custo significativos, cumprirá ao diretor-presidente ou ao Conselho de Administração, dependendo da intensidade do problema, a definição final da matéria.

Os trabalhos a serem realizados pela auditoria deverão ser planejados em bases anuais e submetidos à apreciação do Conselho de Administração, o qual aprovará e realizará modificação de acordo com suas necessidades. O andamento dos trabalhos da auditoria deve ser relatado trimestralmente ao Conselho de Administração quanto a seu cumprimento e principais aspectos observados.

## 4.2 Trabalho e vida de auditor e consultor

Ao iniciar esta seção ressalta-se de imediato a idéia de indissociação entre trabalho e vida que percorrerá toda a análise empreendida.

Ao participar do processo seletivo para auditor/consultor a pergunta mais importante realizada ao candidato é se este possui disponibilidade para viajar. Esta pergunta não engloba apenas os deslocamentos em si, mas também a condição do candidato em estar “disponível”. No momento de sua contratação, o candidato, agora auditor/consultor, adentra em um mundo novo, desconhecido e com um grande desafio pela frente. A partir de então, o auditor/consultor torna-se responsável pelo seu aprendizado, desenvolvimento e crescimento; entretanto, perde o poder de decisão sobre o seu tempo, sua rotina e sua liberdade de ir e vir. Um sócio, diretor ou gerente será responsável pelo seu amanhã, sobre o seu destino, sobre suas tarefas e sobre suas conquistas, como se verá nas seções a seguir que evidenciarão alguns dos sete pilares que se constituem como modos de sustentação da produção de subjetividade para além de uma experiência tão somente individual conforme o relato de uma experiência particular contido na introdução desse estudo.

### 4.2.1 Características do auditor e consultor

De acordo com Deleuze (1998):

Atualmente o capitalismo não é mais dirigido para a produção, relegada com freqüência à periferia do Terceiro Mundo. (...) Não compra mais matéria-prima e já não vende produtos acabados: compra produtos acabados, ou monta peças destacadas. O que ele quer vender são serviços, e o que quer comprar são ações. Já não é um capitalismo dirigido para a produção, mas para o produto, isto é, para a venda ou para o mercado (DELEUZE, 1998, p.223).

Sem compreender muito bem o significado dessas mudanças, “trabalhar em uma multinacional” não raro ao saberem da seleção, ouve-se pessoas comentando que querem fazer parte; pessoas legitimam o trabalho da consultoria como um

trabalho de *status*. E, às vezes, nem é o salário o fator mais importante, mas a perspectiva de crescimento e o peso no currículo, exaustiva e estrategicamente propagado pela mídia especializada, porque, como ressalta Deleuze (1998, p.224) “o marketing é agora o instrumento de controle social, e forma a raça impudente de nossos senhores”.

O mercado de trabalho brasileiro, apesar da aparente ascensão, parece não conseguir absorver o contingente de jovens profissionais ativos. Por este motivo, cada vaga de emprego oferecida é valorizada e disputada por aqueles interessados em adquirir experiência e, principalmente, por aqueles que necessitam de um emprego para complementar a renda familiar.

Assim, ao anunciar um programa de recrutamento anual, as empresas “Big Four” recebem centenas de currículos que passam por uma triagem a fim de focar esforços de seleção apenas naqueles que preenchem satisfatoriamente os requisitos básicos necessários para o cargo.

Estes requisitos encontram-se *on-line* no *site* da “Consultoria A” que propaga ser necessário ao candidato estar cursando o último ano ou ser recém formado nos cursos de Administração de Empresas, Ciências Atuariais, Ciências Contábeis, Ciências da Computação, Direito, Economia, Engenharia, Estatística, Matemática ou Sistemas de Informação. O conteúdo do *site* também informa ser indispensável o domínio fluente da língua inglesa, além de conhecimentos de informática. Com base nestes requisitos, podemos perceber que poucos são aqueles que podem se candidatar. Não é qualquer estudante de graduação que possui “domínio fluente” da língua inglesa, pois, por mais profissionais que sejam os cursos de línguas da atualidade, dificilmente o estudante torna-se fluente sem uma convivência mais prolongada com a língua estudada. Portanto, a grande parte dos selecionados são pessoas que tiveram a experiência de morar fora do país durante um período de tempo suficiente para aprofundar seus conhecimentos. Sabe-se, também, que este tipo de viagem não é barata, o que direciona a seleção àqueles candidatos com uma situação financeira privilegiada. Ou seja, as consultorias Big Four recrutam seus candidatos na classe média alta brasileira, em meio à elite do país.

Segundo Maria:

(...) normalmente eles pegam pessoas que tem o poder aquisitivo melhor. Porque hoje em dia para entrar tem que ser fluente em inglês e não é todo mundo que tem essa experiência, normalmente eles pegam pessoas que já moraram fora, que fizeram intercâmbio. (...) Normalmente são pessoas de um nível social melhor, então inicialmente não precisam tanto do dinheiro, estão

ali para aprender para fazer “network”, coisas deste tipo... (MARIA, 29 ANOS, GERENTE CONSULTORIA “A”).

Todos os profissionais entrevistados encontravam-se cursando uma graduação ou eram recém formados, no momento da sua contratação. Todos os sujeitos desta pesquisa são graduados em Administração de Empresas ou Ciências Contábeis. Atualmente, dois dos sujeitos entrevistados possuem uma segunda graduação. Três possuem cursos de especialização, dois concluíram um curso de mestrado e um está cursando doutorado. Segundo estes profissionais que ocupam cargos de gerência, o estudante de Ciências Contábeis é um bom técnico, enquanto o estudante de Administração, apesar de não dominar a contabilidade é um profissional com uma visão mais ampla, com uma boa capacidade de assimilação e percepção.

O entrevistado Marcelo descreve essa diferença em seu relato:

(...) A idéia sempre foi focar nos estudantes de contabilidade, mas o que a gente tem visto ao longo dos anos, infelizmente, o estudante de contabilidade tem ficado para trás nessa corrida aí, embora a área seja auditoria que é um ramo da contabilidade. (...) Então o estudante de administração é o cara que a gente tem contratado mais. (...) Os cursos de formação (em contabilidade) não evoluíram, então o estudante, ele vem com aquela mentalidade ainda da técnica, contabilidade técnica, então a visão é limitada e o administrador não, o estudante ele tem uma visão mais panorâmica, ele se preocupa mais se ele não estudar o inglês, porque numa empresa como um Big Four multinacional, você precisa que o cara tenha noções mínimas em inglês, que pelo menos esteja estudando ou que pretenda estudar inglês. E no próprio teste de seleção, o administrador ele se sai melhor na dinâmica de grupo, porque ele tem essa vertente de ser mais comunicativo, de ser mais sagaz no raciocínio (...) (MARCELO, 35 ANOS, DIRETOR CONSULTORIA “B”)

Lourdes, atualmente doutoranda na área de administração, confirma que a graduação em administração é mais valorizada pelos selecionadores, inclusive em outros países, apesar de se tratar de um trabalho de auditoria:

O interessante é que eram, digamos cinco contadores e os demais eram administradores. Íamos trabalhar em uma empresa de auditoria não é, mas digamos que eles iam implantar uma metodologia nova, que não era só ver questões financeiras, era entendimento de negócios, desenhar processos, era uma coisa mais na área de administração, por isso o interesse deles em contratar administradores (LOURDES, 32 ANOS, DOUTORANDA, EX-SÊNIOR CONSULTORIA “F”).

Esta predileção não é à toa. Enquanto contador só aprende contabilidade, a subjetividade do estudante de administração, como é possível compreender a partir de Guattari e Rolnik (1986) já vem produzida adequadamente para o tipo de trabalho que as empresas de auditoria/consultoria vão exigir. A empresa nem precisa

sensibilizar o administrador para trabalhar fora de hora, em feriados, etc. Ele já vem preparado pela universidade. É lá que ele ouve pela primeira vez sobre as exigências e a concorrência do mercado de trabalho. É a isso que Guattari e Rolnik (1986) denominam de produção de subjetividade em escala industrial:

As máquinas de produção da subjetividade variam. Em sistemas tradicionais, por exemplo, a subjetividade é fabricada por máquinas mais territorializadas, na escala de uma etnia, de uma corporação profissional, de uma casta. Já no sistema capitalístico, a produção é industrial e se dá em escala internacional (GUATTARI e ROLNIK, 1986, p.25).

Uma outra questão identificada durante as entrevistas é que geralmente os entrevistados foram apresentados à profissão por meio de amigos que já trabalhavam nas consultorias. Percebe-se que a empresa usa seus próprios funcionários para recrutar novos funcionários. Ao serem os auditores-consultores questionados a respeito do perfil dos profissionais ideais para trabalhar neste tipo de empresa, sem exceção eles descreveram como “ideais” profissionais que possuíam características semelhantes às suas. Ou seja, outra ferramenta do capital para modelar a subjetividade de seus trabalhadores.

Marcelo, por exemplo, citou em sua entrevista a necessidade de profissionais que “agüentem pressão, que estejam dispostos”:

O cara tem que saber que ele vai ser pressionado, tem que saber absorver isso. Tem que ser alguém que tenha disponibilidade para viajar (...). Tem que ser alguém que esteja disposto a fazer sacrifícios. Tem que ter ambição. Ambição, não aquela que você passa por cima de todo mundo, a ambição sabia, que você tem chegar aqui e tem que querer chegar a algum lugar. Tem que ser uma pessoa focada com seus objetivos para poder atender aos objetivos da empresa, às exigências da empresa (MARCELO, 35 ANOS, DIRETOR CONSULTORIA “B”).

Em outros momentos de sua entrevista, Marcelo exemplificou os tipos de sacrifícios que têm feito para conseguir conciliar trabalho/família, em virtude da pressão do trabalho:

É porque é difícil eu sair as 20:00 horas, não é? Assim, nesse período agora que minha filha está de férias eu consigo pegar ela acordada. Por exemplo, pra você ter uma idéia de um sacrifício que eu faço, que eu to fazendo diariamente, eu to fazendo academia , eu poderia fazer à noite. A academia fecha às 22:00 horas, eu poderia sair daqui 20:00 horas e ir para a academia. Mas aí quando eu chegar em casa, minha filha vai estar dormindo. Então eu acordo às 5:20 da manhã pra fazer academia de 6:00 as 7:00, porque eu volto para casa e minha filha não está dormindo (MARCELO, 35 ANOS, DIRETOR CONSULTORIA “B”).

E em outro momento, Marcelo comenta:

A pressão que a gente tem nessa profissão é a mola que nos joga para frente. (...) Em certos momentos é uma pressão que não é desumana, mas é cruel, e às vezes eu tenho que ser com as pessoas que estão comigo, que estão trabalhando comigo, eu repasso também (MARCELO, 35 ANOS, DIRETOR CONSULTORIA "B").

Pode-se imaginar que o candidato recrutado por Marcelo reproduzirá o seu sentimento de dever de suportar pressão, de se sacrificar a viver longe da família e se conformar em saber que, por vezes, o sócio exercerá sobre ele uma pressão cruel. Ou seja, a forma de recrutamento da empresa parece buscar garantir que a cultura de trabalho da empresa seja repassada para pessoas que tenham condições de absorvê-la, eliminando no recrutamento aquelas que poderão oferecer resistência. Pois conforme afirma Bauman (2001, p.22) "para que o poder tenha liberdade de fluir, o mundo deve estar livre de cercas, barreiras, fronteiras fortificadas e barricadas. Qualquer rede densa de laços sociais, e em particular uma que esteja territorialmente enraizada, é um obstáculo a ser eliminado".

Verificou-se em mais de uma entrevista, uma característica que foi mencionada no relato de uma experiência particular: aqueles que se propõem a fazer parte deste tipo de empresa ignoram o tipo de trabalho que irão realizar, na verdade, não sabem a que vão, uma vez que são geralmente muito jovens - tinham entre 19 e 24 anos quando foram contratados metade deles não possuíam outra experiência de trabalho. Diante destas informações, torna-se oportuno citar Sennett (2006):

Como as empresas flexíveis esperam que os empregados estejam sempre em movimento, e como estas firmas não recompensam serviços prestados e longevidade, a escolha do empregador é clara. O indivíduo mais jovem ao mesmo tempo sai mais barato e causa menos problemas (SENNETT, 2006, p.93).

Fábio, ao ser questionado a respeito dos motivos que o levaram a esta profissão, respondeu:

Foi assim: eu estava terminando a faculdade e não sabia o que fazer da vida, então eu fui e entrei (FÁBIO, EX-GERENTE SÊNIOR CONSULTORIA "A").

Marília, gerente de consultoria, também mencionou ausência de conhecimento a respeito do trabalho:

Quando eu fiz a entrevista com o sócio eu nem sabia o que era auditoria, antes de sair de casa, realmente, eu olhei no dicionário. (...) tenho um tio que é auditor fiscal e também liguei para ele para perguntar. Então tive sucesso porque realmente o sócio me fez essa pergunta: - você sabe o que é auditoria? (MARÍLIA, 31 ANOS, GERENTE CONSULTORIA "B").

### Segundo Augusto:

Eu só conhecia a profissão de consultor, mas a função de auditoria, o trabalho de auditora eu não conhecia. Eu fui conhecer justamente quando eu fui convidado a participar do processo pelos meus amigos da “Consultoria A” na época e aí eu fui perguntando, o quê que é o trabalho, como é, o que é que funciona (...) (AUGUSTO, 31 ANOS, REPRESENTANTE COMERCIAL, EX-SÊNIOR CONSULTORIA “A”).

Ao recrutar profissionais para trabalhar em empresas de auditoria/consultoria, parece não ser importante, na visão do empregador, que o novo auditor/consultor possua experiência anterior de trabalho ou conhecimentos sobre o trabalho de auditoria e consultoria. Este participará de treinamentos e aprenderá em campo tudo o que é necessário para a realização dos trabalhos.

Logo após o final do processo de seleção, o auditor/consultor se depara com o “novo”: o novo trabalho, os novos amigos, a nova rotina. Rotina essa que tende a tornar-se qualquer coisa, menos rotina. Logo no primeiro mês, todos os contratados são enviados para um treinamento de imersão em contabilidade e auditoria - o treinamento de impostos e auditoria interna ou consultoria é realizado separadamente. É neste momento que são apresentados os conceitos iniciais de auditoria e são realizadas aulas de contabilidade avançada para os novos auditores/consultores. Durante o seu treinamento, a autora recorda-se de ouvir alunos de contabilidade afirmar em que em duas semanas de aulas viram mais matéria do que estudaram em três anos de faculdade. A respeito deste tipo de comportamento empresarial, Sennett (2006) afirma:

Numa instituição acelerada, contudo, o aprendizado tempo-intensivo torna-se difícil. A pressão para obter resultados rápidos é demasiado intensa; tal como nos testes educacionais, também no trabalho a angústia do tempo leva as pessoas a deslizar na superfície, em vez de mergulhar (SENNETT, 2006, p.118).

Segundo Bauman (2007a) é necessário cuidar para que os ativos não se tornem passivos pois “numa sociedade líquido-moderna, as realizações individuais não podem solidificar-se em posses permanentes porque, em um piscar de olhos, os ativos se transformam em passivos e as capacidades em incapacidades” (BAUMAN, 2007a, p.7).

E afirma também que “o volume de conhecimento exigido apenas para manter a posição é desconcertante” (BAUMAN, 2007a, p.113).

Diante das novas regras, os profissionais percebem que tudo o que já aprenderam na universidade ou em experiências de trabalho anteriores não é o suficiente para realizar um trabalho “nos moldes” exigidos pelas empresas *Big Four*.

Só resta ao novo funcionário entrar em um ritmo alucinante de aprendizado durante e após o expediente.

Ao término do treinamento, os auditores/consultores voltam para suas cidades e iniciam a vida prática. Ao ser aceito como funcionário de uma *Big Four*, o indivíduo torna-se parte de um conjunto de auditores/consultores que possuem sua vida controlada pela profissão que escolheram, conforme podemos perceber nos relatos a seguir:

Taís conta:

Eu entrei em 2000. Daí passei um mês de treinamento em Salvador com umas 20 pessoas no total (...) Aí eu voltei direto para o campo, passei os três primeiros meses viajando, voltando (para casa) aos sábados e retornado para o cliente aos domingos. E essa tem sido a minha vida até hoje (TAÍS, 31ANOS, SÊNIOR CONSULTORIA "A").

Luciene fez o seguinte comentário em sua entrevista:

Quando entrei eu achei assim, que era muito trabalho e quem não agüentasse a pressão já passaria logo, quem ficava era quem agüentava a pressão e era normal trabalhar muito, e no começo eu fiquei meio perdida porque, apesar de fazer contábeis, apesar de ter tido treinamento, na prática é diferente, e eu fiquei um pouco perdida, com medo, mas com o tempo a gente foi, quer dizer, com o tempo eu fui pegando (LUCIENE, 28 ANOS, SÊNIOR CONSULTORIA "A").

Maria, que hoje já gerente da "Consultoria B", quando questionada a respeito de seus primeiros trabalhos na empresa, respondeu:

Foi triste, horrível, até mesmo porque, infelizmente (...) na época, você saía da faculdade e você não sabia de nada (MARIA, 29 ANOS, GERENTE CONSULTORIA "A").

José também reconheceu esta mesma dificuldade:

Quando eu entrei na empresa eu pensei que ia fazer um trabalho diferente do que eu estava locado para fazer. Na realidade não sabia o que era a empresa, eu sabia o que era na teoria, mas não sabia o que era na prática, e a prática realmente foi bem diferente da teoria, temos um treinamento inicial, depois desse treinamento inicial, eu percebi que ainda não sabia nada no mundo, que ainda tinha que aprender muito, principalmente se eu queria atuar nessa área, e aos poucos que eu fui aprendendo, mas realmente o impacto foi relativamente forte, porque eu tinha pouquíssima experiência nesse sentido, eu sabia fazer o trabalho administrativo, mas não sabia fazer o trabalho de consultoria (JOSÉ, 29 ANOS, GERENTE CONSULTORIA "A").

Conforme percebemos no relato de José, essa sensação de ainda ter muito a aprender é também comum aos outros entrevistados. Uma vez inserido em uma empresa cliente, o auditor/consultor necessita apropriar-se de todas as particularidades de cada tipo de serviço ou produto. Para isso é necessário que o

profissional esteja em contínuo processo de aprendizagem. Uma vez que um assunto é dominado, cabe ao profissional começar a estudar outro assunto até ser capaz de auditá-lo ou prestar consultoria a respeito. Dessa forma, este tipo de profissional torna-se um generalista em diversos tipos de serviços, produtos, indústrias, entre outros; mas não necessariamente torna-se um especialista.

A necessidade de um contínuo aprendizado é anunciada tanto de modo enfático como sutilmente. Um exemplo dessas sutilezas são as viagens: aeroporto diferente, meio de transporte diferente, quarto de hotel diferentes etc. Ele tem que conhecer e se adaptar.

Está claro para o profissional que dois tipos de conhecimento são imprescindíveis: contabilidade e língua inglesa. Fica evidente para os estudantes de administração que estes devem aprender contabilidade, e não necessariamente estarão disponíveis para cursar uma graduação ou freqüentar cursos técnicos. Este aprendizado é diário, gradual, aprendendo aos poucos com os companheiros de equipe e através do material didático disponível nos escritórios. A grande maioria dos profissionais que trabalham na área de auditoria externa são graduados em ciências contábeis, enquanto os profissionais da consultoria tributária tendem a cursar direito em algum ponto da sua carreira. Os cursos de pós-graduação são incentivados, mas nem sempre o profissional pode comparecer às aulas.

Essas características evidenciam o que Deleuze (1998) convencionou chamar de sociedade de controle:

(...) funcionam não mais por confinamento, mas por controle contínuo e comunicação instantânea. (...) O que está sendo implantado às cegas são novos tipos de sanções, de educação, de tratamento.(...) Pode-se prever que a educação será cada vez menos um meio fechado, distinto do meio profissional – um outro meio fechado –, mas que os dois desaparecerão em favor de uma terrível formação permanente, de um controle contínuo se exercendo sobre o operário-aluno ou o executivo-universitário. Tentam nos fazer acreditar numa reforma da escola, quando se trata de uma liquidação. Num regime de controle nunca se termina nada (DELEUZE, 1998, p.216).

Rodrigo, discorrendo sobre como funciona o processo de aperfeiçoamento do auditor/consultor em meio ao trabalho estafante, deixa bem claro a imanência da educação exigida pela empresa:

Na verdade eu terminei a minha pós. Mas é complicado porque você viaja... eu tranquei algumas matérias. Mas dá pra você fazer, se você pegar alguma coisa como eu peguei, você está em casa aos sábados, então dá pra você fazer. Porque tem a política de 15 em 15 dias você volta, tem trabalho que toda semana você volta. Depende de quem paga. Se o cliente pagar, toda semana você pode voltar para a sua casa. Se não, você tem que ficar indo de 15 em 15 dias (RODRIGO, 29 ANOS, SÊNIOR CONSULTORIA "A").

A língua inglesa também era muito cobrada do funcionário que havia entrado na empresa antes da determinação da fluência como pré-requisito. Atualmente, durante o recrutamento de auditores/consultores é realizada uma prova de proficiência em inglês, a fim de garantir que todo funcionário da empresa seja capacitado a ler o material de trabalho.

Na verdade como eu já tinha o inglês, então isso não acontecia. Mas quem não tinha isso (inglês) era sempre cobrado pelo fato de ser uma multinacional, então tinha muito material técnico em inglês (PEDRO, 31 ANOS, EX-GERENTE CONSULTORIA "A").

Sobre esta questão, Sennett (2006) comenta:

Na sociedade moderna, especialmente em instituições dinâmicas, a busca do talento efetivamente funciona num contexto de inclusão social. Os mesmos testes, avaliações e datas importantes que recompensam os melhores, servem de base para descartar outros, abaixo deste nível de elite (SENNETT, 2006, p.106).

O esforço pessoal para corresponder aos apelos de constante aperfeiçoamento preconizado pela empresa pode ser percebido nas entrevistas de Augusto e Luciene:

Eu era cobrada por mim mesma (LUCIENE, 28 ANOS, SÊNIOR CONSULTORIA "A").

Ou

Porque exigia que tivesse uma rotina diária de estudo muito grande para me manter no nível adequado para realizar os trabalhos, então eu dedicava sempre duas horas por dia de estudo. Eram estudos apropriados para atender as necessidades do meu trabalho (AUGUSTO, 31 ANOS, REPRESENTANTE COMERCIAL, EX-SÊNIOR CONSULTORIA "A").

Constata-se nos depoimentos acima o que Deleuze (1998, p.224) escreveu: "O controle é de curto prazo e de rotação rápida, mas também contínuo e ilimitado. (...) O homem não é mais o homem confinado, mas o homem endividado". O profissional de auditoria/consultoria não pode nunca considerar-se "livre" da obrigatoriedade do aprendizado. Há sempre algo faltando. Àqueles que possuem inglês fluente, é necessário agora o desenvolvimento do espanhol; àquele graduado em Administração de empresas, cabe agora cursar Ciências Contábeis. Ao graduado em Ciências Contábeis, faz-se necessária uma pós-graduação ou especialização em alguma área em particular.

Tudo isso sem mencionar as obrigações indiretas: cabe ao funcionário estar sempre atualizado quanto à literatura da área, atualizado a respeito de conhecimentos gerais, atuais; o profissional precisa estar envolvido em grupos ou

associações locais, de forma a conhecer o mercado, os empresários e formar um *network*. E por último é cobrado também do funcionário uma imagem impecável. Este deve estar sempre bem vestido, arrumado, limpo, possuir boas maneiras e demonstrar sempre confiança em tudo o que faz. Em algumas empresas de auditoria/consultoria estão sendo realizados cursos de boas maneiras para ensinar o funcionário a portar-se à mesa, nas diversas situações do escritório, no ato de vestir-se e falar. O funcionário passa a apresentar o que Foucault (2000, p.126) denomina de corpo dócil: “é dócil um corpo que pode ser submetido, que pode ser utilizado, que pode ser transformado e aperfeiçoado”.

A respeito dos corpos dóceis, Foucault (2000) expressa motivo de investimentos tão urgentes e impetuosos nos novos funcionários:

Em qualquer sociedade, o corpo está preso no interior de poderes muito apertados, que lhe impõem limitações, proibições ou obrigações. Muitas coisas, entretanto, são novas nessas técnicas. A escala, em primeiro lugar, do controle: não se trata de cuidar do corpo, em massa, grosso modo, como se fosse uma unidade indissociável, mas de trabalhá-lo detalhadamente; de exercer sobre ele uma coerção sem folga, de mantê-lo ao nível mesmo da mecânica – movimentos, gestos, atitude, rapidez: poder infinitesimal sobre o corpo ativo. O objeto, em seguida, do controle: não, ou não mais, os elementos significativos do comportamento ou a linguagem do corpo, mas a economia, a eficácia dos movimentos, sua organização interna; a coação se faz mais sobre as forças que sobre os sinais; a única cerimônia que realmente importa é a do exercício (FOUCAULT, 2000, p.126).

Como Deleuze (1998, p.221) mencionou, a empresa assumiu o papel da escola: “o princípio modulador do “salário por mérito” tenta a própria Educação Nacional: com efeito, assim como a empresa substitui a fábrica, a formação permanente tende a substituir a escola, e o controle contínuo substitui o exame. Este é o meio garantido de entregar a escola à empresa”.

#### 4.2.2 O cotidiano do auditor e consultor

A reivindicação por um trabalho mais interessante, criativo, imaginativo obrigou o capitalismo, através de uma reconfiguração técnico-científica de todo modo já em curso, a exigir dos trabalhadores uma dimensão criativa, imaginativa, lúdica, um empenho integral, uma implicação mais pessoal, uma dedicação mais afetiva até. Ou seja, a intimidade do trabalhador, sua vitalidade, sua iniciativa, sua inventividade, sua capacidade de conexão foi sendo cobrada como instrumento indispensável na nova configuração produtiva. (PELBART, 2003, p.96).

Quando questionados a respeito do dia-a-dia de seu trabalho, uma mesma resposta obtida: não há como descrever a rotina de trabalho. Ao ser contratado, o profissional é geralmente alocado ao escritório da cidade onde mora. Existem casos em que o profissional possui uma “expertise” que somente poderá ser desenvolvida em escritórios maiores como os do Rio de Janeiro ou São Paulo. Nestes casos, é necessário que o profissional mude de cidade a fim de poder desenvolver suas capacidades.

Entretanto, fazer parte de um escritório não significa que os trabalhos serão realizados em áreas geográficas próximas ao mesmo. As empresas de auditoria/consultoria são globalizadas e os profissionais são compartilhados. Dependendo da experiência de cada profissional ele é alocado na equipe que está necessitando de seus conhecimentos. O profissional auditor/consultor assemelha-se então ao turista, assim apresentado por Bauman (1999):

Os turistas tornam-se andarilhos e colocam os sonhos agri-doces da saudade acima dos confortos do lar – porque assim o querem ou porque consideram essa a estratégia de vida mais racional “nas circunstâncias” ou porque foram seduzidos pelos prazeres reais ou imaginários de uma vida hedonística. Mas nem todos os andarilhos estão em movimento por preferirem isso a ficar parados ou porque querem ir aonde vão. Muitos talvez preferissem ir a outros lugares ou mesmo não ter uma vida nômade – se pudessem escolher; mas, para começo de conversa, não lhes deram opção. (...) Para eles, essa angustiante situação é tudo, menos liberdade (BAUMAN, 1999, p.100).

À medida que o profissional vai adquirindo experiência na empresa, ele preenche uma espécie de *curriculum vitae* que fica disponível na base de dados da empresa e nele são descritos os trabalhos em que este é mais experiente. Como exemplo, pode-se citar profissionais que se especializam em auditorias de empresas financeiras (bancos), empresas de energia, varejo, indústrias, comércio, companhias aéreas, fusões e aquisições etc.

Por ser um profissional que pertence à equipe “América do Sul”, o funcionário deste tipo de empresa deve estar sempre disponível para viajar para onde seu trabalho for necessário. Em geral, o funcionário já está “acostumado” ao ritmo de viagens, de forma que se encontra em constante estado de alerta. O funcionário que não atingiu o nível de gerência não tem opção de escolher os trabalhos que quer participar, ele é enviado para onde seus superiores decidirem.

A autora, durante sua permanência na “Consultoria A”, nunca desfazia sua mala. Havia uma mala pronta para qualquer viagem. A *nécessaire* com os produtos de higiene estava sempre equipada. As roupas eram lavadas, passadas e voltavam para dentro da mala. Apenas o que acabava ou quebrava era substituído

As constantes viagens provocam, em geral, sentimentos mistos, de alegria e tristeza. É motivo de uma certa alegria, quando o funcionário era convidado a participar de um projeto no Rio de Janeiro ou em São Paulo, porque este passaria a ser conhecido entre os dirigentes dos escritórios do sul e sudeste. Adicionalmente, dependendo da cidade e do trabalho, poderia haver alguma possibilidade de turismo. Alguns recém-contratados costumam acreditar ser esta a profissão ideal, já que paralelamente ao trabalho, além de fazer turismo, o profissional tem todas as suas despesas pagas. Sem contar que volta para casa a cada quinzena, o que é uma regra da empresa. Ao contrário de algumas empresas que mantêm o funcionário em campo durante um ou dois meses sem retornar para casa a fim de não aumentar os custos do trabalho de auditoria/consultoria.

Entretanto, com o passar do tempo, o funcionário percebe que em alguns casos, o trajeto até a sua cidade é longo e cansativo, o que pode significar que muitas vezes não lhe será possível realizá-lo quinzenalmente. Outras vezes, para chegar à cidade onde o cliente se encontra será necessário percorrer um caminho excepcionalmente longo, o que significa que o profissional necessitará viajar aos domingos, e “sacrificar” seu final de semana, ou seja, o pouco tempo que tem próximo à sua família e aos amigos.

Além da distância, o profissional passa a habitar em hotéis, sempre sendo necessário dormir em uma cama diferente. Para se locomover é necessário o uso de táxis, por não conhecer a cidade onde se encontra. Nem sempre consegue almoçar ou jantar conforme o desejado. Quando é o único auditor/consultor em campo, para evitar a solidão o funcionário utiliza seu tempo livre para trabalhar ainda mais. Isso ajuda a passar o tempo, alivia a solidão e ao mesmo tempo agiliza seu retorno para

casa. Quando o trabalho é realizado em equipe, para fins de redução de custo para a empresa, faz-se necessário dividir o quarto de hotel com outros companheiros de equipe, o que ocasiona perda de privacidade e obriga o funcionário a dividir todo o seu tempo de trabalho e de não-trabalho com um companheiro de equipe.

(...) eu sou solteiro, sou jovem, então posso me dar ao luxo de não ter uma casa fixa, de não dormir na mesma cama, de ficar viajando. Mas vai ter momentos que eu vou querer casar, ter meus filhos e não querer ficar viajando e fazendo a mesma coisa quando eu criar meus filhos. Como eu vejo de alguns sócios que viajam e vêem os filhos muito pouco. E eu não quero isso (RODRIGO, 29 ANOS, SÊNIOR CONSULTORIA "A").

Nesse meio tempo percebe-se que muitas vezes não há tempo para o tão desejado turismo e aprendem também que é inevitável perder comemorações (aniversários, formaturas etc). Quando são datas comemorativas muito importantes faz-se necessário negociar com o gerente do projeto para que lhe seja "autorizada" uma viagem para poder participar de cerimônias como casamentos, bodas etc.

Apenas as festas de fim de ano e feriados como a Páscoa são respeitados. Em muitos casos, o profissional não pode viajar no final do ano, pois, há sempre contagem de estoque de grandes empresas no primeiro dia útil do ano. A "Consultoria A" implantou dois benefícios para os profissionais: o primeiro refere-se ao direito de não trabalhar no dia do seu aniversário; e o segundo refere-se às profissionais mulheres que possuem livres 40 horas por semana para comparecerem a eventos com a família, levar filhos ao médico, atender festas escolares etc. No entanto, nem sempre os funcionários estão em sua cidade natal para folgar em seu aniversário ou freqüentar eventos escolares dos filhos.

Constam, ainda, da rotina de vida do consultor, dois específicos fatores de estresse: o aprimoramento e a avaliação constantes.

(...) Se você não se desenvolve, não adianta que você vai realizar um trabalho ruim lá fora. E se você realizar um trabalho ruim no cliente você tem uma avaliação ruim no final do trabalho. Se você tiver uma avaliação ruim provavelmente a carreira fica comprometida (AUGUSTO, 31 ANOS, REPRESENTANTE COMERCIAL, EX-SÊNIOR CONSULTORIA "A").

A citação de Augusto, além de demonstrar a necessidade de constante aprimoramento, aponta para uma questão importantíssima no ramo das grandes empresas, não necessariamente de consultoria e/ou auditoria, mas para uma tendência mundial, a da avaliação do funcionário.

A avaliação tem se tornado um poderoso instrumento de controle nas mãos das grandes empresas. Por trás do discurso do aprimoramento, do crescimento, do

desenvolvimento, existe uma arma de manipulação do funcionário. Foucault (2000), em *Vigiar e Punir*, trata a questão do exame, que quando trazido para a realidade das empresas de auditoria/consultoria pode ser chamada de “avaliação”.

O exame combina as técnicas da hierarquia que vigia e as da sanção que normaliza. É um controle normalizante, uma vigilância que permite qualificar, classificar e punir. Estabelece sobre os indivíduos uma visibilidade através da qual eles são diferenciados e sancionados (FOUCAULT, 2000, p.164).

Conforme mencionado no relato de uma experiência particular, são mencionados os *ratings* utilizados pelas empresas para avaliar os seus funcionários. A metodologia de avaliação da “Consultoria A” pode ser tomada como modelo. Nesta empresa, o auditor/consultor pode ser avaliado em um nível de 1 a 5. As regras são bem claras, mas não são formalizadas. O funcionário que obtém um *rating* “1” em um trabalho, certamente está com os dias contados, pois está abaixo da expectativa do superior. O ideal é que o auditor/consultor esteja sempre entre os níveis 3 e 4. Como a média considerada “na média” é o *rating* 3, a grande maioria esforça-se para obter o *rating* 4, o que desta forma os diferenciaria do “comum”. Os auditores/consultores com o *rating* 4 são cotados para as melhores promoções e para ficar à frente dos melhores trabalhos. Não é comum, mas existem auditores/consultores que obtém o *rating* 5, o que na linguagem da profissão, é aquele que “faz chover de baixo pra cima”, ou seja, está muito além das expectativas. Este geralmente recebe uma promoção dupla, acelera em um ano a escala considerada ideal no processo de aprendizagem.

A colocação em série das atividades sucessivas permite todo um investimento da duração pelo poder: possibilidade de um controle detalhado e de uma intervenção pontual (de diferenciação, de correção, de castigo, de eliminação) a cada momento do tempo; possibilidade de caracterizar, portanto de utilizar os indivíduos de acordo com o nível que tem nas séries que percorrem; possibilidade de acumular o tempo e a atividade, de encontrá-los totalizados e utilizáveis num resultado último que é a capacidade final de cada indivíduo. Recolhe-se a dispersão temporal para lucrar com isso e conserva-se o domínio de uma duração que escapa. O poder se articula diretamente sobre o tempo; realiza o controle dele e garante sua utilização (FOUCAULT, 2000, p.145).

A avaliação é geralmente realizada em cima das habilidades técnicas e interpessoais do funcionário e efetuada pelo encarregado do trabalho que está em contato direto com o avaliado. Adicionalmente, abrangem também a questão do desenvolvimento do auditor/consultor como um todo. Os auditores/consultores são em geral avaliados nos seguintes quesitos: solução de problemas, motivação, relacionamento com a equipe, conhecimento do negócio, cumprimento de prazos e

organização, comunicação verbal e escrita, manuseio de ferramentas para testes analíticos e conhecimento da metodologia de auditoria /consultoria.

Ao final de cada trabalho o avaliado recebe sua avaliação preenchida pelo seu superior. É comum haver uma reunião para o “entendimento” das notas aplicadas. Dificilmente o avaliador muda sua opinião a respeito do avaliado durante esta reunião, portanto, as notas geralmente permanecem e a reunião é realizada apenas para que o avaliado entenda o porquê dos valores aplicados.

Foucault (2000) descreve a necessidade desse ritual entre avaliador e avaliado:

É por isso que, em todos os dispositivos de disciplina o exame é altamente ritualizado. Nele vêm-se reunir a cerimônia do poder e a forma da experiência, a demonstração da força e o estabelecimento da verdade. No coração dos processos de disciplina, ele manifesta a sujeição dos que são percebidos como objetos e a objetivação dos que se sujeitam. A superexposição das relações de poder e das de saber assume no exame todo o seu brilho visível (FOUCAULT, 2000, p.164).

É neste momento que o avaliador tem a oportunidade de comentar com o avaliado a sua opinião com relação a seus pontos fortes e fracos. O avaliador geralmente reforça ao avaliado como deve ser seu comportamento, em que necessita desenvolver-se melhor, que questões técnicas faz-se necessário algum aprimoramento e, por fim, entrega ao avaliado a sua nota, baseada em uma média de todos os quesitos avaliados.

A avaliação ao final de cada trabalho incute no auditor/consultor a “necessidade” de mostrar-se, ou tornar-se, melhor do que da última vez aos olhos do empregador. Ou seja, se o auditor/consultor cumprir o que lhe foi sugerido, tornar-se-á apto à realização do trabalho, ao reconhecimento dos superiores, a escalar os degraus da sua carreira. Para isso, este necessita apenas ser obediente aos conselhos recebidos, eximindo-se da sua capacidade crítica, da sua personalidade e em alguns casos, de seus princípios. Ou seja, tornar-se submisso, dócil, conforme destaca Foucault (2000):

A disciplina fabrica assim corpos submissos e exercitados, corpos dóceis. A disciplina aumenta as forças do corpo (em termos econômicos de utilidade) e diminui essas mesmas forças (em termos políticos de obediência). Em uma palavra: ela dissocia o poder do corpo; faz dele por um lado uma “aptidão”, uma energia, a potência que poderia resultar disso, e faz dela uma relação de sujeição estrita (FOUCAULT, 2000, p.127).

Esta necessidade de obediência aos superiores, constitui um dilema, pois, ao mesmo tempo em que o auditor/consultor precisa mobilizar-se em prol do trabalho

imaterial, ele têm sua criatividade, personalidade e capacidade crítica podadas. Essa lógica mostra-se desconcertante aos auditores/consultores.

Uma vez que o trabalho do auditor/consultor é realizado por meio de projetos de curta duração, as avaliações também são realizadas em curto prazo. Ao final de cada projeto, o superior realiza uma avaliação do funcionário que será somada às outras já finalizadas e arquivadas. Por este motivo, durante todo o trabalho, o auditor/consultor sente-se observado; cada movimento, ação, comportamento passa a ser analisado antes de ser executado. Em alguns casos o funcionário se questiona antes de fazer um comentário, ou de defender uma opinião. Outras vezes, ele se reprime, ou se pune, por não ter pensado antes de falar ou agir.

Percebe-se neste tipo de comportamento a instituição do controle rizomático (GRISCI, 2006) nas multinacionais de auditoria e consultoria. Segundo a autora, “as facilidades trazidas pelas tecnologias contém, em si, novas estratégias de dominação, que contemplam a busca dos próprios indivíduos para se manterem em determinados segmentos, numa servidão voluntária” (GRISCI, 2006, p.70). As avaliações e a imposição de *ratings* ao trabalho do auditor/consultor, estão inseridas no contexto do controle rizomático, pois este é “fundamental para que seja viável uma moldagem de si que envolve o corpo e a mente” (GRISCI, 2006, p.70).

A sensação de constante vigilância, observação e censura gera no auditor/consultor uma obediência cega à instituição, exercida por este tipo de controle:

Este controle pode estar: na tecnologia que o torna sutil e impessoal; nas incontestáveis estatísticas que refletem tanto o resultado coletivo como o individual a partir de ferramentas alimentadas pelos próprios trabalhadores; na hierarquia, que não mais reprime, pune ou impõe, mas busca a adesão voluntária via sedução, gratificação ou estímulo ao comprometimento individual; nos protocolos de avaliação de desempenho informatizados, que não são contestados, por fazerem crer que sua transparência e objetividade portam confiabilidade e segurança (GRISCI, 2006, p.70).

O funcionário não apenas aplica para si as sanções recebidas, como passa a propagar ao próximo o modelo de comportamento, aprendizado, motivação etc ensinado pelos superiores. Desta forma, todos aqueles pertencentes à organização tendem a tornar-se unificados, serializados, padronizados.

Existem situações em que a avaliação pode tornar-se uma justificativa para a demissão ou manutenção de um funcionário na organização. Por meio desta justificativa, o empregador ou superior possui completo controle sobre a vida do seu

subordinado. Caso este não coopere, obedeça ou siga exatamente todas as instruções, ele será um candidato à demissão, já que “segundo a avaliação” a sua “nota” não corresponde às expectativas da empresa.

Como Augusto mencionou: “Se você tiver uma avaliação ruim, provavelmente a carreira fica comprometida”. A carreira de um funcionário pode ficar comprometida por meio de uma avaliação incorreta, injusta ou imatura realizada por um superior. O funcionário pode tornar-se refém do avaliador, pois a avaliação tem implicações subjetivas. Taís demonstrou em sua narrativa a preocupação do funcionário que está se esforçando para atingir às expectativas do seu superior:

Eu já recebi avaliações muito boas de pessoas que eu sei que tem maturidade, e muito ruins de pessoas que eu também sei que não têm maturidade e que eu fiz um bom trabalho (TAÍS, 31ANOS, SÊNIOR CONSULTORIA “A”).

Através da narrativa de Fábio, que durante muitos anos ocupou o cargo de gerência na “Consultoria A”, pode-se perceber o poder da avaliação sobre a vida do funcionário:

A avaliação, por mais objetivo que a gente queira ser, a gente sempre é subjetivo, não tem outro jeito, vai muito da empatia. Eu quando fazia avaliação, eu sempre procurava tirar a empatia do meio ou a subjetividade, procurar ser objetivo, se eu gostava ou não gostava da pessoa. Se bem que eu nunca tive problemas com relação a relacionamento não, mas era constante, algumas pessoas usavam a avaliação para descontentar algumas raivas (FÁBIO, EX-GERENTE SÊNIOR CONSULTORIA “A”).

Em geral elas funcionavam, claro que tem suas exceções. Tem sempre alguém que foi prejudicado e alguém que sempre foi beneficiado. Porque depende muito na hora de puxar a sardinha, você faz a sua avaliação, aí no final, no comitê, é quem puxa mais a sardinha pro lado, quem vende melhor o seu candidato (FÁBIO, EX-GERENTE SÊNIOR CONSULTORIA “A”).

Taís descreve o ritmo de vida que as pessoas se forçam a ter para obter o reconhecimento necessário para a preservação da carreira na empresa, ou seja, um *rating* alto, e conseqüentemente uma boa avaliação:

(...) No departamento de auditoria isso é exigido: você tem que ser rápido, tem que ter a informação imediata, e muitas vezes as pessoas não têm este mesmo ritmo e quem tem é reconhecido. Todo o resto não é reconhecido. (...) sempre vai existir aquela pessoa que não tem vida pessoal, então ela atende 100% às necessidades da empresa, então qualquer coisa abaixo disso, não é o esperado, porque quem está acima tem este ritmo. E você se cobra para ter este ritmo e quando você não o tem ainda se sente culpada (TAÍS, 31ANOS, SÊNIOR CONSULTORIA “A”).

Tal descrição encontra suporte em Deleuze (1998, p.216), quando este comenta que “face às formas próximas de um controle incessante em meio aberto, é possível que os confinamentos mais duros nos pareçam pertencer a um passado delicioso e benevolente”.

Para alguns, é natural a obtenção de um *rating* considerado alto, para outros não. Estes últimos necessitam trabalhar e despende um esforço bem maior a fim de obter a apreciação do superior. Entretanto, sabe-se que nem sempre a eficácia é a única característica que confere ao subordinado a apreciação do superior. Muitas vezes existem outros sentimentos além do ambiente de trabalho que influenciam no processo de crescimento do funcionário, a simpatia é um deles.

Luciene descreve o que experimentou durante sua permanência na “Consultoria A”:

(...) se eu trabalhei com a mesma pessoa antes e fiz um trabalho não muito bom e ela me avaliou mal e depois eu fiz um trabalho bom, ela não consegue desvincular um trabalho do outro e acaba misturando as coisas, não consegue ser uma avaliação independente. (...) se ele (avaliador) gosta e vai com a cara da pessoa ele tende a fazer a avaliação melhor do que uma outra pessoa que ele teve algum desentendimento, ou porque não pensa igual. (...) eu tenho visto que é difícil desvincular (LUCIENE, 28 ANOS, SÊNIOR CONSULTORIA “A”).

Em sua entrevista, Maria, que hoje ocupa o cargo de gerência na “Consultoria B”, mencionou que logo que entrou na empresa foi discriminada pela sua superior:

Ela passou a me excluir. Eu não tinha passado por nenhum treinamento, então eu estava aprendendo ali em campo. (...) então era horrível porque eu tinha que perguntar tudo pra uma pessoa que estava o tempo todo com uma cara ruim, amarrada, e até eu me perguntava como que uma empresa tinha uma pessoa daquela maneira, sendo encarregada de um trabalho. (...) por uma pessoa dessas às vezes você perde um ótimo profissional. (...) Ela escolhia as pessoas com quem ela ia ter problemas. (...) No começo eu cheguei a repensar várias vezes se eu deveria continuar ou não, porque eu comecei a me achar burra (MARIA, 29 ANOS, GERENTE CONSULTORIA “A”).

Taís também passou pelo mesmo tipo de situação:

(...) tinha um gerente que eu trabalhava e me dava bem, ele foi transferido para São Paulo e veio um novo gerente para o lugar dele. Aí foi quando eu demorei apenas um ano e pedi para sair do departamento, porque minha convivência com este novo gerente não dava. Indiretamente nas entrelinhas, todos os dias eu era chamada de burra e incompetente (TAÍS, 31ANOS, SÊNIOR CONSULTORIA “A”).

Outra nova experiência para o auditor/consultor é o controle de suas horas por meio de um “banco de horas”. Ao vender um trabalho, o responsável pelo cliente calcula quantas horas, por funcionário, serão necessárias para que este seja

realizado. É com base na quantidade de horas e no grau de experiência de cada profissional que são calculados os honorários que serão pagos pelo cliente. Quanto mais experiente, mais cara se torna a sua hora, por este motivo, o comum é haver um gerente e um sênior responsável para uma quantidade maior de auditores/consultores e/ou *trainees*.

O planejamento do trabalho é realizado pelo gerente com a ajuda do sênior e este último torna-se os olhos e ouvidos do gerente dentro do cliente. O gerente está geralmente alocado em mais de um trabalho por vez, por este motivo, suas visitas são esporádicas e geralmente são para participar das reuniões de abertura, encerramento e para discussão de “pontos” identificados. Pontos, na linguagem do auditor/consultor significam as questões irregulares encontradas em um trabalho. Nos casos de consultoria, encontrar questões irregulares é o propósito do trabalho, enquanto na auditoria, mostra que a empresa não está conforme deveria.

Durante toda a semana, o profissional controla a quantidade de horas trabalhadas em um determinado cliente e estas são repassadas para a administração da empresa para que seja emitida uma fatura para o cliente. Cada hora extra trabalhada pelo auditor/consultor é computada como um crédito e cada hora “disponível” é computada como um débito. Enquanto estiver trabalhando em um determinado cliente, o auditor/consultor está preenchendo positivamente o seu banco. Quando este trabalho é finalizado e o profissional não é alocado em um novo projeto, este é geralmente enviado para casa, onde permanece até que surja um novo projeto no qual seja necessário. As horas que permanece em casa são consideradas “negativas” e ao serem computadas são subtraídas das horas positivas adquiridas.

Augusto, ex-consultor, expôs sua opinião a respeito do banco de horas em sua entrevista:

Sou contra. A pessoa está contratada, ela tem que desenvolver as tarefas dela para aquilo que ela é contratada, porque depois o banco de horas estava sendo utilizado de uma maneira, que eu entendo até um pouco abusiva, porque deixava as vezes o profissional muito tempo parado por conta da empresa em vez de mandar para um outro escritório, para uma outra cidade, para um outro cliente e usava esse banco de horas para cobrir as horas extras de um cliente que era muito puxado. Então isso era uma prática comum e eu discordava (AUGUSTO, 31 ANOS, REPRESENTANTE COMERCIAL, EX-SÊNIOR CONSULTORIA “A”).

Logo ao entrar neste tipo de empresa, aprende-se que não é interessante para a carreira profissional do auditor/consultor que este seja enviado para casa em

banco de horas. Estes ao permanecerem em casa perdem a oportunidade de “obter mais conhecimento” em um outro cliente. Portanto, o ideal para o profissional é que este saia de um cliente e de imediato seja alocado em outro. Vale salientar que mesmo quando o auditor/consultor é enviado para casa em banco de horas, este tempo não pertence a ele. O auditor/consultor está sempre à disposição da empresa. Este, mesmo sabendo que não há nenhum trabalho programado, não pode viajar, ou ausentar-se. É necessário estar a postos para possíveis trabalhos que possam aparecer. É um tempo de espera. Esta disponibilidade aplica-se inclusive às férias do auditor/consultor.

Este tipo de trabalho assemelha-se à pilotos de vôos comerciais, que são mais valorizados com base na quantidade de horas-vôo realizadas. Ademais, vale ressaltar que é considerada para a promoção a quantidade de horas trabalhadas. Portanto, o auditor/consultor que possui uma quantidade significativa de horas negativas é considerado “fraco” ou quem sabe até, “dispensável”.

Este tipo de prática ou comportamento gera um constante medo no profissional. Rodrigo, em sua entrevista, narra que saiu da “Consultoria A” porque não fazia mais trabalhos “interessantes”, apenas os trabalhos que “sobravam”, que não eram “de ponta” eram dados para que ele executasse. Rodrigo sabia que apesar de estar realizando aqueles trabalhos por ordens da empresa, se não tomasse alguma providência a respeito de sua carreira, ela poderia ficar comprometida.

Bauman (2008) discorre a respeito dos medos que rondam este tipo de profissional:

Os perigos dos quais se tem medo (e também os medos derivados que estimulam) podem ser de três tipos. Alguns ameaçam o corpo e as propriedades. Outros são de natureza mais geral, ameaçando a durabilidade da ordem social e a confiabilidade nela, da qual depende a segurança do sustento (renda, emprego) ou mesmo da sobrevivência no caso da invalidez ou velhice. Depois vêm os perigos que ameaçam o lugar da pessoa no mundo – a posição na hierarquia social, a identidade (de classe, de gênero, étnica, religiosa) e, de modo mais geral, a imunidade à degradação e à exclusão sociais (BAUMAN, 2008, p.10).

Como mencionado anteriormente, uma vez que a hora de um funcionário de uma consultoria não é barata, torna-se bastante difícil fechar negócios com clientes que não necessitam de consultoria. Nem toda empresa está disposta a pagar o preço de uma multinacional. Entretanto, nos casos de empresas de capital aberto, ou seja, empresas que negociam ações na Bolsa de Valores, faz-se necessária a

contratação de uma auditoria, de preferência multinacional, o que agrega valor ao trabalho realizado. Ao publicar suas demonstrações financeiras auditadas por uma empresa multinacional, a empresa torna-se reconhecida e o trabalho mostra-se confiável, uma vez que existem pessoas que tendem a acreditar que o *know how* “estrangeiro” é superior em qualidade ao nacional.

Diferentemente da auditoria, percebe-se então a dificuldade da venda de um trabalho de consultoria. O profissional consultor necessita constantemente “provar” a importância do seu trabalho para que este seja valorizado. Muitas vezes, para conseguir fechar uma venda, seria necessário reduzir a quantidade de horas necessárias para realizar o trabalho. Nestes casos, para que o projeto seja cumprido, ou é diminuída a quantidade de funcionários alocados ao mesmo, ou são trabalhadas mais horas do que as informadas à administração.

Quando isto acontece, o único prejudicado é o auditor/consultor, que literalmente, trabalha de graça. Entretanto, ele é encorajado a não fazer qualquer tipo de comentário. Não cabe reclamar, nem criticar. Caberia a ele agradecer aos gestores a oportunidade de ter sido alocado neste cliente para que possa continuar adquirindo experiência em lugar de estar em casa acumulando horas negativas. Aqueles que não concordam com o ritmo de trabalho, com as horas trabalhadas ou com os constantes deslocamentos, são tidos como pessoas “difíceis” e poderão enfrentar dificuldades para serem alocados em novos projetos.

Vale ressaltar que esta prática não é mencionada para todas as áreas das empresas de auditoria/consultoria. Durante as entrevistas percebe-se que os profissionais alocados na área de consultoria tributária estão plenamente satisfeitos com os seus horários de trabalho, seus superiores, as práticas do departamento e o ritmo da vida na qual estão inseridos. Segundo eles, seus superiores possuem atitudes diferentes dos gerentes/diretores/sócios dos outros departamentos. Estes fazem por onde o funcionário tenha suas necessidades atendidas e sintam-se felizes em seu trabalho.

Percebe-se então que o cotidiano da vida de um auditor/consultor não se assemelha a de trabalhadores comuns, com horário fixo de trabalho, futebol com amigos no final de semana, churrasco com a família aos domingos etc. Este tipo de trabalhador é “obrigado a conviver com lógicas de mercado extremamente flexíveis e movediças, criando uma situação de constante instabilidade e ameaça que é vivenciada como um mal inevitável dos tempos modernos, cuja causalidade é

atribuída ao destino, à economia ou ainda às relações sistêmicas” (Lancman e Sznelwar, 2004, p.31).

O avanço tecnológico e as novas organizações do trabalho não trouxeram o fim do trabalho penoso, pelo contrário, tornaram mais nítidas as desigualdades e a injustiça social, trazendo formas de sofrimento qualitativamente mais complexas e sutis.

Uma vez que poucas são as pesquisas e intervenções que vem sendo realizadas, visando a melhoria da produtividade, das relações subjetivas do trabalhador com a sua atividade, do sofrimento, do desgaste gerado pelo trabalho assim como seus efeitos sobre a saúde física e mental dos sujeitos (Lancman e Sznelwar, 2004), buscou-se identificar os quais os reais motivos que levam o funcionário a romper com a empresa ou com a profissão.

#### *4.2.3 Os motivos da ruptura*

Entre os elementos que propiciam a ruptura com a empresa, pode-se citar: o excesso de trabalho, a competitividade entre profissionais e departamentos, a cultura organizacional, a prática do “congelamento”, a baixa qualidade de vida, a desmotivação e a desvalorização do funcionário. Estes elementos serão mais bem explorados a seguir.

Os profissionais de auditoria externa, ou seja, auditoria contábil, são inseridos em um ritmo alucinante de trabalho nas épocas de “pico”. Entre os meses de outubro e fevereiro os profissionais de externa encontram-se em um ritmo pesado de trabalho, mas após este período, a carga horária torna-se regular. A experiência de Taís reflete esta realidade:

Acho que já trabalhei no outro departamento (auditoria externa) durante um mês, de oito da manhã à meia noite, todos os dias, incluindo sábado. No domingo a gente saía às cinco da tarde. Na época o que eu fazia era: como eu não tinha carro, eu tomava café da manhã e jantava no carro para poder ter mais tempo de sono. E o ritmo é esse. Você não escuta um “muito obrigada” porque você passou um mês inteiro trabalhando dezesseis horas por dia” o ritmo é esse, é o normal (TAÍS, 31ANOS, SÊNIOR CONSULTORIA “A”).

Existe ainda um outro tipo de departamento. O departamento de consultoria. Que não possui picos de trabalho como o departamento de auditoria externa, nem a

dita tranqüilidade do departamento de consultoria tributária. Como o empresário não necessita de consultoria como ele necessita da auditoria, é bem mais difícil para um sócio, gerente ou diretor conseguir fechar uma venda. Em cada trabalho realizado há uma necessidade de provar ao cliente que ele fez uma boa escolha, que o trabalho era necessário e oportuno. Para isso, os funcionários deste setor possuem um ritmo de trabalho acelerado e constante. Os prazos geralmente são curtos e há muito trabalho a ser feito. Os superiores são pessoas que vestem a camisa da empresa, vivem e respiram trabalho e esta é a filosofia repassada para os demais. Colocar-se-ia, então, ao funcionário, uma necessidade de provar ao seu superior que ele atende às necessidades, que ele merece trabalhar ali.

Taís emite sua opinião a respeito da cultura do departamento de consultoria:

Neste sim, é prezada a competitividade, quanto mais horas você dedica de trabalho, mais você é reconhecido, porque quem está acima, tem este ritmo. Quem está acima, é visto por todos da empresa como alguém que não tem vida pessoal. Então são pessoas que não se dedicam à família, que não aproveitam finais de semana, são pessoas que aproveitam o final de semana para pesquisar mais sobre a empresa, pesquisar mais sobre oportunidades, pesquisar sobre a melhor forma de trabalho, pesquisar como ser mais ágil, passam o final de semana na internet. Os chefes são assim, então de quem está embaixo é exigido isso (TAÍS, 31ANOS, SÊNIOR CONSULTORIA "A").

Para Garay (2006):

Cultura organizacional pode ser entendida como um conjunto de compreensões, interpretações ou perspectivas compartilhadas pelos indivíduos na esfera de uma empresa específica, representando uma complexa rede de princípios, valores, crenças e pressupostos, ritos e cerimônias, histórias e mitos, tabus, símbolos (GARAY, 2006, p.82).

A cultura de organizações multinacionais de auditoria e consultoria é um fator que merece uma consideração especial nesta pesquisa. Conforme Garay (2006), o estudo da cultura organizacional permite que se entendam os processos que geram e moldam significados vitais para a existência da organização. "tendo em vista que eles representam as relações capazes de se determinarem estados de motivação, inovação, criatividade, adesão, comunicação, possibilidades de ascensão, status, prestígio, divisões entre classes, divisão sexual, e outros mais de natureza comportamental e social (GARAY, 2006, P.83).

Verificou-se nas entrevistas, que os funcionários de um departamento parecem espelhos dos seus superiores. A maneira como os sócios de auditoria externa tratam seus subordinados, é a mesma maneira como estes subordinados, futuramente irão tratar aqueles com nível hierárquico inferior ao seu. O mesmo se

aplica aos sócios do departamento de consultoria. A forma como estes conduzem a sua vida é repassada aos seus subordinados, que entendem que esta é forma como a vida deve ser conduzida.

Taís expõe a cultura do departamento como fonte de sofrimento:

A cultura formada por pessoas. Vem de um cheque que treina mal quem está abaixo, não trata bem, as pessoas começam a ver isso como referência e fazem a mesma coisa. Porque quando a equipe inteira pensa da mesma forma, você meio que entra e se adapta e isso vira uma rotina. Você passa a ser tratada mal e passa então a tratar os outros mal. (TAÍS, 31ANOS, SÊNIOR CONSULTORIA “A”).

Existem, portanto, os seguidores da cultura do departamento. As promoções são claras, os apadrinhamentos também. Questionada quanto ao que acontece ao funcionário que não se adequa à cultura do departamento de consultoria, esta respondeu:

Eles são alocados em trabalhos com menor nível de responsabilidade. Crescem, também serão promovidos, mas eles terão sempre uma responsabilidade menor por não terem atendido às expectativas. Então, querendo ou não, é nítido que existe uma satisfação quando se trabalha 14 horas por dia e é reconhecido. (...) vira então um vício do departamento, a cultura é essa: você sabe que vai ser reconhecido e você fica feliz de ser reconhecido e você quer receber mais responsabilidade (TAÍS, 31ANOS, SÊNIOR CONSULTORIA “A”).

Existe uma outra forma de tratar aqueles auditores/consultores que não se “adequaram” ao ritmo de vida das empresas de auditoria/consultoria. Esta é chamada de “congelamento”. Após certo tempo em um cargo, cria-se no auditor/consultor uma expectativa com relação à sua promoção. Caso estes não atinjam o desempenho esperado pelos superiores, eles dificilmente serão demitidos, ficarão apenas congelados. O congelamento é como se fosse uma repetição de ano, ou uma punição pelo trabalho “que deveria, mas não foi realizado”.

A questão do congelamento implica em mais do que uma simples punição. O profissional que não foi promovido continua realizando o mesmo trabalho enquanto seus colegas foram promovidos. É uma situação constrangedora que se apresenta. Muitas vezes o congelamento é usado para forçar a saída do funcionário da empresa sem que esta necessite demiti-lo. Isso levaria o funcionário a sair porque quer. Marília descreve sua experiência enquanto “congelada”:

Aí eu fui para o segundo ano de supervisora e eles me congelaram e eu não virei gerente. Aí nossa... eu desencanei, sabe? Eu não trabalhava mais tanto, porque eu sempre trabalhei muito, nos fins de semana.... (...) passei um ano congelada. Aí eu pensei em sair de novo (MARÍLIA, 31 ANOS, GERENTE CONSULTORIA “B”).

Existem também aqueles que enfrentam o congelamento e se propõem a tornar-se o funcionário ideal, conforme a expectativa de seus superiores.

A rotina deste tipo de profissional pode ser resumida, então, como uma sucessão de viagens (para aqueles que moram em estados diferentes do cliente em que estão trabalhando), de horas trabalhadas, de cidades visitadas e de aprendizado a muito custo. Esta rotina não é fácil e nem todos conseguem suportar o ritmo de vida da profissão. É neste momento que surgem as dúvidas quanto a continuar ou não na carreira.

Qualidade de vida? Esta questão trouxe à tona diversos tipos de sentimentos aos entrevistados que ainda hoje permanecem na profissão. Marília, a que ficou mais abalada com a questão, perguntou: “- Posso chorar?”. Juliana quando questionada a respeito de quais motivos a levariam a deixar a profissão, respondeu: “- Tenho até medo de responder (risos)” e afirmou: “qualidade de vida”. Pedi então a ela que avaliasse sua qualidade de vida e ela respondeu: - Aí não, não vou avaliar não! Juliana, é uma gerente sênior e não admite falar a respeito do único motivo que a levaria a sair da empresa. Segundo ela, depende da cultura da empresa em que se trabalha, e respondeu:

Sacrifica, não é? (...) Eu acho que o mercado exige que você esteja vivendo o negócio todo dia, toda hora, todo instante. Se você vai sair um fim de semana, vai à praia e aí encontra um cliente, você vai conversar. (...) É como se eu não desligasse (JULIANA, 32 ANOS, GERENTE SÊNIOR CONSULTORIA "A").

Fábio, que apesar de não trabalhar mais na “Consultoria A”, montou seu próprio negócio de auditoria/consultoria, quando questionado sobre a mesma questão respondeu:

Era ruim. Era ruim porque a gente não tinha tempo para a gente, quer dizer, as empresas vinham em primeiro lugar e quando a gente tirava um tempo pra gente a gente era mal visto. No dia que a gente saía do escritório no horário, trabalhava de 08:00 as 18:00, era um escândalo, a gente tinha que pedir pra sair no horário, olha que coisa ridícula?! (FÁBIO, EX-GERENTE SÊNIOR CONSULTORIA "A").

Pedro, sócio de Fábio, também se manifestou a respeito:

Não tinha (qualidade de vida), acho que a maior prova disso é que eu terminei o meu primeiro casamento. Eu acho que pelo fato das pessoas lhe verem só como número, um coloridinho na programação, numa planilha de excel, eles estão pouco se importando se você é casado, se tem filhos, o que importa é que você tem que cumprir aquilo ali e que daqui a 15 dias você pode voltar para casa e por aí vai. A qualidade de vida era trabalhar 10,12

horas por dia, muitas vezes no sábado, feriados (PEDRO, 31 ANOS, EX-GERENTE CONSULTORIA "A").

Juntamente com a qualidade de vida, o profissional da área também sofre muito com a distância da família. José é um caso interessante. Dentre todos os entrevistados foi o que respondeu com maior clareza o quanto sofria por não poder estar ao lado de sua esposa e filho:

(Sofrimento) é estar sempre a mercê da empresa, de forma que eu não posso estar sempre ao lado da minha família. Durante a semana eu estou 90% do tempo longe da minha família. Esta é a parte "muito ruim" da empresa (JOSÉ, 29 ANOS, GERENTE CONSULTORIA "A").

A desmotivação também surgiu durante as entrevistas. Rodrigo, que hoje é um sênior bem sucedido na "Consultoria A" não pensou duas vezes quando foi convidado a trabalhar em outra empresa de consultoria:

O escritório de Salvador tinha pouquíssimos trabalhos. Então eu viajava quase 95% do tempo, e apesar das viagens, os trabalhos que eu estava executando eram ruins. Eram trabalhos que não tinha ninguém mais pra fazer, ou seja, não eram trabalhos de ponta. Os trabalhos que sobravam eu ia fazendo. Então eram trabalhos horríveis, que não agregavam valor e eu terminei ficando desmotivado, pois eu estava viajando, acabando com minha vida pessoal e sem ter um retorno profissional (RODRIGO, 29 ANOS, SÊNIOR CONSULTORIA "A").

As entrevistas ainda evidenciaram que após o funcionário adquirir maturidade na profissão, ele entra em um novo funil. É como se existisse um novo processo de seleção, só que dessa vez, é invisível, informal. Sabe-se que não há lugar para todos no "topo" da empresa, nem todos os funcionários podem chegar a sócios, essa noção estimula uma disputa que se assemelharia a uma guerra fria entre os gerentes, gerentes-sênior e diretores dos escritórios.

Fábio mencionou esta circunstância em sua experiência:

(...) eu sempre fui bem avaliado, os clientes sempre me elogiaram para os meus chefes, não é? Eles achavam que eu ia bem. (...) no início as promoções corresponderam às avaliações. Aí no final já foi um pouco diferente, não era bem assim, porque aí entra mais política do que capacidade técnica (FÁBIO, EX-GERENTE SÊNIOR CONSULTORIA "A").

Durante sua narrativa, Pedro denunciou esta prática e o quanto discordava da mesma:

(...) quando uma pessoa chega a um certo estágio tem que começar a se "prostituir" de certa forma dentro da empresa para continuar crescendo, e foi inclusive um dos motivos que me levou a sair (PEDRO, 31 ANOS, EX-GERENTE CONSULTORIA "A").

Pedi então que descrevesse o que significava "prostituir-se" e este definiu:

É puxar saco, é uma concorrência muito acirrada, então o *fair play* (jogo justo) acaba ficando na grande maioria das vezes de lado, e eu me vi muitas vezes fazendo *fair play* e ficava em desvantagem. O sucesso do trabalho, se eu não cacarejasse não era meu, era geralmente de quem está acima de mim e por aí vai. E todos os colegas, mais ou menos no mesmo estágio, ou até superior, tinham geralmente opiniões similares. Estes não tinham estômago para ir para um escritório maior, tipo São Paulo, Rio de Janeiro, Campinas e começar a adular sócios e denegrir a imagem dos companheiros para poder ficar bem na foto e almejar uma posição de sócio. (...) Quando você chega lá em cima, a coisa se afunila e fica um comendo os outros mesmo (PEDRO, 31 ANOS, EX-GERENTE CONSULTORIA “A”).

A história de Maria demonstrou que existem motivos outros, além de sofrimentos, que fazem com que um funcionário deixe a empresa. Maria entrou na “Consultoria A” como *trainee*, galgou todos os degraus da carreira e quando estava próxima a atingir a gerência, o escritório de sua cidade fechou. Maria era recém casada, havia acabado de comprar uma casa e a estava mobiliando. Quando soube que o escritório iria fechar, recebeu a seguinte proposta: poderia ser demitida, recebendo todos os seus direitos ou assumir a posição de gerente em um outro escritório da consultoria em qualquer lugar do país. Maria pensou bastante e concluiu que não conseguiria emprego semelhante ao seu, nem salário próximo ao que recebia, e decidiu que iria mudar para o escritório de Recife. Durante seis meses, Maria alternou entre a cidade de Fortaleza, onde se encontrava o seu marido; e Recife, onde ficava o seu trabalho. Contudo o estresse causado por essa situação atingiu a medida do insuportável. Por esse tempo, Maria recebeu uma proposta para ser gerente de uma consultoria concorrente que estava abrindo escritório em Fortaleza. Ela não pensou duas vezes. Uma semana depois estava em casa ao lado da sua família. Hoje, Maria refere não se arrepender da decisão que tomou.

Augusto também passou por uma situação semelhante: o escritório da consultoria que trabalhava fechou as portas e todos foram convidados a escolher entre ir para um outro escritório do Brasil ou optar pela demissão. Augusto afirmou que optou por sair, pois os planos de transferência não eram tão atrativos. Mas para ele, se o escritório ainda estivesse funcionando, o motivo para sair da empresa seria apenas no caso de perder a identificação com o negócio. Nenhum outro motivo, nem mesmo as suas fontes de sofrimento, tais como “elevado grau de responsabilidade”, “excesso de viagens” e “ausência da família” seriam motivos suficientes, em sua avaliação para fazê-lo pensar em deixar a profissão.

Vale ressaltar que os motivos/momentos de ruptura não são experimentados sem sofrimento e que, inclusive, extrapolam os limites espaços-temporais do trabalho, atingindo também aqueles que constituem as relações familiares e afetivas dos consultores e auditores.

Para Tremblay (2005, p.85) “se o trabalho tem influência sobre a vida familiar, o inverso também é verdadeiro, ou seja, o desequilíbrio na vida familiar conduz, necessariamente, a problemas no rendimento do trabalho”. Por diversas vezes, foi mencionada pelos entrevistados como motivo de sofrimento, a impossibilidade de estar próximo da família. Marcelo (35 anos, Diretor da Consultoria “B”), conforme mencionado anteriormente menciona sacrifícios exercidos para poder ver a filha durante o dia. José também expressou sua insatisfação com relação à ausência da família:

É estar sempre a mercê da empresa, de forma que eu não posso estar sempre ao lado da família. Durante a semana eu estou 90% do tempo longe da família. Esta é a parte “muito ruim” da empresa, que é me distanciar da família (29 ANOS, GERENTE CONSULTORIA “A”).

As constantes viagens, também motivo de sofrimento, afetam não apenas na vida do auditor/consultor, mas também a rotina de sua família. Tremblay (2005) cita problemas de absenteísmo, de atrasos, de produtividade e de rendimento aos conflitos trabalho-família. E afirma que cada vez mais empregadores aceitam a idéia de que não é porque se trabalha que se deve esquecer das responsabilidades familiares, pois o equilíbrio da família influencia o trabalho.

Entretanto, em nossas entrevistas verificamos que apesar de estudos como os de Tremblay (2005), as empresas continuam enviando seus funcionários para viagens longas, em locais distantes, inclusive fora do Brasil, com a garantia de trazê-los de volta quinzenalmente, o que muitas vezes pode ser sacrificante para o auditor/consultor que passa 48 horas ao lado de seus cônjuges e filhos.

Conforme pode-se perceber nas informações acima, não faltam motivos para que os profissionais optem por desligar-se deste tipo de empresa. Entretanto, poucos são aqueles que conseguem se desligar também da profissão. Uma vez que um auditor/consultor possui esta habilidade em seu currículo, esta o acompanha por toda a vida. São poucos os profissionais especializados em auditoria e consultoria, o que torna valorizada a experiência de trabalho e este poderá ser sempre solicitado a realizar este mesmo tipo de trabalho. A cada dia que passa mais empresas estão

abrindo o capital e se tornando S/A; após a sanção da lei Sarbanes Oxley nos Estados Unidos da América, estão sendo demandadas informações financeiras mais transparentes, assim como melhores controles internos. Portanto, a demanda por profissionais de auditoria e consultoria tende a aumentar, cabe então às empresas atentar para os motivos que os estão afastando e analisar se valeria a pena mudar as regras a fim de reter os bons profissionais que ainda fazem parte do seu quadro funcional. A seguir serão informados os motivos que levam os auditores/consultores a permanecerem trabalhando nas empresas de auditoria/consultoria.

#### *4.2.4 Os motivos da permanência*

Ao entrevistar os auditores/consultores que ainda permanecem trabalhando nas empresas multinacionais de auditoria/consultoria ou que ainda permanecem na profissão, foi questionado o que lhes trazia prazer, ou seja, o que os mantém na profissão. A resposta foi unânime entre todos os entrevistados: a fonte de prazer na profissão é o reconhecimento tanto do cliente, quanto dos superiores e o constante aprendizado. Estes, acrescidos de mais algumas questões tais como salário (daqueles que ocupam cargos mais altos), segurança e oportunidade de crescimento, estar em uma vitrine, foram as justificativas da permanência do funcionário nas empresas.

Lancman e Sznelwar (2004) chamam a atenção para o binômio contribuição/retribuição. Os autores levantam a seguinte questão: o que se recebe em retorno da contribuição que se oferece à organização do trabalho? E afirmam que além da retribuição de ordem material, o que no caso se configura o salário, há ainda outras formas de retribuição, tais como a gratidão expressa e a prova da utilidade do trabalho, o que constata o progresso para o qual o trabalho contribuiu. Percebe-se nas entrevistas, que não o salário, mas o reconhecimento foi o fator de maior importância atribuído aos motivos de permanência nas empresas.

De acordo com Fábio:

É a possibilidade de aprender muita coisa e de conversar com pessoas diferentes, de conhecer realidades diferentes, de conhecer empresas diferentes, era isso que me motivava a estar na empresa, ou seja, é isso que me mantém na profissão (FÁBIO, EX-GERENTE SÊNIOR CONSULTORIA "A").

O que Fábio assume como prazer na profissão, “realidades diferentes”, “empresas diferentes”, Sennett (1999) descreve como um sistema que está mudando o significado do trabalho e as palavras que empregamos para ele, e o chamou de “capitalismo flexível”: “este, ataca as formas rígidas de burocracia, e também os males da rotina cega. Pede aos trabalhadores que sejam ágeis, estejam abertos a mudanças a curto prazo, assumam riscos continuamente, dependam cada vez menos de leis e procedimentos formais”(SENNETT, 1999, p.9).

O que Sennett (1999) chama de capitalismo flexível muito se aplica à realidade dos profissionais de auditoria/consultoria. Para parte dos entrevistados esta profissão é interessante porque um dia nunca é igual ao outro. A falta de rotina é apreciada. O que para uns é um ponto negativo, para outros é um prazer. Juliana afirmou que gosta de sentir “a sensação de que as coisas mudam”. Considerou, inclusive, a “falta de rotina” como um dos motivos que a prendem à profissão. Juliana esclarece sua opinião:

Por exemplo, você trabalhar na contabilidade de uma empresa, ou em um departamento comercial, ou em um departamento de recursos humanos que tem a mesma rotina de fechar a folha de fazer, de revisar etc. Não me apeteceria não. Essa parte de mudar também, até os lugares que você vai, não só as atividades mas as pessoas, o ambiente, as formas de tratamento, tudo. Acho que o desafio de conseguir manter as coisas caminhando, assim, revendo as coisas para poder melhorar., sempre está mudando no próprio trabalho. (...) e criar, né? Criar alguma coisa, a sensação de que, concluir um trabalho, de que algo foi agregado. (...) que às vezes em um trabalho rotineiro você não enxerga (JULIANA, 32 ANOS, GERENTE SÊNIOR CONSULTORIA “A”).

Outra questão considerada fonte de prazer pelos entrevistados é o constante aprendizado.

Segundo Rodrigo:

Você está pelo conhecimento, você fica pelo conhecimento e se tiver a oportunidade de sair, você sai (RODRIGO, 29 ANOS, SÊNIOR CONSULTORIA “A”).

Antunes (1999) entende estão se ampliando as formas de trabalho imaterial. Pois como as empresas necessitam de um vínculo mais direto com o mercado consumidor, a esfera do consumo acaba por incidir de modo mais direto na esfera da produção. Conforme afirma Lazzarato e Negri (2001), um produto, antes de fabricado, deve ser primeiramente vendido e esta estratégia está apoiada na produção e consumo da informação.

Ao vender um projeto, é necessário garantir que o executor possua conhecimento tanto específico, como generalista. Não há como obter este conhecimento, se não através de experiência de trabalho e estudo. Portanto, é apoiado pelas empresas de auditoria/consultoria que seus funcionários participem da maior quantidade de trabalhos possíveis, pois dessa forma o auditor/consultor possui um maior contato com o mercado e pode aproveitar ainda para realizar a venda de outros ou novos trabalhos para os clientes.

Essa constante mudança, a realização de trabalhos de curto prazo são considerados para alguns uma excelente oportunidade de aprendizado. Conforme já foi mencionado anteriormente, ao realizar um trabalho de auditoria/consultoria, o profissional é obrigado a aprender o funcionamento de diversas áreas de uma empresa para poder julgar se a mesma o está executando da forma correta ou para poder identificar possibilidades de melhoria para as áreas analisadas. Geralmente o auditor/consultor não possui muito tempo para pesquisar ou estudar a respeito da área que está sendo trabalhada, entretanto, ao adentrar uma empresa ou assumir um trabalho, não há espaço para dúvidas. O auditor/consultor precisa demonstrar confiança no que está executando, mesmo que este não esteja muito seguro. As dúvidas são tiradas em equipe, o conhecimento de um é repassado ao outro e o profissional realmente aprende em campo.

Ao finalizar um trabalho, fica no profissional a sensação de que mais conhecimento foi agregado. Um dia ele está numa empresa de cartões de crédito e entende todo o seu funcionamento. No mês seguinte, é uma empresa de aviação, fábrica de sapatos, um concessionária de energia, empresa de telefonia etc. Esta multiplicidade de conhecimento torna o profissional mais valorizado no mercado. Afinal, na sociedade que vivemos, não mais é valorizado o emprego duradouro, a lealdade à empresa. Uma vez que o profissional adquiriu uma certa experiência, o seu “passe” para um cargo em uma nova empresa é mais valorizado.

Confirma Sennett (1999):

Como decidimos o que tem valor duradouro em nós numa sociedade impaciente, que se concentra no momento imediato? Como se podem buscar metas de longo prazo numa economia dedicada ao curto prazo? Como se podem manter lealdades e compromissos mútuos em instituições que vivem se desfazendo ou sendo continuamente reprojatadas? (SENNETT, 1999, p.11).

Verifica-se um paradoxo. O auditor/consultor coloca para si a idéia de que está passando e é essa idéia que justifica a sua permanência. Pois para mostrar-se atrativo em um outro emprego, ele precisa mostrar o quanto permaneceu no emprego anterior ou atual.

Rodrigo, quando afirma que “se tiver a oportunidade você sai” não está emitindo apenas a sua opinião a respeito de seu futuro, mas a de muitos profissionais que adentram este tipo de empresa. Não se pode afirmar que todos os funcionários pensem desta forma, pois, muitos têm interesse de chegar a sócio. Marcelo e José expressaram esta ambição. Entretanto, nas entrevistas com as profissionais do sexo feminino, nenhuma demonstrou tal desejo. Ao contrário, o futuro vislumbrado pelos profissionais do sexo feminino diz respeito à constituição de uma família e à obtenção de um emprego que as remunere bem, e que as mantenha próximas de suas casas. Dentre as mulheres entrevistadas para esta pesquisa, apenas uma deixou a profissão e está a procura de uma vida mais tranqüila, menos cansativa, conforme suas palavras. As demais continuam porque gostam do trabalho, mas não escondem que o importante é ser valorizada no mercado e aguardam a melhor hora para sair.

Segundo Maria:

Primeiro, eu acho que é a perspectiva de crescimento dentro da empresa (que mantém as pessoas), de você realmente saber que você consegue passar os cargos e ser reconhecido e também é o seguinte, quanto mais tempo você vai ficando dentro da empresa, maior a oportunidade de você galgar posições no mercado, porque ela é uma vitrine (MARIA, 29 ANOS, GERENTE CONSULTORIA “A”).

Rodrigo também confirma esta prática:

Porque se eu sair hoje para o mercado eu vou ganhar um pouco mais, mas vou ficar estagnado muito tempo. Se eu ficar mais um ou dois anos para sair, vou ganhar muito mais do que se eu saísse agora (RODRIGO, 29 ANOS, SÊNIOR CONSULTORIA “A”).

Entretanto, não é apenas na perspectiva de um futuro melhor que os profissionais se mantêm neste tipo de profissão. Existe uma genuína satisfação na realização do trabalho e no reconhecimento de um serviço bem executado:

Luciene reconhece como prazer:

Satisfação do cliente, descobrir uma solução que agregue mesmo, e o cliente ver que o trabalho da gente vai fazer ele valorizado, que o trabalho da gente foi necessário e ser reconhecida também, tanto pelo cliente, como internamente (LUCIENE, 28 ANOS, SÊNIOR CONSULTORIA “A”).

Marcelo também foi entusiasta na sua descrição de prazer:

Ganhar um novo cliente me dá prazer. Receber um elogio de um cliente por um trabalho bem feito, pôxa, é maravilhoso, dá vontade de estourar champanhe. Receber um elogio dos meus superiores dentro da firma me dá prazer. Elogiar meus comandados (...) e também acho legal quando tenho o reconhecimento dos meus colegas de trabalho, não só de quem está acima, mas de quem está abaixo. (...) E me dá extremo prazer quando eu consigo conciliar bem todas às exigências da minha profissão com o tempo para a minha família (MARCELO, 35 ANOS, DIRETOR CONSULTORIA "B").

O reconhecimento pelo trabalho realizado obteve a maior quantidade de descrições de prazer por parte dos participantes desta pesquisa. Este reconhecimento deve-se também ao fato de que o fruto deste trabalho é abstrato, imaterial, não é visível a olho nu. Ele pode ser sentido, devido a possíveis mudanças, mas não é palpável. Ao desempenhar uma função de auditoria/consultoria o indivíduo emprega não apenas seu conhecimento, mas também seus valores, crenças, sentimentos. A alma do funcionário foi agregada àquele trabalho. Ele é fruto do seu suor, do seu tempo longe da família, dos seus desgastes pelas longas horas de trabalho. "É a alma do operário que desce à oficina" conforme Lazzarato e Negri (2001, p.25).

Nessa transformação não é nem o trabalho imediato, executado pelo próprio homem, nem é o tempo que ele trabalha, mas a apropriação de sua produtividade geral, a sua compreensão da natureza e o domínio sobre esta através da sua existência enquanto corpo social – em uma palavra, é o desenvolvimento do indivíduo social que se apresenta como o grande pilar de sustentação da produção e da riqueza (LAZZARATO e NEGRI, 2001, p.28).

Além disso, o valor cobrado pelo serviço de auditoria/consultoria é imposto ao cliente antes mesmo deste estar ciente do resultado, do produto do trabalho. Recai sobre o funcionário executor do serviço uma responsabilidade de que este seja proveitoso, válido, equivalha ao valor pago pelo mesmo. É, portanto, ao produto do conhecimento do auditor/consultor que será imposto um preço. Como dizem Lazzarato e Negri (2001, p.46), o "trabalho imaterial produz acima de tudo uma relação social (uma relação de inovação, de produção, de consumo) e somente na presença desta reprodução a sua atividade tem um valor econômico".

Vale ressaltar que o preço do serviço pago pelo cliente à empresa e o preço pago pela empresa ao funcionário são bem diferentes. Fábio comentou sobre uma condição a respeito de salário que é conhecida por todos neste tipo de empresa:

É assim, no começo não é tão bom, hoje em dia é até razoável, ganha mil reais um *trainee*. (...) um dos salários mais injustos que eu acho é o do sênior, pessoal do meio de campo, é um pessoal que carrega o trabalho pesado e é um pessoal que ganha muito pouco, mas a medida que você vai

subindo na carreira os salários são razoáveis, são bons (FÁBIO, EX-GERENTE SÊNIOR CONSULTORIA "A").

Maria também confirma:

Normalmente se brinca aqui que quem é bem remunerado é sócio e *trainee* (MARIA, 29 ANOS, GERENTE CONSULTORIA "A").

Entre os entrevistados existem muitos auditores/consultores que referem realmente amar a sua profissão. Marília é um deles:

Na profissão é a própria realização profissional, eu realmente gosto do que faço, tenho prazer de fazer o que faço. (...) ajudar empresas e mostrar o valor do nosso trabalho e as empresas reconhecerem isso e elogiar. A coisa que eu mais gosto é quando eu vou entregar um relatório e eles examinam e falam: "este trabalho ficou muito bom" (MARÍLIA, 31 ANOS, GERENTE CONSULTORIA "B").

Durante as entrevistas, apesar de aparentarem um visível cansaço, percebeu-se que dentre os auditores/consultores que permanecem hoje trabalhando em empresas de auditoria/consultoria um amor pelo serviço que realizam. Marcelo afirma que "nasceu para ser um prestador de serviço", Taís menciona "eu realmente gosto do que eu faço". Apesar de todas as dificuldades vividas pelos funcionários, tais como, excesso de trabalho, ausência da família, etc, existe um amor pela profissão.

Verificou-se também uma outra situação. Pedro, hoje dono de uma empresa de auditoria e consultoria, quando questionado sobre os motivos de sua permanência na profissão afirmou: "Eu investi nove anos nesta profissão, não vou largar tudo de uma hora para a outra e virar engenheiro de pesca". No caso de Pedro, pode-se deduzir que não há paixão pela profissão, mas uma visão prática; a percepção do tempo possui uma conotação prática e racional que ele parece usar esta para impulsioná-lo a continuar na profissão.

A segurança que a empresa oferece também é um fator importante de permanência conforme mencionado anteriormente. Dificilmente um funcionário será demitido de uma empresa de auditoria/consultoria. A cada novo trabalho que lhe é confiado, é "renovada" a possibilidade do profissional demonstrar sua capacidade. É-lhe dada uma nova chance. Na verdade o auditor/consultor que não satisfaz plenamente às expectativas da empresa é alocado em trabalhos menos interessantes e de menor responsabilidade, o que lhe desestimula a permanecer na empresa e o leva a pedir demissão. José demonstrou esta satisfação durante sua entrevista:

Eu não vou mentir que é muito confortável trabalhar na “Consultoria A”, porque eu me considero um profissional que traz valor para a empresa. (...) então é muito confortável para mim saber que a possibilidade de eu ser demitido da empresa é remota. A segurança é um fator bom (JOSÉ, 29 ANOS, GERENTE CONSULTORIA “A”).

Essa sensação de segurança, no entanto, não se faz acompanhar de uma visão crítica que contempla o fato de que os profissionais são levados a eles próprios solicitarem o seu desligamento da empresa. O que, se sabe, para as empresas é mais vantajoso financeiramente.

Outro motivo de permanência se refere ao plano de carreira. A carreira de auditor/consultor é anunciada como muito promissora uma vez que ao conseguir “entrar”, o profissional geralmente só sairia se quisesse.

O plano de cargos e salários é bem definido. No ciclo de carreira considerado normal o indivíduo entra como *trainee*, com um ano de profissão é promovido a consultor ou assistente (nos casos de auditores), após dois ou três anos é promovido a sênior, com o mesmo tempo é promovido a gerente, depois a gerente sênior, diretor e sócio. Portanto “bastaria” o funcionário se esforçar para um dia chegar a sócio cotista, ou seja, dono da empresa de auditoria/consultoria multinacional.

Taís:

Eu realmente gosto do que faço. O plano de carreira é muito claro, também, você não tem dificuldade, você começa a ser reconhecida, e acaba sendo reconhecida em todo o Brasil (TAÍS, 31ANOS, SÊNIOR CONSULTORIA “A”).

Apesar do amor à profissão, conforme mencionado por alguns entrevistados, vale ressaltar que a auditora/consultora do sexo feminino após um certo tempo de profissão necessita fazer algumas escolhas:

Ao avançar em direção ao topo da pirâmide, a mulher se depara com mais responsabilidades, não apenas no trabalho, mas em sua vida familiar. Primeiramente, durante as entrevistas percebeu-se uma dificuldade para a mulher em estabelecer relações afetivas, encontrar namorado, casar e ter filhos.

Marília, uma consultora de São Paulo foi transferida para o escritório de Fortaleza, e mencionou:

Eu tenho certeza que se eu fosse casada, tivesse um namorado, não precisava muito, se eu tivesse um namorado em São Paulo, eu não teria vindo pra cá. Eu venho porque não sou presa a nada (MARÍLIA, 31 ANOS, GERENTE CONSULTORIA “B”).

Como toda profissão, a auditoria/consultoria possui apreciadores. A quantidade de conhecimento, o fácil acesso e a mobilidade entre grandes corporações, o plano de carreira, a segurança que a empresa oferece e as inúmeras possibilidades de um futuro próspero são os maiores atrativos, assim como a razão pela quais os auditores/consultores atravessam as dificuldades do cotidiano da profissão e permanecem firmes em seu caminho previamente trilhado. A sensação de realização de um trabalho bem feito e o reconhecimento por parte dos pares e superiores é o combustível que alimenta o motor que impulsiona o profissional a continuar no seu caminho sem atentar para os possíveis desvios que possam atrapalhar seu projeto de vida.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento da presente pesquisa originou-se a partir da necessidade da autora em fazer uma reflexão a respeito da sua experiência profissional como consultora de uma empresa multinacional de auditoria e consultoria durante mais de três anos. O exercício de lembrar, refletir e relatar a sua experiência de trabalho, proposto inicialmente por sua orientadora, tanto quanto as leituras recomendadas fez com que a autora percebesse os modos de subjetivação utilizados pelas organizações multinacionais de auditoria e consultoria para moldar e docilizar os seus funcionários. Tais profissionais são atraídos para este tipo de empresa devido ao prestígio e status que pensam adquirir ao intitularem-se funcionários de uma *Big Four*. Entretanto, o marketing realizado por este tipo de empresa não expõe a realidade do cotidiano da profissão, que exige dedicação exclusiva, capacitação constante e concessão integral de tempo e espaço. A autora percebeu então que esta experiência, que considerava algo individual, foi constatado também como parte do coletivo dos trabalhadores inseridos nas empresas de auditoria/consultoria.

Talvez motivada pelos *slogans* da qualidade que proclamavam a valorização das pessoas, a autora acreditava que as empresas de auditoria/consultoria tratariam seus funcionários como os principais ativos do seu negócio. Que sem estes profissionais, o trabalho de consultoria e auditoria, considerado um trabalho imaterial, não poderia ser realizado. Acreditava-se que o bem estar do auditor/consultor era fundamental para a realização de um bom trabalho e para o crescimento das organizações. No entanto, a realidade mostrou-se diferente. Fábio (ex-gerente sênior da “Consultoria A”), por exemplo, afirmou que o escritório em que trabalhava encerrou suas atividades devido não gerar o lucro esperado pela organização. Da mesma forma, mencionou ainda, não ter sido promovido a diretor por não vender trabalhos que justificassem financeiramente a sua promoção. Verificou-se então que as empresas estão mais interessadas no lucro do que no desenvolvimento de seus funcionários.

Ao longo de toda a pesquisa, buscou-se compreender os efeitos do trabalho na vida dos profissionais provenientes de empresas de auditoria e consultoria. Algumas constatações a que se chegou foi que é há uma indissociação entre a vida

pessoal e a vida profissional do funcionário, e que esta tem precedência sobre a outra. E assim sua vida tanto profissional, quanto pessoal é determinada pelo trabalho. Quem dita quando e onde o funcionário deve estar é a empresa, tirando do sujeito a liberdade de ir e vir. Outro efeito constantemente lamentado pelos entrevistados é a ausência do convívio familiar, que foi quase sempre a resposta para o que trás sofrimento no trabalho. O capital demanda que a organização seja mais importante do que a instituição família, e a principal consequência deste efeito é que o sujeito aliena-se por pressão do trabalho, do convívio e da formação dos filhos, fragilizando os laços familiares.

Outro efeito experimentado pelos auditores/consultores é o sentimento de estar sempre “devedor” decorrente da demanda por aprimoramento continuado, dos processos de avaliação, da necessidade de enriquecimento do currículo, da exigência de atualização, do aprendizado de novas línguas etc.

Pode ser citado ainda como efeito do trabalho de auditoria e consultoria sobre a vida do trabalhador a perda da privacidade experimentada quando se faz necessário o compartilhamento de espaço (quartos de hotéis) durante as viagens, perda do lazer, trabalho gratuito, dentre outros.

Uma coisa que intrigou a autora nesta pesquisa foi a permanência e o apego de alguns consultores/auditores entrevistados ao emprego na consultoria, apesar de seus relatos darem a impressão de que eles estavam em grande sofrimento em decorrência da rotina, ou sua falta, das muitas viagens, do distanciamento da família etc. Diz-se impressão, por que eles não expressavam claramente que sofriam. Aliás, nem quando diretamente indagados acerca de sofrimento no trabalho, eles nomearam seu sofrimento. O que está de acordo com o que Dejours *apud* Lancman e Sznelwar (2004) afirma sobre o fato de o sofrimento só poder ser acessado por meio das defesas praticadas pelos funcionários e, por isso, a psicopatologia do trabalho interessa-se mais pelas defesas do que pelo próprio sofrimento do trabalhador. Ele acrescenta que a primeira dessas defesas é de resistir psiquicamente à agressão que constitui determinadas formas de organização do trabalho. Levando-nos a concluir que a reação dos consultores em não admitir seu sofrimento representava não somente uma defesa contra o seu sofrimento psíquico, mas um meio de resistir psiquicamente às constantes agressões oriundas das formas de organização do trabalho nos moldes do grande capital, que tem como

referência o lucro, a voracidade, a velocidade, a competição, o individualismo, a generalidade do conhecimento, a polivalência das habilidades, que determinam as competências para fazer parte dele.

Outro fato que chamou a atenção foi o caso de Marília, uma mulher bonita e inteligente, que aos 31 anos de idade, tem 12 anos de trabalho em consultoria, e uma carreira ascendente. Ela está solteira, aparentemente por opção, porque diz ela: “Eu vejo assim, pra mulher (...) ou você é uma executiva *high level*, ou você é mãe”. Em outros momentos de sua entrevista ela compara sua relação com o trabalho com a de um casamento mas, lembra deste somente as referências aos momentos de crise e separação confidenciados por amigos. Embora não esconda seu desejo de casar e constituir família, Marília, no entanto, mergulha no trabalho e sublima esse desejo. Esse mecanismo é descrito por Dejours *apud* Lancman e Sznelwar (2004): a sublimação assegura, em relação ao sofrimento, uma saída pulsional que não faz desmoronar o funcionamento psíquico e somático.

Outro conceito, o de identidade, mostrou-se importante para a compreensão do aparente paradoxo da permanência no emprego (na consultoria) quando este é causa de sofrimento. Identidade, para é justamente o que faz com que *o sujeito* se diferencie do *outro* (grifo nosso), e está na base da distinção entre saúde e doença mental. Isso se justifica, por que existe uma ameaça à identidade, que é a alienação. A alienação social, que trata da relação trabalho x sofrimento x reconhecimento, acontece “quando o sujeito mantém uma relação de verdade com o real, sem, contudo, obter qualquer reconhecimento por parte do outro. É assim condenado à solidão” Lancman e Sznelwar (2004, p. 208) e afirmam que sem reconhecimento há sofrimento por que sem reconhecimento, não pode haver sentido.

As empresas de auditoria/consultoria, conforme relatado anteriormente, desenvolveu um sistema que lida com o reconhecimento a todo instante por meio de avaliações, *ratings*, treinamentos, banco de dados etc. Permanecem na empresa os que se sentem reconhecidos pela empresa, através da pessoa do supervisor, do avaliador, do colega, do cliente etc. A opção para os que não obtém este reconhecimento é a demissão voluntária. E o efeito desse reconhecimento sobre a vida das pessoas parece ter o poder de fazer com que, por exemplo, cinco, entre as seis auditoras/consultoras entrevistadas, consigam sublimar seu desejo por intimidade e maternidade, optando por trabalhar até as 20 horas, todos os dias, incluindo, muitas vezes fins de semana. Este reconhecimento tem um preço

emocional também. Marília, que é gerente da “Consultoria B”, em determinado momento de sua entrevista indagou: “vale chorar?” à simples menção do tema qualidade de vida.

A análise dos dados desta pesquisa evidenciou, ainda, uma questão feminina: a auditora/consultora é mais prejudicada por ser mulher do que o auditor/consultor por ser homem, em face das profundas transformações que aconteceram no mundo do trabalho - haja vista o caso de Marília, acima citado. Além de outras tantas citadas anteriormente, e da análise dos sujeitos da pesquisa.

Nesse cenário, sob o impacto de um fenômeno social extremamente complexo – a revolução tecnológica, a era do conhecimento, o desemprego estrutural e a flexibilização dos deveres e direitos, que acentuaram a desigualdade, a diferença, a incerteza –, emergem, de modo ainda tímido, movimentos que buscam alterar, a concepção de homem à imagem do mercado, como é o caso deste trabalho.

Na década de sessenta o movimento feminista lutou por direitos iguais entre homens e mulheres, no que se refere a acesso ao trabalho e à educação. Hoje em dia, urge lutar por uma distinção dos papéis sociais trabalhistas atribuídos aos homens e às mulheres, sem, que isso signifique, no entanto, um retrocesso, nem tampouco se configure em um estigma para a mulher. Mas, que seja tratado como uma questão de identidade, que é justamente o que faz com que o *sujeito* se diferencie do *outro*.

Além da questão da diferenciação feminina, como proposta para novas pesquisas, caberia estudar como as leis trabalhistas poderiam vir a ser modificadas de modo a beneficiar não só a mulher, mas à família a que ela pertence em que ambos os genitores necessitam estar fora de casa para trabalhar. Caberia também estudar como fazer para que a mulher não sofra o estigma de seu gênero e não se sinta constrangida por ter direito a 4 meses de licença–maternidade, por ser responsável pela educação e saúde dos filhos e nem seja discriminada ou perca oportunidades de emprego por essa razão.

Além da questão feminina, caberia também acompanhar periodicamente a carreira dos oito entrevistados que ainda permanecem na profissão, de modo a verificar por quanto tempo estes permanecerão atuando como auditores/consultores, quantos deles atingiram seu objetivo, seja ele tornar-se sócio ou utilizar a empresa

como trampolim para um emprego melhor e por fim, verificar se houve alguma mudança no funcionamento das empresas de consultoria.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AICPA. The American Institute of Certified Public Accountants. Disponível em: < <http://www.aicpa.org/> > Acesso em 12/11/2007.

ALMEIDA, Marcelo C. **Auditoria**: um curso moderno e completo. São Paulo: Ed. Atlas, 2003.

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 1999.

ATTIE, William. **Auditoria Interna**. São Paulo. Ed. Atlas, 2007.

BAUER, Martin W., GASKELL, George. **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som**: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2004.

BAUMAN, Zygmunt. **Globalização**: As conseqüências humanas. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed. 1999.

\_\_\_\_\_. **Modernidade Líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed. 2001.

\_\_\_\_\_. **Vidas Desperdiçadas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar. Ed. 2005.

\_\_\_\_\_. **Vida Líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar. Ed. 2007a.

\_\_\_\_\_. **Tempos Líquidos**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar. Ed. 2007b.

\_\_\_\_\_. **Medo Líquido**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar. Ed. 2008.

BIG FOUR AUDITORS. Disponível em:

<[http://en.wikipedia.org/wiki/Big\\_Four\\_auditors/](http://en.wikipedia.org/wiki/Big_Four_auditors/)> Acesso em 11/12/2007.

CASTEL, Robert. **A insegurança social**: O que é ser protegido?. Petrópolis: Vozes, 2005.

CORSANI, Antonella. Elementos de uma ruptura: a hipótese do capitalismo cognitivo. In: COCCO, Giuseppe; GALVÃO, Alexander; SILVA, Gerardo. **Capitalismo Cognitivo**: trabalho, redes e inovação. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

COSO. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commissions. Disponível em:< <http://www.coso.org/> > Acesso em: 12/11/2007.

DAVEL, Eduardo P. B., MELO, Marlene C. de O. L. **Gerência em Ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

DAVEL, Eduardo P. B., VASCONCELOS, João G. M de. **“Recursos” Humanos e Subjetividade**. Petrópolis:Vozes, 1995.

DEDECCA, Cláudio Salvadori. Reorganização das relações de trabalho no Brasil: A flexibilidade é a única alternativa? In: CARVALHO NETO, A. M.; ALVES, R.A. (Orgs.). **Sindicalismo e negociação coletiva nos anos 90**. Belo Horizonte: IRT/PUC/Minas Gerais, 1998.

DELEUZE, Gilles. **Conversações**. Rio de Janeiro: Editora 34, 1998.

DEJOURS, Christophe. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1999.

DUPÁS, Gilberto. **Atores e poderes na nova ordem global: assimetrias, instabilidades e imperativos de legitimação**. São Paulo: Editora UNESP, 2005.

ERNST & YOUNG AUDITORES INDEPENDENTES. Disponível em: < [http://www.ey.com/global/content.nsf/South\\_America\\_P/America\\_do\\_Sul\\_Home](http://www.ey.com/global/content.nsf/South_America_P/America_do_Sul_Home)>.

Acesso em: 14/01/2007

FASB. Financial Accounting Standards Board. Disponível em: < <http://www.fasb.org/>> Acesso em: 11/12/2007.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e Punir: a história da violência nas prisões**. Petrópolis: Vozes, 2000.

GARAY, Ângela. Cultura Organizacional. In: In: CATTANI, Antônio; HOLZMANN, Lorena. **Dicionário de Trabalho e Tecnologia**. Porto Alegre: Ed. UFRGS, 2006.

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GRISCI, Carmem L I. Controle Rizomático. In: CATTANI, Antônio; HOLZMANN, Lorena. **Dicionário de Trabalho e Tecnologia**. Porto Alegre: Ed. UFRGS, 2006.

GRISCI, Carmem L I. Trabalho Imaterial. In: CATTANI, Antônio; HOLZMANN, Lorena. **Dicionário de Trabalho e Tecnologia**. Porto Alegre: Ed. UFRGS, 2006.

GUATTARI, Félix; ROLNIK, Suely. **Micropolítica: cartografias do desejo**. Petrópolis: Ed. Vozes, 1986.

HARDT, M. e NEGRI, A. **Império**. Rio de Janeiro: Record, 2001.

HARVEY, David. **Condição Pós-Moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. São Paulo: Edições Loyola, 2005.

HELOANI, Roberto. **Gestão e organização no capitalismo globalizado: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2003.

HOLZMANN, Lorena; PICCININI, Valmíria. Flexibilização. In: : CATTANI, Antônio; HOLZMANN, Lorena. **Dicionário de Trabalho e Tecnologia**. Porto Alegre: Ed. UFRGS, 2006.

LANCMAN, S e SZNELWAR, L.I. (orgs.) **Christophe Dejours: Da psicologia à psicodinâmica do trabalho**. Rio de Janeiro: Ed. Fiocruz, Brasília: Paralelo 15, 2004

LAZZARATO, Maurizio NEGRI, Antonio. **Trabalho Imaterial: formas de vida e produção de subjetividade**. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

MELMAN, Charles. **O homem sem gravidade: gozar a qualquer preço**. Entrevistas por Jean-Pierre Lebrun. Rio de Janeiro: Companhia de Freud, 2003.

NARDI, Henrique C. **Ética, trabalho e subjetividade**. Porto Alegre: UFRGS, 2006.

NEGRI, Antonio. **Cinco lições sobre Império**. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

PELBART, Peter Pál. **A vertigem por um fio: políticas de subjetividade contemporânea**. São Paulo: Iluminuras, 2000.

\_\_\_\_\_. **Vida Capital: ensaios sobre biopolítica**. São Paulo: Iluminuras, 2003.

PICCININI, Valmíria; OLIVEIRA, Sidinei; RÜBENICH, Nilson. Formal, flexível ou informal? Reflexões sobre o trabalho no Brasil. In: PICCININI; Valmíria; HOLZMANN, Lorena; KÓVACS, Ilona; GUIMARÃES, Valeska N. **O mosaico do trabalho na sociedade contemporânea: persistências e inovações**. Porto Alegre: UFRGS, 2006.

ROULEAU, Linda. Gerentes e repertórios de identidade em contexto de reestruturação organizacional. In: DAVEL, Eduardo P. B., MELO, Marlene C. de O.

L. **Gerência em Ação**: singularidades e dilemas do trabalho gerencial. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

SANTOS, José Luis dos; SCHMIDT, Paulo; GOMES, José Mário Matsumura. **Fundamentos de Auditoria Fiscal**. São Paulo: Atlas, 2007.

SANTOS, Milton. **Por uma outra globalização**: do pensamento único à consciência universal. Rio de Janeiro: Record, 2006.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter**. Rio de Janeiro: Record, 1999

\_\_\_\_\_. **A cultura do novo capitalismo**. Rio de Janeiro: Record, 2006.

SOX. SARBANES-OXLEY. Disponível em: < <http://www.sarbanes-oxley.com/>>. Acesso em: 11/12/2007

TREMBLAY, Diane-Gabrielle. Gerentes e a conciliação entre trabalho e família. In: DAVEL, Eduardo P. B., MELO, Marlene C. de O. L. **Gerência em Ação**: singularidades e dilemas do trabalho gerencial. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

## **ANEXO I – GUIA PARA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA**

### 1) Quanto à profissão:

- Quais os caminhos que o levou até esta profissão?
- Como se deu a sua entrada na organização?
- Como é o dia-a-dia de trabalho de um auditor/consultor?
- Como é cobrado o desempenho do auditor/consultor dentro da empresa e entre os clientes?
- Quais as perspectivas de futuro da profissão?
- Quais os motivos pelo qual o auditor/consultor permanece na empresa/profissão?
- Quais os motivos pelo qual o auditor/consultor saiu da empresa/profissão?
- O que é fonte de prazer na empresa/profissão?
- O que é fonte de sofrimento na empresa/profissão?

### 2) Quanto ao trabalho:

- Opiniões e percepções do auditor/consultor a respeito dos seguintes temas:
  - Perfil dos profissionais da profissão;
  - Processo de avaliação adotado pelas empresas;
  - Treinamentos realizados;
  - Aconselhamento de profissionais;
  - Banco de horas;
  - Horas extras;
  - Benefícios ;
  - Qualidade de vida;
  - Salário;
  - Responsabilidades;

- Recursos Humanos;
- Promoções.

3) Quanto ao consultor:

- Modos dos sujeitos experimentarem o tempo de trabalho e de não-trabalho;
- Os constantes deslocamentos;
- As relações com os colegas de trabalho;
- Os relacionamentos em geral
- Aspectos que dizem da vida em geral dentro e fora do ambiente de trabalho.