

1. INTRODUÇÃO

O acirramento das disputas por mercados e clientes e o nivelamento tecnológico entre as organizações contribuíram para a emergência da idéia de desempenho dos trabalhadores como um diferencial competitivo, atualmente bastante explorada nos discursos das áreas de Gestão de Pessoas de diversas organizações. Assim, sofisticadas práticas de gestão surgem a cada dia com o intuito de ampliar os níveis motivacionais e aumentar as possibilidades de retenção dos profissionais de alto desempenho.

Tais preocupações há algum tempo fazem parte da agenda de discussão sobre o mundo organizacional. Entretanto, as práticas de gestão de pessoas perpetuam-se ao longo do tempo, a partir da busca da “harmonia” de interesses entre patrões e empregados, evidenciando uma lógica de negação dos conflitos e das divergências de interesses. Temas como o comprometimento, a motivação e a qualidade de vida no trabalho são recorrentemente apresentados como grandes objetivos a serem alcançados pela gestão de pessoas que, ocupa-se, quase que exclusivamente, de identificar técnicas, modelos e novas formas sofisticadas de controle para alcançar tais realizações.

Historicamente, evidenciam-se diversas formas organizadas de contestação destas práticas de controle, dentre as quais, e talvez uma das mais expressivas, o movimento sindical. Entretanto, a década de 90 foi palco de um forte abalo no modelo de esquerda revolucionário, especialmente a partir do enfraquecimento político e ideológico da União Soviética. A forte fragilização sindical que sucedeu a esta desintegração dos movimentos de esquerda em nível mundial, contribuiu indiscutivelmente para uma redução do potencial de mobilização agregada de trabalhadores e transportou a tarefa de contestação (que nunca deixa de existir) quase que totalmente para o nível individual.

O desemprego estrutural, desencadeado em grande parte pelos movimentos de globalização e como consequência da utilização de tecnologias cada vez mais avançadas que propiciam a substituição do trabalho humano por máquinas na busca por maior competitividade, aflige de maneira severa os países em desenvolvimento e de forma grave o Brasil. Sendo assim, o mercado de trabalho nacional encontra-se numa situação de excessiva oferta de mão-de-obra

em um grande número de setores. Aliado a isso, as tentativas de redução de custos são cada vez mais freqüentes a partir de cortes significativos nos quadros da força de trabalho.

Percebe-se a partir daí que a tarefa individual de resistência, pelo menos de maneira explícita, torna-se dificultada. Ou seja, é razoável supor que um temor crescente pela perda do emprego ou pela dificuldade de recolocação facilitaria a institucionalização e a permanência de imposições de disciplina e controle explícitas ou veladas nas organizações, levando, aparentemente, a um frágil nível de resistência por parte dos trabalhadores.

A despeito, entretanto, da sofisticação das práticas de gestão que buscam reter e motivar pessoas, de todo um discurso de valorização do desempenho humano e ao mesmo tempo, das baixas possibilidades de escolha por parte dos assalariados no contexto atual, parecem ser cada vez mais comuns atitudes de desligamento das organizações, motivadas por questões pessoais. Pessoas, que, independentemente de processos instituídos de demissões “voluntárias” e apesar de ocuparem colocações desejadas por muitos, resolvem modificar suas vidas e buscar novas formas de ocupação, distantes, em muito, das formas de organização tradicionais.

Exemplos de tais movimentos extremados podem ser observados com freqüência cada vez maior. São diversos os casos de pessoas, que, por opção, abandonam seus empregos em grandes ou médias corporações para trabalharem como autônomos, para montarem seus próprios pequenos negócios em lugares apazíveis onde julgam poder ter maior qualidade de vida, ou ainda, para pensarem sobre o que realmente querem fazer de suas vidas.

Conforme Coutinho (2000), pode-se pensar que um mercado de trabalho em crise que oferece cada vez menos garantias, pode contribuir para enfraquecer as resistências do conjunto de empregados, dificultando cada vez mais a identificação coletiva. Por outro lado, também a identificação dos empregados com as organizações também poderia ser cada vez mais frágil, mesmo considerando as técnicas cada vez mais sofisticadas de dominação subjetiva para conseguir maior comprometimento e envolvimento. Assim, o processo de construção de identidades individuais poderia ser facilitado. Diante da realidade de um trabalho instável, precário e exigente os sujeitos passam a contar somente com suas próprias individualidades.

Diversas estratégias individuais de regulação frente às políticas de gestão das organizações são apontadas em estudos organizacionais. Entretanto, a grande maioria das explicações

encontra-se voltada para a compreensão de políticas e ações provisórias dos indivíduos para a manutenção de sua condição de assalariados, já que a busca da segurança no emprego, a necessidade de sobrevivência, o medo do desconhecido e do que poderão encontrar em outras organizações ainda são apresentadas como essenciais na preocupação destas pessoas.

Neste sentido a torna-se importante lançar luz ao entendimento da seguinte questão: qual a lógica de construção individual de tal decisão? A presente dissertação pretendeu ampliar o leque de contribuições à teoria organizacional a partir de uma maior compreensão sobre as atitudes das pessoas que em um dado momento de sua história buscam romper com seus empregos formais e mudar a sua maneira de ganhar a vida. A partir desta decisão, iniciam sua jornada no sentido de construir uma nova forma de viver onde o “ganhar”, no sentido econômico do termo, pode acabar se tornando muito menos importante do que seus próprios valores pessoais e suas próprias vidas.

1.1. Objetivos da Pesquisa

1.1.1. Objetivo Geral

O objetivo geral da pesquisa realizada foi:

- Descrever e analisar a construção do processo de decisão que leva pessoas a se desligarem espontaneamente das organizações onde trabalham em busca de novas formas de ocupação.

1.1.2. Objetivos Específicos

Como objetivos específicos da pesquisa, a serem alcançados a partir do objetivo geral, destacam-se:

- Examinar a história de vida dos sujeitos e identificar elementos de influência na decisão de desligamento espontâneo em busca de formas diferenciadas de ocupação;
- Analisar as histórias de vida dos sujeitos, apontando singularidades e congruências importantes;
- Enumerar as expectativas que os sujeitos criaram em relação a sua nova forma de ocupação, a partir da decisão de desligamento.

1.2. Justificativa e Relevância do Estudo

Há aproximadamente três anos, a própria pesquisadora decidiu abandonar seu emprego para num primeiro momento, pensar sobre o que realmente faria sentido em termos de ocupação em sua vida. Tal decisão foi tomada independentemente de uma possibilidade de carreira talvez até promissora e de um mercado de trabalho em crise. Diante disso, não há como desvincular da história de vida da própria pesquisadora, o interesse pelo problema aqui pesquisado. Sendo assim, a presente dissertação tem, em grande parte, uma justificativa pessoal. Muitas dúvidas e questionamentos foram surgindo a partir da escolha que havia sido realizada. As verdadeiras razões para tal atitude pessoal ainda estavam escondidas atrás de uma névoa de funcionalismo, impedidas de serem alcançadas em certa medida por uma falta de visão mais crítica do próprio fenômeno organizacional. Neste momento, é possível afirmar isso.

Entretanto, não obstante uma busca pessoal, outras razões evidenciam a importância do objeto de pesquisa aqui proposto. Acredita-se que o presente trabalho contribuirá para o preenchimento de lacunas ainda existentes nos estudos sobre as possibilidades de escolha, resistência e contestação por parte dos sujeitos inseridos nas organizações. Durante a realização da pesquisa, os estudos organizacionais que puderam ser identificados, versavam sobre inúmeras questões relacionadas às práticas de resistência, de regulação, de tentativas de equilíbrio praticadas pelos sujeitos dentro das organizações, no sentido da manutenção de suas relações de emprego, ou seja, objetivando criar mecanismos reguladores para permanecerem em suas condições de empregados. A pesquisa voltada para a compreensão dos mecanismos espontâneos de ruptura de uma relação de emprego formal como uma escolha de vida, como

uma mudança de rumos profissionais e pessoais, parece ser ainda muito pouco explorada. Poucos são ainda os estudos científicos sobre o que leva sujeitos aparentemente bem sucedidos, com vidas estáveis, a trocarem tal “tranquilidade” pela instabilidade do trabalho autônomo, pelo risco do próprio negócio ou por outras maneiras diferenciadas de ganhar a vida. A pesquisa poderá então auxiliar na compreensão de um fenômeno que por muitos ainda pode parecer inaceitável ou incompreensível, senão a partir de uma visão crítica da realidade.

Além disso, considerando um contexto onde trabalho formal possui um valor social importante, onde ser um assalariado tem ainda uma forte associação com a construção da identidade dos sujeitos e onde não ser empregado pode trazer pressões óbvias, as contribuições desta pesquisa poderão ser relevantes para que alternativas, ao trabalho dentro da lógica instrumental burocrática, possam ser mais bem exploradas e reconhecidas como possibilidades reais e concretas de ocupação e capazes de fornecer identidades mais autônomas aos sujeitos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Onde estavam estes sujeitos? : uma análise do fenômeno burocrático

2.1.1. *As origens históricas e as características do fenômeno burocrático*

Inicialmente, o resgate da configuração burocrática torna-se fundamental para a compreensão de algumas questões a serem debatidas na pesquisa. Segundo Weber (1982) a burocracia é um tipo de poder. É igual à organização. Nela, a divisão do trabalho é feita de forma racional, objetivando-se fins específicos. Assim, a burocracia possui uma ação racional, que é a relação coerente entre os meios e os fins visados. O formalismo, a existência de normas escritas, estrutura hierárquica, divisão horizontal e vertical do trabalho e a impessoalidade no recrutamento dos cargos são características predominantes nas organizações burocráticas. A organização burocrática tem na especialização, na fidelidade impessoal ao cargo e na remuneração em dinheiro, alguns de seus fatores predominantes.

A ocupação de um cargo na organização burocrática é tida como uma profissão e sua posição tem a natureza de um dever. O ingresso em um cargo é encarado como uma troca entre a aceitação de uma obrigação específica de administração fiel e uma existência segura.

A execução específica de tarefas administrativas sempre foi o terreno adequado ao desenvolvimento da burocratização. O progresso da organização burocrática possui na superioridade puramente técnica sobre qualquer outra forma de organização, o seu ponto decisivo. "O mecanicismo burocrático plenamente desenvolvido compara-se às outras organizações exatamente da mesma forma pela qual a máquina se compara aos modos não mecânicos de produção" (Weber, 1982, p. 249).

O pensamento de Motta (1997) apresenta uma linha de análise do fenômeno burocrático que o caracteriza a partir do trinômio poder, controle e alienação, sobre o qual se sustenta ao longo da história. Assim, a burocracia se realiza sobre uma base de três elementos interdependentes e inter-relacionados, sendo ela própria, o principal elemento de um sistema antagônico por natureza, o capitalismo. Tal antagonismo reside no fato de que a posse dos meios de produção é de uns, enquanto outros estão completamente excluídos desta possibilidade de propriedade. Assim, onde existe antagonismo, existe burocracia.

Ao discorrer sobre o trinômio acima apontado, Motta (1997), assim como Tragtenberg (1980) remontam historicamente o modo de produção asiático como representativo do surgimento da burocracia nas sociedades. Tal forma de organização da produção é característica das civilizações antigas como o Egito, a China, a Mesopotâmia, o México e o Peru quando uma minoria de indivíduos passou a se apropriar do excedente econômico, recrutando e empregando mão-de-obra abundante que era utilizada na construção de grandes obras. Como exemplo, as pirâmides no Egito e as obras de irrigação na China. Tal modo de produção passou a exigir um maior planejamento de atividades e o emprego de funcionários intelectualizados que seriam responsáveis pela supervisão e o controle do grande contingente de empregados. Inicia-se aí, o delineamento de traços marcantes de autoridade e de uma hierarquia rígida que passou a controlar também as informações, já que a burocracia possui e sempre possuiu o segredo como uma de suas armas fundamentais. Atualmente os empregados trabalham para os interesses de acionistas, não mais de faraós, monarcas ou imperadores. Entretanto, é a busca do objetivo de poucos por meio do trabalho de muitos que ainda permanece, conforme lembra Morgan (1996).

Na mesma linha, Medeiros (1978), baseando-se em Tragtenberg (1980) realiza um resgate histórico-dialético do fenômeno burocrático, remontando também outras etapas da história a partir de Marx, ao mesmo tempo em que iguala a burocracia à administração. Para tal autor a teoria administrativa necessita ser desnudada para que se possa evidenciar seu caráter repressivo e fortemente atuante na manutenção das relações de dominação ao longo da história. Como um mecanismo adaptador, a administração ajusta-se às contingências históricas sempre com o propósito maior de manutenção do “*status quo*”, de legitimação de relações de opressão e de submissão de uns aos interesses de outros. Desde o chamado comunismo primitivo, a administração, como burocracia, portanto representativa de uma relação de dominação, subsistia configurada no chamado “fato administrativo”, quando, por

intuição, presume-se que os mais fracos eram subjugados pelos mais fortes fisicamente. Estes passavam a exercer então uma espécie de “chefia natural”.

Na etapa histórica seguinte, denominada de escravismo e reconhecida marcadamente pelo predomínio do modo de produção asiático como forma de organização do trabalho, a burocracia passa a tomar um ordenamento mais sólido, configurando-se a partir da separação entre o trabalho braçal e o intelectual e de uma lógica de autoridade e hierarquia bastante rígidas, conforme já exposto.

Em se tratando do feudalismo, claramente se explicitam as relações de dominação, especialmente a partir da análise da sociedade rigidamente dividida em estamentos, onde o clero e a nobreza, grandes detentores de terras e dos poderes político e militar, exerciam seu domínio e controle sobre os servos, que não tinham a propriedade das terras. Tal estrutura social que passa a se delinear nesta etapa histórica apresenta de forma marcante fortes traços do ideal burocrático: hierarquia e autoridade.

Ao remontar as etapas do pré-capitalismo e do capitalismo, Medeiros (1978) descreve a passagem do padrão assistemático para um padrão sistemático de administração, na medida em que a Revolução Industrial inglesa e a consolidação da propriedade privada dos meios de produção fazem emergir uma nova dinâmica tecnológica que exige a sistematização de conhecimentos para o gerenciamento da empresa privada.

Em função de tais constatações é que se afirma que a burocracia emerge do oriente para o ocidente, do Estado para a empresa privada e que a própria administração se confunde com tal fenômeno, ao se consolidar como instrumento e fonte de dominação ao longo da história.

A seguir passa-se a analisar um pouco mais profundamente o fenômeno burocrático a partir do trinômio poder, controle e alienação.

2.1.2. Analisando o trinômio burocrático: o poder, o controle e a alienação

Se a burocracia sustenta-se a partir do trinômio poder, controle e alienação, torna-se necessário um aprofundamento maior acerca de tais elementos. Estas questões, a partir de uma lógica crítica, são debatidas por diversos autores, dentre eles Pagés *et.al.* (1987) e os brasileiros Tragtenberg (1980), Motta (1997) e Faria (2004).

Imprescindível, ao se abordar as questões relativas ao poder na estrutura burocrática, é a análise do pensamento de Max Weber no que concerne à dominação. Para Weber (1982), o poder refere-se à possibilidade de imposição da vontade por parte de alguém ou de algum grupo sobre outrem. O processo de racionalização, por si mesmo, acaba se configurando em dominação, onde princípios impessoais, apego às regras, associação entre meios e fins acabam se transformando em uma nova configuração de escravidão. A dominação, por sua vez, é considerada um tipo especial de poder, pois nela existe a necessidade de um fator legitimador e estabilizador para o seu exercício. São três os tipos de dominação para Weber, conforme a sua forma de legitimação: tradicional, carismática e racional-legal. As suas próprias denominações são indicativas do tipo de legitimação que traduzem.

Assim, a dominação tradicional é aquela legitimada pela tradição, pela crença na capacidade de se manter relações a partir do que se fazia no passado, baseando-se nos costumes, na forma como os antepassados comportavam-se. A carismática, por sua vez, refere-se ao carisma como fonte legitimadora da relação de poder, acreditando-se, portanto, que as características pessoais de quem exerce o papel de dominador, são qualificações suficientes para garantir a sua autoridade. Mas, dentro das análises aqui realizadas, a dominação racional-legal é a que merece maior aprofundamento, considerando-se que é a essência da legitimação das relações de poder na estrutura burocrática. Não se quer dizer, com isso, que os outros dois tipos descritos anteriormente não estejam presentes na arena da burocracia, mas atuam apenas de forma coadjuvante neste aparato.

A dominação racional-legal é aquela que se sustenta sobre a crença nas leis, normas e regulamentos como capazes de determinar a legitimidade das relações de dominação. O poder é exercido dentro de limites fixados por um sistema de regras que funciona com requisitos de lei. A burocracia é, portanto, o aparato administrativo que se configura a partir deste tipo de

dominação, onde as regras estabelecidas independem das pessoas. A empresa moderna consolida-se assim, ao longo do tempo, como a organização que melhor reflete a burocratização.

Michels (*apud* Morgan 1996) apresentou em seus trabalhos uma forte preocupação com as conseqüências do fenômeno burocrático, evidenciando que mesmo as organizações ditas democráticas, na verdade viviam sob uma fachada, tendo em vista que as características de poder oligárquico, ou seja, aquele que acaba por se concentrar nas mãos de poucos é que acabavam sendo preponderantes. Ou seja, o poder se concentrava na mão de elites preocupadas apenas com seus próprios interesses dentro das organizações.

Historicamente, os mecanismos de poder e controle sobre os processos e as relações de trabalho vêm se tornando cada vez mais sofisticados, objetivando, sempre, a manutenção e a ocultação das relações de dominação. Alguns autores como Clegg (*apud* Dellagnelo e Machado-da-Silva, 2000), argumentam que seria possível evidenciar formas diferenciadas de organização que caminhariam significativamente para um questionamento do modelo burocrático, mas sofrem críticas severas de outros autores como Thompson (*apud* Dellagnelo e Machado-da-Silva, 2000), que afirma que o modelo burocrático não parece, de forma alguma estar sendo abandonado haja vista características como o cálculo detalhado de conseqüências, os movimentos de processos de fusão e aquisição e a constituição de redes. Dessa forma, afirma que “esta não é a primeira vez que a burocracia foi declarada morta, e as evidências não são muito melhores nesta ocasião, como podemos verificar quando algumas das características básicas das organizações burocráticas são examinadas.” (THOMPSON *apud* DELLAGNELO e MACHADO-DA-SILVA, 2000, p. 4)

Em linha semelhante de argumentação, Paula (2000) afirma que seria uma “falácia”, afirmar de alguma maneira a existência de um processo de desburocratização. Na verdade, as chamadas novas teorias administrativas seriam ainda enraizadas nas antigas escolas de administração e em nada estariam distantes do modelo burocrático de organização. Uma análise pormenorizada das práticas tayloristas e fordistas, dos preceitos da escola de relações humanas, até o estágio da chamada “acumulação flexível”, configurada nas práticas toyotistas de produção permite evidenciar que os fundamentos básicos da burocracia que intencionam refletir e perpetuar interesses hegemônicos a partir de práticas ideológicas de dominação,

ocultadoras dos conflitos latentes e das tensões entre o capital e o trabalho, permanecem nitidamente presentes em todas as etapas da “evolução” das teorias administrativas.

Morgan (1996) evidencia que o que ocorre é apenas um aumento da sutileza nos padrões de exploração:

“[...] Encontram especial evidência disso no modo como as organizações estruturam as oportunidades de trabalho para produzir e reproduzir a estrutura de classes das sociedades modernas, no modo pelo qual as organizações abordam problemas relativos a condições inseguras de trabalho, acidentes de trabalho, doenças ocupacionais e, finalmente, no modo como as organizações perpetuam estruturas e práticas que promovem o vício pelo trabalho e formas relacionadas de stress mental e social.” (MORGAN, 1996, p. 286)

Estudos empíricos como os de Dellagnelo e Machado-da-Silva (2000) continuam a apoiar tais considerações na medida em que, de uma maneira geral, não se conseguiu evidenciar, a partir do trabalho realizado, uma efetiva ruptura com o modelo burocrático de organização. Suas pesquisas evidenciam que o cálculo utilitário de conseqüências, típico das organizações burocráticas, continua a aparecer, mesmo quando as organizações tentam apresentar as razões para algumas de suas práticas de flexibilização do trabalho. Apoiando-se em Rouanet (1987) os autores afirmam que o que parece haver com muito mais força é apenas uma consciência da ruptura, e não uma efetiva concretização desta nas organizações.

Coutinho (2000) ainda aponta para o fato de que as organizações, ao introduzirem sistemas de gestão participativa, criam um lógica contraditória na medida em que ao mesmo tempo em que fornecem mais autonomia aos indivíduos, cobram deles uma maior aderência e identificação com os objetivos da organização. Assim, a liberdade sempre se dará dentro de limites previamente impostos de maneira bastante precisa. Portanto, tais estratégias “participativas” acabam se revelando muito mais como práticas manipuladoras dos empregados. Na verdade, se o controle dentro das práticas mais tradicionais de gestão materializava-se sobre o corpo e o gesto dos trabalhadores, as novas e “modernas” práticas de gestão evidenciam um controle muito mais perverso, pois se concretiza na influência da maneira de ser e do pensamento dos empregados. Em um outro estudo, realizado em 1998, a mesma autora se refere ao autoritarismo como um forte traço cultural nas organizações brasileiras, apesar da crescente introdução de novas técnicas de gestão participativa. Sendo assim, tais práticas acabam se revelando muito mais como uma maneira de manipular as

pessoas do que como uma efetiva redistribuição do poder dentro da organização. Além disso, a “novidade” de tais práticas participativas pode e vem sendo fortemente questionada, na medida em que desde a primeira metade do século XX, os estudos de Elton Mayo já deixaram evidentes as enormes limitações do uso do controle cerrado e da coerção no trabalho e apontaram para a necessidade da utilização de práticas motivacionais que envolvam e propiciem uma maior participação dos empregados na gestão organizacional.

Conforme apontam Pagès *et.al.* (1987), o que há de realmente novo na questão do controle é a capacidade que as atuais organizações adquirem para a penetração em universos considerados, por muito tempo, privados, como o dos ideais, dos valores, do estilo de vida ou mesmo das estruturas de personalidade, ou seja, esferas muito mais sutis. Tal controle capitalista pode constituir-se na prática de maneira direta ou indireta, buscando o adestramento do corpo e das emoções do trabalhador, sempre na perspectiva de que é necessário controlar para produzir.

De acordo com Faria (2004) o controle direto configura-se no exercício da vigilância estreita e permanente. O controle indireto assume contornos mais sutis como os trabalhos em equipe, os grupos de controle de qualidade, os famosos grupos semi-autônomos, dentre outros.

Motta (1997), assim como Tragtenberg (1980) descreve a passagem do controle sobre processos de trabalho para as mãos do capitalista a partir do advento da divisão e especialização de tarefas. Tal forma de organização do processo produtivo, instituída a partir dos preceitos da organização científica do trabalho permitiu ao detentor dos meios de produção, e somente a ele, o controle total do produto final, já que, ao trabalhador, caberia apenas conhecer frações, etapas do processo como um todo. A máxima atribuída ao sistema capitalista “dividir para reinar” assume sua principal força a partir desta constatação. A rígida hierarquia também é fator essencial e preponderante para o exercício do controle na organização burocrática. A partir dela, o capitalista consegue impor disciplina e garantir submissão, aumentar a produção e diminuir custos, além de fracionar também as funções de planejamento e execução das tarefas, deixando, somente as últimas a cargo do trabalhador, enquanto caberia aos administradores a função intelectual.

Mecanismos econômicos, políticos, ideológicos e psicológicos de “abafamento” do conflito latente, inevitável nas estruturas de dominação burocrática são reconhecidos por Motta

(1997). Em uma linha de análise bastante análoga a esta, Pagés *et.al.* (1987), a partir de pesquisa realizada em uma filial européia de uma multinacional americana, denominada pelos pesquisadores de empresa hipermoderna, constatam que o poder se enraíza na prática cotidiana da organização e demonstra que as práticas de gestão de pessoas da empresa são práticas ideológicas, configurações de poder, cuja função é fazer com que os colaboradores interiorizem certas condutas e, ao mesmo tempo, os princípios que as legitimam. Nesta perspectiva, a empresa é considerada um sistema de mediações, entendidas como formas institucionalizadas de aliança entre as coerções impostas pela empresa e os privilégios oferecidos aos indivíduos, respondendo à dupla necessidade de desenvolvimento e de controle inerente aos sistemas produtivos capitalistas.

As mediações revelam-se de maneira multiforme e cada vez mais extensa, refletindo-se nos patamares econômico, político, ideológico e psicológico. A esfera da mediação econômica concretiza-se na aceitação dos objetivos de lucro e expansão da empresa, típicos do sistema capitalista, por meio de políticas de altos salários, das possibilidades de carreira ou da acomodação diante de um trabalho excessivo, por exemplo. No nível político, técnicas de autonomia controlada, especialmente operacionalizadas por meio de mecanismos de administração à distância são utilizadas para garantir a adesão às estratégias e diretrizes maiores da organização. Em se tratando do patamar ideológico das mediações, observa-se o esvaziamento das variantes e ideologias individuais em benefício de uma ideologia organizacional dominante que passa a ser interiorizada e reproduzida pelos próprios indivíduos. O nível psicológico, entretanto, é o que tem a capacidade de transformar a dupla privilégios-restrições na dupla prazer-angústia e por ser um nível que atua por meio do inconsciente das pessoas, é o que sem a menor dúvida, mais facilita a integração dos trabalhadores à empresa. A angústia é representada pela imposição dos controles, pelas restrições, pelas exigências que, de alguma maneira são equilibradas e compensadas pelas oportunidades de exercício de prazer ofertadas pela organização, por meio de determinados privilégios ou do prazer agressivo, ou de conquistar clientes, ou de se autodominar ou se superar. Angústia e prazer transformam-se assim, nos dois pólos essenciais da estrutura inconsciente dos indivíduos, num ciclo auto-reprodutor em que a angústia conduz à procura de um prazer agressivo motor que acaba por gerar mais angústia.

Ainda para Pagès *et.al.* (1987) é justamente por meio dos mecanismos de mediação que os dirigentes da organização encontram os fundamentos para o exercício de seu poder, pois este

reside exatamente em sua função de disponibilizar seus conhecimentos em prol das atividades mediadoras de redução das contradições no contexto social capitalista. Assim, absorvem e antecipam as contradições antes que elas se configurem em conflitos coletivos.

Interessante observar que, de forma semelhante, Faria (2004) descreve três níveis interdependentes de controle no âmbito organizacional: o econômico, o político-ideológico e o psicossocial, como mecanismos dominantes do ritual gerencial.

O controle econômico é aquele compreendido nos elementos da gestão econômica dos processos de trabalho, ou seja, nas relações de propriedade legal e propriedade real exercidas pelo capitalista. Estas se configuram na propriedade econômica - no controle do que é produzido - e nas relações de posse - no controle sobre os processos de produção -, enquanto aquelas representam a propriedade de ações com e sem direito a votos.

Os elementos constituintes do controle político-ideológico devem ser buscados na própria teoria administrativa, ainda de acordo com Faria (2004), já que tal controle pode apresentar-se nas formas hierárquico-burocrática (configurada no despotismo e em suas manifestações, numa rígida estrutura hierárquica), disciplinar, por transmissão ideológica e por alienação.

A inserção das formas de controle psicossocial na lógica empresarial capitalista dá-se, essencialmente, a partir da submissão dos desejos do homem aos desejos da organização.

[...] Se tudo é colocado de uma forma que os desejos dos indivíduos não possam ser expressos, é porque só um desejo é considerado, que é o *desejo da organização*, porque esta propõe um ideal comum, para o qual concorrem todas as condutas individuais: a organização não deseja a mudança, pois esta coloca em causa a eficiência, mas a repetição, que aprimora o controle. (FARIA, 2004, p. 120)

O poder organizacional, de acordo com Clegg (1996) normalmente é exercido de forma simultânea sobre os discursos dos indivíduos e sobre as suas capacidades de trabalho, ou seja, sobre um universo simbólico e sobre seu próprio corpo. Tal ação gera por consequência também dois tipos de fontes de resistência a este poder, as capacidades discursivas e as físicas dos indivíduos que precisam então, ser constantemente disciplinadas.

Enriquez (1974), em suas considerações acerca do imaginário organizacional, afirma que as imagens são constantemente propostas ao grupo de indivíduos dentro da organização para que

continuamente se conformem a elas, e que compreendam a representação que interessa aos objetivos da empresa, como a de responsabilidade profissional, de seriedade, e de comprometimento. Tais representação seriam, em primeiro lugar, a liga consolidadora das condutas coletivas e secundariamente, cumpririam o papel de garantir a inexistência de interrogações e questionamentos e a uniformidade de comportamentos.

De maneira análoga, Sainsaulieu (*apud* Coutinho 2000) introduz o conceito de “espírito casa” como uma maneira de criar uma desvinculação dos sujeitos das suas identidades individuais, inserindo-os numa coletividade anônima que é a organização, a “casa”.

Ao analisar a questão burocrática sob uma perspectiva também bastante crítica, Schirato (2000) aponta para a questão da padronização do comportamento dos trabalhadores como forma de perpetuação das práticas de poder instituídas. Nesta linha de análise, a condição essencial para a integração da organização reside na disciplina e na ordenação que a instituição exerce sobre o confronto das pulsões individuais, sendo os próprios trabalhadores agentes reforçadores de uma ordem estabelecida. Os constantes apelos ao imaginário do trabalhador, a partir, especialmente, dos discursos utilizando termos de conotação afetiva como “somos uma grande família”, “você é o tijolinho da parede”, “peça de uma engrenagem”, dentre tantos outros de natureza semelhante, contribuem, indubitavelmente, para uma situação de ocultação das relações de poder, do conflito e do antagonismo latentes, proporcionando respostas positivas e uma situação relativamente confortável aos trabalhadores, evitando que se insurjam contra a organização. Neste contexto manipulador, a tentativa é de dissolução das individualidades em favor do coletivo organizacional, condenando o trabalhador ao fardo danoso da repetição, da mesmice e da negação de sua subjetividade em prol da coletividade.

Entretanto, é importante salientar que autores como Labounoux (*apud* Coutinho 2000) acreditam que as organizações possuem sempre um poder limitado na manipulação da identidade de seus membros, na tentativa de unificação das suas formas de agir e pensar, visto que estes possuem vínculos anteriores e exteriores às empresas onde se inserem, possuindo então identidades constituídas a priori. Sendo assim, possuiriam, mesmo que de maneira limitada, possibilidades de resistência às imposições oficiais, quando pressionados a adquirir o que o autor chama de uma “identidade plasmada”. Da mesma maneira Enriquez (1974) também chama a atenção para o fato de que a interiorização de todos os preceitos

organizacionais por parte dos indivíduos configuraria um real “servidão voluntária”, o que não seria verdadeiro por que não podemos supor a eliminação completa de qualquer possibilidade de reação por parte dos indivíduos. Goffman (1974) também suporta tal afirmação na medida em que entende que os indivíduos sempre conseguem cultivar um certo espaço para ação.

Para Lima (1996) não seria possível criar ou modelar por completo a identidade dos empregados de uma organização, mas seria possível a utilização de mecanismos que se aproveitassem das fragilidades destas identidades para permitir a identificação com os interesses da gestão.

A partir de tais idéias é possível evidenciar dois pontos importantes. O primeiro deles é que considerando que a resistência é sempre limitada e que mesmo a partir de uma identidade previamente constituída é possível encontrar pontos frágeis onde é possível agir, as possibilidades de manipulação e dominação das organizações sobre os indivíduos sempre serão possíveis. Por outro lado, também será possível aos indivíduos, criar mecanismos para lutar contra e reagir às imposições exteriores.

Como não se pode deixar de considerar a interdependência entre os elementos do trinômio poder, controle e alienação, entende-se que a instituição desta última no contexto organizacional burocrático, dá-se, em grande parte pela instauração e perpetuação das outras duas bases elementares. Assim, a alienação pode ser entendida em grande parte como constituída e constituinte dos outros elementos essenciais da burocracia.

A hierarquia rígida, ao delimitar de maneira muito precisa e estreita a esfera de competências, direitos e deveres dos integrantes da estrutura burocrática, também limita a liberdade de ação dos indivíduos na esfera organizacional. Da mesma maneira, a divisão e especialização de tarefas leva o trabalhador a uma atitude de estranhamento com o produto de seu próprio trabalho, com o qual não se identifica mais. Apoiando-se na conhecida definição proposta por Karl Marx, Motta (1997) apresenta a alienação como um processo de empobrecimento do homem, na medida em que se produz mais riqueza, sendo a valorização do mundo das coisas inversamente proporcional à valorização do mundo dos homens. Configura-se, na organização burocrática, uma situação em que os indivíduos deixam de se manifestar em seu nome, não controlam o seu próprio destino, não fazem parte das decisões empresariais, mas sim, são

falados pelos dirigentes. Ou seja, a inserção na própria sociedade não se dá de acordo com as necessidades e as perspectivas de bem-estar dos indivíduos, mas ao contrário, consolida-se baseada em imperativos externos à própria natureza do homem, submisso a padrões, regras, normas e regulamentos estranhos a ele.

Assume-se assim, que o modo de pensar burocrático levaria à tendência de se deixar de lado todos os valores que não sejam absolutamente práticos, ou seja, ao predomínio da racionalidade instrumental sobre qualquer outra, conduzindo o homem ao vazio e à luta por pequenas posições na hierarquia social de prestígio ou de consumo. Neste sentido, torna-se oportuna e essencial uma análise acerca da questão das racionalidades. Análise esta que se inicia a seguir.

2.2. O duelo das racionalidades

Numa discussão que dá ênfase ao conceito de burocracia como forma de poder, controle e alienação dos indivíduos nela inseridos, não se pode fugir ao debate das questões que envolvem a racionalidade.

É certo afirmar que a modernidade vem sendo definida como o triunfo da racionalidade e do empirismo, características do espírito do Iluminismo, pela desconfiança para com o indivíduo, preferindo-se as leis impessoais e pela dicotomia entre sujeito e objeto. Assim, o sujeito estaria totalmente à mercê de racionalidades situadas fora dele e que exigiam sua submissão incondicional.

Entretanto, para Touraine (2002) não pode existir modernidade sem racionalização, mas também não sem a formação de um sujeito no mundo, que se sente responsável perante si mesmo e perante a sociedade. Duas figuras principais dominariam a cena no contexto moderno, voltadas uma para a outra e cujo diálogo constitui a modernidade: a racionalização e a subjetivação. Assim é essencial que não se incorra na tentação de aceitar a absorção de um dos elementos pelo outro. O que não pode ser feito senão lembrando que o triunfo exclusivo

do pensamento instrumental conduz à opressão, assim como o triunfo do subjetivismo conduz à falsa consciência.

Racionalização e subjetivação aparecem ao mesmo tempo com a Renascença e a Reforma, que se contradizem, mas se completam ainda mais. [...] Doravante o mundo não terá mais unidade, a despeito das tentativas repetidas do cientificismo: claro que o homem pertence à natureza e é objeto de um conhecimento objetivo, mas ele é também sujeito e subjetividade. [...] (TOURAINÉ, 2002, p. 218)

A racionalidade instrumental é o que alimenta o que Touraine (2002) denomina de modernidade dividida.

Guerreiro Ramos (1989) apoiando-se em Weber (1968) apresenta a racionalidade instrumental ou funcional como aquela que se contrapõe à racionalidade noética ou substantiva, representando a preocupação com a coordenação entre meios e fins, com a busca da eficiência operacional, com uma expectativa de resultados e a partir da qual os critérios para ordenação das associações humanas são sempre dados socialmente. Tal é a racionalidade preponderante, portanto, na essência burocrática e na empresa capitalista.

À luz da racionalidade substantiva, ao contrário, os critérios seriam dados de maneira racional, sendo evidentes por si mesmos ao senso comum individual, de maneira dissociada de qualquer processo particular de socialização. Tal racionalidade substantiva não pode ser percebida como pertencente a qualquer organização, mas sim aos indivíduos como seres racionais, já que não está diretamente relacionada às questões de eficiência, a expectativas de sucesso ou à coordenação entre meios e fins. A racionalidade noética ou substantiva é entendida então, como uma faculdade específica do homem e que afasta da idéia de razão a obediência cega às premissas e padrões de eficiência, enfocando, por outro lado, a ética e os valores. Sendo assim, a partir da utilização da racionalidade noética ou substantiva o homem percebe que existem alternativas à submissão e ao engajamento cego a determinações e valores externos a ele, a partir da utilização de sua capacidade de julgamento e de crítica.

Serva (1997) baseando-se em Guerreiro Ramos (1989) e Habermas (1987), define de forma objetiva as racionalidades instrumental e substantiva, a partir de alguns elementos constitutivos essenciais. A ação instrumental estaria baseada no cálculo, com orientação para a consecução de objetivos técnicos ou de fins vinculados a interesses econômicos ou de poder social, sempre com o intuito da maximização dos recursos disponíveis. Assim, a sua melhor

representação poderia ser dada a partir do enfoque calculista, dos fins, da maximização de recursos, da busca de êxitos e resultados, da tentativa do alcance do melhor desempenho individual, da utilidade, da rentabilidade e de uma espécie de estratégia interpessoal que visaria à antecipação de comportamentos e reações de outras pessoas. Tais elementos constituintes da ação racional instrumental, encontram-se apresentados de maneira detalhada no trabalho do autor, conforme segue:

- “[...] a) cálculo: projeção utilitária das conseqüências dos atos humanos;
 b) fins: metas de natureza técnica, econômica ou política (aumento de poder);
 c) maximização dos recursos: busca da eficiência e da eficácia máximas, sem questionamento ético, no tratamento de recursos disponíveis, quer sejam humanos, materiais, financeiros, técnicos, energéticos ou ainda de tempo;
 d) êxito, resultados: o alcance, em si mesmo, de padrões, níveis, estágios, situações que são considerados como vitoriosos em face a processos competitivos numa sociedade capitalista;
 e) desempenho: *performance* individual elevada na realização de atividades, centrada na utilidade;
 f) rentabilidade: medida de retorno econômico dos êxitos e dos resultados esperados.
 g) estratégia interpessoal: aqui entendida como influência planejada sobre outrem, a partir da antecipação das reações prováveis desse outrem a determinados estímulos e ações, visando atingir seus pontos fracos. “(SERVA, 1997, p. 22 e 23.)

Por outro lado, a ação substantiva estaria direcionada em dois sentidos: um individual e outro social. Individual, pois estaria vinculada às questões de auto-realização, de busca de satisfação e de consecução das potencialidades dos sujeitos. Grupal ou social, pois refletiria também a preocupação com a responsabilidade e a satisfação sociais. Sendo assim, seus elementos constitutivos essenciais poderiam ser traduzidos na autorealização, no entendimento, no julgamento ético, na autenticidade, na utilização de valores emancipatórios e na autonomia.

No contexto da presente pesquisa também se torna essencial um maior detalhamento dos elementos constituintes da chamada ação racional substantiva, conforme define de forma bastante clara, Serva (1997):

- “[...] a) autorealização: processos de concretização do potencial inato do indivíduo, complementados pela satisfação;
 b) entendimento: ações pelas quais se estabelecem acordos e consensos racionais, mediados pela comunicação livre, e que coordenam atividades comuns sob a égide da responsabilidade e satisfação sociais;
 c) julgamento ético: deliberação baseada em juízos de valor, (bom, mal, verdadeiro, falso, certo, errado, etc.) que se processa por meio do debate racional sobre as pretensões de validez emitidas pelos indivíduos nas interações;
 d) autenticidade: integridade, honestidade e franqueza dos indivíduos nas interações.

- e) valores emancipatórios: aqui se destacam os valores de mudança e aperfeiçoamento do social nas direções do bem estar coletivo, da solidariedade, do respeito à individualidade, da liberdade e do comprometimento, presentes nos indivíduos e no contexto normativo do grupo;
- f) autonomia: condição plena dos indivíduos para poderem agir e expressarem-se livremente nas interações.” (SERVA, 1997, p. 22)

Ao analisar e discorrer sobre o pensamento de Guerreiro Ramos, Paula (2004) considera, a partir da análise de Mannheim, que a racionalidade instrumental estaria relacionada à chamada ética da responsabilidade, enquanto a racionalidade substantiva corresponderia à ética da convicção. A ética da responsabilidade pertenceria ao espaço organizacional, já que no universo das empresas é quase nenhuma a tolerância e a atenção aos processos de expressão de individualidades, de valores e de convicções pessoais. Entretanto, como o direito de personalização é inerente a todo ser humano, o agir com base na ética da convicção ainda se faria notar. Portanto, o ambiente organizacional acaba sendo constantemente marcado por uma tensão entre éticas, ou seja, entre as racionalidades instrumental e substantiva.

Para a retomada da unidade na modernidade dividida, objetivando o alcance de uma nova modernidade, Touraine (2002) propõe a união entre a razão e o sujeito, o vínculo e a tensão entre racionalização e subjetivação, ou seja, uma concepção bipolar da realidade. O que melhor definiria a modernidade seria a exigência de liberdade e sua defesa contra tudo que transforma o ser humano em instrumento, em objeto ou em um absoluto estranho. Neste sentido, o indivíduo só se torna sujeito opondo-se à lógica de dominação social, utilizando-se de uma lógica de liberdade, de livre produção de si. Um outro conceito importante por meio do qual este autor define a sociedade atual é o de sociedade programada. Esta é a sociedade em que o poder de gestão consiste em prever e modificar opiniões, atitudes, comportamentos, em modelar a personalidade e a cultura, portanto em entrar diretamente no mundo dos “valores” em vez de se limitar ao campo da utilidade.

Ainda para Touraine (2002), reencontrar a idéia de modernidade é antes de tudo reconhecer a idéia de uma nova sociedade e de novos atores históricos. Não há escolha entre o individual e o coletivo, mas entre a produção da sociedade e seu consumo, entre a liberdade e os determinismos sociais que, tanto uma como os outros, manifestam-se tanto ao nível das condutas individuais como da ação coletiva.

Realizando um paralelo entre as idéias de Touraine e Guerreiro Ramos, poder-se-ia ousar concluir que a razão de Touraine corresponderia ao conceito de racionalidade instrumental, enquanto a idéia de subjetivação poderia estar relacionada ao conceito de racionalidade noética ou substantiva, ao retorno ao sujeito, de suas possibilidades de liberdade e de atendimento à sua ética e aos seus valores na construção de suas decisões cotidianas.

Assim, o próximo capítulo tratará de concepções de sujeito a partir de uma perspectiva que considera o contexto moderno e as possibilidades de decisão e escolhas individuais.

2.3.O Sujeito

2.3.1. O resgate da subjetivação

É correto afirmar que durante muito tempo a idéia de sujeito esteve estreitamente vinculada e influenciada pelos preceitos do racionalismo cartesiano, típico de algumas perspectivas filosóficas da modernidade. Dessa maneira esteve atada aos princípios universais de inteligibilidade, consciência e ordem, característicos do sujeito racional. Os preceitos fenomenológicos entretanto, vieram inaugurar uma importante premissa epistemológica que está invariavelmente presente em quase todas as principais abordagens alternativas ao positivismo nas ciências sociais: o papel ativo e participativo do sujeito. Rey (2003) ressalta que a formação da psique dentro do espaço histórico-cultural do homem foi resultado da assimilação da dialética marxista pela psicologia, conduzindo a visão do sujeito cartesiano universal para uma visão de sujeito concreto que é capaz de demonstrar a síntese de sua história social em sua condição atual.

Ao analisar o pensamento de Touraine (1999), Rey (2003) ainda conclui que, não se pode considerar a configuração de uma categoria denominada sujeito, antes de se reconhecer a queda dos tipos de ordem que caracterizam a modernidade, que consideravam o sujeito como totalmente controlável pelas racionalidades situadas em seu exterior, às quais ele seria incondicionalmente submisso. De acordo com Mager (2000) a categoria abstrata do universal, evidenciada na modernidade, não atenta para a realização real e existencial de cada

um, já que não apresenta preocupação com as pessoas, mas sim com uma determinada condição ideal. Já o conceito de sujeito seria totalmente dissociado dos parâmetros do determinismo mecanicista e causalista, considerando-se a imprevisibilidade inerente às suas ações. Assim,

[...] O resgate da idéia de sujeito não passa pela idéia de controle deste sujeito sobre o mundo, mas pela idéia de sua capacidade de opção, de ruptura e de ação criativa, ou seja, pela idéia de que sua ação atual e seus efeitos são constituintes de sua própria subjetividade, e não causas que aparecem como elementos externos da ação. (TOURAINÉ APUD REY, 2003, p. 224)

Em sua visão acerca do sujeito na modernidade e enfocando a idéia de ator social, Touraine (2002) destaca ainda, que não é possível separar o ator social do sujeito. O sujeito é o apelo à transformação do si-mesmo em ator. A produção do sujeito só é possível se a consciência não separa o corpo individual dos papéis sociais. O sujeito só existe como movimento social, como contestação da lógica da ordem, tome esta uma forma utilitarista, ou seja, simplesmente a busca de integração social. A subjetivação é o contrário da submissão do indivíduo a valores transcendentais, já que na modernidade a liberdade existe como princípio central da moralidade, possibilitando ações com base na livre criatividade, que se opõe a todas as formas de dependência. É pela relação com o outro como sujeito que o indivíduo deixa de ser um elemento de funcionamento do sistema social e se torna criador de si mesmo e produtor da sociedade. Assim,

[...] O sujeito é a passagem do Id ao “eu”, o controle exercido sobre o vivido para que tenha um sentido pessoal, para que o indivíduo se transforme em ator que se insere nas relações sociais transformando-as, mas sem jamais identificar-se completamente com nenhum grupo, com nenhuma coletividade. Por que o ator não é aquele que age em conformidade com o lugar que ocupa na organização social, mas aquele que modifica o meio ambiente material e sobretudo social no qual está colocado, modificando a divisão do trabalho, as formas de decisão, as relações de dominação ou as orientações culturais. [...] (TOURAINÉ, 2002, p. 220)

Ao entender o sujeito da alta modernidade como sendo uma construção oriunda do encontro entre racionalidade e subjetivação, Touraine (2002) também entende o sujeito como alguém que passa a se perceber não mais em um mundo centralizado, mas sim em uma realidade social bastante fragmentada, onde existe concomitantemente uma complementaridade e uma oposição entre estas duas dimensões, a racionalidade e a subjetivação. Com isso, Touraine deixa clara a necessidade de se compreender o sujeito por meio também do seu entendimento como indivíduo e ator. O indivíduo é uma constituição complexa de pensamento, experiência

e consciência. O sujeito é a passagem desta essência individual para o “eu” social, por meio não só da racionalização, mas também da subjetivação. O ator aparece nas relações sociais, onde ele é capaz de administrá-las sem a necessidade de criar vínculos de identidade com nenhuma delas. Com isso, o sujeito se torna capaz de transformar sua própria realidade social. Ao resistir à sua identificação a estes fragmentos sociais, ele acaba por se reconhecer e até por se definir por seu esforço em reunir o que foi despedaçado.

O sujeito se constrói simultaneamente pela luta contra os aparelhos, utilizando a força da razão para resistir ao poder arbitrário ou à influência da comunidade, e pelo respeito do outro como sujeito. O sujeito se opõe aos papéis sociais. Ele sai dos papéis que lhe confere o sistema social por seu apelo à comunidade de princípio e de crença, ao mesmo tempo em que pelo “cuidado de si” e pela busca da liberdade social. A grande luta pela liberdade tem duas faces complementares: a face defensiva e a face libertadora, a referência à comunidade e o apelo à liberdade pessoal. Essas duas faces do sujeito devem estar sempre unidas para resistir aos dois modos opostos, mas igualmente perigosos, de sua destruição em benefício da ordem social, ordem produzida ou transmitida, ordem da técnica ou ordem da religião. Sendo assim, o sujeito se constitui exatamente pela capacidade de resistir e lutar contra toda a tentativa de domesticação doutrinária, posicionando-se, portanto, como idealizador e condutor de suas próprias definições morais.

Para Mager (2000) a tarefa que se ergue diante do sujeito é a de manter-se “dessujeitado”, ou seja, é a de garantir uma condição de realização de sua forma de ser, onde a relação entre os diferentes está mantida, mas em uma situação onde regras e normas não estão postas de forma inquestionável e imutável, mas, ao contrário, podem estar em constante transformação. A identidade consolida-se a partir do ser diferente, exatamente no contraponto.

Sainsalieu (*apud* Coutinho, 2000), reconhece o quão vulnerável é a identidade individual diante das pressões que se configuram na sociedade como um todo e aponta que a dissolução da identidade ocorre na medida em que o sujeito não consegue fazer frente a estas pressões. Sendo assim, o conflito emerge como possuidor de um papel fundamental para a evolução do sujeito, pois a retomada de sua própria identidade seria a consequência de uma vitória sobre um outro opressor no seu cotidiano social. Quando consideramos que as organizações são um cenário importante de desenvolvimento das relações sociais cotidianas, podemos compreender que da mesma maneira que a vitória sobre as estruturas de poder da organização permite ao

sujeito afirmar e construir a sua identidade, a identificação com este outro poderoso, a organização, pode evidenciar a impotência do sujeito e a impossibilidade de construção de sua própria identidade.

Mas é correto afirmar, conforme apontam Rocha e Melo (2001), apoiando-se em Cattani (1987) e Berger & Luckmann (1996) que da mesma maneira que as organizações criam e implementam práticas de gestão cada vez mais voltadas para a dominação, a conquista e a sedução dos indivíduos, estes, por sua vez, vem buscando novas formas individualizadas de ação e reação, mantendo alguns espaços de liberdade e autonomia. Como exemplo destas formas individualizadas de reação, os autores apontam a busca de uma maior qualificação, de maneira a possibilitar a reivindicação de melhores condições de trabalho e remuneração, além de possibilitar uma maior segurança no emprego. Os autores não chegam a apontar a ruptura da relação de emprego como recurso de reação, pois trabalham sobre o enfoque de que as pessoas buscam as estratégias de resistência na tentativa de poderem garantir a sua relação de emprego ou torná-la menos árdua.

Uma aproximação interessante às análises realizadas até aqui, permite trazer à discussão a noção de homem parentético, apresentado pela primeira vez por Guerreiro Ramos em 1971 em um artigo para a Conferência Nacional da Sociedade Americana para a Administração Pública, em Denver, Colorado. Tal conceito é a seguir discutido de maneira mais aprofundada.

2.3.2. O homem em suspenso

Para explicar a emergência de um novo modelo de homem, Guerreiro Ramos (2001) fundamentou-se na idéia de uma atmosfera de crise que os indivíduos enfrentam nas organizações contemporâneas, seja no campo profissional ou acadêmico, com conseqüências sobre as teorias formuladas sobre o campo administrativo. Tal crise seria conseqüência de uma profunda ambigüidade e confusão presentes nos ambientes interno e externo às organizações. Baseando-se em autores como James Carrol e Anders Richter, Guerreiro Ramos (2001) aponta para o provável surgimento de um tipo diferenciado de personalidade

que possui dificuldades de ajustar-se passivamente a uma estrutura pré-fixada de valores institucionais e organizacionais. Assim, a contemporaneidade confusa e em crise faz emergir um novo modelo de homem na teoria administrativa, como resposta à necessidade de criar um referencial, um ponto de apoio para fornecer direcionamentos adequados a um novo contexto.

Os chamados modelos tradicionais de homem são remontados pelo autor como concepções acríticas da natureza humana, típicas da escola de administração científica- homem operacional e da escola de relações humanas – homem reativo.

O homem operacional é apresentado como um ser passivo, calculista, que deve ser treinado, ou melhor, “adestrado”, para se ajustar aos critérios de maximização de recursos e que pressupõe da organização uma indiferença sistemática às premissas éticas e de valores do ambiente externo. Além disso, existe o ponto de vista de que o modelo organizacional não deverá prever aspectos de liberdade individual.

O homem reativo por sua vez é a conseqüência da tentativa de ajustamento do indivíduo ao ambiente organizacional, sem uma preocupação verdadeira com seu crescimento individual. Os estímulos, tão trabalhados pela escola de relações humanas, serviriam para a precípua finalidade de alcançar reações positivas por parte dos indivíduos.

Neste sentido é que Pagès *et.al.* (1987), apontam a perda da capacidade crítica dos indivíduos submetidos aos mecanismos de dominação ideológica das organizações, passando a acreditar na perfeição da organização e nas sempre boas intenções por trás de cada ação institucional. As práticas organizacionais em nosso país ainda são tributárias destas abordagens tradicionais, tendo sido poucas as evoluções no sentido de apontar novos caminhos e visões sobre a natureza humana que possam libertá-la da reatividade, de uma visão acrítica da organização e de um vínculo extremado com a racionalidade instrumental.

Entretanto na idéia do homem parentético, a racionalidade noética ou substantiva é apontada como a mola propulsora. A noção de parentético é uma derivação das idéias de Husserl, nas quais o autor se apóia para criar sua nova visão de homem. É justamente a idéia do estar “em suspenso” entre “parênteses”. É a capacidade de excluir-se tanto de seu ambiente interno quanto de seu ambiente externo e examiná-los a partir de uma visão crítica. Assim,

[...] Tal capacidade é claramente parentética. De fato, a exclusão equivale aqui a incluir, a colocar o ambiente entre parênteses. O homem parentético está apto a graduar o fluxo da vida diária e examina-lo e avalia-lo como expectador. É capaz de afastar-se do meio familiar. Ele tenta deliberadamente romper suas raízes; é um estranho em seu próprio meio social, de maneira a maximizar sua compreensão da vida. Assim, a atitude parentética é definida pela capacidade psicológica do indivíduo de separar a si mesmo de seu ambiente interno e externo. Os homens parentéticos prosperam quando termina o período da ingenuidade social. Por isso, a sociedade “informada” de LANE (1966: 654) é o ambiente natural do homem parentético. (GUERREIRO RAMOS, 2001, p. 7)

O homem parentético configura-se como um reflexo das novas circunstâncias sociais das sociedades industriais avançadas, requerendo a emergência de um nível diferenciado de consciência. Na sociedade contemporânea, o desenvolvimento e a renovação organizacional só fazem sentido se são capazes de proporcionar às pessoas uma verdadeira participação social. Por isso, não se pode pensar a partir de uma ótica restrita de gerenciamento apenas das organizações, mas sim a partir de um intuito muito mais amplo e audacioso de dirigir a sociedade como um todo. Dessa forma, apresenta:

[...] Quando se constata que a escassez de empregos resulta mais de distorções institucionais do que da falta elementar de competência social, quando a incapacidade de se conseguir trabalho não é mais vista como uma deficiência de ordem pessoal, e quando o desemprego é subsidiado e a produção de bens declina em importância – então o indivíduo tende a ver refletido na micro-organização o mesmo mal que ele vê presente no sistema social todo. Em consequência, ele é encorajado a se tornar um trabalhador menos conformado e dócil, e um ser político mais ativo. [...] É nesse contexto que faz sentido a recente ampliação do conceito de administração. De fato, é significativo que a administração da sociedade esteja agora se tornando uma questão central. (GUERREIRO RAMOS, 2001, p. 9,10).

Ao abandonar o conceito de homem operacional e homem reativo, a teoria administrativa adentraria um campo de novos horizontes e de novas expectativas a partir da proposta de um modelo diferenciado de natureza humana que é um reflexo e ao mesmo tempo uma reação às ambivalências e às novas circunstâncias presentes em uma sociedade moderna.

É preciso, a partir destas perspectivas, considerar o social revestido de um outro enfoque. De acordo com Rey (2003) neste novo olhar, o social deixa de representar uma categoria onde o sujeito é relegado a um segundo plano, posicionado de forma secundária em relação a uma ordem social preponderante. O sujeitos constituintes da sociedade passam a ter sua riqueza e diversidade consideradas, assumindo o papel de protagonistas do desenvolvimento de uma organização social dialógica, estruturada a partir do diálogo e da contradição que permitem aproveitar o talento de todos.

Complementando as abordagens acima apresentadas, Rainwater (*apud* Giddens, 2002), apresenta alguns elementos essenciais para a compreensão da construção da individualidade na modernidade, a partir dos princípios da terapia e da auto-ajuda. Dentre eles, o primeiro que merece atenção é a idéia de que a reflexividade do “eu” é contínua e tudo penetra, levando o indivíduo a questionar-se sobre as possibilidades de mudança de sua trajetória a intervalos regulares. Uma outra questão que necessita ser destacada é a de que a auto-realização é entendida como o equilíbrio entre oportunidade e risco. Neste sentido, oportunidades de auto-desenvolvimento são construídas a partir do momento em que o indivíduo consegue liberar-se de práticas emocionais opressivas. Enfrentar novos riscos que irão decorrer do rompimento com padrões antigos de comportamento deve fazer parte da trajetória do “eu”. A autenticidade, no sentido de ser verdadeiro consigo mesmo, é, no contexto moderno, o sentido moral da auto-realização. Neste sentido, o verdadeiro “eu” necessita ser desvencilhado do falso “eu”, integrando as experiências da vida com a narrativa do auto-desenvolvimento. Entender a autenticidade desta maneira, implica enxergar as oportunidades de crescimento e desenvolvimento do “eu” somente a partir da lealdade a uma série de valores e crenças estabelecidos internamente a partir da construção e reconstrução de sua história de vida.

A idéia de flexibilidade como característica do sujeito também é apresentada por Rey (2003), sendo o fio condutor da produção de sentidos subjetivos em todas as esferas da vida. Ao longo de sua existência o sujeito constrói um leque de desenhos mentais que o possibilitam reassumir posições e definir novas formas de atuação dentro do contexto social no qual está inserido, enfrentando de forma permanente suas posições anteriores. Sendo assim, mais uma vez pode-se afirmar que a condição do sujeito se manifesta em uma condição de emancipação e não de sujeição.

2.4. Atuação crítica: uma real possibilidade?

2.4.1. Possíveis alternativas ao controle

Ao longo das fases do capitalismo, assume-se a existência de processos de resistência dos trabalhadores às práticas de controle organizacionais. A importância de se apreender o funcionamento das relações de poder nas organizações reside no fato de que, a partir daí, surge a possibilidade do estabelecimento de mecanismos de emancipação. Sem o reconhecimento destes jogos e práticas cada vez mais sofisticadas, torna-se muito mais fácil transformar-se em uma vítima do seu exercício.

Guerreiro Ramos (2001) aponta para o fato de que a sociedade de mercado, marcada predominantemente pela lógica burocrática e instrumental, determina como modelo de eficiência o empregado despersonalizado, que acata cegamente as normas e determinações geradas de cima para baixo na organização, definidoras de seu papel e de suas possibilidades de ação. O ser humano perde contato com sua própria individualidade, permitindo que a organização se torne a referência primordial de sua existência, adaptando-se, para sobreviver, a uma lógica fabricada. Tal comportamento é muitas vezes consequência da influência da psicologia sociomórfica motivacional perpetuada pela disciplina organizacional e típica da lógica do mercado, onde não há reconhecimento de valor naqueles indivíduos que não detêm um emprego, incentivando uma lógica de submissão e auto-anulação para garantir a inserção em uma categoria onde o valor dos propósitos humanos possa ser socialmente reconhecido. A partir desta visão, ser *normal*, significaria deter um emprego, e, o contrário representaria a não existência do próprio indivíduo.

Motta (1997) sustenta que a burocracia, ao favorecer o predomínio de um tipo de personalidade limitada e oposta, em muitos aspectos ao ideal de homem culto, torna-se incompatível com a noção de homem integral.

Importante ainda é ressaltar, conforme apontam Pagès *et.al.* (1987), que na chamada organização hipermoderna, a dependência psicológica deixa de ser um fator personalizado e descola-se em relação à própria organização. Sendo assim, as investidas do inconsciente se voltam para a instituição como um todo, ou seja, uma figura muito mais ameaçadora e insidiosa que a figura personalizada de um chefe, invadindo profundamente a vida e a alma dos indivíduos. Mas, os mesmos autores, ainda chamam a atenção para um interessante paradoxo gerado pela própria instância alienadora e manipuladora das organizações, qual seja: apesar de os trabalhadores da empresa hipermoderna serem mais alienados, mais enquadrados e integrados, (já que são enredados em uma teia extremamente sofisticada capaz de seqüestrar

seus corpos e almas), ao mesmo tempo, constituem-se em indivíduos mais resistentes, com novas aspirações de autonomia, de relacionamentos entre si, e em especial, de liberação de si.

De maneira paralela, as formas de contestação passam a ser generalizadas, diversificadas e, simultaneamente, atomizadas, com tendência a se afastar de aparelhos organizados. Ou seja, a contestação transforma-se em um aparelho multiforme, deixando de se apresentar apenas como algo organizado e delimitado. Dejours (1988) em seus estudos sobre a questão da psicopatologia do trabalho, constata a diferenciação do sofrimento de um trabalhador e de outro e considera que, em função desta constatação e também do fracionamento da coletividade operária, as defesas realizadas pelos trabalhadores, necessitam também ser individualizadas, diminuindo assim, a efetividade das defesas coletivas. O nível de sofrimento seria tamanho, a ponto de conferir uma dimensão estreita e insuficiente às defesas coletivas na luta contra a dor e o sofrimento mental. Portanto, seria sobretudo, individualmente, que as defesas dos trabalhadores deveriam se organizar.

Ainda na mesma linha de argumentação, Jayet (*apud* Ferreira e Mendes, 2001) apresenta alguns importantes indicadores de sofrimento no trabalho. Dentre eles podem ser destacados os apresentados na tabela a seguir:

TABELA 1.
Indicadores de Sofrimento no Trabalho, segundo Jayet (1994)

- Medo físico relacionado à fragilidade do corpo quando exposto a determinadas condições de trabalho.	- Dúvidas sobre a utilidade social e profissional do seu trabalho.
- Medo moral, que significa o medo do julgamento dos outros e de não suportar a situação de pressão e adversidade na qual realiza a tarefa.	- Sentimento de injustiça, reflexo da ingratidão da empresa e das recompensas sem considerar as competências.
-Tédio por desempenhar tarefas pouco valorizadas.	-Falta de reconhecimento retratada na ausência de retribuição financeira ou moral e do não-reconhecimento do mérito pessoal.
- Sobrecarga do trabalho, gerando a impressão de que não vai dar conta das responsabilidades.	- Dificuldade de poder dar sua contribuição à sociedade, gerando um sentimento de inatividade, de inutilidade e de depreciação da sua identidade profissional.
- Ininteligibilidade das decisões organizacionais, que gera falta de referência da realidade.	- Falta de confiança que produz a negação dos problemas, manifestada em um sentimento de desordem, de culpabilidade, de vergonha e de fatalidade para lidar com as situações de trabalho.
- Ambivalência entre segurança, rentabilidade e qualidade.	
- Conflitos entre valores individuais e organizacionais.	
-Incertezas sobre o futuro da organização e seu próprio futuro.	
- Perda do sentido do trabalho a partir da não-compreensão da lógica das decisões, levando à desprofissionalização.	

Dejours (1996) ainda constata que o aparelho psíquico dos indivíduos é impactado pelas ações da organização, sendo em muitos casos uma fonte de sofrimento, pois se encontram em conflito os traços da história individual e as formas de organização do trabalho, onde estas últimas acabam por anular ou ignorar completamente os primeiros. Na tentativa de aliviar o sofrimento, o indivíduo recorrerá a um comportamento regulador, que provocaria um estado de equilíbrio entre estes dois pólos em combate, materializado em ações que buscariam a sua adequação à realidade organizacional. Entretanto, conforme salientam Rocha e Melo (2001), os próprios empregados acabam por estabelecer alguns limites para esta prática de adequação, já que as crenças, os valores e os comportamentos construídos a partir da história de vida de cada indivíduo funcionam como “filtros” à dominação imposta pela organização, mas não chegam a ser barreiras completas a ponto de eliminar a influência ou as restrições impostas pela organização.

Schirato (2000) chama a atenção para o constante processo de infantilização do trabalhador que decorre essencialmente das tentativas de padronização dos comportamentos e de manipulação ideológica, mas aponta para um futuro promissor de elevação qualitativa no campo profissional, pessoal e afetivo destes trabalhadores, que passarão a gerenciar seus projetos de vida e carreira e decidir sobre qual a melhor maneira de participação no trabalho. Nesta nova realidade apontada pela autora, o imaginário do trabalhador será livre, mas ao mesmo tempo comprometido com questões sociais maiores, vinculado à sociedade, porém sem ser escravizado por ela, mantendo o controle de sua agenda pessoal e buscando constantemente a elevação da qualidade do seu trabalho. Assim, os alicerces das relações de trabalho concentrar-se-ão em outra lógica, em muito diferente da transferência da afetividade e das relações amorosas da família para a empresa. Uma lógica de convivência muitas vezes provisória entre profissionais e empresas, (como o trabalho autônomo), mas alavancadora de uma postura mais adulta do trabalhador diante de seu trabalho, de seus valores e sua ética. Ilustrando a sua maneira de enxergar possíveis novas relações de trabalho, Schirato afirma: “A cabeça pensa a partir de onde os pés pisam e eles precisam ir mais longe, sem medo, com mais coragem, a lugares novos, por novos rumos, novas estradas, para a cabeça pensar melhor e o coração viver mais em paz.” (SCHIRATO, 2000, p. 127).

Os empregos formais realmente não podem e não se constituem mais na única maneira de permitir às pessoas o engajamento em produções sociais significativas, onde se possa reconhecer o valor dos indivíduos, conforme aponta Guerreiro Ramos (2001). Assim, a

organização econômica formal, característica da lógica de mercado, não pode mais estar no centro da existência humana. Precisa sim, ser delimitada a um contexto específico apenas, deixando lugar para a emergência de múltiplos tipos de microssistemas sociais alternativos que permitam relacionamentos interpessoais livres das pressões projetadas e organizadas. Torna-se importante, a este ponto, definir a diferenciação que o autor realiza entre trabalho e ocupação:

[...] O trabalho é a prática de um esforço subordinada às necessidades subjetivas inerentes ao processo de produção em si. A ocupação é a prática de esforços livremente produzidos pelo indivíduo em busca de sua atualização pessoal. (GUERREIRO RAMOS, 2001, p. 130)

Assim, enquanto a noção de trabalho relaciona-se muito mais aos imperativos dos sistemas produtivos e da lógica instrumental por assim dizer, a ocupação aproxima-se da individualidade, da subjetivação, da busca da realização pessoal, da própria vontade do indivíduo e não de algo externo a ele. Dejours (1988) chega a concluir que o trabalho seria capaz de neutralizar completamente a vida mental do sujeito, sendo que, uma das possibilidades de retorno aos desejos, preocupações, afetividades e à capacidade de realização de projetos por parte dos indivíduos, residiria na possibilidade do desemprego, mesmo que motivado por dificuldades econômicas da empresa.

Coutinho (2000), realiza uma relação entre trabalho e identidade pela concepção de que os homens podem ser identificados por suas ações. Sendo assim, quem trabalha pode ser identificado como trabalhador e da mesma forma a ausência de trabalho no caso do não trabalhador ou do desempregado também poderia ser indicador de um tipo de identidade diferenciada. Aproximando-se do raciocínio do autor, poderia se afirmar que análise dos reflexos da busca de um sentido maior para o trabalho (configurando-se na ocupação dentro do sentido acima exposto), sobre a identidade dos sujeitos talvez possa significar a identificação de um outro tipo de identidade muito mais emancipada e autônoma.

2.4.2. *Em foco um novo paradigma*

Guerreiro Ramos (1989) chega a propor uma teoria substantiva da vida humana associada, uma de suas construções mais importantes, segundo a qual o debate racional no sentido substantivo é que constituiria a essência da forma política de vida, sendo ao mesmo tempo o suporte indispensável para qualquer vida humana associada que pretendesse ser bem regulada, em seu conjunto. O modelo de análise unidimensional das ciências sociais, assim determinado pela evidenciação da predominância da lógica instrumental de mercado sobre qualquer outra em questão, é confrontado a partir da teoria da delimitação dos sistemas sociais. Nela se evidencia a proposta de instituição de uma “nova ciência das organizações”. O paradigma paraeconômico é o elemento central desta teoria e prevê uma sociedade constituída de vários enclaves, onde o mercado estaria limitado a ser apenas um deles. Ao se constituir em nada mais do que apenas um dos enclaves de uma sociedade, que passa então a ser multicêntrica, o mercado deixa de ser o exclusivo determinante das relações sociais e das possibilidades de realização humana. Neste contexto, somente de maneira incidental o indivíduo é um maximizador de utilidades, sendo a sua existência conduzida dentro de suas próprias necessidades de atualização pessoal.

Ao mesmo tempo, na medida em que o emprego, em sua lógica formal e instrumental, típica da sociedade centrada no mercado, conforme argumenta Guerreiro Ramos (2001), pode deixar de ser a única opção compreendida como suficiente para conferir valor e identidade ao ser humano, passa-se a admitir a inclusão dos indivíduos em ocupações alternativas como as associações, o trabalho autônomo, o artesanato, dentre outras, ampliando ainda mais o leque de opções e de possibilidades de auto-realização. Daí, a importante distinção realizada entre trabalho e ocupação.

Os enclaves do paradigma paraeconômico são definidos no sentido de tipo ideal weberiano, ou seja, não se espera que sejam encontrados de maneira pura em nenhuma situação existente na vida social. O que determina a diferenciação entre tais enclaves são uma maior ou menor prescrição normativa e uma orientação mais comunitária ou mais individual. Suas denominações são as seguintes: economia, isonomia, motim, isolado, fenonomia e anomia.

A anomia e o motim são categorias exibidas no paradigma, apenas por uma questão de coerência lógica com as dimensões adotadas. Na anomia, os indivíduos não possuem noções de relacionamento nem tão pouco conhecem ou se preocupam em agir de acordo com normas orientadores, incapazes de conduzir suas vidas com base em um projeto pessoal estruturado.

Como exemplos, podem ser citados criminosos, viciados em drogas, ébrios, mendigos, indigentes. O motim, por sua vez, é a representação de uma coletividade desprovida de normas orientadoras, também sem o reconhecimento do sentido na relação com outros indivíduos.

A situação do isolado configura aquele indivíduo que se encontra comprometido ao extremo com uma determinada norma que para ele é única, criando um sistema individualizado e rígido de crenças, sobre o qual permeia o seu comportamento. Embora possam ser considerados alguns casos clínicos de paranóia como representativos deste enclave, existem outros talvez mais claramente identificáveis como os empregados não participantes.

A economia é o enclave típico do mercado. Configura-se a partir do ordenamento sistemático de um contexto organizacional que tenha sido estabelecido para a produção de bens ou para a prestação de serviços. Como já discutido anteriormente, na sociedade centrada no mercado, as economias acabam por moldar a mente de seus membros e também orientar a vida de seus cidadãos como se o critério de desempenho eficiente resumisse completamente a natureza humana.

Por outro lado, as isonomias referem-se à idéia de associações sociais formadas por iguais, onde o objetivo de quem nelas se insere é conseguir a sua atualização, sem a preocupação com a obediência a normas escritas ou a critérios de desempenho. As pessoas não procuram as isonomias para ganhar suas vidas, mas sim para participar de um relacionamento pessoal gratificante, no qual dão e recebem. A atividade nas isonomias configura-se muito mais sob o apelo da vocação do que do emprego e pela busca da realização de motivações intrínsecas e não de interesses de utilidade. Já são muitas as tentativas de relacionamento social a partir da lógica deste enclave como as associações, as empresas de propriedade dos trabalhadores, grupos de cidadãos organizados, dentre outros.

As fenomenias permitem aos indivíduos que delas fazem parte, grandes possibilidades de opções pessoais e uma reduzidíssima subordinação a normas e prescrições. Tal enclave tem caráter esporádico ou mais ou menos estável, iniciando-se na da ação de um único indivíduo ou de poucos indivíduos que utilizam plena autonomia para liberação de sua criatividade em obras automotivadas. Sendo assim, os critérios econômicos nas fenomenias podem ser considerados incidentais, se comparados com a questão da motivação dos indivíduos.

Importante é ressaltar que os indivíduos integrantes das fenomenias, ao mesmo tempo em que se voltam para suas próprias singularidades, não deixam de ter uma preocupação consciente com o social. São os casos típicos de artistas, jornalistas, escritores, artesãos, inventores e outros tipos de trabalhadores autônomos.

Finalmente, a partir do exposto, percebe-se a congruência de alguns autores para o fato de que a predominância da lógica instrumental burocrática e a perpetuação de uma sociedade centrada no mercado têm imposto ao ser humano uma pressão extremamente constante e forte no sentido da submissão e da colocação em um segundo plano, ou mesmo da anulação, de suas reais motivações e necessidades de auto-realização.

Embora não se pretenda aqui realizar uma discussão acerca das características do chamado movimento alternativo, é pertinente ainda, apresentar um interessante conceito trabalhado por um dos autores que se dedicam à análise de tal movimento, que é o conceito de megamáquina. Tal conceito é apresentado por Mumford (*apud* Huber, 1985). Para ele, a megamáquina equivaleria às instituições, empresas médias e outros pequenos estabelecimentos que se constituiriam os elementos estruturais de um sistema que teria, como consequência para os homens, uma “distinção esquizofrênica entre trabalho e lazer” (HUBER, 1985 p. 19). Na profissão seria necessário ao ser humano, aplicação, docilidade, submissão, pontualidade e ordem e no lazer seria liberada um entrega quase enlouquecida ao consumo, como recompensa pelo peso e os sacrifícios do trabalho.

Neste sentido, os estilos alternativos de vida seriam criados pela busca de uma menor dependência da megamáquina, pela rejeição a um mundo que giraria em torno do ter, ou seja, em torno de objetos e de posses e pela aproximação a um mundo que se volte mais para os homens e a sua própria existência, no caminho do que descreve Fromm (*apud* Huber, 1985). Assim, a exigência passa a ser de um trabalho satisfatório, sem vínculos necessários com uma situação de consumo, vinculado essencialmente à possibilidade de com menos, viver melhor.

Ao realizar uma análise da situação do chamado auto-emprego no Brasil e também em diversos outros países como Alemanha, Canadá, Estados Unidos, Japão e Espanha, Pamplona (2001) também traz algumas considerações interessantes. Ao definir, de maneira genérica, o que seja o auto-emprego, aponta dentre outras características consensuais a respeito do conceito, a independência, a autonomia e o controle do trabalhador sobre o seu trabalho. Além

disso, o objetivo principal do auto-empregado seria trabalhar para conseguir a sua subsistência, ou seja, o foco essencial não estaria na questão da acumulação de capital. Obviamente que o autor considera estas e outras características como inerentes a um tipo ideal, um caso puro e que em função da heterogeneidade de situações, tais características podem vir a ser encontradas em maior ou menor grau na realidade. Após realizar esta ressalva, o autor sustenta que os trabalhadores por conta própria ou autônomos e os pequenos empregadores seriam os representantes dos auto-empregados. De qualquer maneira, ainda em suas análises o autor sustenta que algumas correntes tendem a visualizar como fatores impulsionantes para uma condição de auto-emprego algumas vantagens não-pecuniárias que envolveriam o que ele denomina de “ganhos psíquicos”. Não obstante as críticas existentes no sentido de que as virtudes do auto-emprego poderiam ser uma grande ilusão, pois os trabalhadores auto-empregados também teriam um alto preço a pagar por suas escolhas como uma elevada carga de trabalho, maior tensão e maior instabilidade em suas vidas, algumas questões como um maior controle sobre o seu próprio trabalho, sobre a forma de utilização de seu tempo e um menor leque de restrições institucionais poderiam ser fatores motivadores para aquelas pessoas com um alto perfil de autonomia. Pamplona (2001) ainda aponta que o fenômeno do auto-emprego necessitaria ser entendido mais claramente, já que poucas são as pesquisas que procuram um aprofundamento sobre o tema.

Em qualquer medida, a necessidade de emergência de uma racionalidade diferenciada e oposta ao extremo vínculo entre meios e fins, torna-se evidente a partir das análises aqui realizadas. Alternativas teóricas há algum tempo delineadas parecem começar a se tornar um fato social concreto. Embora ainda de forma incidental, alguns movimentos no sentido da busca por alternativas diferenciadas de atuação pessoal e social, que se afastam da prescrição, da hierarquia e da burocratização podem ser observadas.

O resgate do pensamento dos autores aqui trabalhados demonstra conceitos em muitos casos semelhantes entre si, que podem servir de base para a compreensão das questões relativas ao sujeito, às novas lógicas de escolha e às premissas de uma racionalidade diferenciada e alternativa à lógica instrumental de mercado.

Importante se faz a esta altura ressaltar que uma apologia ao empreendedorismo e ao individualismo exacerbado necessita ser afastada, conforme preocupação de Paula (2004) já que tal postura pode criar uma falsa impressão de liberdade, um apoio a uma desmobilização

política cada vez maior, além de uma falsa consciência da realidade. Não é a idéia do culto ao sucesso e à personalidade que se tenta realizar aqui, mas sim, a apresentação de um sujeito que além de individual é também social, e cujas ações têm relação próxima com a busca de sua auto-realização e de uma biografia coerente, mas nunca descoladas de um contexto maior que é a sua relação com a sociedade, conforme apontam Touraine (2002) e Guerreiro Ramos (2001).

Finalmente, se a modernidade é tipicamente a idéia do imperativo da racionalização, também é, conforme apontado por Touraine (2002), a reemergência da subjetivação, do sujeito que se faz presente no mundo a partir de sua capacidade de emancipação e escolha, de mudança e de criação de uma realidade diferenciada. A análise de tal contexto poderia permitir especular sobre a modernidade de Touraine ser a possibilidade de ascensão de uma lógica substantiva de ação configurada no homem parentético conceituado por Guerreiro Ramos. Os indivíduos que se desligam espontaneamente seriam detentores de uma ação crítica e noética, fiéis a seus valores e à sua ética e com capacidade transformadora suficiente a ponto de romperem com as amarras da realidade imposta, da submissão, do controle e da dominação inerentes ao ambiente organizacional formal e se tornarem assim, catalizadores de alternativas à centralidade do mercado. É no sentido de iniciar um debate acerca de tais concatenações que a pesquisa aqui proposta pretendeu contribuir.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

É correto afirmar que a hegemonia da razão instrumental traz conseqüências de largo alcance até mesmo no que se refere à construção do conhecimento. O progresso científico ficou por muito tempo reduzido à simples incorporação de novos conteúdos a um modelo de racionalidade que se mantém inalterado em suas principais características. Como afirmam Leopoldo e Silva (1997), o que se pode caracterizar como exemplo mais fidedigno desta idéia de progresso científico é a epistemologia positiva com todos os seus critérios de cientificidade, baseados sempre na adaptação da realidade em estudo aos critérios de objetividade, acarretando uma conseqüência normalmente desastrosa que é a perda da adequação entre método e objeto. Conforme aponta:

“[...] O caráter analítico do método, sua vocação categorial que se expressa na formulação de conceitos fixos que deveriam encerrar formalmente o objeto, delimitando com nitidez espacial os seus contornos e focalizando-o, para tanto, de múltiplas perspectivas externas, redundaria numa aberração – algo como uma geometria da subjetividade.” (LEOPOLDO E SILVA, 1997, p. 5)

Tal afirmação é feita a partir da constatação de uma vitória histórica de um determinado paradigma de racionalidade, onde uma das principais reações adversas é o enorme distanciamento da realidade a ser conhecida como forma de constituir um objeto homogêneo aos esquemas intelectuais. Neste sentido, a razão instrumental leva a um abandono do sujeito na construção do conhecimento, numa conseqüência extremamente paradoxal já que a própria razão no início da modernidade pretendeu exatamente a emancipação e o enaltecimento do próprio sujeito. Assim, apoiando-se em Adorno e Horkheimer, Leopoldo e Silva (1997) concluem que a tentativa de emancipação do sujeito acaba se convertendo em sua própria submissão já que o que a razão instrumental acaba conseguindo é a redução deste sujeito a uma categoria coisificada. Durante boa parte de sua existência, o medo do desconhecido fazia com que o homem acabasse se submetendo à natureza, como uma maneira de encontrar um controle sobre este desconhecido a partir da submissão a ele. No entanto, a ciência realizou o chamado “desencantamento” da natureza, substituindo essa relação com as forças da natureza por suas formulações metódicas de características predominantemente matematizantes, instaurando uma outra fonte de dominação que se configurou na própria razão.

Utilizando-se de uma linha argumentativa similar, Chanlat (1996) afirma que a utilização do modelo científico ortodoxo desemboca no tratamento do humano como um objeto de pesquisa, desconsiderando a descoberta do indivíduo e da subjetividade e evidenciando o que Sorokin e Merton (*apud* Chanlat, 1996) denominaram de “quantofrenia galopante” nas ciências sociais.

Diante desta predominância histórica de um tipo de racionalidade objetivista e instrumental que acaba, por meio de toda a sua técnica, matematizando e reduzindo o sujeito à condição de coisa, coloca-se um problema para todas as ciências humanas: como levar o sujeito a ser um objeto sem deixar que ele perca a sua condição de sujeito? Conforme apontam Leopoldo e Silva a resposta à questão passa pelas seguintes constatações:

“[...]aquele que se põe como sujeito de um conhecimento que tem como objeto o sujeito, coloca-se por isso mesmo “entre” aqueles objetos que devem ser conhecidos como sujeitos. Não há neste caso a distância que funciona como operador metódico, demarcando muito bem o que é sujeito e o que é objeto. Se naturalizo a esfera do humano reduzindo-a a um conjunto de objetos análogos aos objetos físicos, coloco-me por isso na posição de único sujeito, o que é teoricamente problemático e praticamente insustentável. A intersubjetividade é a moldura desta prática histórica particular que é o conhecimento científico. A posição teórica não me põe no exterior da história e da sociedade. À intersubjetividade corresponde à interdependência das atividades que se desenvolvem no entrelaçamento social. “ (LEOPOLDO E SILVA, 1997, p. 9)

Rey (2005) defende que onde existe pensamento deve também existir uma boa dose de especulação, fantasia e desejo, ou seja, os processos subjetivos que se referem à criatividade do pesquisador como sujeito deve se fazer presente na construção do conhecimento. Assim, a objetividade neutra quando o processo científico opera de sujeitos para sujeitos é uma postura extremamente reducionista, pois entende o sujeito com objeto manipulável, passivo, um sujeito apenas enquanto objeto do conhecimento. Diante do exposto, e considerando a natureza do objeto da presente pesquisa, é razoável supor que, no que se refere aos pressupostos metodológicos, procurou-se afastar de imediato qualquer direcionamento que pudesse levar à “coisificação” à objetivação dos sujeitos entrevistados.

Assim, a natureza do problema e os objetivos da presente pesquisa pressupõem a necessidade de utilização de uma abordagem qualitativa. Esta, ao contrário da tradicional visão quantitativa que há muito se faz presente nos estudos científico-acadêmicos da Administração, prima pela compreensão da realidade a partir da perspectiva dos sujeitos em

estudo, sem a definição de hipóteses a priori ou a utilização de métodos estatísticos (GODOY, 1995a). Parte de um foco de interesse amplo que passa a ser mais bem detalhado no decorrer da atividade de pesquisa, desenvolvida na busca da profundidade em detrimento da quantidade e no ativo envolvimento do sujeito pesquisador, sendo ele um instrumento da própria pesquisa, pois, a partir de suas reflexões e conclusões acerca do objeto em estudo é que serão gerados os resultados. Conforme aponta Rey (2005) a pesquisa qualitativa não se encontra alicerçada em bases fragmentadas de resultados parciais associadas aos instrumentos utilizados, mas sim, necessita estar integrada em um sistema cuja inteligibilidade é produzida pelo próprio pesquisador.

Uma outra característica essencial da pesquisa do tipo qualitativa é que o enfoque está nos processos e não nos resultados ou no produto. Dessa maneira, prima por um enfoque histórico-estrutural que permite a compreensão da formação e da evolução dos fenômenos em estudo, ocupando-se, portanto, do entendimento do objeto não apenas a partir de sua configuração atual, mas sim de sua gênese e desenvolvimento e analisando os fatores históricos estruturantes de sua natureza (TRIVIÑOS, 1987).

Para Rey, (2005) ao se abordar a metodologia qualitativa não se pode fugir a um debate teórico-epistemológico, sob pena de não se conseguir fazer frente à hegemonia instrumental, já que se correria o risco de manter a instrumentalidade, ao legitimar o qualitativo apenas por meio dos instrumentos a serem aplicados na pesquisa, deixando de lado o cerne da questão que seriam os processos de construção do conhecimento na pesquisa qualitativa.

Em seus argumentos, o autor defende o caráter construtivo-interpretativo do conhecimento, ou seja, o conhecimento é uma construção humana, e não algo dado e pronto que se encontra disponível na realidade esperando apenas ser apreendido por algum pesquisador de acordo com certas categorias universais de conhecimento. Nesse processo construtivo-interpretativo, emerge o conceito de zona de sentido, que não se caracterizaria pela sua capacidade de criar relações diretas e imediatas com a realidade, mas se faria importante justamente por sua capacidade de possibilitar a emergência de novas zonas de ação sobre a realidade. Assim, o conhecimento se legitimaria nesta capacidade de ser contínuo e de possibilitar a abertura de novas zonas de inteligibilidade acerca do que é estudado, articulando-as com novos modelos que possibilitariam a criação de novos conhecimentos. Haverá sempre uma tensão entre o momento teórico do pesquisador e a complexa e inatingível realidade do momento empírico.

Portanto, de acordo com esta perspectiva, não é possível afirmar em nenhum momento, que as construções utilizadas atualmente em uma pesquisa são as mais adequadas para abordar satisfatoriamente um determinado problema. Tal situação pode gerar certo desconforto no pesquisador que acaba tendo apenas a certeza de que suas construções atuais poderão ser as bases para novas construções e novas formas de articulação que conduzirão a novas formas de inteligibilidade sobre o problema estudado. Sendo assim, seu trabalho nunca será final, definitivo, mas parte do processo de construção do conhecimento. Tal constatação é fundamental dentro da abordagem qualitativa de pesquisa. Conforme aponta Demo (1986) existe uma necessidade de encarar o processo científico a partir de sua natureza social, histórica e em processo de formação. Neste sentido, aponta para o fato de que toda discussão aberta de demarcação científica tende a apresentar mais problemas e menos soluções já que as soluções são apresentadas pela ciência na medida em que esta é capaz de levantar sempre novos problemas.

Ainda numa abordagem epistemológica da pesquisa qualitativa emerge a valorização do singular como instância de produção do conhecimento científico, consequência de uma nova compreensão que se faz sobre a questão teórica. Sua legitimidade se viabiliza pela capacidade do modelo para tornar concretas maiores possibilidades de inteligibilidade e aprofundamento acerca da realidade estudada. Neste contexto, as idéias e informações que emergem por meio da apreciação de um caso singular tornam-se legítimas dentro do modelo teórico em construção pelo pesquisador. Caso se tratasse de uma abordagem quantitativa, onde a legitimidade é dada por meio de prescrições empíricas ou acumulativas, tal abordagem singular seria vazia de validade.

A epistemologia qualitativa pressupõe também a compreensão da pesquisa como um processo de comunicação, um processo dialógico, inserido na pesquisa qualitativa conforme o que segue:

“Conhecer um evento ou uma condição social, em sua significação subjetiva, poderá ser efetivo apenas por meio do sistema disperso de suas consequências sobre a constituição subjetiva para aqueles que a compartilham. Tal sistema de consequências aparecerá gradualmente por vias diretas e indiretas, nas diferentes formas de expressão simbólica do sujeito, entre as quais a comunicação tem um lugar essencial “ (REY, 2005, p. 14)

Assim, o desenrolar dos processos comunicativos ao longo da pesquisa são a essência de sua capacidade de conferir aos casos singulares a possibilidade de criação de um conhecimento diferenciado.

Ainda na perspectiva de Rey (2005), a pesquisa qualitativa constitui-se um processo em permanente transformação, onde as opções e decisões metodológicas e epistemológicas são constantemente definidas e redefinidas, enriquecendo, neste continuum, a representação teórica sobre o modelo teórico em desenvolvimento. No desenrolar deste modelo teórico, necessidades de introdução de diferentes instrumentos podem surgir a cada momento, em função de novos fatos geradores e novas necessidades. Sendo assim, o conceito de cientificidade deixa de estar estritamente vinculado a uma ordem seqüencial de momentos estruturados de maneira rígida e invariável, como no caso da pesquisa de cunho quantitativo.

Ao romper com a lógica instrumental predominante nas pesquisas antropossociais, a proposta de uma epistemologia qualitativa acaba por deslocar o foco da pesquisa dos instrumentos para os sujeitos pesquisados, para os contextos e para as próprias interações características do processo de pesquisa.

Torna-se essencial enfatizar também que no contexto da pesquisa em questão não seria apropriado tratar da escolha de sujeitos de pesquisa a partir do conceito de amostra, em razão de algumas questões essenciais, conforme aponta Rey (2005). A primeira delas reside na idéia de que a noção de amostra acaba por ignorar a condição diferenciada dos sujeitos, já que é definida na intenção da aplicação de instrumentos padronizados com finalidades estatísticas, ou seja, típicos de uma abordagem quantitativa.

Uma outra questão a ser apontada é que a amostra não permite alternativas em relação à sua composição inicial, devendo manter-se estável ao longo do estudo como forma de garantia dos critérios de significação pretendidos, sendo assim, não considera a possibilidade de incorporação de novos sujeitos ao longo da pesquisa, em função de novos desdobramentos e necessidades ao longo do processo, o que contraria a perspectiva epistemológica qualitativa na qual esteve baseada a pesquisa.

Deve-se considerar também que a escolha de método amostral é apropriada apenas para a pesquisa relacionada a determinados tipos de problema, que excluem, por exemplo, a

investigação acerca de aspectos subjetivo-valorativos de uma população, como é o caso dos objetivos deste projeto de pesquisa. Finalmente, é preciso considerar que a utilização amostral objetiva uma legitimação estatística do conhecimento gerado, gerando possibilidades de comparações e correlações, ou seja, normalmente não conduzem ao conhecimento acerca dos aspectos qualitativos estudados.

Levando-se em conta o alinhamento necessário com a perspectiva qualitativa quando considera os sujeitos como elementos essenciais para os processos de construção na pesquisa qualitativa, já que o enfoque na singularidade constitui-se em uma via privilegiada de estímulo aos processos de construção teórica portadores de um valor de generalização em estudos que consideram a subjetividade, a presente pesquisa teve seu foco na história de vida dos sujeitos. Optou-se então pela escolha intencional de casos exemplares, representados por pessoas de diferentes níveis de escolaridade e formação profissional que se desligaram das organizações onde trabalhavam para ter ocupações diferentes das que exerciam anteriormente, como a abertura de um pequeno negócio próprio, atividades agrícolas ou atuação em organizações não governamentais. Na verdade, o foco esteve no tipo de atitude, na escolha realizada por estes sujeitos e na real mudança no contexto de suas ocupações e não na preocupação de definição de um perfil etário ou de escolaridade, ou de tempo de permanência nas organizações onde trabalhavam, por exemplo.

Tal atitude pode ser considerada uma conseqüência da natureza exploratória da própria pesquisa, isto por que se trata de um tema recente e ainda pouco explorado, sendo escassos os trabalhos e discussões acadêmicas que tratam do assunto (GODOY, 1995 b). Conforme já apresentado anteriormente neste relatório de pesquisa, diversas estratégias individuais de regulação frente às políticas de gestão das organizações são apontadas em estudos organizacionais. Mas ao que parece, o maior foco das explicações encontra-se na compreensão de políticas e ações provisórias dos indivíduos para a manutenção de sua condição de assalariados, já que a busca da segurança no emprego, a necessidade de sobrevivência, o medo do desconhecido e do que poderão encontrar em outras organizações ainda são apresentadas como essenciais na preocupação destas pessoas. Durante a realização da pesquisa, os estudos organizacionais que puderam ser identificados, versavam sobre inúmeras questões relacionadas às práticas de resistência, de regulação, de tentativas de equilíbrio praticadas pelos sujeitos dentro das organizações, no sentido da manutenção de suas relações de emprego, ou seja, objetivando criar mecanismos reguladores para permanecerem

em suas condições de empregados. A pesquisa voltada para a compreensão dos mecanismos espontâneos de ruptura de uma relação de emprego formal como uma escolha de vida, como uma mudança de rumos profissionais e pessoais, parece ser ainda muito pouco explorada. Poucos são ainda os estudos científicos sobre o que leva sujeitos aparentemente bem sucedidos, com vidas estáveis, a trocarem tal “tranquilidade” pela instabilidade do trabalho autônomo, pelo risco do próprio negócio ou por outras maneiras diferenciadas de ganhar a vida.

3.1. A busca e o encontro com os sujeitos

A pesquisa possuiu uma fase inicial de identificação de possíveis sujeitos, fase esta de natureza singular, pela diversidade das fontes utilizadas para se chegar aos contatos. A busca foi realizada em matérias de jornal, na conversa com amigos, parentes, professores, e em contatos formais com departamentos de recursos humanos de diversas empresas (que em sua maioria se negaram a fornecer informações sobre pessoas que se desligaram espontaneamente). Como não se tratou de pesquisar casos específicos de empresas, mas sim de pessoas, a tarefa de identificar e localizar os sujeitos de pesquisa foi um tanto trabalhosa e demorada, (concretizou-se entre os meses de maio e dezembro de 2006) mas ao mesmo tempo bastante desafiadora e interessante, em função dos inúmeros contatos realizados e também da expressão de curiosidade de muitas pessoas sobre o tema abordado. Algumas até diziam que já pensaram muitas vezes em tomar atitude parecida, mas não tinham tido ainda esta “coragem”.

Ao final desta fase foram identificadas cinco pessoas que poderiam ser incluídas dentro dos critérios da pesquisa. Seis outros sujeitos além dos entrevistados na pesquisa foram contatados, mas quatro deles não se enquadrariam no perfil desejado, tendo em vista que se desligaram das empresas onde trabalhavam por aposentadoria ou processos de demissão voluntária, ou pela natureza da sua ocupação atual. Dois outros que teriam o perfil revelaram-se pouco à vontade para participar do processo de pesquisa. Realmente, este foi um aspecto percebido como delicado dentro de todas as entrevistas realizadas, já que, em todas elas, a entrevista se deu logo num primeiro contato pessoal com a pesquisadora. Falar sobre a sua

história de vida para alguém totalmente estranho é realmente uma tarefa que naturalmente deixa os sujeitos pouco à vontade. Entretanto, na maioria dos casos tal bloqueio pareceu ser mais forte no início (mais para uns que para outros entrevistados), mas ao longo das entrevistas que duraram em média duas horas cada, as barreiras pareciam começar a se dissipar, revelando colocações mais abertas, naturais e espontâneas por parte dos sujeitos. Entretanto, tal constatação não pode deixar de ser considerada como um fator limitador na pesquisa realizada.

Após a qualificação do projeto de pesquisa, iniciou-se a busca sobre a abordagem da história oral como perspectiva a ser utilizada na etapa de coleta de dados, já que como método ela privilegia os depoimentos como atenção central dos estudos. Além disso, na história oral encontra-se a idéia da aproximação com a história de vida dos sujeitos para a compreensão dos fenômenos históricos. Entretanto, análise mais aprofundada de alguns referenciais teóricos sobre o assunto, permitiu identificar que a utilização da história de vida de sujeitos dentro da perspectiva da história oral, é compreendida em alguns autores apenas para a investigação de eventos histórico-sociais maiores, onde tais sujeitos tenham uma participação ou influência definitiva ou mesmo que tenham tido uma atuação apenas como observadores. Neste sentido é que Meihy (2002) aponta:

“Seria um erro usar projetos de história oral como se fossem estudos de casos. Por se tratar de vínculos com múltiplos aspectos da vivência coletiva, as vidas contempladas e os temas analisados não podem ser reduzidos a exemplos de situações específicas “ (MEYHI, 2002, p. 40)

Por outro lado, Paulilo (1999), aponta que a história de vida ao incorporar experiências subjetivas mescladas a contextos sociais, habilita-se a ser identificada como instrumento privilegiado para análise e interpretação. Ela é capaz de se constituir como suporte consistente para o entendimento do componente histórico dos fenômenos individuais, assim como para a compreensão do componente individual dos fenômenos históricos. A história de vida permite compreender o que se passou na intersecção entre o individual e o social, da mesma maneira que permite que construções do presente sejam mescladas a acontecimentos passados. O tempo presente acaba proporcionando a possibilidade de compreensão mais profunda do momento passado. Ainda a mesma autora chama a atenção para o fato de que normalmente a idéia de histórias de vida está relacionada a histórias fascinantes de pessoas ilustres, mas é importante ter em mente que todos os sujeitos são detentores de histórias fascinantes.

Independentemente da seletividade natural de fatos, da escolha da profundidade a ser dada a cada tema, normalmente controlada pelo entrevistado, Bosi (1994) defende que o que realmente interessa na coleta de dados com base na história de vida de um sujeito é a narrativa da forma como ele a constrói do modo como ele pretende que seja sua. Também Queiroz (1988) insere as entrevistas de história de vida no contexto mais amplo da história oral que também inclui depoimentos, entrevistas, biografias, autobiografias. Admite que, mesmo considerando que o pesquisador tenha sido o responsável pela escolha do tema ou de um roteiro temático, ou mesmo pela formulação de questões, somente o narrador controla o conteúdo da narração, ou seja, somente ele pode decidir o que será exposto.

Conforme ainda salienta Thiollent (2004) normalmente a história de vida é extraída de uma ou mais entrevistas numa interação contínua entre pesquisador e pesquisado.

Importantíssimo é considerar também o que aponta Chanlat (1996). Para este autor, o estudo dos indivíduos nas organizações deve passar essencialmente pelo enfoque a três aspectos primordiais, quais sejam: o biológico, o psíquico e o social. Segundo este autor, questões como a herança biológica, a história pessoal, e as origens socioculturais dos indivíduos marcam profundamente as suas condutas. A conjugação sutil destes três elementos é capaz de fornecer explicações para comportamentos similares ou diferenciados no plano individual, ou seja, atitudes de conformismo ou revolta, comportamentos críticos ou mais submissos podem ter suas raízes no emaranhado biopsicossocial identificado na própria história de cada indivíduo, em suas vivências e experiências anteriores.

Conforme ainda salienta Dejours (1996), no que se refere à questão do sofrimento no trabalho é preciso considerar uma dimensão temporal na análise, ou seja, devem ser considerados aspectos da história singular de cada indivíduo aliados à sua realidade atual. Neste contexto, é preciso levar em conta tanto os processos construídos no interior da organização como também aqueles que tomam espaço fora da empresa, na vida doméstica e familiar de cada um.

Assim, como ferramenta de coleta de dados foi realizada a entrevista não-estruturada, em profundidade e como método de coleta de dados, a história de vida dos sujeitos, acreditando-se que, de maneira coerente ao historicismo e à lógica processual inerentes a uma abordagem qualitativa, tais procedimentos seriam adequados à consecução dos objetivos finais da pesquisa.

A entrevista não-estruturada e aprofundada é aquela em que a conversação é iniciada a partir de um tema geral sem estruturação do problema por parte do investigador (THIOLLENT, 2004). Como objetivos da entrevista não-estruturada estão a obtenção de informações dos entrevistados acerca de seu comportamento e de suas percepções, bem como o conhecimento de suas opiniões e a identificação de suas atividades e emoções.

A entrevista não-estruturada permitiu a investigação acerca da história de vida dos sujeitos e teve como finalidade a obtenção de dados da experiência particular e íntima dos informantes que seriam relevantes para a consecução dos objetivos da pesquisa, uma maneira de compreensão da realidade que parte da perspectiva do ator, ou seja, a inteligibilidade de um determinado comportamento só é viabilizada a partir do entendimento do ponto de vista deste mesmo ator (ANDRADE, 1997). Trata-se de um importante método de coleta de dados que possibilita a evidenciação da noção de processo, de construção histórica de um determinado comportamento ou fenômeno (RICHARDSON, 1999).

Entende-se que a investigação e a compreensão da história de vida dos sujeitos possibilitaram a reconstrução do processo de decisão de seus desligamentos das organizações onde trabalhavam. Tem-se como pressuposto que, nas aprendizagens e vivências passadas destes sujeitos, tenha se processado a gênese dos valores, das habilidades e da ética que conduziram suas atitudes, escolhas e decisões cotidianas. As narrativas sobre história de vida são capazes de evidenciar categorias indicativas de estilos e valores individuais. As práticas cotidianas permitem revelar uma relação direta e indireta com as representações que os sujeitos interiorizam ao longo de sua vida.

A fase de coleta de dados foi repleta de peculiaridades, em função dentre outros aspectos, das características dos diferentes locais onde foram realizadas as entrevistas, já que isso foi deixado para a escolha de cada um dos sujeitos entrevistados. Até mesmo no que se refere à forma com que se chegou ao contato com cada um dos sujeitos, vale a pena destacar algumas particularidades. Todos os entrevistados foram contatados inicialmente por meio de telefone, situação em que a pesquisadora se apresentou e solicitou a colaboração dos sujeitos após ter discorrido, de maneira bem geral, sobre os objetivos da pesquisa. O preenchimento de um questionário inicial, bastante simples, utilizado apenas para filtragem de dados foi solicitado a todos os sujeitos e uma explicação mais detalhada sobre a proposta da pesquisa, encaminhada juntamente com o questionário. A maioria destes instrumentos de coleta foi encaminhada por

correio eletrônico, com exceção apenas de um dos entrevistados que o recebeu em mãos. Um dos objetivos do questionário era coletar dados mais completos dos entrevistados para possíveis contatos posteriores, pois inicialmente só o telefone era conhecido, além de obter de forma mais detalhada a forma de desligamento do seu último emprego, ou seja, certificar-se de que havia sido uma decisão espontânea, sem relação com processos naturais de aposentadoria, por exemplo. Além disso, questões sobre a atual ocupação também eram abordadas, no sentido de evidenciar uma mudança relativamente radical em suas maneiras de ganhar a vida.

Assim, a partir da análise das respostas ao questionário e do contato telefônico inicial iam sendo agendadas ou não as entrevistas. Conforme já exposto, foram feitos contatos com onze prováveis sujeitos para a pesquisa, mas apenas cinco participaram efetivamente da fase de coleta de dados. Quatro foram desconsiderados em função de suas decisões de desligamentos que foram baseadas em aposentadorias ou demissões voluntárias. Dois outros sujeitos contatados não se dispuseram a participar por questões de inibição pessoal. Os cinco entrevistados, três mulheres e dois homens (dois deles são um casal) foram localizados a partir de indicações e informações de contato vindas de amigos, parentes e professores do próprio departamento de administração da UFES. Conforme se pode perceber, a pesquisadora realizou um trabalho de divulgação dos objetivos da pesquisa para um bom número de pessoas dentro do seu círculo de conhecimentos e amizades e o caminho percorrido foi mais ou menos o mesmo em todos os casos identificados: alguém que conhece alguém que conhece alguém que tenha tomado tal atitude de desligamento, dentro das condições para a pesquisa.

Na coleta de dados, as pessoas foram esclarecidas sobre os objetivos da pesquisa e sobre o interesse na história de vida de cada um com a intenção de remontar as causas, ou construções individuais que pudessem ter levado à sua atitude de desligamento e mudança de vida. Todos autorizaram previamente a gravação das entrevistas e a utilização de seus relatos para a pesquisa, observando-se a sigilosidade dos nomes. Os entrevistados eram orientados a discorrer sobre a sua história, se possível desde a infância, remontando os fatos mais marcantes que vinham à memória naquele momento, de forma bastante fluida, no sentido de uma não preocupação com questões cronológicas, por exemplo. As entrevistas foram finalizadas todas em um único encontro. Em primeiro lugar, pois se evidenciou a princípio que as informações coletadas já seriam satisfatórias para a consecução dos objetivos da pesquisa. De qualquer forma, todos os entrevistados foram sondados sobre a possibilidade de

novos encontros, sendo que alguns se dispuseram a tal tarefa com mais facilidade que outros. Em segundo lugar, pela premência de tempo e dos próprios prazos da pesquisa (os dados só puderam começar a ser coletados no mês de janeiro de dois mil e sete, em função da etapa inicial demorada e trabalhosa de localização de sujeitos com um perfil ideal), configurando-se neste sentido, um outro limitador da pesquisa. Reconhece-se que um maior aprofundamento das entrevistas, com a marcação de novos encontros para coletas de dados, talvez pudesse agregar informações complementares e mais profundas que permitiriam análises também mais ricas. Contudo, não se pode dizer que os dados coletados não tenham sido satisfatórios para o alcance dos objetivos propostos.

As entrevistas foram realizadas nos meses de janeiro e fevereiro de dois mil e sete. A primeira entrevista aconteceu no dia quatro de janeiro em uma loja de roupas de uma amiga da entrevistada em um pequeno shopping de Vitória. Tal local foi escolhido pela própria entrevistada pela praticidade e conveniência, já que atualmente mora em um município do interior do estado, mas relativamente próximo à Vitória, e nesta data já havia programado uma visita à amiga, portanto, poderia aproveitar a oportunidade de estar na capital para fornecer a entrevista. A loja possuía uma sobre-loja, com uma mesa e duas cadeiras e o local revelou-se adequado por ser silencioso e confortável, facilitando a concentração e o foco na tarefa da entrevista. Durante toda a realização da entrevista não houve o acesso de nenhuma outra pessoa ao local. Nesta primeira entrevista houve desde o início uma boa interação entre entrevistadora e entrevistada, e pode-se perceber que o natural bloqueio ou resistência inicial neste tipo de entrevista foi rapidamente quebrado.

Já a segunda entrevista foi realizada no dia nove de janeiro numa organização não governamental onde atualmente atua a entrevistada. Nesta entrevista também o local apresentou-se adequado e pode-se dizer que talvez tenha sido a mais espontânea desde o início do relato. A terceira entrevista aconteceu no dia dezoito de janeiro na casa de uma tia da pesquisadora, a qual foi a responsável pelas informações iniciais sobre o entrevistado. Ele próprio sugeriu o local pela facilidade de acesso de ambas as partes.

A quarta e a quinta entrevistas aconteceram no dia vinte e quatro de fevereiro. Trata-se de um casal e ambas foram realizadas no mesmo dia em função de questões relacionadas ao deslocamento até a sua residência atual, num município do interior do estado a mais ou menos três horas de distância da capital. Estas entrevistas talvez tenham sido as mais peculiares, no

sentido de que foi criado um clima bastante receptivo à entrevistadora por parte do casal que hoje administra uma pequena pousada numa praia paradisíaca. Difícil manter um clima de formalidade diante de um ambiente tão agradável e tranquilo. A entrevista foi realizada próxima ao horário de almoço e entrevistados e entrevistadora degustavam peixe frito com cerveja. É interessante destacar também alguns aspectos da viagem até o local. Era um sábado de muita chuva, e depois do trecho asfaltado a estrada possui aproximadamente cinquenta quilômetros de chão. Neste dia, em função das fortes chuvas, atravessar esta parte da estrada revelou-se quase que uma aventura, mas perfeitamente compensada pela qualidade das informações que puderam ser levantadas junto aos entrevistados e pela observação do lindo local onde foram realizadas as entrevistas. Na entrevista deste casal, evidenciou-se inicialmente uma certa timidez e até mesmo resistência por parte do esposo em realizar a entrevista de maneira não estruturada. O entrevistado chegou a manifestar a sua preferência em ser perguntado com base em questões específicas e bem direcionadas, talvez como forma de possibilitar uma maior segurança sobre as suas construções em um primeiro momento, onde se revelava até mesmo uma certa ansiedade e apreensão. A presença do gravador neste caso gerou nitidamente um certo desconforto inicial. Entretanto, na medida em que começou a falar, o entrevistado passou a transparecer menos desconforto, deixando fluir de forma mais natural suas lembranças e relatos. Ao final até comentou sobre o fato de que a sua ansiedade inicial realmente tinha sido dissipada ao longo da entrevista na medida em que começou a falar. A esposa, ao contrário, desde o início pareceu estar à vontade com a situação, apesar de demonstrar, mesmo que somente no início da entrevista um certo incômodo com a presença do gravador.

3.2. A Análise das Entrevistas

Após a etapa de coleta de dados, as entrevistas foram cuidadosamente transcritas em sua íntegra e lidas por várias vezes de forma exaustiva a fim de que houvesse um preparo adequado para a etapa de análise de dados.

Rosenthal (2005) aponta alguns cuidados essenciais na análise de dados da história de vida. Dentre eles podem ser destacados a preocupação com a consideração de uma acumulação

seqüencial, ou seja respeitar a seqüência narrativa no processo de reconstrução. Além disso, aponta para o fato de que as partes isoladas devem ser encaradas como elementos dentro de um conjunto maior. Na mesma linha argumenta Portelli (*apud* Paulilo, 1999) que um elemento importante na análise de entrevistas de história de vida é a constatação de que cada uma das entrevistas deve ser analisada em sua totalidade, compondo um discurso único e singular. Sendo assim, cada entrevista se torna importante justamente pelo fato de ser diferente das outras.

Sem dúvida, a pesquisa de natureza qualitativa inaugura uma possibilidade diferenciada de legitimação das informações, pois defende como sua unidade de trabalho a qualidade dos trechos de informação que são obtidos.

No que se refere aos limites da transposição das falas são necessárias algumas observações importantes. Queiroz (1988) lembra da dificuldade de transformação do “indizível” em “dizível”, ou seja, dos obstáculos existentes para a transposição das emoções e sentimentos em vocábulos, evidenciando-se aí um primeiro enfraquecimento da narrativa. No mesmo sentido, assim como a palavra acaba por se configurar uma reinterpretação do relato oral, também o pesquisador irá reinterpretar aquilo que captou nos relatos. Acompanhando tal linha de raciocínio confirma-se mais uma vez a idéia de que, mesmo tentando transcrever o discurso escrito da maneira mais fiel possível ao discurso falado, na interpretação das narrativas inevitavelmente se revelará um pouco daquele que as interpretou, o que, dentro de uma abordagem qualitativa de pesquisa é entendido como uma situação decorrente do envolvimento do próprio sujeito investigador em relação ao seu objeto de pesquisa.

Entre as técnicas de tratamento a serem dadas ao material coletado nas entrevistas de história de vida, distingue-se a de análise de conteúdo, destacada por muitos autores como Cortes (2002) como um dos principais tipos de análise de dados qualitativos e a que foi utilizada para as finalidades da presente pesquisa.

A análise de conteúdo, conforme aponta Gomes (1993) é uma técnica surgida por volta dos anos 50 nos Estados Unidos e inicialmente com a predominância de aspectos quantitativos traduzidos em geral pela contagem de freqüência da aparição de características nos conteúdos dos relatos analisados. Na atualidade a análise de conteúdo, em contraponto com os recursos estatísticos nas pesquisas tradicionais, tem sido muitas vezes citada como o recurso

privilegiado na pesquisa qualitativa. Duas finalidades essenciais podem ser relacionadas à técnica de análise de conteúdo, configurando-se na prática das interpretações como perfeitamente complementares entre si. A primeira delas se refere à verificação de hipóteses ou questões no sentido de que por meio dela pode-se chegar às respostas para as questões de pesquisa inicialmente formuladas, ou dependendo dos casos, confirmar ou não as hipóteses estabelecidas no início da pesquisa. Uma segunda finalidade, seria a descoberta do que está por trás dos conteúdos manifestos, ou seja, a possibilidade de ir além daquilo que se encontra explicitamente evidenciado.

A análise de conteúdo pode ser definida como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Não se trata de um instrumento, mas de um leque de apetrechos.” (BARDIN, 1979, p. 31). Conforme apresenta Cortes (2002) a análise de conteúdo trabalha com basicamente dois tipos essenciais de fontes. A primeira delas seriam as comunicações verbais, que podem ser decompostas em documentos escritos como livros, periódicos, jornais documentos pessoais e também em documentos orais como transmissões de rádio e televisão. Um segundo importante tipo de material trabalhado por meio da análise de conteúdo são os elaborados especialmente para a investigação, como é o caso das transcrições de entrevistas.

Uma das técnicas mais comuns para se trabalhar os conteúdos é a que se volta para a análise de categorias. A palavra categoria, de acordo com Gomes (1993) está relacionada à idéia de elementos ou aspectos com características similares ou que possuem alguma relação entre si. Assim, o trabalho com categorias consiste no agrupamento de elementos, idéias e expressões em um conceito capaz de abranger todas estas significações. Conforme destaca Zanelli (2002) podem existir inúmeras maneiras de se organizar o grande volume de dados normalmente levantados em pesquisas do tipo qualitativo, talvez tantas quantos pesquisadores existam. Mas dentre todos, é bastante freqüente por meio de diversas tentativas, agrupar e associar os blocos e trechos dos achados a palavras ou até mesmo números, num processo de afinamento do conteúdo que acaba por desembocar nas principais categorias que puderam ser evidenciadas. Neste sentido, busca-se identificar essências e aspectos primordiais sobre os dados levantados que possam levar ao atendimento dos objetivos iniciais propostos para a pesquisa.

Selltiz *et.al.*(1965) estabelecem três princípios de classificação para o momento do estabelecimento dos conjuntos de categorias. Inicialmente é preciso atentar para o fato de que necessariamente o conjunto de categorias deve ser estabelecido a partir de um único princípio de classificação. Na análise dos dados a seguir apresentada pode-se dizer que tal princípio foi

atendido considerando que foram configuradas a partir de exemplos de histórias de vida de pessoas que em algum momento romperam com suas atividades de emprego formal, idealizando novos caminhos para suas ocupações. Um segundo princípio estabelece que o conjunto de categorias deva ser exaustivo, permitindo, portanto, a inclusão de qualquer resposta numa das categorias do conjunto. O terceiro princípio constitui-se na característica mutuamente exclusiva das categorias, ou seja, o que se inclui em uma categoria, não pode ser incluído também em outra.

Vale ressaltar que a análise de conteúdo aqui realizada afastou-se das chamadas regras de enumeração propostas por Bardin (1979), com evidência de uma influência quantitativa e positivista como a contagem da frequência com que determinados termos aparecem numa narrativa ou até mesmo a chamada frequência ponderada que considera a importância relativa dos termos após a contagem de sua frequência. A própria autora admite que a escolha do tipo de medida deva sofrer a influência da natureza do material a ser analisado. Sendo assim, a análise realizada apoiou-se na perspectiva de Trivinõs (1987) que apresenta a importância do método no campo da pesquisa qualitativa. Considerando a natureza de seus pressupostos, a análise dos dados das entrevistas realizadas na presente pesquisa não poderia furtar-se de atender a um foco qualitativo e não quantitativo. Sendo assim, foi realizada a descrição e a análise qualitativa das categorias, sem o apego a questões quantitativas.

3.3 – As categorias

A interpretação das categorias de análise da presente pesquisa procurou apoiar-se, conforme aponta Trivinõs (1987) em três bases essenciais, quais sejam: nas respostas obtidas pelos instrumentos aplicados, no caso as entrevistas de história de vida, na fundamentação teórica utilizada para a pesquisa e na experiência pessoal da própria investigadora. Considerou-se que a recuperação dos sentidos que as pessoas atribuem aos seus gestos, às suas ações e aos seus sentimentos, passa por um resgate de certas abordagens de pesquisa em que o investigador é também um observador e utiliza entrevistas prolongadas, histórias de vida, apoiadas em análises de conteúdo e decodificações simbólicas, conforme aponta Chanlat (1996).

Antes de ingressar na interpretação das categorias propriamente ditas, um breve relato da história contida em cada uma das entrevistas realizadas se faz importante no sentido de situar o leitor na esfera da interpretação dos dados.

Os cinco levantamentos foram capazes de revelar traços similares, mas também diferenças importantes na trajetória individual dos entrevistados. Neste sentido, a interpretação dos dados exigiu um esforço significativo da pesquisadora, especialmente na tarefa de localizar possibilidades de análise tanto nas similaridades quanto nas diferenças identificadas.

A primeira entrevistada deixou seu último emprego há aproximadamente quatro anos e hoje administra um pequeno agronegócio de produção de cogumelos tipo champignon de Paris, num pequeno município do interior do Espírito Santo, juntamente com o marido, que também deixou seu emprego formal, antes dela, para se dedicar ao negócio da família. A mudança de ocupação envolveu também a mudança de residência. Hoje a família, esposa, marido e os dois filhos, uma menina de nove e um menino de onze anos, moram próximo ao sítio onde são produzidos os cogumelos. Possui formação superior em Administração e seu primeiro emprego foi num negócio de família que acabou sendo vendido há mais ou menos seis anos para um grande grupo multinacional. Após a venda ela ainda permaneceu no quadro da empresa como empregada, na função de gerente de recursos humanos, durante um período de dois anos. Foi a última da família a se desligar da empresa. Atualmente, apesar de possuir rendas relacionadas ao aluguel de alguns imóveis da família que restaram em seu nome e dos irmãos, a entrevistada possui como meta, retirar o seu sustento do agronegócio montado com a família, conforme explica:

Vamos dizer, hoje, eu faço tudo no sítio, eu corto cogumelo, eu invaso, eu cozinho, eu limpo, eu faço tudo, por que eu sei que não dá pra por um empregado não, o nosso molde de negócio não permite que eu tenha. E eu vou fazer por que é o nosso negócio, eu quero viver disso aqui. Hoje, a gente vive daquilo lá, independente do que eu tenho cá. O nosso desafio é viver do que a gente tem lá.

A segunda entrevistada foi colega de trabalho da primeira, atuaram na mesma empresa, no setor de recursos humanos. Ela em um nível de coordenação, nos últimos anos, na área de treinamento. Também se desligou da empresa, por iniciativa própria, há aproximadamente três anos, após a incorporação do negócio pelo grupo multinacional. A entrevistada possui um filho, que atualmente mora com ela, fruto de um casamento que se desfez há alguns anos. Possui formação superior em Serviço Social e atualmente atua numa ONG voltada para

assistência a portadores do vírus da AIDS na região metropolitana de Vitória. Este é o único caso entre os entrevistados que possui ainda um contrato de trabalho formal com alguma instituição. Na verdade a sua atuação profissional agora é uma mescla de emprego e voluntariado na mesma instituição. A princípio, tal situação poderia ser um fator que contribuiria para a exclusão desta entrevistada do grupo de prováveis sujeitos para a pesquisa. Entretanto, a natureza da instituição a qual a profissional está vinculada, as suas finalidades e a relação que hoje se estabelece entre a entrevistada e a sua ocupação, conforme poderá se observar a partir da interpretação de dados que se segue, foram considerados possuidores de uma lógica diferenciada ao emprego formal e as relações estabelecidas em uma lógica exclusivamente burocrática conforme destacada no referencial teórico. Interessantes evidências de valores diferenciados puderam ser identificadas a partir da análise dos dados o que fez com que se optasse por manter a entrevistada no rol dos sujeitos pesquisados. A leitura do trecho a seguir, auxilia na compreensão do argumento.

Hoje eu sou funcionária e também voluntária na ONG, trabalho de nove às cinco e meia, a minha carga horária é de quarenta horas, sou uma funcionária, só que por ser uma ONG a gente tem trabalhos de campanhas de prevenção, de entregas de cestas que é no sábado e pelo meu contrato de trabalho eu não trabalho em dia de sábado. Tem reunião à noite, às vezes de palestra e que enquanto voluntária, eu faço esse trabalho sem cobrar da instituição. Não cobro hora extra por isso, é um trabalho que a gente faz por que eu já fazia e eu gosto do que eu faço, é uma coisa que vem junto. Não dá realmente para você fazer tudo no seu horário de trabalho. Quando tem uma palestra à noite eu vou como voluntária, eu não chego mais tarde no outro dia, e não tiro folga. Eu não recebo financeiramente nem em termos de abono, de folga, para estar fazendo isso, eu vou mesmo enquanto voluntária dessa ONG. O que me motiva a estar aqui é muito mais do que uma relação formal de emprego. Tanto que se hoje eu tiver que sair daqui, o que não é a minha vontade, mas é que a gente nunca sabe o que pode acontecer até por que quem paga o meu salário é uma parceria com a empresa ALFA e que a gente está negociando novamente, que é anual essa negociação, então a gente não sabe até que ponto essa parceria vai continuar, por que uma hora a gente sabe que acaba. E aí, eu sei que a ONG não teria condições de pagar o salário de uma assistente social, então provavelmente se isso acontecer, sei lá, eu continuarei a ser voluntária sim, com o maior prazer e boa vontade, por que eu gosto do que eu faço.

O terceiro entrevistado é originário de um Banco estatal onde trabalhou por aproximadamente vinte e três anos, tendo sido esta a sua última ocupação formal. Possui o ensino médio completo e deixou o Banco há aproximadamente quatro anos, por iniciativa própria. Atualmente é arrendatário de uma pequena loja de pneus, alinhamento e balanceamento em um bairro da periferia de um dos municípios da Grande Vitória, mas o negócio não é legalizado, possuindo três trabalhadores sem registro. Além disso, possui uma pequena atividade rural, da qual ainda não auferem ganhos monetários, mas onde pretende investir

futuramente com a plantação de coco, pimenta e limão. Disse que a sua intenção é vir a conseguir o seu sustento a partir desta atividade rural.

...tenho o sítio que não me dá renda ainda, mas eu pretendo tirar renda de lá. Agora estou até acabando com o café de uma área pequena em que eu pretendo cultivar coco, limão e pimenta malagueta. Hoje se eu já tivesse lá limão, coco e pimenta eu já teria renda suficiente para me manter. Eu gosto da terra, eu quero coisas pequenas, não é nada de fortuna não, não almejo ficar rico e não quero ficar rico hoje mais.

Os últimos entrevistados, conforme já apresentado, foram um casal, constituindo-se na quarta e quinta entrevistas. Ele teve como último emprego uma função técnica em uma grande empresa do setor siderúrgico e ela uma função administrativa de nível médio em uma empresa estatal da área de pesquisa agropecuária. Ambos deixaram seus empregos por iniciativa própria, há aproximadamente sete anos. Ele, em torno de três meses depois dela. Ambos possuem o ensino médio completo. Ele inclusive, atingiu esta escolaridade dentro deste último emprego, por “imposição” da empresa, conforme relata.

Eu só fiz o primeiro grau, fui obrigado a fazer o segundo grau na TZL, se não estudasse.... Eu só tinha até a oitava série no caso. Aí eu procurei o segundo grau já lá dentro da TZL. A empresa paga todo o custo da escola. A escola era dentro da usina. Era até bom. Saía do serviço e ia direto para a escola, um pouco sacrificante, masEnquanto era opcional eu saí fora, mas quando a empresa botou a determinação, a partir do ano dois mil quem não tiver o segundo grau será sumariamente demitido, aí eu... não teve jeito.

Atualmente possuem uma pequena pousada em uma praia do interior do Espírito Santo, onde também moram, em região onde se institui ambiente reservado à prática de naturismo, da qual ambos são adeptos. Não possuem filhos.

Após esta descrição sucinta das características dos relatos levantados, passa-se à descrição e análise de cada uma das categorias e sub-categorias que puderam ser evidenciadas a partir da leitura e releitura das entrevistas.

3.3.1.- Lembranças Marcantes

Lembranças de ligação com a natureza, com o “natural”, com as brincadeiras sem medo, com os lugares onde todos se conheciam, chamaram a atenção na análise de algumas entrevistas, especialmente por permitirem a ligação de tais relatos com questões como a simplicidade no viver, igualdade e maior proximidade e solidariedade entre as pessoas.

A ligação com a natureza e até mesmo um certo tom de saudade desta relação com o natural, com as árvores, com a infância na roça aparece no relato de praticamente todos os entrevistados, quando se referem a sua infância e adolescência. É interessante notar que todos, de alguma maneira deixaram bem claro que se identificam ou se lembram com saudades do tempo em que tinham liberdade para subir em árvores ou para experienciar maior contato com as coisas naturais.

A primeira entrevistada, por exemplo, inicia o seu relato dizendo que na infância sempre teve muito contato com a natureza e que isso é até hoje um traço forte em sua vida.

Eu nasci no interior, então assim fui criada praticamente assim... com seis anos vim para Vitória, mas passava todas as férias na roça, tinha muito contato com a natureza, então, quer dizer, era um negócio que eu gostava muito. Subir em árvore, pegar fruta da árvore mesmo, então até hoje para mim tem outro sabor, fruta do pé, laranja, manga, goiaba, é assim, um sabor assim... Ontem mesmo estava chupando uma manga e pensando, essa manga ta com gosto de fruta tirada do pé, não ta com gosto de mercadinho, e realmente, ela tinha sido tirada no quintal da casa da minha mãe e eu pensei, essa tem mesmo o sabor da roça, então quer dizer sou assim muito ligada à natureza, coisa natural, Eu gosto muito de verdura, fruta, e plantar e ver, para mim é assim, um milagre você vê, plantar uma sementinha e nascer um alface, nascer um brócolis... Então eu nasci no meio disso aí, entendeu? Essas coisas ligadas à natureza são um negócio forte na minha vida.

Interessante notar que esta mesma entrevistada é a que hoje possui como principal fonte de renda um agronegócio de cultivo de cogumelos tipo champignon de Paris. Ou seja, em algum momento pode-se pensar na tentativa de um resgate destes valores de infância em sua nova forma de ocupação, ou seja, a união de lembranças e memórias positivas e de valores construídos na infância à sua realidade de trabalho, o que contribui para que se possa identificar em sua nova fonte de renda algo bastante próximo do verdadeiro sentido de

ocupação, que se aproxima muito mais da individualidade, da subjetivação, da busca da realização pessoal, da própria vontade do indivíduo e não de algo externo a ele.

A segunda entrevistada também evidencia sua ligação com a natureza quando relata o costume e a certa necessidade que possui de em determinados momentos, se aproximar do natural.

Fui moleque de subir em árvore, adoro campo, adoro verde, adoro, mas assim não pra morar, para ficar. Curtir o verde, curtir a natureza, estar próximo dessas coisas, acho que terra, energia, planta, te traz coisa boa, sabe, mar, puxa o mar, eu vou para Iriri, ando aquele mar sabe pensando em mil coisas e recarregando realmente.

O terceiro entrevistado, mesmo que não relate necessariamente uma memória de infância ao falar de sua ligação com a natureza, evidencia que encontra um certo refúgio nesta relação com o natural e até uma dose de insegurança em relação ao mundo dos homens pode ser depreendida quando diz: “Eu tenho um sítio que o que o que eu mais queria é aquilo lá, pois os animais não me perturbam, eu vou para lá para o rio, para a beira do rio, durmo tranquilo e hoje estou satisfeito.” Talvez possa se depreender daí que o mundo dos homens o perturbaria, no sentido das cobranças e imposições, e que o contato e a proximidade com a natureza agora permitem tranquilidade e satisfação.

A quarta entrevistada também evidencia fortemente sua relação com a “roça”, conforme ela mesma denomina. Inicia o seu relato evidenciando a infância na fazenda.

A minha infância foi aquela infância assim que eu sempre passei em fazenda, acho que é por isso que eu me identifiquei tanto em morar.... Não senti diferença em sair da cidade e vir morar num lugar como este por que eu sempre fui apaixonada, sempre gostei muito de vegetação e gostei muito de roça

Além disso, lembra de uma relação com o natural até mesmo no sentido de consumo quando fala dos hábitos alimentares de infância: “Então tive uma infância muito gostosa, muito saudável. Sem muito catchup... Muita bala, muito picolé, nada de industrializados, batata rufles, nada disso... Mas muito boa, muito gostosa mesmo.”

A evidência da forte relação do quinto entrevistado se dá a partir de sua adesão às práticas naturistas, onde, segundo ele, todo mundo se torna igual a todo mundo.

Eu vim para cá mais por causa do naturismo. A roupa me incomoda, eu detesto roupa, eu gosto de andar nu. Eu só tenho uma calça social e ela tem treze anos de idade e eu só a usei três vezes. Duas vezes na festa da mesma família. Sapato eu não tenho. Calça comprida eu devo ter uma ou duas, para você ter uma idéia. Eu não gosto de roupa. Eu pratico o naturismo há uns dez anos. Comecei junto com a minha esposa. Eu tinha vontade, levei-a lá na praia de Trancoso, não era a praia dela, mas ela acabou aderindo. Ela não é tão naturista quando eu. Gostaria que fosse mais. Eu acho que a pessoa só sente o que é o naturismo, vivenciando. Você está em público e existindo um respeito entre os adeptos, o contato com a natureza. Entre os naturistas você encontra pessoas de diversas facções sociais e toda a profissão que você imaginar. Médicos, advogados, policiais. E a vantagem lá é que você sem roupa, você está igual ao outro. Não tem mais rico, mais pobre, não tem crachá, você não sabe quem é quem.

Este trecho da entrevista permite realizar uma interessante observação. Pode-se perceber que a relação com a natureza por meio da prática do naturismo por parte do entrevistado, realiza-se num contexto que valoriza a igualdade entre as pessoas, onde toda forma de diferenciação e hierarquia é colocada por terra quando “todos estão nus”. As formas de distinção, seja por nome, poder, cargo, profissão, status social ou qualquer outra são anuladas diante do fato de que todos estão em condições iguais, sem roupa e sem qualquer identificação. Ora, a inserção em tal prática evidencia claramente a congruência do entrevistado com comportamentos e valores de igualdade e simplicidade, configurando-se uma tentativa de negação a formas de hierarquização, quaisquer que sejam. Ou seja, a lógica da ação foge em muito da lógica racional instrumental, típica da burocracia e se volta muito mais para a autenticidade e a autonomia, típica da lógica substantiva voltada para os valores e a ética individual.

O fato do entrevistado ter ido em busca de uma ocupação que o possibilite estar próximo de um local para a prática do naturismo, receber naturistas como hóspedes e até mesmo como ele próprio coloca, praticar o naturismo na pousada quando só existem hóspedes adeptos desta prática, leva à constatação de que a sua atual fonte de renda possui fortes características do que se define como ocupação, já que se aproxima muito mais de suas configurações subjetivas do que de qualquer outra coisa que possa ser externa a estas configurações.

As entrevistas ainda permitiram destacar as lembranças de alguns sobre as brincadeiras de infância e uma certa saudade dos tempos em que todos conheciam todos, onde havia menos violência, mais proximidade, afeto e solidariedade entre as pessoas.

A primeira entrevistada, por exemplo lembra da infância e de suas brincadeiras e de quão raro eram fatos violentos:

Então grande parte da minha vida foi ali, no bairro, na época assim era tudo diferente do que é hoje, praticamente os bairros eram como cidades do interior, onde todos se conheciam, eu não sei se aqui é assim, eu morei depois em Vila Velha e a gente não conhecia nem um vizinho do lado, mas crescendo em Jardim América há 30 anos atrás era assim, você conhecia todo mundo. Tinha muita liberdade como poder brincar de queimada na rua, de pique bandeira, tudo na rua não tinha problema nenhum, carro, violência você não ouvia falar. Ouvia falar, mas um negócio como o Caso Araceli que mataram e não sei o que, um negócio assim, esporádico, um crime até que ficou marcado, mas um negócio assim, bem afastado da gente, né?.

A segunda entrevistada, ao falar do momento em que se mudou da casa dos pais no interior para a casa dos avós na cidade para estudar, revelou que sentiu bastante a diferença no tipo de convivência entre as pessoas.

Por que eu não sei, talvez pelo fato de eu ser do interior, as pessoas são mais solidárias, são mais amigas, são mais próximas, todo mundo conhece todo mundo e aqui eu senti um pouco esse distanciamento, cada um vivendo no seu mundo...

O quinto entrevistado ainda evidencia que os comportamentos de brincar livre e solto, sem medo, não são mais praticados pelas atuais gerações e coloca tais lembranças como boas memórias de infância.

A lembrança que eu tenho da infância é que a gente brincava na rua, brigava na rua, se ralava, chegava em casa e apanhava por que tinha brigado na rua e hoje em dia a garotada não tem, né? Eu tenho essa lembrança bem gostosa de jogar bolinha de gude, tampinha, bola, essas coisas que a garotada não faz na cidade mais.

A evidência de que tais memórias e considerações são importantes para estes entrevistados possibilita análises que se encaminham no sentido de identificar em tais pessoas preocupações com questões relacionadas à violência nas grandes cidades, ao afastamento que acaba ocorrendo entre as pessoas em função da necessidade de se protegerem desta mesma violência. Sentem, por consequência uma certa falta de relações mais autênticas e próximas entre as pessoas. Se considerarmos que as organizações burocráticas em sua essência primam por um padrão de comportamento muitas vezes pouquíssimo autêntico, onde as relações pessoais dão lugar às relações estruturais e onde os requisitos de qualidade e de resultados são aqueles determinados pela organização e não pelos indivíduos, pode-se pensar que as empresas seriam um *locus* pouco privilegiado de surgimento de relações autênticas e próximas. Ou seja, para estes indivíduos existiria em certo sentido um constante conflito com a impessoalidade da burocracia na qual estavam inseridos. Talvez este possa ser considerado um traço pessoal que fortalece o caminho da decisão de desligamento, ao mesmo tempo em

que pode ter levado a primeira e o quinto entrevistados a buscarem também a sua nova residência no interior, além de sua nova ocupação.

3.3.2 - *O pai: memórias doces e amargas*

Algumas características marcantes no que se refere à infância e à adolescência dos entrevistados puderam ser evidenciadas a partir da análise das entrevistas, especialmente relacionadas às memórias da figura paterna. Elas aparecem também de maneira destacável nos relatos de todos os entrevistados, podendo ser observados entretanto, em um maior ou menor grau em cada uma das histórias. Variam em extremos de doçura e amargor, com traços que podem ir da ternura à mágoa, da gratidão ao ressentimento.

Sabe-se que aproximações psicanalíticas profundas no sentido de explicar a relação com a figura paterna e seus impactos sobre a personalidade e os comportamentos dos indivíduos podem se revelar bastante profícuas. Por outro lado, tais abordagens exigem um bom grau de profundidade e uma complexidade de pensamento que são alcançáveis apenas a partir, dentre outros fatores, de uma sólida formação acadêmica específica. Neste sentido é que a pesquisadora não se sentiu apta a realizar interpretações psicanalíticas profundas a esta categoria, apesar de entender que a aplicação de tal abordagem talvez pudesse trazer resultados enriquecedores a este trabalho. Configura-se aí, uma outra limitação da pesquisa, que, no entanto, pode vir a ser superada por outros pesquisadores que vierem a se interessar pelo aprofundamento do tema.

A relação dos indivíduos com a figura do pai, foi então analisada sob condições menos profundas em termos psicanalíticos, procurando uma aproximação maior com questões econômicas e sociais, por exemplo.

A primeira entrevistada relata a forte presença do pai em suas memórias de infância e a forma como se lembra das histórias que ele contava. Evidencia um forte laço com o pai, que já é falecido. Tal laço é mesmo mais marcante do que o que se apresenta com relação à mãe, conforme a própria entrevistada admite:

Sobre a infância, o que marca muito em relação à nossa convivência é a figura do meu pai. Ontem mesmo eu estava conversando com meu marido a respeito disso. As crianças me chamaram para contar história, meus filhos e sobrinhos e eu disse não vou não, não gosto de contar histórias, não gosto, não vou contar. E o meu marido disse: mas isso é tão bom! E me lembrei do meu pai que fazia demais, quem contava histórias lá em casa era ele. Ele sentava, contava a história, narrava, parecia que a gente tava vivendo aquilo, entendeu? Então eu tive um pai que gostava muito de criança. Então, quando ele estava em casa, pois por um período de quinze anos ele foi caminhoneiro e ficava muito tempo fora, então quando ele chegava era a maior festa. Mesmo ele sendo durão a gente não conseguia ficar chateada com ele. Ele era de bater. Batia, punia, era muito severo e quando ele pegava para dar uma surra era surra mesmo entende, mas em contrapartida ele não deixava criar aquela coisa de revolta de raiva, por que criança, né? Aí ele chamava, vem cá, vem jogar baralho, vem contar uma história e a gente ia esquecendo entendeu, tanto é que eu não tenho recordação ruim dele, nenhuma, ao contrário, se eu olhar assim em termos de vínculo afetivo, hoje eu sinto que o vínculo com o meu pai (emoção) é mais forte do que o que eu tenho com a minha mãe. Assim, as afinidades, aquele jeito forte dele me marcou muito.

A segunda entrevistada parece também possuir um forte vínculo e admiração para com a figura do pai, especialmente no que se refere à formação de seus valores como a honestidade:

Eu sou uma pessoa honesta, e acho isso assim, que veio do meu pai. Se a gente chegasse em casa com alguma coisa era: o que é que é isso?, por que é isso?, quem te deu? Se não achasse que era aquilo ia checar para ver se você estava falando a verdade.

Em outro trecho ainda complementa: “meu pai sempre foi muito sério, responsável, cumpridor dos seus deveres e passa isso pra gente”.

O terceiro entrevistado é o que, dentre todos os outros, talvez revele uma condição de mágoa e até mesmo revolta mais forte com o pai, pelas restrições pelas quais passou na infância. O trecho a seguir pode ser utilizado para evidenciar estas constatações.

Minha infância foi difícil. Meu pai já teve dinheiro, mas como não soube usar, acabou. Mas como eram treze irmãos - são dez vivos e três nasceram já mortos - , vivemos com muita dificuldade, meu pai era um profissional, mas pai só olhava, por incrível que pareça, o seguinte: mulher tem tudo, mas homem vai trabalhar, era a idéia do velho. Então assim, quatro homens e seis mulheres. As mulheres tinham tudo na mão delas, os homens... com cinco seis anos de idade a gente tava trabalhando... com ele, tinha que trabalhar. Ele era seleiro, trabalhava com selaria, costurava arreiro, na época existiam muitos animais e tinha um comércio de bar e a gente trabalhava com ele. Tinha que trabalhar, criança não tinha brincadeira, não tinha Natal. Natal? O que era o Natal? Não tinha presente, o Papai Noel não passava... Era duro. A gente ia para a praça ver os filhos do pessoal, mostrar os presentes. Mas estudava, estudo ele sempre deu. Eu tinha que estudar. Agora, lazer, brincadeira não tinha. Eu não me lembro de presente que meu pai me deu, não dava. Com dez anos a gente já tinha o próprio dinheiro da gente. Se quisesse ir ao cinema, matinê, você tinha que se relar, vender doce na rua, vender banana, vender picolé. A gente vendia e era dele, ele tinha comissão!

Ao mesmo tempo, uma certa ambigüidade é revelada quando o entrevistado se afirma grato pela rigidez com que foi criado, pois graças a esta rigidez segundo ele, aprendeu a viver.

Às vezes minha mãe, o que ela tinha dava para a gente fazer o que queria, agora pai era aquele velho carrasco. Mas nessa linha dele foi até bom, se eu fosse tão solto... Ele me ensinou alguma coisa na vida. Mas eu não tive infância, de brincar.... Nem eu nem meus irmãos. Tínhamos os coleguinhas de colégio, mas brincar, passear, ter brinquedo, bicicleta, isso.... Mas não foi uma infância sofrida não, foi fechada, não sofrida. Sofrida foi a de alguns primos meus que passavam necessidade, não iam para a escola por que não tinham caderno, mesmo que a professora ajudasse não tinham condições. Mas a nossa não foi sofrida não, fomos fechados, educados para a vida. Você tem que aprender a andar com as suas próprias pernas, o meu pai dizia. E era analfabeto, o meu pai.

A quarta entrevistada reviveu com saudades as lembranças do pai, conforme a seguir, apesar de dizer que sempre tudo foi conquistado com muita dificuldade. Nem por isso, retira os méritos ou a importância do pai, que, apesar de todas as penúrias financeiras ainda arranjava condições de realizar pequenos agrados:

Eu tive uma infância tão boa! É aquela coisa que eu te falei, criada na roça e me lembro de ter passado dificuldade em família. Meu pai trabalhou na prefeitura e numa época ficou seis meses sem receber. Nunca foi uma infância de luxo assim, mas eu sempre tive coisas boas. Meu pai trabalhava como fiscal de rendas, tenho lembrança de quando ele me chamava, me colocava em cima da mesa e jogava aquele monte de bala nas minhas pernas.

O quinto entrevistado também enfatizou traços da relação com o pai, como algo que evoluiu para melhor ao longo do tempo. Algumas barreiras no relacionamento inicial foram diminuindo em função da convivência e de algumas experiências vividas juntos e hoje a fala do entrevistado denota até mesmo uma certa dose de admiração pelo pai.

Meu pai era muito rígido. Até os meus treze anos eu tomava três surras por dia. Eu não era gente boa não. O meu pai era muito rígido. Era sim senhor, não senhor. Se eu falasse, o quê, eu tomava uma cacetada, mas.... nem por isso...Hoje eu e meu pai é assim, quando nós montamos um bar juntos acabou aquela coisa, não é que acabou o respeito mas acabou a distância. Aí eu comecei a chamar o meu pai de velhão. Eu sou o filho mais velho e fui o último a fumar na frente do meu pai. Então houve uma aproximação melhor. Hoje a gente corta na sinuca juntos, no baralho, meu pai está com setenta anos, mas parecendo mais jovem do que eu.

A este ponto, torna-se pertinente tomar alguns conceitos apresentados por Dejours (1996), na tentativa de uma melhor compreensão desta categoria, porém sem pretensões de profundidade psicanalítica, conforme já aqui destacado. Segundo este autor, as barreiras ocorridas no desenvolvimento psico-afetivo da criança podem vir a influenciar a relação psíquica do adulto

com seu trabalho. Neste contexto emerge como fator essencial a relação da criança com seus pais. Relações conflituosas ou que trazem marcas negativas até a idade adulta podem gerar algumas zonas de fragilidade psíquica, culminando em atitudes peculiares quando o indivíduo vem a se deparar com situações específicas de trabalho. A criança continuaria a ocupar posições no espaço psíquico do adulto que se desenvolve. Se este adulto continua atormentado por uma situação de sofrimento originada na infância, pode vir a resgatar, a partir da sua situação de trabalho, algumas questões para ele ainda sem resposta e que contribuem para a manutenção de uma lacuna na personalidade, uma zona de fragilidade psíquica.

Não se pode afirmar categoricamente que tal situação se aplique às pessoas entrevistadas, nem que tal fragilidade psíquica possa ter contribuído diretamente para que em algum momento tais indivíduos questionassem alguns de seus pressupostos de vida e trabalho e buscassem mudanças significativas em suas vidas. Entretanto, não se pode também afirmar que tais considerações não possam ser passíveis de aplicação nas análises aqui realizadas.

3.3.3 - Trajetória Profissional

A análise da trajetória profissional dos entrevistados, bem como de suas recordações em relação aos empregos que tiveram antes do último, quando resolveram pedir demissão, pode ser útil na compreensão de algumas questões interessantes. As análises a seguir passam pela escolha da profissão por parte dos entrevistados, pelos empregos ou cargos anteriormente ocupados e por como se deu o ingresso em seu último emprego.

Apesar de relatar de maneira muito afirmativa que escolheu a profissão de administradora e que se identificou diretamente com as atividades relacionadas à área de Recursos Humanos, pode-se depreender um certo grau de frustração quando a primeira entrevistada fala do momento de escolha da profissão. Isto por que ao que parece, gostava muito da prática de esportes na adolescência e havia até mesmo pensado em seguir carreira na área de Educação Física, mas, pelo fato do pai já possuir um negócio, optou por uma profissão que pudesse direcioná-la para trabalhar com a família.

Assim, eu fiz faculdade de administração. E por gostar de esporte eu acho que é educação física que eu tenho que fazer. Mas aí eu pensei: educação física está muito fora daquilo que.... né.... Quando eu decidi minha faculdade meu pai já tinha o negócio. Então eu pensei em administração ou direito que era uma coisa que também me despertava um pouco. Agora educação física por eu gostar muito de esporte eu achei até que eu gostaria disso. Mas eu vi que realmente não é por que o meu negócio é executar eu não quero ficar ensinando ninguém, eu quero competir, eu não quero ter academia, nada disso. Bom, aí eu fiz administração. Depois praticamente que eu terminei administração foi que eu fui descobrir que realmente era uma coisa que era boa para mim. Administração era o que eu gostava e descobri o RH. E aí eu me realizei né, por que quanto eu descobri o RH eu falei é isso que eu quero. Bateu certinho por que eu entrei numa empresa nova que não tinha praticamente nada de RH.

Na verdade, a forte ligação com o esporte em sua adolescência aparece destacada em alguns outros momentos da entrevista, o que deixa pensar que existiria uma tendência forte na entrevistada, para a busca de alguma atividade profissional ligada à área. É importante observar que a entrevistada revela abertamente a realização que encontrava por meio da prática do esporte, da competição, da consecução de objetivos finais como um gol, por exemplo.

Um negócio que é muito marcante para mim foi um período que eu fiz esporte. Então hoje eu sinto falta de esporte. Eu sempre gostei muito de esporte. Eu não gosto de academia, o máximo que eu consigo fazer é esteira, mas é um negócio para mim muito monótono. Mas eu cresci na escola fazendo esporte. Jogava todos, todas as modalidades. Era basquete, vôlei, handball, e ainda fazia ginástica olímpica no colégio. ...Então nisso até papai dava alguma liberdade. Eu acho até que ele gostava de ver, pois eu me saía bem, mas chegou uma certa idade e aí acabou. Não tinha muita oportunidade, era uma experiência muito restrita, tinha um instrutor ou outro de ginástica olímpica e depois acabou se perdendo. Mas eu sempre joguei vôlei, basquete, handball, queimada, futebol, tudo que você imaginar. Era um negócio que eu gostava e me dedicava. Fazia com paixão. E eu sinto falta, por que você entra numa faculdade acabou, não tem mais né, faz um esporte ali mais por obrigação e ninguém quase vai. Então esse é um negócio que eu sinto falta. Sinto falta da aventura, daquela coisa de você se realizar fazendo um gol, fazendo um ponto. Apesar de eu me sentir realizada também no meu trabalho.

A última declaração do trecho acima, “ apesar de eu me sentir realizada também no meu trabalho”, parece estar colocada muito mais no sentido de enfatizar que a entrevistada não era, de maneira alguma, uma profissional frustrada, por não ter escolhido uma carreira voltada para o esporte. Entretanto, a análise mais aprofundada pode permitir uma outra forma de interpretação, no sentido de que existe uma ênfase muito maior à paixão pela prática do esporte e a realização e felicidade que este proporcionava. A menção à questão profissional aparece apenas em uma pequena frase, ao final da fala. Além disso, a preocupação em acrescentar a questão da realização com o trabalho, pode revelar que exatamente aí poderia existir um problema ou uma inconsistência por parte da própria entrevistada, ou seja, algo

ainda poderia estar mal resolvido com relação a isto, como se ela precisasse afirmar para si mesma que era feliz com o trabalho que escolheu na empresa da família.

A segunda entrevistada já revela uma congruência com a profissão que escolheu. Apesar de relatar que no início do curso de Serviço Social chegou a questionar a sua escolha, disse que ao longo do curso foi percebendo que era realmente aquilo que queria e com o qual se identificava.

.... Na hora da escolha do serviço social, do curso. Eu sempre me identifiquei com pessoas, gosto de lidar com pessoas, sempre falei muito, gosto de ouvir também e as pessoas sempre falavam, poxa, você tem um jeito de estar ouvindo, de estar falando, de ajudar, tem essa solidariedade... e quando você procura o curso de serviço social você pensa que é por isso, você vai meio por isso, depois você vê que a coisa não é bem assim, mas que todos esses valores que você tem, de ética, de responsabilidade e de solidariedade, contam muito dentro daquilo que você vai fazer. E aí, a partir daí fiz o curso. No início achei horrível, péssimo, pensei não é o que eu queria, fiz na UFES, depois a partir do momento que eu comecei a ter contato com a minha clientela eu fui me identificando realmente com aquilo que eu queria, que é isso mesmo, é isso que eu gosto de fazer, de estar próxima das pessoas.

O terceiro entrevistado revela que fez o magistério por que se tratava da única opção escolar na cidade onde morava. Na verdade, gostaria de ter feito o curso de técnico agrícola, mas isso implicaria em ter que morar em outra cidade e mantê-lo fora de casa estava longe das possibilidades de seus pais. Ser bancário era um sonho de infância, a partir de uma enorme admiração gerada por pessoas bem vestidas, “engravatadas”, como ele mesmo coloca. Um sonho de menino pobre do interior que via numa profissão a oportunidade de ser alguém e de ter algum reconhecimento social. Interessante é observar a simplicidade da fala do entrevistado quando descreve este sonho de infância, de um dia vir a ser “banqueiro”.

É até engraçado, quando eu estava na escola, na época de colégio, me perguntaram assim: o que você quer quando crescer? Nasci no interior da Bahia, numa cidade pequena, a única agência que tinha – é até um exemplo de vida – era a agência do Banco do Brasil. Aí eu falei assim, eu quero ser banqueiro. É tão bonito o pessoal todo arrumado, gravatinha, tudo bonitinho. Isso com a idade de nove, dez anos. Disse vou ser banqueiro, banqueiro, banqueiro...

A quarta entrevistada fala abertamente que não considerava a possibilidade de um dia vir a fazer um curso superior, já que sempre foi muito “preguiçosa” para estudar e além disso, cansou de ver profissionais graduados, com diploma de engenharia, por exemplo, aceitando empregos de nível médio ou trabalhando em áreas muito alheias às de suas profissões. É interessante notar também que a entrevistada demonstra uma enorme auto-confiança com

relação à qualidade dos trabalhos que executa, chegando a afirmar que tem “jeito” para tanta coisa, pois tudo que faz é bem feito, que talvez nem poderia escolher ao certo uma profissão, o que realmente gostaria de fazer.

O quinto entrevistado estabeleceu-se numa profissão dentro de seu último emprego, onde entrou quando ainda era garoto, como ele mesmo fala, com aproximadamente vinte anos. Não possuía o segundo grau ainda quando entrou na empresa, e conforme já destacado, acabou concluindo o ensino médio, dentro da empresa, apenas quando a organização não deixou mais opção. Não houve, no caso dele, uma formação técnica específica anterior ao ingresso na empresa, que tenha sido buscada ou idealizada por ele mesmo já com a intenção de direcionar-se para uma dada carreira. Segundo o entrevistado, os ofícios da profissão, foi aprendendo com o tempo, foi se aperfeiçoando, pois entrou na empresa quando em sua fase inicial de operações. É assim que ele descreve o início de sua atividade profissional:

O meu pai tinha um amigo... Eu tinha vinte anos de idade na época e a TZL ainda contratava a laço. Eu fui colocado antes do início da operação da minha área, então eu fui estudando, estudando lá dentro e aprendi a função desde o começo.

No que se refere às atividades, cargos ou empregos anteriores e até mesmo paralelos ao último torna-se importante ressaltar algumas peculiaridades nas falas dos entrevistados. Pode-se dizer que esta singularidade dos relatos é o que os torna mais atraentes.

A primeira entrevistada, como se sabe, teve seu primeiro emprego nos negócios da família que acabaram, depois de alguns anos, sendo vendidos a um grupo estrangeiro. O início de seu trabalho na empresa do pai, no entanto, foi em área diferente daquela com a qual acabou se identificando e onde fez carreira. Inicialmente começou em atividades bem operacionais, depois acabou ingressando na área de finanças e só depois de algum tempo passou a trabalhar na área de recursos humanos, quando buscou uma especialização em nível de MBA. A trajetória na empresa do pai foi marcada em alguns momentos por inconformismo e insatisfação, em outros por realização e satisfação. O binômio prazer-angústia revela-se claramente a partir da análise de alguns trechos de sua fala.

Quando a entrevistada relata a situação que vivenciou quando trabalhava na área financeira da empresa, começa a se observar a questão de como a atividade de trabalho deslocada dos verdadeiros anseios dos indivíduos, de suas demandas intrínsecas pode ser prejudicial. A

entrevistada ficou durante um tempo neste trabalho, mas não se conformou com a insatisfação que este lhe gerava e solicitou que fosse remanejada para outro local, conforme relata.

Eu comecei no caixa, fiz administração pela manhã e à tarde eu ia para a TETA. Aí fui fiscal de caixa, trabalhei na tesouraria.... Então eu trabalhei como fiscal em funções bem operacionais mesmo, no caixa, na tesouraria.... Quando eu terminei a faculdade eu continuei em loja, aliás eu fui uma época trabalhar no escritório, na administração, mas assim, detestei, financeiro, papel e eu disse, não é isso que eu quero, eu quero ficar no meio das pessoas, mas eu não tinha feito RH ainda. Quero trabalhar no meio de gente, eu não gosto de trabalho rotineiro. Eu tinha pouca liberdade para escolher onde eu queria ficar. Tinha o não, você vai pra lá, você vai pra cá. Aí eu passei um período trabalhando no escritório, por uma eventualidade parece que faltou alguém eu tive que ir ajudar no setor financeiro. Aí foi o período até que eu me casei e tudo, então eu cheguei para um tio meu que cuidava dessa parte de pessoal, que contratava, mandava, transferia, na época e falei olha tio eu infelizmente não estou gostando disso aqui eu quero ir pra loja. Para mim era muito mais cômodo ficar no escritório, pois em dia de sábado não trabalhava e em loja era bem diferente, mas eu falei eu não quero isso para mim não. Nossa, o meu corpo doía entendeu? Por que assim, o meu corpo não pedia aquilo, minha cabeça não pedia aquilo, não dava para mim. Olha só, o que é que acontece. Eu conheço as minhas características apesar de na época elas não serem tão claras para mim. Eu sou assim, eu tenho criatividade, tenho rapidez, velocidade no raciocínio, mas a minha atenção não é muita, então olha o que acontece, não existia computador, eu trabalhava escrevendo direto, crédito, débito, não sei o que, às vezes passava alguma coisa, entendeu, então o trabalho com coisa financeira se você pagar um negócio errado ou deixar de pagar é complicadíssimo entendeu, então pra mim aquilo me pesava sabe, por que eu tinha que ter uma atenção muito grande, e não era isso que eu queria, eu queria outra coisa. Eu achava que um trabalho que não tivesse contato com pessoas não era legal. Eu queria uma experiência nova, um desafio, então aquilo ali pra mim não era legal, eu não estava bem, então por isso eu falei assim não, eu quero ir trabalhar com pessoas. Não era nem a questão de cobrança e tal, acho que era parado demais, não queria aquilo não, aí eu falei olha, esse negócio não dá pra mim não, entendeu, depois eu passei muito tempo no escritório, mas em RH que era outra coisa totalmente diferente né?. Aí quando eu fui pra loja eu fiz o congresso de RH e eu disse é isso mesmo.

É interessante notar a expressão “o meu corpo doía”, utilizada pela entrevistada. Pode-se depreender talvez não o sentido literal, ou seja, realmente uma dor física, mas uma espécie de rejeição que até mesmo se refletia no próprio corpo quando realizava aquele trabalho rotinizado, burocratizado e fechado em um escritório e que não era da sua vontade.

Sobre o trabalho que realizou na área de Recursos Humanos antes da empresa da família ser vendida, a entrevistada revela enorme orgulho, por ter praticamente idealizado e implantado todos os processos da área. Em vários trechos de seus relatos, a entrevistada por diversas vezes relembra momentos de reconhecimento e elogios que recebeu por parte de seus superiores com relação aos trabalhos que desenvolveu na área, especialmente durante o processo de transição de propriedade e troca de bandeiras nas empresas após a venda.

Quando a empresa da família foi comprada, ela ainda permaneceu como gestora da área de Recursos Humanos por dois anos, quando solicitou então o desligamento. Sobre esta passagem de sua vida profissional, um aspecto subjacente que emerge não pode passar despercebido, qual seja: a própria entrevistada servia aos interesses das estruturas de poder e dominação dentro da organização, por meio das próprias práticas e políticas de RH que ela idealizara e implementara, porém, não se apercebeu disso muito claramente, apesar de em alguns momentos até criticar a forma com que a empresa compradora passou a conduzir as mudanças na gestão de recursos humanos. Assim, ela diz: “Enquanto fiquei realizei muitos trabalhos na parte de RH como a mudança de políticas, a implantação, o processo de formação, a própria reestruturação do RH que era questionável pela gente, e tudo, mas a gente participou.”

Alguns fatores podem ser aventados como contribuintes para esta miopia, ou ausência de visão crítica por parte da entrevistada. O primeiro e mais forte deles é que, enquanto os negócios eram ainda da família, ela era a representação do dono da empresa, ou seja, deveria ser fiel ao poder estabelecido. Neste sentido, talvez mesmo que o caráter dominador e controlador das práticas de RH pudesse ser reconhecido por ela, talvez jamais fosse explicitado numa entrevista. Numa segunda análise, pode-se também evidenciar a sua alienação, pois com o foco totalmente voltado para a ampliação da eficiência dos resultados de sua área, como ela mesma descreve em alguns momentos, não foi capaz de enxergar o caráter manipulador dos resultados de seu trabalho, nem mesmo quando deixou de ser a dona da empresa para ser uma empregada. Os trechos a seguir talvez auxiliem melhor na compreensão de tais argumentos:

A minha maior realização em termos profissionais dentro da compradora foi a questão de trocar a bandeira onde a gente trocou os benefícios, pois a gente tinha um benefício que pensávamos que no dia que tirássemos o pessoal ia fechar as lojas, que era tirar a cesta básica, por que para eles é um negócio muito direto, complementa o salário deles. Pensei, como é que nós vamos fazer isso,? Aí tal, conversamos e falamos nós vamos ter que fazer isso aí, uma troca aí, por que vai ser difícil sindicato vai bater por que é um direito praticamente adquirido, se o pessoal for lá questionar vai ganhar. Aí a gente foi, se reuniu com o pessoal e oferecemos um benefício que eles não tinham que era a assistência médica extensiva à família né, e aí fez a troca, sem mediação sindical, mas assim com um risco por que todos que entrassem na justiça ganhariam. A compradora não dá a cesta básica, eu já tinha tentado ponderar: mantenham esse benefício gente, e eles diziam não por que lá na França não tem, lá o empregado compra o seu próprio alimento e eu pensava comigo tudo bem então pague em Euro aqui que fica tudo certo.... E tinha outra coisa: para nós o fato deles terem a cesta todo mês e levarem para a família.... Assim, eu quero envolver a família, eu quero que a família goste que essa pessoa trabalhe, é uma incentivadora que vai dizer assim não sai de lá não, pois para a gente, ficar rodando empregado é complicado né..e no comércio é muito alto, no nosso setor mais ainda por que não tem sábado, domingo nem feriado e aí a família vai dar aquele suporte,

às vezes a pessoa desanima e a família fala não. Então eu sempre procurava envolver.... Achava interessante que a família também visse o resultado daquilo. No final deu tudo certo e nós fizemos uma troca de bandeira onde cada Estado teria que preparar a sua troca de bandeira. Você teria que fazer um evento com fornecedores e empregados. E poderia ser o evento que você quisesse. Então a gente montou um evento. Minas fez um circo, usou alguma coisa ligada a circo com teatro, dança onde todos os funcionários passariam o dia nesse evento. Em Goiás não me recordo como foi, mas no Rio eu fui, passaram um dia no parque aquático e no final do dia teve uma palestra com o Oscar da seleção de basquete para os empregados, no final um show com uma banda de música, então foi isso passaram o dia lá numa churrascada e aí o Oscar deu uma palestra no final do dia todo mundo cansado, mas foi ótimo, tava chovendo mais foi tudo bem. E aqui, nós pensamos não vamos fazer nada assim. Se é um negócio que é para mexer com o empregado, se nós estamos entrando numa nova fase que assim, a empresa vai dar uma nova chance, se tem a música do Ayrton Senna, queremos que o funcionário reflita sobre isso. Fazer uma churrascada não vai acrescentar nada, só vai encher a barriga e eles vão embora. Aí o que nós fizemos, pensamos onde conseguiremos juntar 1.400 pessoas? Aí vamos olhar pra gente dar uma palestra, e aí a gente tem que arrumar um palestrante ban ban pra vir dar a palestra, por que para segurar o funcionário.... Aí nós lembramos do Gretz, nossa ele é maravilhoso, ele segura umas duas horas falando, vamos contratar esse cara. Eu sei que ele envolve a equipe e enfim leva aquela mensagem que fala alguma coisa do cotidiano e leva pra dentro dos conceitos de motivação pessoal, de qualidade no atendimento... E aí ele terminou e arrasou, a gente viu o funcionário babando, rindo e participando, foi show de bola. As famílias foram convidadas também. Foi assim, um espetáculo, um dos diretores foi me parabenizar e depois a gente ouviu os comentários de que o nosso foi o melhor evento de troca de bandeira, entendeu? E também o nosso Estado, a nossa equipe de RH conseguiu vender mais ações da empresa compradora para os empregados, fomos os que conseguimos mais adesão dos empregados, de confiança na empresa em comprar. Acho que a minha permanência pode ter contribuído. A equipe de RH foi a que permaneceu com mais remanescentes da empresa vendida. Éramos assim, umas dez pessoas e tem gente até hoje, teve gente que foi sair agora.

A entrevistada expressa em vários momentos, como no final da fala acima, quando diz “acho que a minha permanência pode ter contribuído”, que acredita ter sido importante a sua permanência na área de Recursos Humanos após a venda pois os empregados não perderiam a referência e se sentiriam mais seguros. Segundo ela, a permanência se deu também num sentido de missão a cumprir:

Aí quando a empresa foi vendida eu fiquei, eles quiseram que eu ficasse, eu fiquei. Eu falei assim pra mim vai ser ótimo, pois eu amo RH demais, e também eu não queria me desvincular de uma vez, criar uma ruptura. Eu acho que as pessoas que estavam lá queriam ter uma referência. [...]Eu acho que foi assim, na parte de RH o que acontece, a minha presença lá, pelo fato de ter pertencido ao quadro da empresa comprada, eu acho que ajudou entendeu, foi um facilitador por que a gente tinha um acesso direto às pessoas, a gente ia conversava e eu acho que isso fez com que as pessoas pudessem aceitar mais facilmente a mudança. Não houve um choque. Eu dizia, está acontecendo isso, vai deixar de ter isso aqui, mas em contra-partida vocês vão passar a ter outras coisas que vocês não tinham

A segunda entrevistada possuiu três outros empregos antes de seu último, que foi, conforme também já exposto, na mesma empresa da primeira entrevistada. Sua trajetória profissional também parece ter sido marcada por momentos de realização, mas também de inconformismo que acabaram por exigir decisões de mudança por parte da entrevistada. Relatou que seu

primeiro emprego como assistente social foi em um hospital, tendo conseguido a vaga mesmo antes de ter concluído o ensino superior, o que, para ela, na época, foi motivo de grande orgulho. O trabalho no hospital exigia muito dela pois, as situações vivenciadas junto aos pacientes eram sempre muito sofridas, exigindo um equilíbrio emocional bastante grande. Além disso, na época o salário recebido e as condições de trabalho no sentido da estrutura física e também profissional não se revelavam muito atraentes para a entrevistada, fazendo com que ela constantemente questionasse sua posição profissional e o resultado de seu trabalho. Isso fez com que ela pensasse em outras oportunidades de trabalho. Um segundo emprego foi numa empresa estatal onde já havia feito estágio e do qual tinha lembranças bastante positivas que lhe traziam a perspectiva de realização de um trabalho mais enriquecedor.

O meu primeiro emprego foi no hospital ABC. Que foi uma experiência muito boa, mas de muito sofrimento por que você via coisas que você não tava acostumada aí você ter que se deparar com aquela realidade e ter que remexer em todos os seus valores lá para dar conta daquilo, pois senão você chora junto com a pessoa e o seu papel e objetivo lá não são esses. E também eu passei por esse processo de me deparar com essas situações e de me envolver muito e sofrer muito e como eu tinha feito estágio na CDE na época e eu gostei muito do trabalho que a gente desenvolveu, tinha uma equipe multidisciplinar muito boa porque eu acho que o serviço social tem que trabalhar com uma equipe multidisciplinar e isso me fascina, me encanta, por que eu acho que a troca, enriquece o seu trabalho e me chamaram, aí eu saí do hospital e fui pra lá. Fiquei lá um tempo e aí depois veio um decreto lá que não poderiam mais estar contratando, por que era um contrato por tempo determinado com a possibilidade de estar efetivando. Aí saí, fiquei um tempo desempregada, sofri muito.

O que me angustiava muito ABC naquela época, que hoje é completamente diferente, pois se você vai no ABC de há vinte anos atrás quando eu me formei, quase vinte, dezoito, vinte, era muito sucateado. Você não tinha condições de trabalho para exercer a sua atividade e aí, vendo o sofrimento das pessoas e vendo que você não tinha condições de trabalho para fazer o que você via que era necessário, vai te dando uma angústia muito grande. E você se sente impotente, você se sente mal. Poxa vida eu não estou conseguindo fazer, aí você começa a se questionar. E por outro lado eu tinha tido uma experiência de estágio na CDE onde você via que você conseguia desenvolver um trabalho com o funcionário, você fazia as pessoas crescerem, caminharem, então eu falei poxa vida, eu vou acabar ficando doente aqui no ABC, por que eu não vou conseguir. [...]...então você se depara e como eu sempre fui muito bem acolhida lá na CDE e eu tinha essa possibilidade de ter essa equipe, de até poder trocar essas angústias, essas frustrações, o que encaminhar, o que fazer, como fazer, por que tinha outros profissionais também do serviço social, que já tinham passado pelo que eu passei, então assim, toda essa possibilidade. E na época, uma coisa assim que pesou, foi o financeiro. No ABC as pessoas falavam assim, você paga para trabalhar. O que eu ganhava era mínimo, mal dava para você estar realmente indo. “[...] Mas é lógico que você tem que gostar do que você faz, tem que fazer bem feito, mas infelizmente você tem que sobreviver. Então nesse momento isso pesou e o salário da CDE era um salário bom e eu tinha possibilidade de ficar e desenvolver todo um trabalho e foi isso que me fez sair.

Uma terceira experiência profissional relatada pela segunda entrevistada evidencia questões éticas importantes que nortearam algumas de suas decisões, revelando traços interessantes de caráter e personalidade, voltados para a busca de uma congruência maior entre valores pessoais e prática profissional. Segundo a entrevistada começaram a existir sérios conflitos pessoais quando ela sentia que não acreditava verdadeiramente naquilo que tinha que vender.

Você começa a procurar, mandar currículo para tudo quanto é lugar e enfim, através de um contato apareceu uma oportunidade no FGH, plano de saúde. Eu acho assim, toda experiência, mesmo que não seja aquilo que você espera, aquilo que você quer ela sempre te ensina alguma coisa, mas não era exatamente o que eu queria por que você era podada o tempo inteiro e você via que... por que eu acho assim, você tem que acreditar no que você faz, se você não acredita você não passa credibilidade para as pessoas e você não faz bem feito e eu não acreditava no plano de saúde, você entendeu, era um plano de saúde que se eu tivesse que fazer para mim - eu nunca falei isso para ninguém, é a primeira vez que eu estou dizendo isso - , mas assim, dessa coisa de eu não acreditar. E tinha muita reclamação, as pessoas reclamando muito e eu tinha que ir lá e vender um produto e como é que você vai vender um produto que você não.... Eu era assistente social, mas a gente, quando eu falo vender o produto é por que, a pessoa de vendas ia lá, vendia o plano de saúde e a gente ia implantar aquele programa de saúde e falar, tudo o que tinha, tudo o que fazia, inclusive os profissionais disponíveis, o serviço social. Então assim, eu fazia o trabalho de serviço social com os associados e também com os funcionários, mas tinha essa parte de divulgação vamos assim dizer e eu ficava... me incomodava muito isso, e eu comecei a buscar outra coisa.... Os donos eram muito bons eu tenho contato com eles até hoje... O meu cargo era assistente social.

Esta frase final, “o meu cargo era assistente social” evidencia uma preocupação da entrevistada, apresentada em vários trechos de seu relato com a questão de sua identidade profissional. Para ela, o fato de ter o cargo dentro da nomenclatura de sua profissão era sinal de satisfação, ou seja, poder trabalhar naquilo para o qual havia se qualificado. Isto também pode ser apreendido quando relata uma quarta experiência de emprego onde não teve o cargo de assistente social, mas de encarregada de benefícios. Pode ser percebido um certo grau de insatisfação com esta situação vivida.

Então uma pessoa da CDE me indicou para uma vaga na IJL que estava precisando de serviço social. Fui, fiz o processo seletivo e tal, novamente, sempre tive sorte Graças a Deus, fui selecionada, só que lá eu era assistente social, mas minha função não era a de assistente social, não existia a função de assistente social, então o que é que eu era: encarregada de benefícios. Fugia um pouco daquela questão, eu trabalhava com benefícios, embora uma coisa esteja muito ligada com a outra, você acaba, como você tem aquela formação você acaba levando isso para o seu trabalho, para o que você faz, não tem jeito.

A partir desta experiência profissional aparece no relato uma primeira importante decisão de vida, que foi o pedido de demissão deste quarto emprego em função de problemas de saúde

com o filho recém-nascido. A opção, à época foi dedicar-se exclusivamente ao tratamento e acompanhamento do filho. Importante ressaltar que, quando desta decisão a entrevistada ainda estava casada e seu marido trabalhava. Conforme ela mesma relata em outro momento, o maior salário da casa era o do pai na ocasião e era suficiente para manter toda a família em boas condições, ou seja, o fato dela sair do emprego não implicaria em dificuldades financeiras maiores.

Por que eu saí de lá? Por que eu fiquei grávida do meu filho e tive o meu filho que nasceu com problema de saúde sério e eu tive que optar ou ser mãe naquele momento, ou ser meio profissional meio mãe e eu não gosto dessa coisa meio, meio, entendeu? E aí naquele momento eu optei por tomar conta do meu filho, não me arrependo, eu fiquei fora do mercado de trabalho por quatro anos, até ele completar quase quatro anos.

O terceiro entrevistado teve a maioria de suas experiências profissionais no setor bancário. Deixou sua cidade Natal no interior da Bahia em busca de um sonho de infância que era trabalhar em um banco. Realmente, seu primeiro emprego acabou sendo em um banco em São Paulo. Chegou a trabalhar em dois bancos ao mesmo tempo, até ingressar em seu último emprego onde permaneceu por aproximadamente vinte e três anos. O trecho a seguir descreve esta passagem de sua vida.

Meu primeiro emprego, banco. Parece que estava escrito que eu ia ser bancário. A cidade onde eu nasci se chama Macarani, na Bahia, interiorzinho da Bahia, lá já na divisa com Minas. Fui para São Paulo então, meu primeiro emprego: banco. Fiquei quatro anos no banco e como em São Paulo você tinha que trabalhar de manhã e de tarde ou de dois períodos, o meu segundo período à noite, banco também. Dois bancos ao mesmo tempo. Trabalhei no banco Delta e no banco Ômega, na compensação. E veio o concurso do banco Sigma, eu estava morando em São Paulo e teve o concurso lá e como eu trabalhava na câmara de compensação, ninguém queria ganhar o salário mínimo naquela época para ser compensador. Isso em mil novecentos e oitenta, setenta e oito se não me falha a memória. Era para trabalhar como aprendiz de compensação. Então eu larguei o Banco Ômega onde eu ganhava duas vezes mais e fui para o Banco Sigma, por que lá eu sabia só tinha uma agência, eu tinha futuro.

O último trecho quando diz ” eu larguei o Banco Ômega onde eu ganhava duas vezes mais e fui para o Banco Sigma, por que lá eu sabia só tinha uma agência, eu tinha futuro”, revela que para alcançar o objetivo de buscar uma carreira no Banco, valeu a pena na época abrir mão de um salário bem maior. A intenção era, portanto, a criação de um vínculo duradouro com o novo trabalho. Interessante notar a partir das falas do entrevistado que, apesar de buscar a carreira no Banco ele nunca dependeu exclusivamente do seu salário como bancário. Praticava atividades informais paralelas de venda, conforme diz “Eu sempre gostei de vender,

paralelo ao Banco”. Segundo ele, esta seria uma forma de aliviar um pouco a dependência financeira do emprego.

Eu não só sou bancário não, eu fui bancário, mas eu tinha as minhas coisas paralelas. Eu sempre gostei de vender. Pegava um avião aqui, ia para São Paulo logo quando eu cheguei e ia buscar camiseta que não tinha aqui, para vender.

A quarta entrevistada teve alguns outros empregos na área de comércio, normalmente trabalhava como vendedora, antes de ingressar em seu último emprego. Nenhum vínculo anterior mais duradouro foi evidenciado, sendo que, ela mesma relata que quando chegava o verão acabava pedindo demissão para “curtir” e passear. “Coisas de menina” conforme ela mesma relata, já que revela que na época em que tomava tais tipos de atitude não tinha maturidade suficiente para abraçar algo com mais seriedade, para saber exatamente o que queria. Revela também que sempre soube viver bem com o que ganhava, e quando sentia necessidade de ter “algo mais”, não pegava dinheiro emprestado, mas “corria atrás” de vender alguma coisa para comprar o que precisasse. Sendo assim, recorria também a algumas atividades paralelas ao emprego em momentos de “aperto”:

Nunca me preocupei com ganhar mais, por que eu sou uma pessoa muito controlada, sempre soube controlar bem o que eu ganhava. Se eu ganhasse muito ou pouco, eu nunca passei aperto no final do mês, eu sempre fui uma pessoa muito controlada, eu nunca gastei mais do que eu podia, igual a essas meninas que vão, compram calças de marca... Igual eu falo para você, comer sardinha e arrotar caviar. Eu não sou assim, não uso marca. Então, eu sempre controlei muito o meu dinheiro. Eu morava no apartamento do meu cunhado, pagava o condomínio, pagava o meu apartamento, mantinha um carro e andava arrumadinha, entendeu? A minha vida era toda certinha, entendeu? Nunca tive dificuldade, nunca me apertei, nunca tive que ligar para alguém para pedir dinheiro emprestado. Eu nunca fui disso, pegar emprestado dinheiro com ninguém. O meu salário sempre deu direitinho. Aí eu corria atrás, vendia Natura. Eu era consultora da Natura em Vitória. Trabalhava na WZX e vendia Natura. Aqui vendia roupa, vendia salgadinho, montava lasanha, vendia lasanha...Inventei moda. Quando eu queria mais... Quando eu quis comprar o meu carrinho, corri atrás e comprei. Eu sou uma pessoa que dentro das minhas possibilidades eu sempre consegui tudo que eu quis conquistar.

O relato anterior também revela um “locus interno” de controle bastante grande, ou seja, a entrevistada confia em sua própria capacidade para alcançar os seus objetivos de vida, muito mais do que se apóia em questões externas como fatores limitadores ou impulsionadores do alcance de suas metas pessoais.

Interessante observar que mesmo dizendo que o seu salário “sempre deu direitinho” a entrevistada utiliza a expressão “salarinho” no trecho destacado a seguir. O realce dá um tom

pejorativo no sentido de ressaltar que o salário que ganhava na época não seria suficiente para garantir todo o poder de compra de que necessitava, numa ênfase à questão financeira. Análises posteriores irão revelar que a entrevistada deixa transparecer preocupações financeiras constantes.

Por que, eu trabalhava na WZX até às cinco e meia da tarde, pegava um ônibus para Petrópolis na sexta-feira à tarde, comprava roupa em Petrópolis, no sábado ia para Belo Horizonte, chegava domingo cedinho, na segunda-feira cedinho já botava a minha sacola de roupas dentro do meu carrinho e ia vender na WZX. Por isso é que eu falo, nunca fiquei assim só com o meu salarinho de WZX. Meu salarinho rendia , então eu ia, viajava e ia melhorando. Depois comprei um fiatzinho e fui melhorando. Então eu nunca parei no tempo.

O quinto entrevistado revelou uma trajetória profissional bastante diversa antes do ingresso no seu último emprego, conforme se apresenta no trecho a seguir:

Antes da TZL eu fiz um pouco de cada coisa. Antes da TZL eu estava trabalhando como fiscal de caixa em um supermercado na Marechal Campos. Já fui embalador, fui office boy de escritório de contabilidade, um dos meus primeiros empregos foi de fundo de caixa em supermercado. Minha carteira está assinada como fundo de caixa. Já trabalhei em empreiteira carregando caminhão de lajota. Não tem tempo ruim comigo não!

Interessante notar que neste caso específico o entrevistado já havia se desligado anteriormente da mesma empresa para a qual depois retornou e veio a se desligar novamente quando montou a sua pousada. Relata inclusive que o seu caso foi um exemplo utilizado pela direção da empresa junto aos demais empregados, até como um meio de pressão para que não pensassem em sair, pois iriam acabar “quebrando a cara” conforme as palavras do próprio entrevistado, e acabariam de volta a seus velhos empregos. O trabalho rotineiro é o que aparece como fator preponderante de insatisfação e sofrimento, além da conseqüente rotinização da própria vida que se dava em função do trabalho, contribuindo para um forte desequilíbrio emocional, constatado no trecho “fiquei quase doido”, o que fez com que ele pensasse neste primeiro pedido de demissão. Relata:

Fiquei quatro anos lá da primeira vez e pedi conta por que eu não gostava do arroz com feijão, a rotina diária... Teve uma época que eu fiquei quase doido dentro daquela TZL, fiquei rodando em volta do painel, quis sumir no mundo, entendeu? Vai pro serviço, chega em casa almoça, janta, volta pro serviço de novo, todo dia aquela coisa. Eu quis mudar. Então eu pedi conta e fui montar o bar com o meu pai e não deu certo. Deu certo entre aspas, não é que não deu certo, mas foi uma má administração por que misturava coisa da casa com o bar, eu morava com os meus pais, então resumindo, eu trabalhava muito, mas não tinha dinheiro, não faltava mas também não tinha, não tinha tempo então não deu certo.

Sobre as formas de ingresso em sua última situação de empregados formais, também as experiências revelam bastante diversidade.

A situação de ingresso da primeira entrevistada em seu último emprego conforme já apresentado, deu-se a partir da venda da empresa da família, quando deixou de ser “a filha do dono” para ser uma empregada celetista. Questões que podem ter influenciado nesta sua decisão de “ficar” quando a maioria dos demais membros da família acabaram se desligando da empresa após a venda, podem estar relacionadas às necessidades de auto-afirmação e realização, além do fato já relatado de um sentimento declarado de ter uma “missão a cumprir” junto ao corpo de empregados que poderiam se sentir muito “perdidos” com a mudança se não conseguissem estabelecer um vínculo de continuidade entre a gestão anterior e a nova que estava por vir. A entrevistada sentia que ela própria é que representaria este vínculo. As questões relacionadas à auto-afirmação e auto-realização, conforme dito anteriormente, encontram-se inseridas no relato a seguir:

Na verdade eu fiquei por que eu me senti um pouco responsável por aquelas pessoas de lá, eu não queria abandonar todos, virar as costas. E também em contrapartida tem o meu lado de orgulho, vaidade, eu queria provar para mim mesma que eu tinha condição de ficar numa empresa como a compradora. E fiquei, durante dois anos lá, fui praticamente a única da família que ficou, fui a última a sair de lá, saí por que eu quis, por opção minha eu pedi desligamento.

A segunda entrevistada teve seu ingresso na empresa de uma das formas mais comuns, ou seja, a partir de um processo seletivo padrão, do qual participou e foi selecionada. A partir deste ponto, começa a descrever a sua trajetória profissional na empresa, a partir do momento em que ela foi vendida. Observa-se, conforme já destacado que para esta segunda entrevistada o fato de estar realizando um trabalho diretamente relacionado à sua formação profissional é um fator levado em bastante consideração e a sua função nesta nova empresa acabou se desvinculando um pouco desta premissa.

A TETA estava selecionando assistente social também, então eu fui, participei do processo seletivo e fui selecionada como assistente social. Fiquei uns dois meses como assistente social e fazendo também a parte de benefícios. Aí a empresa GAMA comprou a TETA. Aí não existia função de assistente social, o benefício que era administrado pelo RH foi terceirizado, ou seja, uma empresa de São Paulo administrava o plano de saúde, administrava o odontológico, por que era tudo uma parte dentro da empresa que a gente coordenava e convênios que a gente mesmo fazia e coordenava. Aí acabou, veio um pacote pronto, descontando X do funcionário. E aí me veio aquela oportunidade de assim, meio assim... Não tem

espaço mais para você por que acabou essa função, mas a gente vai estar ampliando o setor de treinamento, formação, topa? Eu pensei, falei bom, nessas alturas é um desafio, é bom você aprender, eu só fiquei frustrada por que eu não tava fazendo a minha função que eu gosto muito, mas falei topo, estou precisando, tinha filho, casada, dinheiro infelizmente ele é uma coisa que te faz falta e você precisa dele para poder viver, eu não posso ser mandada embora agora. Vou aceitar o desafio, e fui. Aprendi muito por que eles investem muito no funcionário, vários cursos que eu acho que eu não teria nem condições de ter feito e comecei então a trabalhar nessa área.

Evidencia-se neste caso, que o que ela chama de “oportunidade” foi quase um tudo ou nada, pois não existiria mais espaço na empresa para que ela exercesse a atividade anterior como assistente social. Neste momento, ela toma esta “encruzilhada” como um desafio profissional e pondera as questões financeiras e de família. Observa-se que entrevistada não pensava em desligamento neste momento, era mesmo algo que ela gostaria de evitar. Ou seja, o pedido de demissão que acabou ocorrendo depois e a busca de uma forma mais “flexível” de ocupação não eram uma intenção pré-meditada, planejada, uma programação para a vida. A análise de trechos e categorias posteriores irá evidenciar que o pedido de demissão acabou sendo idealizado em função do desenrolar do seu trabalho e de outras situações vivenciadas na empresa e na vida pessoal.

O terceiro entrevistado fala de seu ingresso no Banco, de sua trajetória interna e de sua vontade de ser caixa bancário, não tinha aspirações maiores de vir a ser gerente, conforme relata:

O meu ingresso no Banco Sigma foi primeiro via empurrão, por que precisava. Tinha uma prestadora de serviço do Banco, aí veio o concurso interno, eu fiz e passei. O concurso me dava estabilidade, como me deu até o último dia quando eu saí do Banco. Entrei como auxiliar de compensação, fui para escriturário, com um mês de Banco me colocaram no caixa, que era o que eu mais queria, era ir para o caixa. E eu fiquei no caixa vinte e um anos. Passei para a segunda fase de um concurso interno para gerente, fui eliminado, mas não era aquilo que eu queria. Era obrigado a fazer concurso, mas não era aquilo que eu queria também. Gerente eu não queria, eu queria ser caixa.

A quarta entrevistada relata o seu ingresso em seu último emprego quando estava com aproximadamente vinte e dois anos de idade. Confessa que, apesar de existir a exigência de concurso, acabou conseguindo “entrar pela janela”, conforme ela mesma diz: “O meu emprego na WZX na realidade foi um emprego arrumado, arranjado, entrei pela janela, que na época só entrava concursada, nesse ponto eu tive até sorte.” Continua o relato falando sobre como foi a evolução de sua carreira na empresa e das mudanças para o escritório central em Vitória.

Trabalhei oito anos em Linhares e depois senti necessidade de sair de Linhares, Linhares já estava pequena aí fui para Vitória. Meu cargo era assistente administrativo. Primeiro comecei no laboratório, depois do laboratório fui melhorando, não grandes cargos não, mas fui dando uma melhorada lá dentro. Tinha auxiliar administrativo um e dois eu fui até o dois, o último grau antes de passar para técnico. Aí eu consegui ir para Vitória, aí trabalhei sei anos em Vitória no Centro .

O pedido de transferência para Vitória foi feito pela própria entrevistada, pois disse que começou a sentir que necessitava de um espaço maior, de possibilidades de crescimento que o escritório de Linhares não proporcionaria.

O quinto entrevistado, conforme já dito, teve um segundo ingresso em seu último emprego, pois já havia pedido demissão anteriormente. Relata que em um primeiro momento pensou que não iria conseguir retornar, já que como ele mesmo diz, “era uma empresa complicada de você voltar”. Realiza ainda uma breve análise crítica sobre a situação de muitos que se desligaram em incentivos e acabaram em situações complicadas, pois muitas vezes o único universo profissional que conhecem é o da empresa e não conseguem se estabelecer devidamente fora dela. Alguns que se desligaram acabaram retornando ou se transformaram em prestadores de serviço em situações muitas vezes desvantajosas.

Bem, enquanto eu estava trabalhando nessa de moto boy eu ouvi uma conversa de que a TZL ia implantar uma quinta letra na usina. Mas a TZL era uma empresa complicada de você voltar, de você retornar. Eu fui exemplo para muita gente que quando eu voltei queria sair e acabou não saindo, por que o que é que acontece, oitenta por cento dos ex-funcionários de uma companhia como a TZL hoje está lascado. Por que como eu, entra com vinte anos de idade sem muita experiência, e sem profissão. Aí a TZL dá um incentivo você bota dez, quinze, vinte mil no bolso e acha que está com dinheiro. Quando você vê você não tem dinheiro, você não tem profissão e não tem emprego, aí você vai para o sub-emprego. Oitenta por cento dos ex-funcionários da TZL que saíram neste incentivo, muitos deles voltaram a trabalhar para empreiteiras na TZL, ganhando metade do que ganhavam, sem benefícios como a TZL dá e hoje estão lascados mesmo.

3.3.4 - A decisão

Entende-se a partir das interpretações que a análise dos dados pode possibilitar, que a construção da decisão de desligamento pode ter sido influenciada por diversos fatores, que variaram imensamente entre os sujeitos pesquisados. Para alguns, a decisão reflete a realização de um ideal de vida há muito planejado, para outros foi consequência direta dos

últimos acontecimentos pessoais ou profissionais. Questões imediatas relacionadas à situação de trabalho sem dúvida possuíram peso significativo para todos, além de alguns valores pessoais que se evidenciaram marcantes nas histórias individuais. O momento, a hora exata de comunicar à empresa o pedido de demissão também revela singularidades interessantes como sensações de nervosismo, calma, alívio, lentidão ou rapidez. Para alguns dos sujeitos entrevistados, o apoio de outros como a família ou o cônjuge foi essencial, contudo, para outros se tratou de uma decisão bastante solitária. Além disso, percebe-se que outros eventos anteriores marcantes, outras escolhas individuais já realizadas em esferas diferenciadas da vida de alguns dos sujeitos, podem ter contribuído para a decisão de desligamento.

a) – Planejamento?

Interessante observar diferentes níveis de planejamento sobre a decisão a partir dos relatos dos sujeitos entrevistados. Alguns revelam que já pensavam na mudança de vida há algum tempo, admitem que existia a intenção de modificarem as suas formas de ocupação mesmo antes de estarem em seus últimos empregos. Outros, entretanto, deixam claro que dentre os influenciadores imediatos e diretos estavam as situações que passaram a vivenciar no seu dia-dia de trabalho. Tal constatação, contudo, não exclui este tipo de situação como também influenciadora das pessoas que já tinham um planejamento anterior para a decisão.

A primeira entrevistada revela que de alguma maneira, sempre pensou em ir morar no sítio que possuía, deixando a vida na cidade para viver com mais calma e tranquilidade, apesar de deixar entender que em alguns momentos isso não passasse de um grande sonho, ou de um “papo” como ela mesma diz, quando fala do que o marido comentava quando ela dizia que gostaria de ir morar no sítio.

A segunda entrevistada por outro lado, relata que a mudança não faria parte de seus planos imediatos, nem muito menos se constituía em um objetivo de vida até os acontecimentos dos últimos dois anos no seu emprego, que serão devidamente analisados em outra sub-categoria. Ela ainda revela que na verdade, o momento em que decidiu se demitir seria o menos

indicado, já que saíra recentemente de um processo de separação conjugal, ainda não recebia nenhuma pensão para o filho e começava uma nova vida sozinha.

Não acho que a minha separação teve relação com a minha decisão de sair. Era até um momento de falar: agora eu preciso muito mais disso aqui do que antes. Eu tinha um marido que de qualquer forma estava junto, que sustentava a casa, o meu salário ajudava, mas não era assim o mais importante. Vamos dizer assim, eu contribuía, eu não era a mantenedora da coisa e depois da separação não, eu me tornei a mantenedora, é bem diferente, a coisa muda.

O terceiro entrevistado também revela que já pensava em trabalhar por conta própria há algum tempo, diz que sua decisão foi “mais ou menos planejada”. Conforme já apresentado, ele sempre teve atividades paralelas ao emprego, comprava e revendia produtos diversos para os próprios colegas de trabalho e idealizava, um dia, ter algo mais estruturado e viver daquilo.

A minha saída foi mais ou menos planejada. Eu já tinha mais ou menos um caminho a fazer. É como eu falei para você, eu já saía daqui e ia para São Paulo, comprava e vendia e eu sempre gostei de vender. Eu falei assim agora vou vender em um negócio mais sólido.

A quarta entrevistada revela que quando iniciou suas atividades em seu último emprego não pensava nesta mudança de vida. Contudo, observa-se pela sua fala que em algum momento ela começou a sentir que não iria “ficar a vida inteira ali”, como ela mesma diz. Sabia que não queria se aposentar na empresa, pensava de alguma maneira numa atividade própria.

[...] Quando entrei na WZX eu não pensava em fazer essa mudança na minha vida, eu era muito menina, há vinte e dois anos atrás, a mentalidade da gente não é igual a dessas meninas de hoje. A mentalidade dessas meninas de quinze, dezesseis, dezessete anos de hoje é uma mentalidade assim... elas já tem um objetivo traçado. Eu há vinte anos atrás não tinha tanta malícia, eu não tinha aquela coisa toda de Eu fui para a WZX e achei que estava bom.[...] Eu tenho uma amiga que ela fala assim, ela dá aula, nossa só faltam catorze anos para eu me aposentar. Eu falei, Deus me livre se eu vou me aposentar na WZX, eu sempre falei com ela. Eu não vou ter aposentadoria por que eu não vou me aposentar na WZX, não vou passar minha vida toda aqui. Eu tinha isso em mente. Eu tinha em mente montar alguma coisa para mim, talvez não seria a pousada. Mas isso aí eu tinha certeza, que eu não iria me aposentar dentro da WZX.

Fica claro contudo, que a sua decisão começou a ser realmente idealizada e concretizada no início da sua atual relação conjugal. Assim, a influência do cônjuge demonstra-se decisiva na questão do planejamento, neste caso. Os dois começaram a pensar em montar um pequeno negócio juntos a partir do momento em que se uniram, aproximadamente um ano antes de efetivarem as suas saídas dos respectivos empregos. Já haviam, inclusive, aberto uma firma em Arraial D'ajuda para aluguel de bugres e motos da qual posteriormente desistiram.

Ah sim, essa idéia de sair da empresa, do meu marido e minha, não foi de quando a gente veio para cá, essa idéia, nós já tínhamos, é tanto que nós temos uma firma registrada em Porto Seguro de aluguel de bugre e moto. Então, nós abrimos firma em Porto Seguro com a intenção de ir embora para Porto Seguro. Chegamos a ir lá, olhar, ver casa para morar, com sociedade com um primo dele. Então essa idéia já vinha de algum tempo, a gente vinha amadurecendo. A gente tinha vontade de fazer uma outra coisa, ganhar um extra. Aí um ano depois que a empresa já existia lá, a gente veio conhecer aqui e veio a idéia de montar uma pousada aqui e esquecemos Porto Seguro. Apesar de que eu amo a Bahia, a vegetação da Bahia, aquele mar quentinho. Me dá vontade de sair daqui e ir embora para a Bahia.

A questão da religiosidade emerge também na fala da entrevistada quando comenta sobre suas orações e sobre a entrega da sua decisão nas mãos de Deus. Neste sentido, a fase de planejamento e amadurecimento da idéia foi marcada por um forte apoio na religião e na fé.

Quando fomos morar juntos foi que começamos a conversar sobre essa idéia. Foi praticamente um ano antes de virmos para cá. Foi um ano de amadurecimento da idéia, de pedir orientação a Deus sempre, por que eu não faço nada sem orar muito, sem pedir muito, por que só Deus mesmo para saber o que ele quer para a gente, por que a gente não sabe nada.

O quinto entrevistado relata também a questão da abertura da empresa na Bahia e revela que sempre teve um sentimento de que necessitaria mudar. Ele, atualmente naturista, não poderia se sentir realmente confortável numa atividade profissional que exigia uma indumentária pesada para a sua execução. Neste sentido, o corpo seria o primeiro a sentir os efeitos negativos da atividade que realizava, conforme relata:

A vida inteira eu trabalhava, mas não gostava de vender hora. Ter que botar capacete, ter que botar a botina, não era a minha praia mesmo. Eu sabia que algum dia eu teria que mudar aquele ritmo de vida. Então a gente ia muito a Arraial D'ajuda, inclusive por causa da praia de Naturismo de Trancoso, a gente começou o naturismo lá, e tivemos a idéia de montar uma empresa lá. Chegamos a abrir uma empresa de aluguel de bugre e moto. Só que ficamos sabendo que os turistas quebravam muito carro, chegava um casal alugava um carro e chegava lá na frente subia um monte de gente em cima do bugre, então nós ficamos meio desestimulados. Não levamos o negócio à frente.

Revela ainda que a escolha por uma pousada acabou sendo um enorme desafio, já que nenhum dos dois possuía experiência anterior com esta atividade: “Nós nunca pensamos em montar uma pousada na nossa vida, nunca construímos nada”. A prática do naturismo por parte do casal talvez tenha sido o que mais influenciou na escolha deste tipo de negócio e do local onde ele foi localizado. Ou seja, os condicionantes para a nova atividade estiveram mais próximos de seus anseios pessoais do que propriamente de questões voltadas para a eficiência

financeira do negócio. Isto poderá ser evidenciado também a partir da análise de outros relatos que virão a seguir.

b) - As sensações no último emprego: prazer, angústia, frustração, sofrimento e inconformismo

Talvez esta sub-categoria de análise seja a que possibilite evidenciar mais explicitamente os efeitos negativos que o trabalho pode vir a exercer sobre os indivíduos, apesar de apresentarem-se também relatos de satisfação pessoal e realização profissional. Entende-se que a compreensão das situações a seguir apresentadas contribui imensamente para delinear com mais clareza possíveis fatores intervenientes na decisão de desligamento que estes sujeitos praticaram.

A primeira entrevistada relata situações de trabalho que começaram a ocorrer após a venda da empresa da família, quando o grupo estrangeiro comprador assumiu a gestão do negócio. Demonstrou não concordar com muitas mudanças que passaram a ser realizadas e que afetavam diretamente a cultura da empresa onde anteriormente predominavam características como paternalismo e proximidade nas relações entre as pessoas - até por ser uma empresa familiar - traços que eram extremamente enfatizados pela área de Recursos Humanos da qual ela era gerente. O que mais a incomodava, segundo ela, era a autonomia que passou a ser dada aos gerentes, mas sem que estes tivessem capacidade e maturidade para receber tal autonomia, acabando por cometerem injustiças e desmandos, “passando por cima” de muitas regras estabelecidas. Fica bastante claro na fala da entrevistada que passou a existir uma enorme frustração e a sensação de que o trabalho de estruturação da área de RH que ela havia realizado estava sendo perdido em função do excesso de poder que passou a ser dado à média gerência.

A parte comportamental da compradora para mim é a que compromete tudo. Para mim o RH é muito simples de se fazer desde que você respeite a pessoa, independente do cargo que ela tenha. Você tem que respeitar por que do outro lado tem uma pessoa que tem sentimento, tem comportamento, tem família e então nisso a compradora peca. Tem muito apadrinhamento, então não tem assim essa parte de seleção deles eu acho que é um pouco falha, é muito apadrinhamento, os cargos de

gerência não, eles são bem criteriosos em selecionar, a parte de diretoria, agora a gerência média é complicadíssima, é complicadíssima. Eles vêm de uma política desde a implantação deles que é assim: militarista, autoritária, então os gerentes não perdem isso, é impressionante, é impressionante, é aquela coisa amarrada, então assim eu não sinto que o empregado veste... eu não sinto que eles defendem a empresa, pois se você está ali você tem que defender e eu não sinto isso. Eles dão muita autonomia ao gerente, em todos os sentidos, entendeu, e não acompanham como ele trata o empregado. Então por um lado eu acho que profissionalmente isso é excelente você ter autonomia, você dizer olha eu tenho tanto, meu orçamento é tanto e eu vou gastar assim, e mostrar o resultado que vai ter. Agora na parte quando você trata de pessoas já não é assim, por que não há muito acompanhamento, então tem muito abuso, entendeu, muito abuso [...] Então quer dizer eles são ótimos, são excelentes, o formato que eles trazem de lá de formação de pessoas é maravilhoso, a autonomia que eles dão para os gerentes, eles investem bastante, só que faltam para mim no respeito com as pessoas, com os clientes e com os empregados, pronto acabou. Para mim é apenas uma questão só de tempo... [...] Então é isso eu fiquei esses dois anos e para mim foi maravilhoso, eu falei assim a compradora é uma empresa que não tem como dar errado, por que entendeu, como... a autonomia que o gerente tinha... só que nem todos tinham autoridade para ter aquele poder na mão. [...]Então a pessoal tinha que fazer uma avaliação, passar por todo um processo seletivo e os gerentes de departamento falavam não, eu quero promover esse aqui, quero aumentar o salário desse aqui, então começaram a minar o nosso trabalho, e foi perdendo um pouco o sentido, entendeu, você ficar dando murro em ponta de faca. [...] Eu percebi na verdade que a mentalidade... as pessoas não estavam querendo mudar, entendeu? Não teve conflito, na verdade assim, os gerentes não estavam querendo aceitar as regras que eu julgava que eram o melhor para a empresa, que era a gente seguir regras, seguir critérios para uma seleção, ter um perfil. A gente via que eles estavam promovendo pessoas que para mim não eram habilitadas para a função e rejeitando pessoas que eram altamente qualificadas para as funções, tanto é que estão aí no mercado dando show, aí eu falei... não dá pra mim, entendeu, tava perdendo o sentido para mim... O que eu construí estava se desmoronando, acabando. Realmente acho que foi mesmo por esse lado, até conversando agora com você fica mais claro para mim, acho que foi isso, tipo caindo, acabando um trabalho que tinha sido feito e para mim estava se perdendo. Agora, algumas regras para seleção, algumas regras para promoção e de salário também eles conseguiam furar isso aí, entendeu? Tinha regra, eu acho que o que eles queriam mesmo era colocar as pessoas erradas que não estavam preparadas para aquilo. Não tinham amadurecimento para aquilo, dar cargos onde o salário era aquele, mas a pessoa para mim... eu não via sentido naquilo. Num primeiro momento teve gerente que ficou num patamar de salário fora do Espírito Santo, [...] E para mim eu batia com isso, achava que não tava dentro, aí queria mudar a função, não sei das quantas, né, para poder justificar o aumento de salário, e muitas vezes um outro que exercia a função ficava lá meio parado. Antes o RH tinha uma participação muito forte para que promovesse o empregado e depois não, o gerente era que ... ele, entendeu, independente de regra ele queria burlar essa regra e a gente falava não, a regra é essa, tem que passar pela direção e tudo, aí, mas...eles forçavam, acabavam colocando a pessoa e depois não tinha como você dar o cargo para a pessoa e depois não dar o salário. Não tem como, então, quer dizer, começaram a minar, [...] Infelizmente, então é isso, aí, eu acho que dá para entender melhor a questão da saída, eu vi que o trabalho tava sendo, não é perdido, mas a política da empresa tava indo contra aquilo que eu acreditava.

Se retomarmos os indicadores de sofrimento no trabalho apresentados por Jayet (1994) podemos afirmar que a entrevistada se ressentia da perda do sentido do seu trabalho, quando sustenta que se sentia mal por ver que as regras e políticas de RH estavam sendo efetivamente abandonadas em consequência desta maior liberdade e autonomia que estava sendo dada a

quem, na opinião dela, não merecia. Ela ainda continua relatando que a compradora passou a enfrentar algumas dificuldades sérias no negócio e que via algumas tentativas por parte da empresa e fazer algumas coisas melhorarem, mas que esta questão específica da média gerência era uma enorme barreira. A fala vem com ênfase, com força no tom e nas palavras quando diz o que, na opinião dela deveria ser feito com relação ao problema:

E eles tentaram muito, no papel, tentaram muito, mas tinha muita resistência nas redes, nas lojas os gerentes, eles não conseguiram entender, não conseguiram, não sei por que não conseguiram, eu até imagino que eu acho que eles tinham que tirar um pouco a autonomia do gerente que não está agindo bem com o empregado, “cortar as asas deles, cara”. Se você agir mal com ele quem vai sair é você, entendeu? Para mim é muito fácil, mas não, o gerente é responsável e você tem que dar autonomia a ele. Mas “poxa”, mas tem cara que não tem maturidade pra ter autonomia não, tem que mandar embora mesmo, ou ele entra nos eixos ou

A questão da sobrecarga, do excesso de trabalho e da obrigatoriedade de realização de atividades “extras” que, na opinião da entrevistada, não estavam relacionadas ao seu cargo, também são apontadas como fontes de insatisfação e que acabaram por comprometer o seu lado pessoal contribuindo para que começasse a pensar em se desligar da empresa.

[...] aquilo estava começando a comprometer também a minha vida pessoal, pois eu tinha que ficar muito fora, tinha horário para chegar, mas para sair não tinha, às vezes eu saía 8 horas, 10 horas chegava em casa à meia-noite, tinha que fazer balanço. Então quer dizer, eu como gerente de departamento na época, eu tinha que acompanhar o ritmo da administração, mas eu não gosto de fazer balanço, mas eu tenho que seguir, eu não sou diferente de ninguém, então eu ia. [...] Para mim não justificava também eu ser do RH e ter que ir para a loja fazer balanço. Entendia pela explicação que é, todos os gerentes, por que a empresa tem que dar lucro, têm que acompanhar o balanço. Eu, assim, bem sem familiaridade, com quantidade, com coisas que eu não tinha condição técnica de acompanhar, se está mal ou bem feito. Mas eu tinha que ir lá assinar os papéis, recontava algumas coisas, mas pra mim não... tinha necessidade de gastar meu tempo... sabe?. Acho que você tem que ter um tempo para descanso. Acho que a vida da gente tem que ter equilíbrio. Você tem o tempo do lazer, o tempo do trabalho e o tempo para estar com a família, e eu não tava tendo.

Ela ainda relata que em um dado momento, a empresa compradora começou a realizar cortes de pessoal em função de algumas dificuldades que passaram a ser enfrentadas pelo negócio. Seu maior medo era ter que realizar cortes em sua área, ter que demitir alguém da sua equipe. Segundo a entrevistada, isso ela não faria e a iminência de algo desta natureza fez com que ela buscasse a sua demissão mais rapidamente. Ela se demitiu antes que houvesse este “xeque-mate”, conforme ela mesma conta:

E como estava corte, corte, corte, corte, eu falei gente, eu não tenho como cortar esse pessoal, não vai dar... Tem um corte, ah, vai ter que diminuir tanto, no RH vai ter que ter um corte de tanto, entendeu? Não é que foi assim, eu vi que ia chegar a esse ponto. Não chegou, ninguém falou você vai ter que demitir alguém, não teve esse xeque-mate.

A segunda entrevistada também apresenta um relato riquíssimo sobre situações enfrentadas no trabalho e que lhe causavam enorme sentimento de injustiça, inconformismo e indignação, não só no que se refere à maneira com que ela própria era tratada, mas também à maneira com que eram conduzidas as relações com os outros empregados. Em sua opinião, a empresa mudou da “água para o vinho” após ter sido comprada, uma nova cultura vinha sendo “imposta”, não havia mais participação da área de RH nas decisões sobre pessoas:

Nossa, da TETA para a GAMA mudou tudo, eu não sei nem te falar quais eram as políticas de RH lá, por que vinha tudo muito pronto, por que como você não constrói nada fica difícil falar de algo que você não constrói. A coisa chega e se aplica, tem que se encaixar na marra. É muito difícil, eu acho que foi água e vinho. [...] E assim, queriam que.... vêm de uma cultura diferente, de um país frio e a gente sabe como é brasileiro, um povo caloroso, que gosta de carinho, que gosta de atenção, todo esse espírito que é diferente de lá, estavam acostumados com a TETA que tinha essa filosofia de vida e de comércio de estar tratando o funcionário bem, por que tratando o funcionário bem sabia que iria reproduzir isso para o cliente e que ia voltar em forma de lucro para eles, e veio com uma cultura completamente diferente querendo que as pessoas daqui se adaptassem a eles. E isso é muito difícil, por que é muito diferente. Então realmente, não dava. Era muito difícil trabalhar lá. Foi bom, não vou cuspir no prato que eu comi por que eu enquanto pessoa aprendi, cresci, fiz muito curso, mas assim, eles investiam muito em algumas coisas e desperdiçavam outras que eram muito mais importantes que era essa parte. Por que era assim, vamos dar cursos, ótimo, vamos dar cursos, mas vamos tratar bem as pessoas, elas vão ouvir o que eu estou querendo falar, por que como é que eu falo com você, olha, dê bom dia, dê um sorriso para a pessoa que está na sua frente se você chegou dentro da sala você não deu um sorriso, não deu bom dia, não cumprimentou.. o que é que você vai reproduzir? Você vai reproduzir isso.

Uma outra situação apontada pela entrevistada era a que se refere às entrevistas de desligamento. Ela como pertencente ao quadro de RH realizava este tipo de entrevista, mas relata que era algo sofrível e muito complicado, pois não havia ações de seguimento sobre os problemas identificados, providências não eram tomadas para a solução das questões levantadas a partir das entrevistas e no final, a “coisa perdia o sentido”, como ela relata:

A gente tinha uma entrevista de desligamento que era assim a pior coisa que eu já fiz em termos de trabalho, por que quando você tem essa entrevista, mas você usa essa entrevista para você melhorar o trabalho, eu acho que é um instrumento maravilhoso, mas quando você tem isso, mas você não pode usar para melhorar é péssimo, por que você fica ouvindo, ouvindo, ouvindo e você não canaliza, e aí como é que fica?

Questões éticas voltam a emergir na fala da entrevistada quando ela lembra da importância que tem, para ela, acreditar naquilo que faz, reconhecer a verdade nas suas práticas. Conflito e sofrimento começam a aparecer, em grande parte pelo fato de ter sido “deslocada” de sua real atividade e formação (conforme já exposto) após a compra da empresa e também por que não admitia o desrespeito e a falta de reconhecimento para com as pessoas, além da enorme incongruência entre o discurso e a prática na organização. Ao retomar mais uma vez as considerações de Jayet (1994) a respeito do sofrimento no trabalho observa-se que neste caso conflitos entre valores individuais e valores organizacionais são evidentes, aliados a um profundo sentimento de injustiça e enormes dúvidas em relação ao resultado profissional de seu trabalho.

Eu fui promovida a coordenadora do setor de formação e fiquei bastante tempo nisso. Até que você começa a ver, volto de novo naquela história do acreditar no que você faz. Você dava formação, você recebia uma formação e repassava para o funcionário, só que os funcionários não eram reconhecidos enquanto pessoas, enquanto gente, enquanto ser humano, e aí você chegava lá e falava você tem que atender bem o cliente, você tem que fazer isso, fazer aquilo, e você não tem isso dos seus superiores, fica muito complicado, de você passar isso pras pessoas. E aí você chegava nas lojas ia lá, ficava, fazia esse trabalho todo, sabe e depois você retornava à loja e ouvia milhões de reclamações dos clientes e aí você começa a se questionar: o que é que eu estou fazendo? O meu trabalho não está valendo nada, então assim, muitas vezes eu pensava eu acho que sou eu, eu não sei fazer isso, eu sou assistente social eu não estou conseguindo passar.

Para suprir o seu deslocamento da sua função, já que suas atividades não eram mais as de assistente social, após as mudanças ocorridas na empresa, a entrevistada começou a realização de um trabalho voluntário na ONG onde atualmente é empregada. Percebe-se que a insatisfação com o conteúdo do seu trabalho começou a empurrá-la neste momento para fora da empresa, em busca de maior realização profissional e, conseqüentemente, pessoal.

[...] eu já era voluntária da Casa de Apoio, por que como eu fazia um trabalho que fugia da minha formação de assistente social, eu tinha que fazer alguma coisa para suprir este lado, pois senão você fica, poxa, né? ...Então eu era voluntária da Casa de Apoio, dava um suporte ao serviço social enquanto voluntária, supervisionava estagiária, estava participando do desenvolvimento e do crescimento da Casa.

A sobrecarga de trabalho também era um fator de enorme insatisfação, além da exigência de atuação em atividades que, na opinião dela, não pertenciam ao escopo do seu trabalho, como é o caso das atividades de balanço das lojas, que, ainda por cima, eram realizadas aos sábados e domingos, problema já evidenciado também com relação à primeira entrevistada.

Então a gente começa a questionar e começa realmente a ver toda esta questão da burocracia, da hierarquia, de toda essa falta de respeito com o funcionário, de você ter horário para entrar e não ter horário para sair de te quererem exclusivamente vinte e quatro horas e do desvio de função, de você ser funcionário bombril e da falta de respeito mesmo, e aí você começa pô, sabe, isso.... E aí você começa a ver, você ganha bem, sabe. Eu ganhava bem melhor do que a minha categoria de assistente social, mas isso começa a te dar uma certa frustração por que aí você não tem mais tempo para a sua família, você não tem mais tempo para o seu filho, você tem hora para entrar mas não tem hora para sair. [...] Falei não, a minha qualidade de vida... lá você trabalhava sábado, domingo e você fazia balanço, coisa que não tinha nada a ver com você, então para o que você estudou, não desmerecendo ninguém, eu acho que cada um... é um trabalho cansativo, penoso, tirava o chapéu para o pessoal da loja o tempo inteiro por que comércio não é fácil, não é fácil, mas assim, poxa vida, eu to fazendo uma coisa e recebendo por uma coisa que não é a minha função, qualquer pessoa pode fazer aquilo e por um custo muito menor. E aí você folgava um dia de semana, para trabalhar num domingo para fazer uma coisa que não tinha nada a ver com você e o que você tinha que fazer realmente ficava pendente, ficava a dever e a sua vida pessoal também. Eu não tinha lazer, não tinha nada. Eu falei não, não é isso que eu quero para a minha vida, eu quero alguma coisa melhor.

A falta de reconhecimento pelo esforço e dedicação também foi apontada como forte influenciador no processo de desligamento. Segundo a entrevistada, era necessário colocar a empresa sempre em primeiro lugar. Os problemas pessoais e situações adversas como problemas de saúde dos empregados nunca importavam, como se “não fosse humano” ficar doente. A fala registrada evidencia enorme indignação sobre essa constante sobreposição dos interesses da empresa aos interesses pessoais.

Era uma coisa muito assim, você está lá, você tem que cumprir. Você fazia milhões de horas extras e na hora que você tinha que tirar aquela hora para levar o filho ao médico parecia que você estava fazendo uma coisa errada por que... sabe... não tinha essa flexibilidade de você poder estar fazendo isso, sempre tinha questionamento, sempre tinha piadinhas, gracinhas e isso vai te desgastando. Era como se não fosse humano, como se você não ficasse doente, como se seu filho não ficasse doente, como que só existisse a empresa, a empresa é mais importante do que tudo, e não é. Para mim não é.

Ainda de acordo com a segunda entrevistada era “impossível” vivenciar alguns de seus valores pessoais mais importantes na empresa, como a questão do respeito ao outro, da solidariedade. Os efeitos destas incongruências entre valores pessoais e organizacionais passaram a ser sentidos por ela sobre a sua própria fisionomia. A entrevistada chegou a registrar que depois que saiu da empresa, rejuvenesceu, notadamente. conforme destaca:

Nossa, impossível viver essa valores na GAMA, eu sofria muito. O peso, a carga, duzentas toneladas em cima de você. Eu quando vejo fotos minhas antes e depois, tem fotos que nem pareço eu, estou oito anos mais velha e eu era mais nova. Por que era muito difícil, ontem mesmo a gente estava comentando sobre isso. [...] Lá as pessoas se punham muito lá em cima, achavam que eram muito melhores do que você, que sabiam muito mais do que você, que quem está aqui em baixo não tem

valor, não sabe, mas cada um sabe dentro do que faz, daquela área, daquele espaço, então eu vou valorizar quem está varrendo a loja, eu vou valorizar quem está embalando, eu vou valorizar quem está sendo caixa, dentro daquela possibilidade dele, por que é ali que ele tem um conhecimento que eu não tenho, mas eu tenho um conhecimento que ele também não tem. Então por que não valorizar e dar mais credibilidade e ouvir. Não tinha isso. Então é aquilo que eu falei você tinha milhões de horas extras e tinha que levar seu filho no médico, o que é que o seu filho? Quebrei pé, torci pé, vai trabalhar com o pé quebrado.

Ela ainda continua sua fala apontando para o fato de que era evidente a enorme valorização do lucro em detrimento das pessoas, o que também a incomodava na empresa. Como assistente social, tendo já dito que optou pela profissão por sentimentos pessoais como a solidariedade, o respeito ao próximo, a valorização do humano, este foco exacerbado na questão da lucratividade era uma fonte de questionamento e insatisfação constantes por parte da entrevistada. Ela relata: “O foco não estava nas pessoas, o foco estava no lucro, no lucro. Embora, para quem é um pouco mais inteligente, sabe que o lucro vem das pessoas, mas eles não viam dessa forma, eles buscavam o caminho inverso”.

Evidencia-se novamente que os acontecimentos no último emprego foram os grandes influenciadores de sua decisão de desligamento. Mais uma vez questões como não poder exercer atividades dentro da sua real formação, a falta de compreensão das diretrizes da organização e a perda da “identidade” da área em que trabalhava emergem na fala de maneira extremamente clara e preponderante, como fortes fontes de conflito e questionamento pessoal.

[...] Eu não planejei muito essa mudança. Na verdade ela foi sendo construída ao longo do meu último emprego mesmo. Primeiro por que assim, fiz serviço social, entrei como assistente social aí teve toda aquela coisa, você vai para a formação. Bom você aprende, mas como o GAMA não tinha esse... Por que quando eu trabalhei na ÔMEGA eu também não trabalhei na função de assistente social, era uma assistente social encarregada de benefícios, mas que eu podia fazer esse trabalho, me davam essa liberdade de estar exercendo aquilo que você sabe e aquilo que você gosta, então você caminha. Fiquei cinco anos ao todo na GAMA, mas assim, nos últimos três anos é que a coisa começou a ficar muito desgastante, por que você não conseguia entender o que eles queriam. Vinha uma coisa e aí você começava. Aí daqui a pouco eles vinham com uma outra coisa e você ficava perdida no meio. E cobranças muito grandes, muito grandes, e o recursos humanos perdeu a sua identidade dentro da empresa. Tinha por ter, por que é uma empresa grande que se também não tem recursos humanos, simplesmente é vista de uma forma diferente pela sociedade, pelas pessoas, mas a gente via que era uma coisa meio que assim, tem por que tem que ter, por que eu sou obrigado a ter. Então você se sentia aquela coisa ali, deslocada, fora do foco, fora do seu lugar, fora do seu objetivo, do que você podia fazer.

A revolta e o seu sentimento de anulação pessoal na empresa, que se evidenciou na fala seguinte é também bastante marcante:

[...] E aí nesses três anos você começa a pensar e muitos fatos também contribuíram para eu me decidir. Você ouvia as pessoas falarem, não está satisfeita, vai embora que tem uma fila enorme ali querendo o seu emprego. Isso mostra o que, que você e

nada são a mesma coisa. Tem coisa pior do que isso, você se sentir um nada? E isso era deixado claro toda hora. Sem contar a falta de respeito com gracinhas, se você fosse falar tudo, se você entrasse na justiça receberia uma grana. Assédio moral constante. Palavras que eles usavam, termos de burro para baixo, incompetente, coisas assim, absurdas. E não era só comigo, você via com o outro que está lá se matando, se acabando, deixando a família de lado, deixando tudo para se dedicar ali e ser chamado de ... Então isso tudo vai... Eu não quero ouvir mais essas coisas sabe, não quero. E era uma coisa escancarada. Nossa o gerente era uma coisa assim, o gerente da parte administrativa ele fazia do pessoal gato e sapato, não tinha dó, não tinha piedade.

O terceiro entrevistado também expõe situações vivenciadas no trabalho como fortes influenciadoras da sua decisão de desligamento, especialmente no que se refere à enorme pressão que recebia dos níveis hierárquicos superiores, como que numa “escadinha” conforme ele mesmo coloca.

Mas eu cheguei a um ponto que eu estava vendo no Banco, coisas como funcionário, como cliente, como colega, falsidade, pressão demais e aí você vai desgostando, desgostando, desgostando. Falsidade por parte dos próprios funcionários, do próprio sistema, o próprio sistema do Banco. Em qualquer empresa grande hoje está todo lá mundo rindo para a sua cara, mas determinadas metas que te impõem, colocam é isso que você tem que fazer. E a pressão é muito grande em cima do gerente, ele recebe pressão da diretoria e passa para o subordinado dele. É uma hierarquia que você tem que seguir e na verdade foi por isso que eu não me sentia bem. [...] O que pesa no Banco é a chamada Diretoria, que está lá... por que ela tem que provar também que ela é boa. Aí ela começa a cobrar naquela escadinha, só quebra no mais fraco. Aí você é mal visto, vai transferir, transfere colega de uma agência para a outra. Me incomodava eram as metas jogadas para a agência, para atender... eu falava, o gerente está lá, por que é que não faz?

Tal pressão aliada à rotinização de sua vida, em grande parte em função do trabalho são apontadas como geradoras de stress e cansaço. Além disso, a falta de tempo para a família, para o filho, em função da sobrecarga de trabalho, atrapalhavam enormemente a sua realização pessoal.

Disse eu não quero mais, eu não quero mais ser funcionário. Ter que bater sete horas, oito da manhã chegar, meio dia eu tenho que almoçar e quatro horas eu tenho que sair. Eu estava cansado disso. Eu era bem remunerado? Sim, era bem remunerado, mas eu estava cansado dessa vida. Eu precisava de mais liberdade, eu estava cansado, eu estava estressado, eu sou casado... Eu saí por que a ficha caiu mesmo. Eu estava cansado, estressado, não conseguia dormir. [...] Eu queria ter liberdade, liberdade de expressão. Eu queria ter mais liberdade de ficar solto, eu queria largar o sapato, a calça social. Ter hora de chegar e dormir, ter hora de descansar, ter hora de estar com filho, ter hora de estar com a mulher, que eu não tinha, eu realmente não tinha horário.

Uma boa dose de autoconfiança, aliada, entretanto, à “fé em Deus”, faz emergir mais uma vez a religiosidade no contexto da construção da decisão. O entrevistado fala do medo que as outras pessoas têm e que muitas vezes as impedem de tomar certas decisões.

E tem muita gente lá, não só lá não, em muitas empresas, que não saem por que têm medo da realidade aqui fora, o que é duro. Se eu tiver que vender picolé na praia, eu vou. Se eu tiver que colocar o tabuleiro na cabeça, como se fazia no interior, eu vou fazer também. É isso, e a gente sempre pede a Deus para estar continuando.

O entrevistado demonstra perceber e se irritar, conforme ele mesmo diz, com o que, para ele, seriam injustiças cometidas pelo Banco junto aos clientes. Evidencia-se aí, mais uma vez, o choque entre valores pessoais e organizacionais, fonte de sofrimento no trabalho. As próprias relações interpessoais entre os empregados do Banco eram complicadas, o que também incomodava profundamente o entrevistado.

Aí aquilo irritava e você via coisas que ... um cliente que não podia muito e que o Banco poderia ajudar e ele ajudava um que tinha dinheiro demais, perdia muito dinheiro com um só, com poucos e aquilo irritava também, você via a própria discriminação de colegas que formavam uma panelinha dentro do Banco. Uma panelinha, isso é um absurdo. Eu não concordava nunca em participar de panelinha.

A iminente privatização do Banco talvez tenha sido o fator que desencadeou o processo de elaboração da decisão. Conforme o entrevistado relata, ele mesmo não se sentia preparado para deixar a organização até aquele momento, mas os burburinhos sobre a privatização o fizeram pensar em começar a se preparar.

Eu fui me preparando para sair do Banco principalmente quando começou aquela coisa de vai privatizar, vai privatizar, vai privatizar. Na época eu ficava preocupado, eu juro que eu ficava preocupado com o Banco ser privatizado. Eu não estava preparado para sair do Banco. Aí eu comecei a me preparar, por que se privatizar e a empresa que entrar não me aceitar, eu vou sair tranqüilo. Não vou ficar me lastimando, não vou cair no mundo da... Como muitos caíram no mundo da bebida, outros caíram na perdição, esqueceram que existe uma vida.

Uma interessante observação feita pelo entrevistado é a que se refere ao valor das pessoas enquanto participantes de uma organização. Ele próprio sentiu na pele esta “desvalorização” do ex-funcionário, do ex-empregado, imediatamente após o seu pedido de demissão, conforme o relato a seguir demonstra:

Tem colegas nossos que estão passando necessidade. E esses, as pessoas esqueceram... Você tem um valor enquanto está na empresa, saiu, ninguém te conhece mais, você pode ter certeza e isso não é só no Banco não, em qualquer

lugar. No dia que eu saí mesmo, no dia, eu fui pedir a um colega para pagar uma coisa lá para mim e sabe o que ele me disse? Vai para a fila. É duro, dar a vida numa empresa e você ver o seu próprio colega, falar assim?

Ao sentir-se maltratado pelo próprio colega de trabalho, o entrevistado continua sua fala e mais uma vez apresenta uma visão bastante crítica sobre a situação dos empregados, quando os chama de alienados por pensarem que a empresa pertence a eles e que vão permanecer nela por toda a vida.

[...] Essas pessoas também não têm muito tempo de empresa não, ta? São alienados e ficam ali pensando que a empresa é dele, e não é. Um dia ele cai na real. Eu não desejo nada de mal a ninguém, mas você tem que se preparar para ser humilde. Você tem que ser humilde. Se você for humilde você consegue tudo, mas com nariz empinado você não consegue nada. [...] A maioria dos bancários são alienados também. Hoje mesmo, como estão dizendo que o Banco será vendido, eu tenho pena de alguns funcionários. De qualquer um em qualquer empresa que pensa que tem uma garantia de emprego e não vai procurar outra coisa para fazer.

É interessante observar a percepção do entrevistado com relação às atividades da área de Recursos Humanos do Banco. Evidencia-se satisfação com as atividades de um RH paternalista, ou seja, ele não esperava do RH mais do que assistencialismo e treinamento. O entrevistado traça muitos elogios à área, conforme a seguir:

O Recursos Humanos do Banco era muito bom. Nós éramos preparados, tinha muitos cursos. Quando eu ainda estava em São Paulo eu vinha muito a Vitória para fazer cursos. O Banco prepara. O Recursos Humanos do Banco é muito bom. Tem cursos direto, preparação. Eu graças a Deus nunca precisei do Banco em termos de assistente social, mas pelo que eu via ela atendia bem o pessoal. Eu nunca fui precisar de assistente social ou de ajuda deles mesmo, graças a Deus nunca precisei, mas o que eu via com os colegas era muito bom.

A quarta entrevistada apresenta um relato repleto de situações e lembranças de momentos vividos em seu último emprego, especialmente após a sua vinda para o escritório de Vitória. Segundo ela, o início de seu trabalho foi muito melhor, quando ainda estava em Linhares, até mesmo por conta do ambiente de fazenda que a fazia estar próxima da “roça”, afinidade já tratada na sub-categoria “lembranças marcantes”, além de um clima de trabalho mais festivo e integrado. O fato de ter gostado muito mais do período que trabalhou em Linhares é recorrente em sua fala, conforme relata:

[...] Trabalhar na WZX foi um dia muito bom, talvez não em Vitória, mas em Linhares, oito anos que eu trabalhei em Linhares foi muito prazeroso, eu trabalhava em fazenda – olha a minha identificação com roça, com fazenda, com lugares assim – lá era uma fazenda e era muito bom, todo mundo era feliz, no final do ano tinha festas, lógico que sempre tem aquela coisa assim de empresa grande de um querer furar o olho do outro, existia isso também, mas era bem menos que na empresa aqui

em Vitória.[...] Tudo o que me causa pressão já me faz mal. Eu não consigo. Eu adoço. A transferência para Vitória foi muito bom por muitas coisas. Graças a essa transferência foi que eu vim parar aqui, mas Vitória para mim no geral, a WZX Vitória não foi bom. [...]Eu gostei muito do período que eu trabalhei em Linhares, os meus seis anos de Vitória não foram grande coisa não.

É de se notar a peculiaridade do relato desta entrevistada quando ela fala de sua dificuldade em trabalhar com mulheres. Para ela isso era muito difícil em função de questões como a inveja, a falsidade e a competição que existiam. A relação específica com a sua chefe direta que era mulher era bastante complicada e conflituosa, gerando uma carga de revolta, stress e insatisfação bastante marcante na fala da entrevistada. Talvez das situações vivenciadas na empresa essa tenha sido a que mais fortemente contribuiu para a decisão de desligamento, como ela mesma diz, isso foi a “gota d’água”. Importante notar em sua fala a palavra angústia repetida em diversos trechos.

[...] eu tinha chefes mulheres e eu falo que trabalhar com mulher é a pior coisa do mundo, ter chefe mulher é a pior coisa do mundo, falei que na minha vida jamais eu vou querer ter isso de novo, eu falo isso trabalhar com mulher é um inferno, como diz Marília Gabriela. [...] O que mais me fazia mal lá dentro era justamente essa coisa de furar o olho do outro. Eu não tenho nada de maquiavélica e eu acho que conviver com gente assim é a pior coisa do mundo, eu trabalhei com uma mulher que ia para uma reunião e levava gravadorzinho na bolsa, eu via, isso acabou comigo. Eu não conseguia sabe, esse tipo de atitude.... caramba, aquilo me fazia um mal eu secretariava ela e todo erro dela ela queria jogar para cima de mim. Como eu já sabia como era o jeito dela, todo documento que entrava na nossa sala e todo documento que saía era registrado pelo meu livro. Quando ela queria.... eu dizia, aqui não passou não. Então isso foi me fazendo mal demais, sabe. Trabalhar com essa mulher foi a gota d’água. [...] Mas trabalhar na WZX era uma angústia, uma angústia que eu tinha vontade de voar no pescoço da minha chefe assim e torcer o pescoço daquela desgraçada. Uma mulher ruim, ela tinha o coração ruim. Ela tinha uma filha que estudava fora, e ela era gordinha e a mãe também uma baleinha, a chefe. Ela ligava e falava assim, pó mãe como é que é aquela receita de suflê que a senhora faz? E a mãe dizia: que receita de suflê que nada, você tem que emagrecer, vai estudar, e mais não sei o que....A assistente social na frente dela e ela fazia essa grosseria com a filha. E eu dizia para a assistente social, olha, você está precisando conversar com essa mulher. Sabe aquela coisa.... Aí eu via tudo aquilo e eu não agüentava. Só tinha mulher chefe na empresa, desde a presidente....Virou um inferno, foi a pior fase da minha vida dentro daquela empresa. Não era concorrência, por que eu era uma administrativa e ela era chefe. Era assim, a mulherada toda queria manter a forma. Todo mundo queria ficar magrinha. Desde a presidente, para isso não tinha cargo não. Quando a gente ia para um restaurante se alguém colocasse batata frita no prato uma outra dizia vou te entregar, hein, comendo batata frita. Uma vigiando a outra. Mas eu não sei, às vezes não é nem pelo cargo, é pelo fato de ver uma mais feliz que a outra. Não sei. Quando eu e meu marido começamos a morar juntos, fizemos uma festinha, coloquei uma aliança no dedo e todo dia eu chegava na WZX com a aliança brilhando e com a felicidade estampada no rosto. Então a felicidade de uns às vezes atrapalha os outros. Então às vezes a mulher é assim.

Esta entrevistada também relata uma sensação curiosa que era o fato de sentir que não havia se afastado do ambiente de trabalho, quando retornava à empresa todos os dias pela manhã, tamanha era a carga de pressão e stress sofrida no ambiente de trabalho. Segundo ela, era

como se não tivesse havido descanso ou qualquer intervalo, as sensações do trabalho a acompanhavam ao longo de todo o dia, não havendo mais separação entre vida pessoal e profissional.

[...] Eu chegava pela manhã lá na WZX e eu tinha a sensação de que eu não tinha saído lá de dentro. Eu ia embora, ia para casa, jantava, dormia e quando eu chegava lá no outro dia de manhã eu tinha aquela sensação de que eu não tinha saído. Eu acho que muita gente passa por isso, de chegar no trabalho de manhã cedo e ter a sensação de que você não saiu dali, de que você está ali direto. Por que aquilo ali não é mais um prazer para você e a sua casa é uma rotina que quando chega em casa sabe, aquela coisa assim... [...]Então eu comecei a me sentir num stress tão grande e eu acho que foi essa a minha busca também quando o meu marido falou vamos embora, sabe, eu não vacilei nenhum segundo para pedir contas.[...] Eu pedi demissão por que eu disse eu quero paz, eu não quero ninguém me cobrando nada, eu não quero pressão de ninguém em cima de mim, por que lá era muita pressão, trabalhar na WZX era muita pressão. [...]Para você ter uma noção eu acordava e falava com o meu marido assim: eu não vou trabalhar hoje. Como você não vai trabalhar? Eu não vou. Eu sentia isso direto, direto, eu tomava calmante. Aquela angústia, aquela angústia...

Como consequência desta excessiva carga de pressão, a entrevistada passou a relatar problemas físicos, doenças que a incomodavam profundamente.

[...] Quando eu pedi demissão, não foi pela possibilidade de vir a ganhar mais do que eu ganhava, foi pela minha tranquilidade. Pelo espaço que eu estava precisando. Eu cheguei num ponto de stress em Vitória, de me doer o trigêmeo, esse nervo aqui, da minha boca abrir e de eu não conseguir controla-la para fechar. Eu dormia e acordava de madrugada com dor no trigêmeo. Aí eu comecei a fazer um tratamento homeopático e fui melhorando. Então chegou a um ponto em que eu não estava agüentando mais.

Como já dito no início deste relatório de pesquisa, a entrevistada trabalhava em uma estatal. Esta acabou se fundindo a outra em função de questões diversas que não cabe aqui relatar. Segundo a entrevistada, os empregados sempre se organizavam em busca de garantias e direitos, “brigavam” muito e tiveram muitas conquistas. No processo de fusão estas “brigas” tiveram que se acirrar, muitas demissões ocorreram e, conforme contou a entrevistada, o clima organizacional foi se tornando cada vez pior, culminando com situações constrangedoras vivenciadas por colegas de trabalho e que a incomodavam bastante. Para a entrevistada, quando os empregados tiveram que começar a brigar até mesmo pelo cafezinho, ficou muito complicado permanecer na empresa.

O RH na WZX é bom. É uma empresa que sempre batalhou e sempre visou o lado do funcionário, mas a gente fazia tanta greve que tinha mais é que visar mesmo, por que a gente não ficava parado não, a gente brigava muito pelos nossos direitos. Até décimo quarto salário a gente tinha, para você ver. Então a gente brigava. Mas as coisas foram acabando, foi ficando ruim, ruim. Até hoje está ruim, o salário do

peçoal não está bom. Tem gente que fala assim ainda bem que você saiu por que isso aqui não mudou nada. [...]Quando eu saí da WZX, eu já não estava achando assim muito legal. O governo não investiu na agricultura como era merecido e tudo começou a faltar. E nós começamos a brigar, brigar por tudo, por salário, por ticket, por recursos de pesquisa. Tanto é que acabou acontecendo a fusão. Quando eu entrei era uma beleza, depois foi ficando ruim, ruim, ruim. Era uma empresa muito boa no início. Depois degradingolou, ficou horrível, você tinha que brigar para tudo. Até cafezinho começou a faltar. Quantas vezes a gente teve que esconder a responsável pelo RH para não ser presa. A gente ligava e dizia saia daí agora que a polícia está indo aí te prender. Por que não tinha o ticket para pagar o pessoal e ela era a representante legal da empresa. Era uma loucura. Tudo isso me estressava demais, vendo essa situação, a situação não era minha, mas era a mesma coisa. Eu sou uma pessoa que não consigo viver sob pressão. [...].

Como o terceiro, a quarta entrevistada também teceu elogios ao órgão de RH da empresa onde trabalhava, mais uma vez entendendo a função da área a partir de uma perspectiva paternalista.

O órgão de RH era um assistente social e mais uma outra pessoa que não era formada, mas era um cara assim, pau para toda obra. Era aquele cara que se adoecesse alguém ele ia no hospital, arrumava vaga, era assim, muito bom o setor de RH dentro da WZX.

O quinto entrevistado apresentou relatos bastante ricos sobre suas experiências no ambiente de trabalho. Evidenciam-se em sua fala atitudes de rebeldia e inconformismo diante de algumas situações a que era submetido e que o acabaram conduzindo a condições de trabalho mais satisfatórias segundo ele. Quando trabalhava na “boca de forno” em condições de extremo calor e obrigado à utilização de indumentária pesada, rebelou-se com a chefia dizendo que “ali não ficava mais, não agüentava mais”. Já foi aqui relatado que para alguém atualmente adepto do naturismo, tal obrigatoriedade de excesso de roupa representava uma fonte de extremo incômodo. Esta sua atitude o retirou do trabalho pesado e ele acabou conseguindo uma vaga em outra função, no “ar condicionado”. Como ele mesmo diz “saí do inferno e caí no céu”, numa comparação bastante pertinente.

[...] Olha, a princípio o meu trabalho foi estressante por que eu trabalhava numa boca de forno desgramada, a minha botina tinha solado de madeira por que senão derretia se fosse de borracha. Era boca de forno mesmo. Então eu trabalhava todo encapotado, com óculos de segurança, capuz, palito anti-chama, luva anti-chama, então era boca de forno mesmo. Eu agüentei um ano, até que eu não agüentei mais, peguei um dia de varrer... então aquele calor, no verão, debaixo daquele sol quente, eu com aquele vassourão de pedra, me aborreci, peguei aquele vassourão, peguei minhas trouxas de roupa e falei assim não trabalho mais aqui, vai contratar os capetas para trabalhar aqui, que eu vou vender picolé na praia que pelo menos eu estou na praia. E falei assim. Mas como eu era um bom funcionário e estava bem treinado no que eu fazia – eu sempre fui bom naquilo que eu me propunha a fazer. Me disseram não, vai surgir uma vaga em outro setor e eu vou colocar você para treinar. Você vai disputar uma vaga com mais quatro. Então no outro dia eu voltei numa boa, estudei e fiz a melhor prova dos cinco. Ganhei a vaga. Saí do inferno e caí no céu. Outra sala, com ar condicionado. Na época painel elétrico, depois

computador, tudo automatizado, eu só atuava em caso de emergência. Aprendi o sistema e quanto à minha função eu não tinha o que reclamar. Eu lia mais do que trabalhava. Era um sistema de muita responsabilidade e eu conhecia tudo, mas só atuava em caso de emergência. Então quanto menos problema desse para a minha equipe, sinal de que eu estava trabalhando bem. Eu fazia o controle de entrada e saída de gases em geral de uma bateria de fornos. Fazia muita palavra cruzada e lia muito.

Questões internas relativas às políticas de promoção e carreira da empresa também eram questionadas pelo entrevistado que reconhecia muitas injustiças praticadas. Não gostaria de vir a ser “chefe”, apesar de reconhecer que existia esta possibilidade, por que acreditava não haver estímulo para que as pessoas crescessem na empresa. Dando o exemplo de um outro colega, cuja competência era por ele elogiada, e que “cansou de treinar pessoas para assumirem posição de chefia”, ele relata suas impressões quanto a estas questões internas que o descontentavam. Além disso, ao assumir a liderança de um setor ele teria que retornar às condições anteriores de trabalho onde seria novamente submetido a altas temperaturas e todas as outras questões anteriormente relatadas. Inclusive ponderava a possibilidade de agravamento de problemas alérgicos que já estava desenvolvendo em função das poeiras e gases no ambiente de trabalho. Mesmo sabendo que seu salário poderia ser bem maior, ele ainda não considerava assumir um cargo de chefia.

A minha função era muito tranqüila. Eu teria chances de crescer na TZL, mas eu não queria. Por quê? Primeiro que não tinha muito estímulo, estímulo como, assim... dando um exemplo, eu tenho um amigo que era um cara bom, ele recebia uma pessoa de fora para ele treinar para ser chefe dele! Não tinha a valorização de quem estava lá dentro. Eu cansei de ver um líder de grupo treinar uma pessoa de fora para ser chefe dele? Para você ter uma idéia, esse meu amigo ele foi promovido para a supervisão agora, há pouco tempo. Ele como profissional era bem melhor que eu. Corria mais atrás por que ele queria crescer. [...] O que mais de incomodava era a série de injustiças. Esse monte de coisas que eu via e que me aborreciam. Você às vezes querer crescer, os seus amigos, as pessoas quererem crescer e você não ter espaço.[...] Eu não, sair aqui da minha sala com ar condicionado para ir lá para ficar mandando em peão? Ah, mas você vai ganhar uns três níveis a mais. E eu dizia não, meu salário está bom. Na verdade eu não queria por que eu teria um aumento muito grande na responsabilidade e no meu trabalho e eu iria voltar a ter que enfrentar altas temperaturas e gases e eu tomava vacina de alergia de três em três dias, então não me interessava e eu era bem claro mesmo.

Além disso, o entrevistado confessou chegar a momentos de “quase loucura” em função da rotina que o incomodava extremamente. Certa vez abandonou o seu posto de trabalho e se dirigiu até a rodoviária, armado, sem saber para onde iria, sem destino certo, sem entender ao menos o que estava fazendo ali. Esta parte do relato merece reflexões mais profundas em função das claras evidências das conseqüências perversas que a atividade profissional, que o trabalho, exerceu sobre este indivíduo. Apesar de ele não admitir isso claramente, sua saúde

mental foi fortemente abalada levando-o a atitudes que ele até hoje não explica claramente. Observa-se pelo relato que em um momento ele diz que o irmão o resgatou na rodoviária, mais adiante, contudo, afirma ter sido o pai. A “loucura do trabalho” fica aqui exposta, escancarada. O sofrimento mental apresenta-se de maneira límpida no relato deste sujeito que teve não só o corpo, mas a mente e o equilíbrio psicológico profundamente abalados.

[...] Mas o que me incomodava mesmo era a rotina. O dia a dia era uma coisa que me incomodava. Como eu falei, teve uma época em que eu quase fiquei doido mesmo. Eu andava em volta do painel a noite todinha, de ficar a marca da botina em volta do painel e no outro dia pegar o salário e ir parar lá em Ouro Preto. E era dia de eu trabalhar. Eu não sabia o que é que eu ia fazer. A princípio eu peguei um revólver e falei, vou sair no mundo. Não, eu fiquei doido mesmo, literalmente. Só que o meu irmão me viu, me catou lá na rodoviária. Eu ia parar em Brasília. Nem sabia o que eu iria fazer em Brasília. Eu fiquei doido, literalmente eu fiquei doido, entendeu? Eu não agüentava mais aquela rotina. Falei não, não vou trabalhar mais na TZL não. E nessa brincadeira o meu pai saiu do trabalho e alguém falou com ele que eu tinha saído com a bota, uma muda de roupa e um revólver dentro da mochila. Eu não tava com a intenção de matar ninguém, não era nada disso não. Eu tinha um revólver e botei dentro da mochila. Eu não sabia o que iria fazer e nem sabia para onde eu iria. Lá na rodoviária que eu fiquei olhando os ônibus e pensando para onde é que eu vou. Aí meu pai me catou lá na rodoviária. Aí fui parar em Ouro Preto para espairer a cabeça e voltei para a TZL uns três ou quatro dias depois. Perdoaram as minhas faltas (risos...) e me botaram para conversar com os psicólogos ainda e fiquei fazendo terapia um tempinho. Mas não era nada de doideira não, eu nunca fui doido não, entendeu? Só deu aquela loucura da rotina, eu não agüentava mais.

A exemplo do terceiro e da quarta, o quinto entrevistado também não tinha reclamações quanto ao órgão de RH da empresa onde trabalhava. Entendia que este cumpria muito bem a sua função, apresentando mais uma vez a aceitação e satisfação com a atuação assistencialista da área.

A TZL é muito boa em termos de RH. Isso aí eu não tenho o que reclamar não. Todo o incentivo que o funcionário precisasse... Assistência médica, odontológica, escola, inclusive apoio psicológico, isso aí eu não tenho o que reclamar não, ta? A TZL eu acho que é uma mãe, pelo menos era .

c) - O pedido de demissão: múltiplas situações e sentimentos

É interessante notar mais uma vez a diversidade das situações vividas pelos sujeitos entrevistados quando da realização de seus pedidos de demissão. Alguns resolveram a questão muito rapidamente, em menos de um dia. Outros demoraram vários dias e até mesmo anos

para efetivarem suas saídas, negociando condições. Importante notar também que em alguns relatos observam-se sentimentos claros de felicidade e alívio enquanto em outros aparecem situações até mesmo de choro cujas razões os próprios entrevistados não explicam claramente. Observa-se que todos receberam os seus “direitos” apesar de terem solicitado suas demissões.

A primeira entrevistada confessa que foi aos prantos no momento em que comunicou ao seu diretor que desejava se desligar da empresa. Revela ainda que teve dificuldades em verbalizar o pedido. Depois do pedido oficial ainda permaneceu em seu cargo por aproximadamente um mês, pois sentia que não poderia “deixar assim” a empresa e assumiu então o compromisso de “passar” o cargo.

E assim, eu pedi pra sair, mas assim, aos prantos, pois eu não queria sair, sai por que, enfim, por que entre optar..... Parecia assim que eu tinha uma missão ali que já estava começando a se cumprir e eu vi que as coisas estavam se apertando, requerendo de mim mais do que eu podia dar, por que se eu tivesse um horário certo eu continuaria na boa, pois para mim a compradora foi uma escola, tirando algumas coisas desse lado aí que até o fim eu cria que poderia mudar [...] No momento de pedir demissão ao meu diretor eu desmoronei. Foi muito difícil para eu sair, por que do dia que eu falei com ele até eu sair, levou um mês. Naquele processo de ficar passando as coisas. Eu poderia ter saído, talvez, mas eu não senti que era para fazer assim, eu não queria sair desse jeito. Quando eu tomei a decisão eu estava de férias, quando eu voltei, conversei. Mas foi difícil para mim conseguir falar. Eu disse: vou ter que sair, estou com um problema, expliquei para ele que eu gostava muito de lá, gostava do que eu fazia, mas tinha esse lado do casamento, que tava já comprometendo, tava pesando, então eu queria sair. Ele disse que ele já pensava que eu ia fazer isso. Na verdade eu não estava ali por causa de dinheiro, tava ali por causa de realização mesmo.

Percebe-se claramente neste caso o reflexo de um sentimento de amor e ódio, de desejo de ficar e de partir ao mesmo tempo. Ela pondera a necessidade de se dedicar mais ao casamento, com o fato da empresa estar querendo “mais do que ela poderia dar”. Reconhece que a compradora foi para ela uma escola, mas ao mesmo tempo relembra as situações conflituosas já relatadas com relação ao trabalho e que ela, até o final, acreditava que pudessem mudar. Percebe-se assim que conflitos internos permearam o momento do pedido, refletindo-se claramente no choro e na dificuldade que foi para ela verbalizar para o diretor a sua intenção.

A segunda entrevistada relatou uma experiência mais demorada com relação à efetivação do seu desligamento, mas ao final revela uma sensação clara de alívio, como se um “peso” tivesse sido retirado de seus ombros. Segundo ela, o superior chegou a ser grosseiro quando do pedido, pois ela informou que gostaria de receber todos os seus direitos “fazer um acordo”, na linguagem comum, o que não foi bem recebido pelo gerente, pois era “contra as regras da casa”. Ela então acabou procurando um dos diretores da empresa que deu a ela um prazo para

que refletisse melhor sobre esta decisão. Então a entrevistada permaneceu uma semana em casa, “pensando”, como se tudo já não estivesse decidido. Segundo ela, estava disposta a sair mesmo que não conseguisse o “acordo”, ou seja, mesmo que perdesse todos os direitos que teria se estivesse sendo demitida sem justa causa, basicamente o saque do FGTS e a multa rescisória, além da possibilidade do auxílio desemprego. É interessante notar que, mesmo sem poder resgatar o quanto isso significava na época, pode-se afirmar que sem dúvida seria uma ajuda importante para alguém recém separada que ainda não recebia pensão para o filho. Percebe-se o tamanho grau de insatisfação com o trabalho vivenciado pela entrevistada, a ponto dela pensar em abrir mão destes direitos que seriam um auxílio significativo naquele momento. As questões financeiras colocaram-se em segundo plano diante da expectativa de maior tranquilidade, autonomia, realização profissional e mais tempo para dedicar-se ao filho. Ao final das negociações com a empresa ela conseguiu ter uma rescisão com demissão sem justa causa, ao invés de um pedido de demissão.

[...] Eu cheguei a um ponto que eu falei, se eles não me mandarem embora, por que eu fiquei conversando com o meu gerente, ele jogou para o diretor, eles pintavam o diretor como.... E eu conversava no sentido de ser demitida, colocando exatamente essa minha necessidade, sendo muito sincera com eles, sabe eu fui muito sincera com eles. Na hora que eu abri isso pro meu diretor foi um alívio, um alívio tão grande! Parece que tinha saído um peso, sabe, e é muito engraçado por que você não percebe isso até aquele momento, e aí a partir daquele momento você percebe e as pessoas que estão a sua volta começam a perceber também.. [...] E eu falei com o gerente, eu quero conversar com o diretor e ele disse, tenta marcar, se você conseguir... E eu já tinha chegado na decisão de, ou tudo, ou nada. Se falar que não, vai de qualquer jeito. Eu não tenho mais nada a perder. Fiquei uns quinze dias nessa de conversar, por que ficava essa coisa e aí nesse meio tempo eu também já estava meio aqui, então era um processo complicado. Aí fui, marquei e conversei com o Diretor e ele foi de uma educação, de uma cordialidade que eu não esperava, sabe. Eu assim, coisas que em cinco anos eu nunca ouvi. Elogiou o meu trabalho, deixou aberto para se eu quisesse fazer um trabalho de consultoria à empresa. E ele me deu a resposta na hora. Falou eu vou te dar uma semana para você ficar em casa, você não precisa vir aqui, você vai para casa, você pensa se é isso realmente que você quer, coloque sua cabeça em ordem, eu vou viajar para uma reunião, quando eu voltar, a gente senta e conversa novamente. E aí a gente vê. Também não me falou assim, eu vou te mandar embora, ou vou aceitar a sua demissão, ficou aquela interrogação bem grande durante uma semana. Ele vai me mandar embora se eu chegar lá e falar realmente que eu quero? Por que era isso que eu queria, eu sabia já, como ele me deu essa semana eu falei, eu vou esperar essa semana, não me custa nada né? E ficou essa grande interrogação e ele voltou e eu não conseguia falar com ele, então eu fui ao meu gerente e falei o diretor chegou e ele falou que queria me ver no final deste prazo, eu estou retornando e queria que ele me desse esse retorno por que a minha decisão é essa. E ele falou eu vou conversar. Eu falei então tá, amanhã eu volto aqui que eu quero saber a resposta. Aí ele falou não, ele te mandou, autorizou que a gente te demita, aí foi assim um alívio né, juntou tudo, tudo que eu queria. Me mandaram embora com todos os direitos e isso foi um alívio, por que eu tinha alguma coisa, mas não daria para ...

O terceiro entrevistado relata um processo de negociação com o Banco de aproximadamente três anos até a efetivação de sua saída. Ele contou que participava de um processo trabalhista movido pelo sindicato dos trabalhadores contra o Banco, e que com certeza, teria alguns direitos a receber em função desta ação. Entretanto, para demiti-lo, o Banco queria que o entrevistado abrisse mão do processo, o que para ele não seria justo. Assim, a negociação foi se arrastando até que finalmente um acordo foi firmado, tendo o entrevistado aberto mão de cinquenta por cento do total dos direitos que teria por meio do processo trabalhista. Interessante observar que o entrevistado se lembra exatamente da data e do dia da semana em que se desligou efetivamente do Banco e relata que foi “comemorar” após efetivar a sua saída.

[...] Um dia que eu falei eu assim eu não quero mais Banco, eu fiquei três anos querendo sair sem eles me deixarem. Entre aspas assim, por envolver alguns processos trabalhistas em São Paulo, por sindicatos. E para eu sair na incentivada eu seria obrigado a abrir mão de todos aqueles direitos que eu tinha e eu não aceitava. [...] Existia um negócio de um processo trabalhista proposto pela categoria e eu estava no processo e eles queriam que eu abrisse mão. Um exemplo: o processo valia cem mil e eles queriam me dar dez. Eu falei não aceito. Eu quero sair do Banco, mas eu não abro mão do processo. Eu disse eu saio, deixa o processo pendente no dia que for julgado eu recebo. Eles diziam não pode. Aí chegamos à conclusão de cinquenta por cento do processo mais os direitos que eu tinha. Eu peguei, assinei e saí tranqüilo. Quando eu saí, eu lembro que foi uma sexta-feira, dia seis de março, eu saí e fui comemorar.

A quarta entrevista relata que o seu pedido de demissão foi diretamente influenciado por um telefonema do marido que disse que um dos dois, naquele dia teria que se desligar do emprego para iniciar o projeto da pousada. No momento, rapidamente ponderou questões financeiras como o fato do marido ganhar mais e ter um plano de saúde melhor, o que possibilitaria aos dois realizar um “*check up*” antes que ficassem cobertura. Do telefonema à realização do pedido foi uma questão de horas e naquele mesmo dia a entrevistada já se desligou efetivamente do emprego. A empresa estava em processo de fusão, conforme já relatado e muitos cortes estavam sendo realizados. Uma primeira “listona” de demitidos já havia saído, mas a entrevistada relata que tinha praticamente certeza que seu nome não estaria na próxima. Ela solicitou então que seu nome fosse incluído na próxima “lista”. Além de afirmar que sem dúvida o telefonema do marido foi o que mais a impulsionou a decidir naquele momento, a entrevista confessa ainda que se fosse um desligamento como pedido de demissão talvez não tivesse saído, pois não teria recursos para dar andamento ao projeto da pousada. Na época a empresa estava fazendo “acordos”, pois estava mesmo em processo de demissões.

[...] Aí meu marido me liga falando vamos embora, ou você pede contas hoje ou eu peço e eu disse não, eu peço por que você ganha mais do que eu, tem um plano de saúde melhor do que o meu, a gente vai fazendo uns exames para ver se está tudo bem, por que os dois ficariam sem plano de saúde, pedindo conta né? Ele me ligou às onze e meia da manhã e a uma da tarde voltando do almoço eu já fui lá no RH e eu falei ó, pode botar meu nome na próxima lista dos demitidos. Tinha sido uma listona que já tinham mandado embora e ia sair uma segunda lista de demitidos em função da fusão. Então quando saiu a primeira lista eu disse eu escapei, mas eu não ia ser mandada embora... Foi uma pressão do meu marido que disse: hoje, ou eu ou você. E à uma hora da tarde eu já estava saindo. [...] Eu saí assim, pedi conta e no dia seguinte eu já não estava mais trabalhando. Eu tive direito a tudo, eles estavam pagando tudo, foi acordo, pagaram tudo, tranquilo. Eu pedi para entrar na lista para ser mandada embora, se fosse pedido de demissão acho que talvez eu não teria saído por que eu não teria o dinheiro para construir, para fazer o que eu tinha que fazer.

O quinto entrevistado não deu ênfase ao momento do pedido em seu relato, enfatizando apenas que conseguiu que a empresa pagasse a ele todos os direitos apesar de se tratar de um pedido de demissão.

d) – Apoio e opiniões

No que se refere ao apoio que para os entrevistados foi necessário na tomada de decisão de desligamento, os relatos apresentam mais uma vez bastante diversidade. Em algumas entrevistas fica clara a forte presença de um outro influenciador, já em outras, a decisão parece ter apenas sido corroborada por um outro, por exemplo a família, mas já havia sido tomada de forma solitária pelo próprio sujeito. Sobre as opiniões emitidas por colegas de trabalho ou amigos, a respeito da decisão de desligamento, praticamente todos os sujeitos relatam que foram chamados de “loucos”, “malucos”, por estarem abrindo mão de suas condições de emprego. Alguns entrevistados disseram que colegas de trabalho confessaram ter a vontade de tomar tal atitude, porém não tinham ainda coragem para tanto.

A primeira entrevistada revela que o apoio essencial foi do marido e da família, com quem conversou e ponderou algumas questões antes de decidir pelo desligamento. Não considera que as opiniões de outras pessoas tiveram peso sobre a sua decisão.

O apoio do meu marido foi essencial e o da minha família também. Eu fui a última da família que fiquei lá, então o que acontece é que eu tava praticamente sozinha e comecei a sentir que não dava mais. A única coisa que eu falei com ele, aí comentei

e falei ah não vai dar mais não, vou ter que sair, e aí, pronto, não conversei com muita gente não, sabe.

A segunda entrevistada relata que o momento da decisão de desligamento também foi marcado por inúmeras mudanças em outras esferas da sua vida e que decidiu praticamente sozinha a saída do emprego, apesar de dizer que conversou muito com uma colega de trabalho e também com a família, sendo este último apoio muito foi forte e importante. Era como se para ela fosse o “momento de mudar”. Já que estava se separando, começando uma nova vida ao ir morar com o filho, resolveu que era o momento de transformar também a questão profissional, ponderando uma série de fatores como a oportunidade que teria de estar mais próxima do filho mesmo ganhando menos. Interessante que neste caso, o apoio e a compreensão sobre a sua situação e expectativas, por parte dos gestores da ONG na qual passaria a trabalhar foi fundamental. Para a entrevistada foi muito importante garantir que em sua nova atividade teria a flexibilidade de horários e a liberdade e autonomia que faltavam a ela em seu emprego atual, conforme revela:

[...] A hora de tomar a decisão fui eu comigo. Falei já que eu estou mudando a minha vida eu vou mudar tudo. Eu já vinha pensando assim, nessa coisa de estar buscando alguma coisa mesmo, por que eu falei não é isso que eu quero para a minha vida, é... então a gente sempre ficava manda currículo, busca, tal, não sei o que e aí, lógico, eu pensava assim, recém-separada, sem ajuda de marido, eu não podia sair de lá para um nada, não podia então a partir do momento que apareceu essa oportunidade, mesmo ganhando menos eu falei não, eu vou, por que eu não vou estar sem fazer nada, eu vou estar fazendo alguma coisa, eu vou estar ganhando menos mas vou estar podendo pagar as minhas contas, aberta aqui, imprensa lá, mas vou poder estar com o meu filho no fim de semana, foi pode ficar com ele, acompanhar a escola, levando a médico, por que você não podia estar fazendo isso. [...] Antes de tomar a decisão conversei muito com uma colega de trabalho, conversei com a minha família também, com certeza. Minha mãe reclamava muito por que como eles moram no interior, ainda moram, não moram mais na roça, mais moram em Iriri. E aí fui conversando e mamãe dizia, a gente está aqui, a gente não tem condições financeiras de estar de ajudando, mas a gente está aqui junto, a gente vai estar te dando um suporte, pode ficar tranqüila, opta pela sua vida, opta pela sua felicidade, cuide do seu filho que ele está precisando de você nesse momento, então eu tive apoio sim, com certeza. E assim, aqui também, as pessoas quando eu vim para conversar e contar toda a minha situação, o porquê de estar saindo de lá, por que eu quero ter tempo para mim, para o meu filho, para estar levando ao médico, para fazer isso... As pessoas entenderam, as pessoas viram essa minha necessidade e me deram também esse apoio. Eu falei, é tudo que eu queria.

A entrevistada ainda conta que muitos colegas de trabalho a recriminaram quando souberam que ela desejava sair. Conforme comenta: “[...]Algumas pessoas me chamaram de louca. Diziam você vai largar isso aqui, poxa?”

O terceiro entrevistado revela que o suporte que a esposa teria condições de dar foi fundamental para que ele se decidisse. A sua decisão recebeu o apoio da família, no caso esposa e filho, pois para eles isso era algo que poderia influenciar o futuro de todos e, portanto, necessitaria ser também decidido por todos. Ponderações com relação a benefícios que deixariam de existir, como o plano de saúde foram feitas, mas observa-se que a preocupação maior era a garantia do “sustento” da família, não havia preocupações com a manutenção de um padrão de vida elevado.

[...] A minha segunda esposa eu conheci aqui no Espírito Santo. Ela é que é a pedagoga e que me incentivou muito. Ela trabalhava na época em que eu saí do Banco e trabalha até hoje. Quando saí do Banco a minha renda era a maior da casa, mas a minha esposa poderia agüentar por um tempo sustentando a casa sozinha. [...] Eu fui conversando com a família. Eu tenho uma esposa que é pedagoga, quer queira quer não, ganha mais ou menos que dá...Então eu falei eu vou sair. Recebi apoio da família que é o mais importante e isso influenciou demais por que nós tínhamos a preocupação com o que a gente vai fazer amanhã. Eu tenho dois filhos, saúde não temos, o Estado não oferece, quer dizer nós tínhamos que pensar, temos filhos, eu estou com idade, ela também, nós temos que ter um plano de saúde, o Banco oferecia plano de saúde.

As opiniões de colegas de trabalho também são relatadas pelo entrevistado que conta que alguns desejavam sucesso, já outros assumiam uma posição um tanto negativa sobre o seu futuro, colocando em dúvida a capacidade do entrevistado de administrar bem o dinheiro que receberia na indenização, em função de exemplos de insucesso de outros colegas que haviam se desligado antes do Banco.

Alguns diziam eu espero que você continue com a sua vida ou melhor, mas tinham outros que achavam que.... Diziam você vai acabar pegando o dinheiro e vai comprar carro novo, vai querer viajar... Teve colega meu que foi isso, que andava de fusca e comprou logo um Kadete na época, morava num bairro mais na periferia e veio querer morar em um lugar onde não podia. No meu caso não, até hoje eu não comprei carro zero.

No relato da quarta entrevistada fica bastante evidente que o apoio do marido foi essencial para que ela se decidisse. Chega a admitir que se não fosse o esposo, talvez não teria tido a coragem de mudar.

[...] Na hora de tomar a decisão da demissão só conversei mesmo com o meu marido. E meu marido é muito impulsivo, tem que ir tem que ser agora, ele é muito impulsivo. Eu acho que se eu estivesse com uma outra pessoa, de repente eu não teria essa coragem. Eu tinha a intenção de sair da WZX, mas talvez eu não teria tido a coragem de pedir demissão se eu não tivesse uma pessoa como o meu marido. Por que a gente precisa de uma pessoa decidida, mais forte para às vezes jogar a gente para frente. Então o meu marido ele botou pressão e eu não fiquei com medo.

A opinião dos amigos mais uma vez foi de que a atitude de desligamento era uma loucura. Assim, segundo ela, não recebeu apoio nenhum do seu círculo de amizades, conforme relata: “Comentamos com os amigos que nos acharam loucos, não teve nenhum amigo que deu força, todo mundo achou loucura.”

O quinto entrevistado relata que teve apoio do pai, mas não aponta este apoio como fundamental. Aparentemente sua decisão foi tomada em conjunto com a esposa e muito mais por uma vontade dele do que dela. A sua maior ênfase está na questão das opiniões alheias sobre a sua atitude, mais uma vez definida como loucura. O entrevistado ainda oferece a sua interpretação sobre este tipo de opinião quando coloca que na verdade as pessoas têm medo. Interessante é a conclusão deste trecho da sua fala quando ele diz que apesar de não ter assistência médica, o que poderia ser um receio da maioria das pessoas, depois que saiu do emprego e passou a administrar a pousada e viver com mais “qualidade de vida”, conforme ele mesmo relata, nunca mais ficou doente. Chega até mesmo a rir quando faz esta conclusão dizendo “aqui nunca mais fiquei doente”. Uma vez mais evidencia-se o mal que o trabalho causava a este sujeito, a ponto dos problemas de saúde que antes existiam não incomodarem mais depois que deixou o emprego. Pode-se observar o tom irônico na fala do sujeito ao constatar que o plano de saúde oferecido pela empresa vem para tratar doenças surgidas em função do próprio trabalho.

Todo mundo me chamou de doido. Eu já nem me lembro mais, mas acho que a minha família não me criticou muito não. Meu pai me apoiou. O pessoal da TZL me chamou de doido, maluco. Todo mundo me chamava de maluco. Eu já tinha saído uma vez, fui exemplo na Companhia, de que ninguém deveria sair da Companhia. Muita gente que queria sair acabou não saindo depois que eu voltei.[...] Quando eu saí de novo todo mundo me chamou de doido. As pessoas tem medo. Pensam ah, mas eu tenho assistência médica, odontológica, transporte, tenho alimentação, tenho participação nos lucros, eu tenho um monte de coisa, como é que eu vou largar isso? Eu não tenho assistência médica e odontológica. Até o ano passado eu fiquei na assistência do meu pai. Mas aqui também eu nunca mais fiquei doente e lá eu vivia em médico. (risos). Eu nunca mais fiquei doente.

e) - Outras influências

É interessante notar que o desligamento por iniciativa própria das organizações onde trabalhavam não foi a única grande decisão de vida relatada pela maioria dos entrevistados.

Outras escolhas que exigiram reflexão, coragem e mudanças significativas também foram descritas em algumas das falas. Importante se faz apresentar tais situações para que se possa verificar que em muitos casos, existem lógicas semelhantes de ação atreladas às decisões de cada indivíduo, mesmo referindo-se a esferas diferenciadas como o amor e o trabalho. Além disso, em alguns casos é possível estabelecer alguma relação entre decisões anteriores do indivíduo e a sua decisão de desligamento.

Nas falas de alguns entrevistados estão presentes também outros fatores influenciadores e apoiadores na construção da decisão de desligamento, como traumas pessoais, a necessidade sentida de se aproximar mais da família, dos filhos, ou mesmo o fato de possuírem alguma segurança financeira que poderia lhes garantir o “sustento” caso o seu novo plano de vida viesse a falhar.

O relato da primeira entrevistada apresenta um forte peso sobre a questão do seu primeiro casamento e de como acabou se desenrolando a sua separação. Ela relata tal evento como algo decisivo e ao mesmo tempo dramático em sua vida.

Então o que eu posso dizer é isso, eu vim a ter filhos com 30 anos, eu fui casada duas vezes, o primeiro casamento não deu certo, casei muito nova, tinha 21 anos, e esse meu primeiro casamento durou quatro anos e foi um período muito ruim na minha vida. Já na primeira semana de casada eu vi que eu tinha tomado um caminho, uma decisão errada em ter casado. Ele era muito novo e eu nova também ele era um ano mais novo que eu. Eu assim mais madura e ele muito infantil e acabou o casamento não dando certo, e a gente se separou.

Revela ainda que a decisão de se separar foi bastante solitária, por medo do que a família e parentes pudessem pensar a respeito. Mas apesar do receio do que os outros iriam pensar, decidiu se separar e arcar com as conseqüências desta atitude. Observa-se ao mesmo tempo, que questionamentos sobre os seus valores em relação ao casamento também se tornam evidentes, quando disse que tinha casado para a vida toda. Assim, conflitos internos emergiam desta situação de iminente separação. A decisão final pela separação revela que a entrevistada priorizou a saída de uma situação de desconforto, infelicidade e pressão, independentemente do que poderiam ser as opiniões alheias.

No caso da minha separação foi assim um momento muito difícil, pois foi uma decisão que eu tive que tomar só. Eu tinha muito receio da minha família como iria receber. Eu falei assim não dá gente, eu tenho que me preparar por que eu casei pra viver a vida toda e de repente me ver num casamento desse? Eu tentei, tentei, tentei

e pensei gente não vai dar, não vai dar aí eu falei eu tenho que me separar. Ou o pai querendo e a mãe querendo, ou não querendo, eu vou ter que tomar a decisão, pois qualquer coisa que aconteça comigo não é pior do que eu estou.

Em outro momento da entrevista chega a dizer que ponderou, na hora de decidir sobre o desligamento da empresa, que necessitava estar mais próxima do atual marido que já tocava sozinho o negócio de cogumelos, revelando, explicitamente, receio em ter um outro casamento fracassado se não tivesse tempo para estar mais próxima do cônjuge. Em um trecho de sua entrevista diz: “eu já tinha tido um casamento que não deu certo, eu não quero outro”. Ela conta que o esposo também se desligou do emprego que tinha para iniciar o negócio de cogumelos. Ele já havia começado a tocar o negócio antes de pedir demissão de seu emprego, mas após ter se desligado, o que fez antes dela, praticamente passou a morar no interior do estado, onde ficava o sítio, o que começou a dificultar o relacionamento dos dois que passaram a se ver poucas vezes por semana.

Ele saiu antes de mim e eu continuei. Aí ele foi, ficou lá em Domingos Martins direto, indo e voltando, dois dias pra lá, um dia pra cá. E nessa foram seis meses com ele lá e eu aqui. Mas ele ficou três anos tocando o negócio e eu aqui. Seis meses depois que ele pediu demissão eu saí do meu emprego também. Mas antes disso ele estava empregado ainda e já tocava o cogumelo e durante três anos ele ficou vindo umas duas vezes por semana em casa. Passava final de semana ficava na segunda, voltava na quarta, ia na quinta de manhã, ou eu ia final de semana, o que era muito difícil pois às vezes eu tinha que trabalhar ou ele vinha pra cá, o que era a maioria das vezes. Então nós ficamos nessa e eu falei, ah gente, esse negócio não está bom. Eu queria ficar mais perto dele, estava muito distante.

Além das questões relacionadas ao casamento, a relação com os filhos também foi uma influência para a sua decisão, já que revela que estava tendo pouco tempo para os filhos, na verdade teve pouco tempo para eles durante toda a vida, quando lembra que com um mês de nascido do seu filho ela já voltara ao trabalho, levando-o para ser amamentado enquanto trabalhava. Percebe-se neste caso talvez uma tentativa de resgate deste “tempo perdido” com os filhos, uma vontade de estar mais próxima e conviver mais com a família.

[...] e vontade de estar mais próxima das crianças, por que às vezes eu saía de manhã eles estavam dormindo, eu chegava à noite eles estavam dormindo. Vai fazer 6 anos que eu parei de trabalhar com carteira assinada então o meu mais novo tinha quatro anos na época. Eu peguei uma fase... eu não aproveitei... olha, eu tinha neném e com um mês eu já estava trabalhando. O meu mais novo eu levava para o trabalho para amamentar, a mais velha também. Então senti vontade de estar mais perto deles e também de ficar mais próxima do meu marido. [...] Então eu resolvi por essas questões, por querer estar apoiando ele e investindo mais no nosso relacionamento, estar junto com a família, com os meus filhos e também para dar um tempo, entendeu?

A entrevistada ainda revela que o fato de ter como se sustentar independentemente do emprego que tinha foi dos mais fortes influenciadores na sua decisão. Se assim não fosse, segundo ela não assumiria o risco por causa dos filhos.

O salário era até bom, masahaha...não era isso, entendeu. Quando você trabalha no que gosta, o dinheiro é só consequência, entendeu? Então é isso....O que pesou também... não é que pesou, é que sustentou. Eu não vou sair também sem ter como me sustentar. Então quer dizer, eu tinha uma condição que me garantia o sustento, então quer dizer, por isso, essa minha decisão. E a dele também. Se eu não tivesse de repente como me sustentar, eu não poderia me arriscar talvez, por causa dos filhos.

A segunda entrevistada também relata alguns detalhes de um primeiro casamento mal sucedido e de como lidou com a situação da separação. Em alguns momentos observa-se também o conflito entre os valores pessoais e a situação de desgaste matrimonial vivenciada. Um ponto importante a ressaltar são os questionamentos pessoais feitos pela entrevistada, e sua preocupação com a idéia que o filho faria de seu comportamento. Um grande incômodo se dava na relação pelo fato de que a pessoa não estava conseguindo ser ela mesma, sentia-se sufocada e massacrada. Também existem algumas evidências de que o fato de ter se separado e atualmente morar sozinha com o filho contribuiu para que ela pensasse que precisaria ter mais tempo para se dedicar a ele, o que pode ter contribuído para que ela buscasse uma nova forma de ocupação, que possibilitasse maior flexibilidade de horário, dentre outras coisas. O trecho seguinte evidencia alguns destes pontos importantes:

A minha separação veio de um processo, de um desgaste longo de casamento, que você vai tentando, até por todos aqueles valores que você tem, que você carrega, você pensa: as pessoas mudam. Você tem filho, o filho precisa, mas só que chega uma hora que você vê que você não está sendo mais você, você está sendo sufocada, massacrada, acusada de coisas que você não faz, você se sente culpada por coisas que você também não faz e aí você começa a se questionar, que ser humano sou eu e você começa a se preocupar com o que você está passando para o seu filho. Isso era uma coisa que me preocupava muito na minha separação, por que tinha brigas, acusações horríveis e eu não me defendia, por que eu ficava acuada, com medo, por uma série de questões, né? E eu pensava: puxa vida, o que é que o meu filho vai achar da mãe dele? Amanhã ele pode gritar comigo por que ele está vendo que o pai faz e eu fico quieta, eu não estou mostrando quem eu sou. Vai pensar a minha mãe é uma porcaria, por que ela não tem voz, não tem vez.

Em outro trecho seqüencial ao anterior, a busca do retorno a si mesma, aos seus valores morais, à sua própria vontade evidencia-se claramente, emergindo, mais uma vez características como autenticidade e autonomia e a capacidade de se abstrair de seu próprio contexto e realizar uma análise crítica da situação vivida. Pode-se depreender que a entrevistada necessitaria voltar-se para sua própria ética e seus valores quando diz: “Aí eu

falei não, não dá, eu tenho que ser eu, e aí a minha separação foi isso. Eu queria voltar a ser eu com todos aqueles valores, com tudo que eu acreditava.”

No trecho a seguir, especificamente, chama a atenção a questão da religiosidade como apoio ao processo de decisão de separação conjugal, o que será revelado também em outro momento no que se refere ao seu pedido de demissão.

Foi um processo muito difícil, muito doloroso, por todas essas questões de separação, de religião, eu me casei para a vida toda. Comunga, não comunga e faz não sei o que, Deus não quer isso. Então assim, conflitos mil, mas até que eu me entreguei mesmo na mão de Deus e disse assim, Deus, que seja feita a sua vontade. Eu sei que Você não quer que ninguém sofra. E conversei com o padre, com pessoas conhecidas e que me passaram realmente isso e tipo assim, se for da vontade Dele, tudo vai dar certo. E as coisas foram assim, sabe, caminhando realmente, colocando as coisas para que eu pudesse me separar.

A importância que teve para ela uma maior proximidade com o filho após a separação é uma das questões que aparentemente mais influenciou a sua decisão de desligamento. A sua preocupação em oferecer ao filho “coisas que o dinheiro não compra” fica clara na fala seguinte, quando relata:

[...] aí veio a minha separação e você fica, poxa vida, agora mais do que nunca eu tenho que dar atenção ao meu filho, eu tenho que estar com ele. Que qualidade de vida que eu estou tendo? Estou tendo dinheiro, eu posso comprar um brinquedo para ele, posso fazer um passeio com ele, mas eu não posso estar com ele, o que para mim era o mais importante. Estar junto com ele, estar acompanhando o desenvolvimento dele, estar vendo o que ele estava precisando, principalmente naquele momento de turbulência mesmo, pós separação e tudo.

A entrevistada ainda relata que a distância da família também a incomodava, pois com a sobrecarga de trabalho não conseguia mais visitar os pais que moravam no interior que cobravam maior atenção.

[...] Eu não tinha tempo mais de ir para lá, de conviver e minha mãe reclamava e cobrava muito isso. E como eu estava num processo de separação onde você precisa do apoio familiar e ela não podia estar junto comigo. Eu o tempo todo aqui e ela reclamava.

Para o terceiro entrevistado, o fato de já ter conquistado o que segundo ele era uma condição satisfatória de vida contribuiu para que ele tivesse um pouco menos de insegurança para o pedido de demissão. Ele conta que o que o ajudou a construir um pequeno “pé de meia” foi o

fato de ter ganho um pequeno prêmio na loteria há alguns anos. Ele acabou dividindo com a ex-mulher o patrimônio que tinha quando da separação, mais ainda lhe sobraram condições de manter um apartamento e um “carro para andar”.

[...] Eu tinha já aquele básico de vida que você sabe como é.[...] Eu fiz um pé de meia por que eu tinha que fazer. Primeiro eu ganhei na loteria, um pequeno prêmio, mas ganhei. Na época do Collor, em São Paulo existia uma loteria chamada Loteria Habitacional de São Paulo. Eu tinha duas frações, lembro até hoje sete, sete, zero, quarenta e três era o número da fração, me lembro até hoje. Ganhei na loteria. Eu pagava aluguel, trabalhava no Banco Delta e no Banco Sigma, casei pela primeira vez. Pagava aluguel, telefone naquela época, para ter um telefone em São Paulo... nem todo mundo tinha. Foi mais ou menos em mil novecentos e oitenta e dois. Então eu ganhei e com o dinheiro, na época eram cem mil cruzados novos, alguma coisa assim e veio o Collor e passou a mão. Aí eu comprei um apartamento em São Paulo, comprei uma moto e aí veio a fechar a agência do Banco em São Paulo. Então eu vim para Vitória quando o Banco fechou em São Paulo. Fechou e aí veio a separação e eu tive que dividir tudo. E sem dinheiro por que o Collor tinha então veio tudo junto, o fechamento do Banco, a separação....[...]Aí eu vim embora para Vitória. E esse dinheiro, eu precisava desse dinheiro mas só poderia usar se fosse para pagar documentos de transação imobiliária, então eu pagava todas as prestações dos colegas do Banco e pegava em dinheiro e com isso eu comprei o meu apartamento aqui em Valparaíso. Então com esse dinheiro que eu ganhei lá eu comprei o meu apartamento. O único pé de meia na verdade que agente tinha era o apartamento e um carro para andar.

Para a quarta entrevistada não só as dificuldades e conflitos existentes na experiência de trabalho em Vitória foram fortes influenciadores em sua decisão, mas também um evento pessoal traumático, um acidente de carro ocorrido quase tão logo chegou à capital.

Com quatro meses que eu estava morando em Vitória eu sofri um acidente de carro e isso desestabilizou toda a minha vida. Fiquei cento e oito dias afastada da empresa. Aí veio todo um processo de stress por causa do acidente, aí acumulou, acumulou, acumulou tive que fazer tratamento.

Além disso, a entrevistada relata situações de medo em função da forte carga de violência na cidade, que a incomodavam e faziam com que ela quisesse buscar mais segurança e tranquilidade.

E eu ia trabalhar com uma Topic, a Topic me levava e me buscava. Eu tinha medo de andar de ônibus, eu entrava no ônibus e se alguém estranho sentasse do meu lado eu já achava assim... se um negão sentasse eu achava que o negão já ia tirar um canivete, então eu vivia assim. Eu morava num lugar muito tranquilo, muito gostoso, mas mesmo assim. Eu vivia com medo. Eu andava perto da Mesbla, por ali e sempre assim, olhando para um lado e para outro... Viver assim não é bom não. Eu falo que Vitória não soube me receber. De cara eu sofri um acidente de carro, não soube me receber, vou embora. [...] E outra coisa, cidade grande também, viver em cidade grande... Quero viver em um lugar assim, tranquilo, sem violência. Para você ver a gente não pega noticiário de Vitória, a gente não sabe. Depois que já estava no décimo ônibus que tinham ateado fogo foi que eu fui descobrir que estavam ateando

fogo em ônibus em Vitória por que eu não sabia. Não sabia que Vitória tinha chegado a esse nível de violência. Até então eu só ouvia notícias de Rio e São Paulo, por que aqui a gente em parabólica e paga noticiário de São Paulo.

O quinto entrevistado relata que em função de seu trabalho de escala quase não via mais a esposa, o que começava a atrapalhar o casamento.

A verdade é que a coisa já estava na mente, eu estava estressado, a gente quase não se via. Eu trabalhava de escala e ela era do administrativo. Às vezes ela chegava do serviço e eu estava trabalhando ou saía para a rua também. Colocava uma placa na geladeira e dizia, fui para o mundo. Ia para os botecos jogar dominó, tomar cerveja.

O fato de não ter filhos foi apontado também pelo entrevistado como um facilitador para a mudança de endereço. Hoje o local onde ele vive com a esposa não possui muitos recursos como escolas e hospitais próximos. Se tivessem filhos teria sido mais difícil tomar a decisão, conforme relata: “[...] para nós foi mais fácil por não termos filhos também. Essa é uma outra questão que ajuda você a decidir mais fácil. “

3.3.5 – A vida após a decisão

A análise dos relatos dos sujeitos entrevistados permite identificar traços de sua atual condição de vida, ou seja, permite mapear como se encontram após terem tomado suas decisões de desligamento. É muito importante notar que nenhum deles revela arrependimento ou qualquer outro sentimento que pudesse fazer pensar que gostariam de voltar a ser empregados. Muitos relatam inúmeras dificuldades no início de suas novas caminhadas, especialmente relacionadas à falta de dinheiro. De maneira geral, entretanto, revelam que as expectativas que possuíam com relação às suas novas formas de ocupação estão sendo atendidas, apesar de admitirem que ainda enfrentem alguns percalços. Alguns ainda confessam estar em busca de mais realização, possuindo outros objetivos a serem alcançados para chegarem na forma de vida que consideram “ideal”. Interessante perceber também que a maioria dos sujeitos entrevistados que hoje gerenciam o próprio negócio afirmam não terem nenhuma vontade de crescer, de ampliar as atividades ou a lucratividade, pois acreditam que isso poderia vir a comprometer a sua qualidade de vida, roubando-lhes tempo para estarem com suas famílias, por exemplo.

A primeira entrevistada conta que num primeiro momento pensou apenas em “dar um tempo”, ou seja, não pensava em uma mudança definitiva na sua forma de ocupação. Confessa que estava cansada, estressada, precisando de mais tempo para a família e o marido, mas pensava que um dia pudesse voltar a ter um emprego novamente. Entretanto, a mudança tende a ser mais permanente do que ela imaginava, conforme relata: “[..] pensava em dar um tempo mesmo, mas esse tempo ta demorando que eu não to querendo voltar não.” Ela ainda complementa dizendo: “[..] pensei gente eu acho que eu vou sentir uma falta, depois acabei não sentindo nada, foi bom.” Revela-se assim que atualmente não há nenhum arrependimento por parte da entrevistada no que concerne à sua saída do emprego.

Ela ainda diz que o relacionamento com o esposo melhorou muito. A busca de manutenção do seu casamento, conforme já analisado, foi um dos fatores que mais influenciou a sua decisão de desligamento. Percebe-se assim que esta sua expectativa está sendo atendida. Ela afirma: “[...] depois que eu saí, a minha relação com o meu marido mudou, por que a gente ta mais junto, acho que ele precisa muito de apoio, entendeu?”

Sobre as perspectivas acerca do negócio que hoje é o sustento da família a entrevistada afirma categoricamente que não deseja crescer, pois acredita que isso possa vir a prejudicar a qualidade de vida que conquistou. Sente-se feliz também com a vida no interior, sem muitas regalias, mas onde tudo é mais barato e onde se pode viver mais modestamente. Ela relata ainda:

[...] A nossa idéia é não crescer muito. Esse ano a gente tem que dar uma relaxadinha. [...] Sabe, eu acho que a gente está até trabalhando demais, mas é muito gratificante. Você vê que do nada você consegue ter uma atividade econômica em um lugar que praticamente a gente comprou por lazer há 12 anos atrás e hoje a gente tira praticamente o sustento, dá pra tirar e viver modestamente, modestamente, né? Você não enriquece plantando cogumelo não, mas dá pra sobreviver.... Beleza, na roça, no interior é baratíssimo, os meninos pagam cento e cinquenta reais de colégio, duzentos no máximo, eu não tenho muito gasto, não tenho muita despesa, não gasto muita gasolina, você não tem muita opção de sair a restaurante, então é tudo feito em casa quase, a vida assim é outra qualidade, eu não troco.

A segunda entrevistada confessa que enfrentou dificuldades financeiras no início, pois não tinha direito ainda à pensão do filho, mas mesmo lembrando de todos os problemas que foram enfrentados pela falta de dinheiro reafirma que mesmo que perdesse todos os “direitos” na demissão, manteria a sua decisão de se desligar.

[...] lógico que eu passei aperto, passei muito, né, por que até aquele momento eu não recebia pensão para o menino, eu que tinha que arcar com tudo. A gente sempre tem um pouquinho de economia, tinha também o seguro desemprego, mas mesmo que eu não tivesse nada eu sairia.

Deixa ainda bastante claro que em momento algum se arrependeu da opção realizada, apesar de afirmar que atualmente também enfrenta algumas dificuldades, quando lembra da instabilidade e insegurança que possui em relação ao seu contrato com a ONG onde hoje atua. Os recursos para o seu pagamento mensal vêm de um convênio firmado entre a ONG e uma empresa privada, mas não há garantias de renovação deste contrato para o próximo ano. A entrevistada diz:

[...] e aí surgiu a oportunidade de vir e eu não me arrependo, hora nenhuma de ter feito essa opção. Agora em maio faz três anos que eu fiz essa opção. [...] Então não me arrependo, fui eu com eu, pensando em todo o momento de mudança, então eu vou mudar. Foi uma mudança assim, radical, radical, radical. Separação, saí do trabalho, mudei tudo e praticamente na mesma época, tudo num intervalo de oito meses. Minha vida deu uma guinada total. Mas não me arrependo mesmo, acho que valeu a pena. [...] Falar que não tem problema, que tudo é uma maravilha, claro que não. Por exemplo, volto a falar da questão do meu contrato. Isso me deixa sempre com uma pulguinha.

É muito nítida a identificação atual da entrevistada com os valores existentes na ONG onde trabalha. Ela afirma que as suas expectativas sobre a nova ocupação foram atendidas. Fica clara a sua satisfação em atuar numa instituição onde as pessoas oferecem apoio e sabem ouvir os colegas, além de lembrar que o trabalho que realiza agora está longe de ser rotineiro. Relembrando a análise feita sobre o relato desta entrevistada em algumas categorias anteriores, onde ela apresentava um incômodo muito grande em algumas situações quando não pode trabalhar em atividades diretamente relacionadas a sua formação profissional, pode-se compreender a realização e a satisfação da entrevistada nesta nova ocupação. Atua como assistente social de uma ONG que oferece apoio a portadores do vírus da AIDS. Não há dúvida de que a entrevistada possui a oportunidade de exercício pleno da sua profissão. A sua identidade é assim restabelecida a partir desta nova ocupação. A análise do trecho a seguir permite compreender melhor estas questões:

[...] Mas assim, compensou, as expectativas foram atendidas, por que assim, tem aquilo que eu falei, tem a flexibilidade, tem o te entender enquanto ser humano, já chorei aqui com o pessoal da diretoria, por que até hoje tem todo esse processo de separação que já tem três anos e eu não consegui resolver ainda. Então às vezes o pai perturba lá e você fica sufocada e você chega aqui e você tem a liberdade de naquele momento, jogar e desabafar, falar. Depois levanta, sacode a poeira e está prontinha de novo para tudo pois a pessoa que está ali não tem nada a ver com isso, não tem nada a ver com seus problemas. Você tem que estar com um sorriso e atender da melhor forma possível, é assim que eu penso, é assim que eu sou e é assim que eu

acredito. Mas tem essa coisa, de olha hoje eu cheguei e não to legal, então alguém chega e fala posso te ajudar? Vamos conversar um pouquinho, desabafa, o que é uma coisa que é muito legal num ambiente de trabalho.[...] Então se você não tem essa possibilidade de ficar trocando essas experiências, fica difícil e graças a Deus aqui a gente tem essa liberdade. Aqui cada dia é diferente do outro e é um aprendizado. [...] Então tudo que eu vou fazer, não é pensar nos outros, no que os outros vão pensar, mas é pensar no que eu vou fazer e no que eu vou me arrepender amanhã. Como isso vai refletir amanhã, qual o comportamento que eu vou ter, é um comportamento que eu posso olhar para trás e falar, que bom, eu passei e as pessoas me reconhecem como pessoa, enquanto eu, enquanto amiga, companheira. Aqui na casa de apoio as pessoas são muito assim. Para você dar conta disso aqui, não podem ser pessoas que não tenham esses valores. Então vai muito ao encontro do que eu penso, para a minha vida, do que eu penso em termos de ser humano. E quando a gente faz o trabalho com os nossos assistidos, a gente procura também passar muito para eles essa questão desses valores. Da importância de ser cidadão, de ter direitos e deveres, da honestidade, do respeito ao próximo,

O terceiro entrevistado também é enfático quando afirma não estar arrependido de sua escolha. Ainda coloca que hoje uma vida modesta lhe é suficiente, ponderando apenas que quer “dormir tranquilo”, sem ter dívida e conseguindo dar uma boa educação ao filho.

A maioria das pessoas me perguntou: você não está arrependido em ter saído do Banco? Eu digo com toda a pureza d’alma, não estou, não estou mesmo. Voltaria hoje para trabalhar de empregado novamente? Não sei, até agora não. Só não quero ter dívida, quero dar uma boa educação para o meu filho, hoje ele estuda em escola particular, nós queremos chegar a pegar um final de semana e sair e ficar à vontade, sem pensar que tem cheque especial estourado, o que não é o caso da gente ainda, e eu espero que continue assim.

A quarta entrevistada relata as dificuldades que ela e o esposo enfrentaram para erguerem a pousada, especialmente as de caráter financeiro. Ela conta que tiveram que vender um carro e os direitos que possuíam sobre dois apartamentos, além de tomar dinheiro emprestado. Somente mais tarde puderam adquirir um novo automóvel, mas segundo ela apenas por uma questão de segurança e utilização em casos de emergência, já que moram em um local ermo, distante de hospitais, por exemplo. Conta ainda os sacrifícios que fazia no período em que ficaram sem carro, quando transportava as compras feitas para a pousada de ônibus e dependendo ainda do apoio do cunhado que a apanhava de carro na porta do supermercado e a deixava no ponto de ônibus com as compras. Momentos difíceis, segundo ela:

Eu pagava dois apartamentos, e tinha um carro. Um apartamento meu de quando eu morava sozinha e depois quando fui morar com meu marido nós dois começamos a pagar outro. Então nós tínhamos dois apartamentos além do nosso fundo de garantia. Vendemos um primeiro e depois vendi o outro para terminar de construir. Então o pé de meia que eu tinha era esse. Eu tinha um carro, meu marido tinha outro e tinha uma moto. E eu tinha os dois apartamentos, que não eram quitados, eram só os direitos. Mas eu fui juntando um dinheirinho, pegamos empréstimo para construir,

para terminar, foi tudo muito apertado entendeu? A gente ainda passou um aperto aqui, tivemos depois que vender o carro. [...] Então assim, a gente curtiu muito mais esse lugar no início. E passamos dificuldades também. Tivemos que vender o carro para fazer a varanda por que a gente viu que chovia e de madrugada a gente tinha que acordar para tirar água desse salão aqui. Por que entrava água aqui, então tivemos que fazer. Ficamos sem carro, compramos uma moto, uma cegezinha. Quando tinha que fazer compras grandes, eu tinha que ir de ônibus, meu cunhado me pegava no supermercado, me levava no ponto de ônibus, colocava as caixas todas no porta-malas do ônibus e eu vinha embora de ônibus. Dois anos assim. O meu carro foi comprado por que eu tive uma primeira gravidez, perdi e por sorte quando eu comecei a passar mal aqui e tiveram que me levar para o hospital, tinha carro da família aqui, por que na época a gente tinha moto. E na segunda vez foi a mesma coisa. [...] Então quando eu engravidei pela segunda vez o meu marido falou não podemos ficar sem carro, vai que você passa mal de novo. E foi justamente o que aconteceu. O carro veio por uma necessidade mesmo, por que se passasse mal a gente via que... não tem vizinho... É tanto que eu nem sabia que eu estava grávida, eu descobri numa quinta e perdi num domingo, foi assim. Mas aí foi uma questão de necessidade mesmo o carro, por que a gente curtia muito de moto. A moto tinha um reboquezinho e a gente botava cadeira, tranqueira de pesca tudo em cima e ó, não tinha preocupação.

Esta entrevistada também afirma não se arrepender “nem por um segundo” da decisão que tomou, além disso afirma que apesar de enfrentar algumas dificuldades em função até mesmo da sazonalidade do negócio, ela ainda considera que a tranquilidade e a paz que hoje possui compensam tudo isso.

[...] Eu não me arrependo nem por um segundo. Tem gente que fala assim, você se arrepende de ter saído da WZX? Mesmo que às vezes o ano aqui seja ruim e que eu tenha que correr atrás de vender roupa para manter a pousada, faço com prazer. É cansativo? É, mas faço. Não me arrependo nem por um segundo de ter pedido conta da WZX. Não me arrependo mesmo. [...] A minha remuneração hoje em alguns momentos pode ser até menor do que a que eu ganhava, mas a paz.... você exige de você mesmo, ninguém precisa te cobrar, te exigir, te.... sabe?...

A quarta entrevistada ainda lembra que no início ela e o esposo “curtiam” muito mais o lugar em que moram, pois a pousada ainda não demandava muita dedicação, o que permitia aos dois “se preocuparem” com pescar durante todo o dia. Segundo ela, “não entrava muito dinheiro”, mas também as preocupações eram bem menores.

[...] O início aqui foi muito bom, melhor do que agora, por que agente chegou curtindo do lugar, chegou curtindo o lugar. A gente tinha a preocupação de sobreviver aqui né? Mas a gente tinha também a preocupação de pescar, a gente ia pescar. A gente não tinha muita coisa. É o que o meu marido fala. Os nossos três primeiros anos aqui eram só três apartamentos, sem televisão, só tinha as camas. Não tinha a preocupação de ninguém chegar e nos roubar nada, por que não tinha nada para ser roubado. O nosso custo era bem pequeno, só tinha conta de energia para pagar. Então não entrava muito dinheiro, mas os nossos custos também não eram grandes, então dava para a gente sobreviver e curtir o lugar. Pescar durante quatro dias seguidos. Chegava lavava todo o material de pesca, no dia seguinte: pescar de novo. Fazia molho de cachorro quente, fritava um franguinho, e vamos nós pescar.

Ela ainda conta que sonha um dia ter uma pousada “em cima da areia da praia”, segundo ela o próprio esposo ainda não a considera feliz por completo. Ela acredita que um dia terá este sonho realizado o que seria uma fonte de grande felicidade.

[...] Meu marido fala assim, meu Deus o que é que eu tenho que fazer para essa mulher ser feliz? Ele fala ainda que eu não estou feliz aqui. Eu falo para ele que a minha felicidade era ter uma pousada em cima da areia da praia. É sair da pousada e colocar o pé na areia e eu ainda vou ter, vou chegar lá. Só não sei quando. “

O quinto entrevistado conta alguns fatos interessantes de sua vida após ter deixado o emprego e lembra em detalhes o período de dificuldades financeiras atravessadas quando da construção da pousada. Segundo ele, a esposa e o pai foram primeiro iniciar o andamento da obra e como ele mesmo conta “fizeram algumas coisas que ele não faria” . Então o dinheiro foi acabando, gastaram o dinheiro que haviam recebido na indenização, venderam direitos dos dois apartamentos, mas mesmo assim o dinheiro acabou, necessitando por fim que um empréstimo fosse tomado para que a obra fosse concluída.

Ela veio na frente com o meu pai, alugaram uma casa em Pontal do Ipiranga, arranjaram os pedreiros e eu vinha aqui uma ou duas vezes por mês para ver como estava indo tudo. Aí acabou o dinheiro da indenização dela, da venda dos direitos dos dois apartamentos que nós tínhamos. Aí o que aconteceu quando eu saí? Quando eu cheguei, vi a obra e vi o dinheiro que eu tinha eu falei manda todo mundo embora, manda os pedreiros embora e nós vamos montar um boteco aqui em Pontal e vamos ver o que nós vamos fazer por que o dinheiro não dá para terminar a obra. Eu vi que não dava. Na verdade eu não estava aqui e eles gastaram mais do que podiam, do que deviam. Fizeram algumas coisas que eu não teria feito, entendeu? Falei pára tudo, o dinheiro não dá. Aí meu pai me chamava de estressado, ela me chamava de pessimista, e eu dizia não. Aí eu comecei a botar tudo na ponta do lápis e falei ó, vamos gastar isso e isso e isso e vai acabar o dinheiro. Aí foi que a minha esposa falou com o cunhado dela que falou que conseguiria um empréstimo no nome dele, Construcard. E foi o que aconteceu. Foram nove mil contos. Ficamos três anos pagando o Construcard para terminar essa obra aqui. E não foi fácil pagar não. Os três primeiros anos foram bem apertados.

O entrevistado ainda confessa que se considerava mais feliz no início, quando a pousada estava começando e havia pouca receita, mas também menos custos. Segundo ele, neste período ele e a esposa tinham mais tempo um para o outro, por isso relata que não querem deixar o negócio crescer muito, para não se “prenderem” demais. O entrevistado preza muito pela manutenção de um clima informal na pousada, onde são constantes os momentos de descontração e lazer entre donos e hóspedes. É interessante o trecho onde ele diz que não se pode esperar “profissionalismo” ali. Claramente se observa então que o formalismo, a impessoalidade, o apego às regras e a busca da lucratividade em primeiro lugar, estão longe de existir na pousada, evidenciando o forte afastamento da lógica burocrática na atual ocupação do entrevistado. Ele ainda revela que pretende transformar a pousada em uma

pousada naturista, ou seja, eles passariam a receber apenas hóspedes naturistas, o que faria com que o negócio fosse mais profundamente inserido dentro das crenças e aspirações pessoais do sujeito entrevistado, num alinhamento quase perfeito entre valores pessoais e valores organizacionais.

[...] É um bom negócio, a gente gosta muito disso aqui, só que quanto mais o negócio cresce, mais preso você fica ao negócio. [...] Eu era mais feliz aqui no começo. Tinha pouca estrutura, só que a gente tinha mais tempo para a gente. A gente não ganhava tanto, mas também não tinha custos. Hoje nós aumentamos o nosso custo e somos obrigados a ganhar mais. Nós temos internet, ar condicionado... Mas ainda é muito bom, por que a gente faz churrascada com os clientes e os clientes fazem questão que a gente esteja participando. A gente vai pescar, a gente vai para a praia. Então, existe uma interatividade, não existe formalidade aqui no nosso negócio. As pessoas tem que ficar à vontade e isso é importante. Quando eu perder isso de eu poder atender de calção e sandália havaiana, aí para mim aqui não vale mais nada. Teve uma vez que um amigo reclamou que eu o estava atendendo e estava tomando uma cervejinha com o meu pai. Meu pai tinha acabado de chegar. Eu estava tomando uma cervejinha, então não estava sendo profissional. Eu falei, ah meu filho, você não vai encontrar profissional aqui nunca. Realmente eu tomo uma cervejinha, fico de fogo de vez em quando, vou fazer uma churrascada, final de noite assim só tem pessoas chegadas... Não sou inconveniente, nunca aprontei nada, entendeu? Quando eu vou receber hóspedes eu vou devagar, mais light por que eu também não posso atender ninguém bêbado, né? [...] Resumindo, a minha vontade é transformar a minha pousada numa pousada naturista, só falta convencer a minha esposa. Receber só naturista, é o meu desejo. [...] Meu objetivo aqui nunca foi ganhar dinheiro, é isso que eu não queria, eu queria só qualidade de vida, entendeu? Minha esposa não partilha disso. Não é que eu não queira ganhar dinheiro. Eu queria só ganhar o suficiente para a gente poder dar um passeio de vez em quando, para a gente não passar aperto na baixa temporada, mas ganhar dinheiro, não. Não tenho vontade de crescer a pousada, eu só queria agregar mais qualidade a ela, crescer no lazer. [...] Além disso praticamente tudo que entra é reinvestido na casa. Eu gostaria de agregar qualidade ao meu negócio, não quantidade de quartos. Por que se eu tivesse dezesseis quartos hoje eu teria que ter mais funcionários e então eu iria viver estressado, por que lidar com gente não é fácil. Já comandi gente e não é coisa fácil. Então eu teria que lidar com mais gente... Ia ganhar mais dinheiro, mas e daí? Ia fazer o que com mais dinheiro, para que? Eu só gostaria de agregar qualidade não mais... Por que aí iria acabar também a minha churrascada com os meus amigos, eu não iria poder tomar a minha cervejinha. São quinze, trinta apartamentos para ver o que está quebrado e o que está funcionando, sou eu que dou manutenção em tudo. Aí a qualidade de vida iria para as cucuias de vez, então não vale a pena.

Ele ainda considera que sente que poderia sim estar mais feliz, mas que sem dúvida está muito mais feliz do que se ainda estivesse vinculado ao seu último emprego. É muito forte constatar que lembranças e sensações sobre o último emprego ainda aparecem em seus sonhos, por exemplo, permanecem no inconsciente e volta e meia retornam atormentando este sujeito e causando incômodo mesmo após o seu desligamento. Observa-se a partir do trecho a seguir, quão forte é a marca deixada pela organização no psicológico do sujeito e o quanto ele ainda luta para não se aproximar de lembranças desagradáveis.

[...] Poderia estar mais feliz, mas com certeza eu estou mais feliz do que eu estaria se eu estivesse na TZL. Se a TZL me oferecesse hoje o triplo do que eu ganhava, para

eu voltar.... Meu pior pesadelo é eu sonhar que eu estou voltando para a TZL e chegando atrasado no primeiro dia. É um pesadelo horrível! (risos...) É o meu pior pesadelo. Esses dias eu fiquei conversando muito sobre a TZL e chegou um amigo meu que estava com o uniforme pendurado dentro do carro eu falei, meu Deus do céu, esconde isso, não deixa eu ver essas coisas não! A noite toda eu sonhei que eu estava tentando chegar na TZL e eu perdi o ônibus, tinha que correr atrás de táxi.... E era um pesadelo. Eu acordava até cansado.

Interessante é também a análise do trecho a seguir onde o entrevistado relata trechos de diálogos que ele costuma ter com alguns clientes abastados que freqüentam a pousada. Fica evidentemente aparente a forma de pensar do entrevistado com relação à acumulação de riquezas e de bens na vida. É muito forte a sua fala quando conclui sobre “a burrice do homem”.

[...] Eu ia ficar guardando dinheiro, construindo casa, comprando um monte de carro? Ia ter só uma base para envelhecer com segurança. [...] Os empresários chegam aqui com dinheiro saindo pelo ladrão, a gente recebe muitos. Pegam o telefone, ligam para a empresa, estão estressados, têm que resolver isso, têm que resolver aquilo. Aí eu pergunto a eles: se você cair de cama hoje por trinta dias, o que é que vai acontecer, você vai quebrar? Não, né? Então dá um jeito de relaxar. Aí eu digo, deixa eu fazer outra pergunta, pelo que você me mostra você tem empresa assim, assim, assado, você tem não sei quantas casas, não sei quantos apartamentos, não sei quantos carros. Você só consegue morar em uma, entendeu?... Deixa eu fazer outra pergunta importante, pára para pensar, se você parar de trabalhar hoje, com o seu patrimônio você vive bem o resto da vida? Oitenta por cento me respondeu que vivia e não tinha como gastar tanto dinheiro (risos,...) então por que é que vive tão estressado? A maioria me dá essa resposta, que viveria muito bem o resto da vida e iria sobrar muito dinheiro ainda. Aí está a ambição do homem, aí está a burrice do homem.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

O estudo aqui apresentado baseou-se em uma perspectiva exclusivamente qualitativa para análise da história de vida de sujeitos que, em decorrência de diversos fatores, buscaram desligar-se das organizações onde trabalhavam em busca de ocupações mais realizadoras. Como principal objetivo da pesquisa esteve a descrição e análise do processo de construção desta decisão. Especificamente, pretendeu-se encontrar os principais elementos de influência nas decisões de desligamento investigadas, além de analisar as histórias de vida mapeando singularidades e congruências importantes entre elas. As expectativas que os sujeitos criaram em relação às suas mudanças e novas formas de ocupação também foram foco de atenção. Entende-se que tais objetivos foram alcançados, a partir do que se pode observar na análise e interpretação das falas dos sujeitos entrevistados.

Além dos objetivos a princípio definidos, acabou-se conseguindo realizar considerações e observações também sobre a atual forma de vida dos entrevistados, sobre como têm vivenciado as suas “novas vidas”, o que se acredita ter contribuído muito para enriquecer as análises pretendidas.

Puderam ser observadas singularidades e congruências importantes em partes dos relatos, que levam a um conjunto variado de influências, características, situações e posturas adotadas por parte dos indivíduos. Entretanto, jamais se poderá inferir que tais elementos sejam os únicos a serem encontrados para além do campo aqui analisado. Na verdade, nunca é demais atentar para o fato de que o presente estudo, por sua natureza qualitativa, pretendeu se aprofundar sobre um leque de possibilidades, sem jamais ter a inocente pretensão de esgotá-las.

O que se pode observar de maneira geral, e que é fundamental considerar, é a riqueza contida nas singularidades de cada história de vida trabalhada. A cada sujeito corresponde claramente uma trajetória, uma forma de decisão, influenciada por fatores peculiares, por condições específicas, por valores e crenças pessoais, construídas ao longo de suas vivências anteriores, embora permeadas por um tipo de lógica bastante semelhante.

Ao remontar os elementos constituintes da racionalidade instrumental e da racionalidade substantiva apontados por Serva (1997), relacionando-os às interpretações e análises lançadas

sobre a as entrevistas de história de vida, observa-se uma forte preponderância da racionalidade substantiva na condução dos sujeitos pesquisados para suas novas formas de ocupação.

Torna-se pertinente trazer à tona novamente os elementos constituintes da racionalidade substantiva para que agora, após as considerações e interpretações feitas sobre as falas, possa ser mais clara a sua forte presença na lógica dos sujeitos, embora nunca se possa deixar de considerar que cada fala é única e peculiar e que tais elementos permeiam cada uma delas de maneira distinta, mas nem por isso menos marcante e evidente:

- “[...] a) auto-realização: processos de concretização do potencial inato do indivíduo, complementados pela satisfação;
 b) entendimento: ações pelas quais se estabelecem acordos e consensos racionais, mediados pela comunicação livre, e que coordenam atividades comuns sob a égide da responsabilidade e satisfação sociais;
 c) julgamento ético: deliberação baseada em juízos de valor, (bom, mal, verdadeiro, falso, certo, errado, etc.) que se processa por meio do debate racional sobre as pretensões de validade emitidas pelos indivíduos nas interações;
 d) autenticidade: integridade, honestidade e franqueza dos indivíduos nas interações.
 e) valores emancipatórios: aqui se destacam os valores de mudança e aperfeiçoamento do social nas direções do bem estar coletivo, da solidariedade, do respeito à individualidade, da liberdade e do comprometimento, presentes nos indivíduos e no contexto normativo do grupo;
 f) autonomia: condição plena dos indivíduos para poderem agir e expressarem-se livremente nas interações.” (SERVA, 1997, p. 22)

Os relatos estão repletos de juízos de valor, de julgamento ético, de busca de uma maior autonomia e de auto-realização. Há evidências constantes de que valores emancipatórios, constituídos por elementos relacionados à mudança, ao respeito à individualidade, à solidariedade e à liberdade, apareceram recorrentemente nos trechos transcritos e analisados.

Pertinente, a esta altura, é também recordar um conceito apresentado no referencial teórico que embasa esta pesquisa que é o de homem parentético, para quem a racionalidade substantiva é a mola propulsora das ações. Pode-se ousar dizer que os sujeitos entrevistados revelam fortes indicadores de semelhança com este o perfil de homem, no que diz respeito a serem detentores de uma ação crítica e noética, fiéis a seus valores e à sua ética. Mesmo afastando qualquer ponderação que leve a conclusões determinísticas, pode-se compreender, assim, a racionalidade substantiva presente nos sujeitos como forte influenciadora de suas decisões de desligamento.

Além de ter intencionado contribuir para a ampliação da compreensão sobre o que move alguns sujeitos a se desligarem espontaneamente de seus empregos, para lançarem-se em desafios ou atividades diferenciadas, entende-se que a pesquisa realizada deixou aberto um caminho para aprofundamento e para a busca de mais informações que possam contribuir para um maior conhecimento sobre o tema.

Como toda pesquisa, esta também possuiu suas limitações, algumas delas já apresentadas ao longo do relatório, como a dificuldade de um aprofundamento psicanalítico maior que pudesse oferecer um caráter mais abrangente e interessante à análise de dados, especialmente no que se refere à relação que os entrevistados mantiveram com a figura paterna na infância e como isso poderia vir a refletir em suas atitudes como adultos. Além desta, uma outra limitação importante residiu na impossibilidade da pesquisadora de realizar pesquisas em outros estados, por questões de cunho pessoal. Considera-se que a incursão em outras cidades talvez pudesse ter acrescentado ricos relatos de histórias de vida ao leque das aqui analisadas.

Neste sentido, como recomendações para futuras pesquisas que venham a ser realizadas sobre o tema, inclui-se o uso da abordagem psicanalítica sobre a análise de dados. Além desta, sabe-se que a busca por sujeitos para pesquisa em reconhecidos refúgios de “ex-empregados” como as cidades de Tiradentes, em Minas Gerais e Arraial D’Ajuda na Bahia, podem vir a ser bem sucedidas, acrescentando importantes pontos de aprofundamento sobre o tema.

5. REFERÊNCIAS

ADORNO. T. W.; HORKHEIMER, M. Dialética do esclarecimento: fragmentos filosóficos. Trad. Guido Antônio de Almeida, 2 ed. Rio de Janeiro, Jorge Zahar, 1986.

ANDRADE, M. M. de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação**. 2º ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BARDIN, L. Análise de Conteúdo. Lisboa, Edições 70, 1979.

BERGER, P. L. e LUCKMANN. T. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. 13ª Ed. Petrópolis: Vozes, 1996.

BOSI, E. (1994) **Memória e sociedade: lembranças de velhos**. 3a. ed. São Paulo: Companhia das Letras.

CATTANI, A. D. Autonomia. In: CATTANI, A. D. (org). **Trabalho e tecnologia: dicionário crítico**. Petrópolis, Vozes, 1996.

CLEGG, S. Poder, linguagem e ação nas organizações. In: CHANLAT, J.F. (Coord.) **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. Vol I. São Paulo: Atlas, 1996. p. 47-66

_____. **Modern organizations: organization studies in a postmodern world**. London: Sage Publications, 1990

CHANLAT, J. F. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: _____. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. Vol I. São Paulo: Atlas, 1996. p. 21-46

CORTES, S. M.V. Como fazer análise qualitativa de dados. In: BÊRNI, Duílio de A. (org). **Técnicas de pesquisa em economia: transformando curiosidade em conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2002.

COUTINHO, M. C. Identidade e Dominação nas Organizações. In: Encontro Anual da ANPAD, XXIV, 2000, Florianópolis. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <http://www.anpad.org.br/frame_enanpad2000.html>. Acesso em: 23.01.2006.

_____. Novas estratégias de gestão e seus impactos sobre os trabalhadores. **Anais do 4º Congresso Latino Americano de Ergonomia e 8º Congresso Brasileiro de Ergonomia**.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. 3º ed. São Paulo: Cortez- Oboré, 1988.

_____. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. IN: CHANLAT, J.F. (Coord.) **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. Vol I. São Paulo: Atlas, 1996. p. 149-173

DELLAGNELO, E. L.; MACHADO-DA-SILVA, C. Literatura sobre novas formas organizacionais: onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organizações? **Organização e Sociedade**. Salvador V.7, n. 19. set/dez 2000.

- DEMO, P. (1986) **Metodologia Científica em Ciências Sociais**. 5.ed. São Paulo: Atlas.
- ENRIQUEZ, E. Imaginário social, recalçamento e repressão nas organizações. **Revista Tempo Brasileiro**. Rio de Janeiro, v. 36/37, p. 53-97, jan/jun, 1974.
- FARIA, J. H. de. **Economia Política do Poder**. Volume 3. Curitiba: Juruá Editora, 2004.
- FERREIRA, M.; MENDES, A. M. Só de pensar em vir trabalhar, já fico de mau humor": atividade de atendimento ao público e prazer-sofrimento no trabalho. **Estud. psicol. (Natal)** v.6 n.1 Natal jan./jun. 2001 Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php?>> Acesso em: 20.03.2007
- FROMM, E. **Haben oder Sein. Über die seelischen Grundlagen einer neuen Gesellschaft**, Stuttgart, 1976.
- GIDDENS, A. **Modernidade e Identidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n 2, p.57-63, mar/abr 1995.
- _____. Pesquisa qualitativa : tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n 3, p.20-29, mai/jun 1995.
- GOFFMAN, E. **Manicômios, prisões e conventos**. São Paulo: Perspectiva, 1974.
- GOMES, R. A análise de dados em pesquisa qualitativa. In. MINAYO, Maria Cecília de Souza (org). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994
- REY, Fernando Luis González. **Sujeito e Subjetividade: uma aproximação histórico-cultural**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.
- _____. **Pesquisa qualitativa e subjetividade: os processos de construção da informação**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2005.
- HABERMAS, J. **Teoría de la acción comunicativa**. Madrid: Taurus, vols. I e II, 1987.
- HUBER, J. **Quem deve mudar todas as coisas: as alternativas do movimento alternativo**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1985
- JAYET, C. (1994). **Psychodynamique du travail au quotidien**. Paris: AleXitére.
- LABOUNOUX, G. Socialite organisationelle. In: Collectif Sciences Humaines – Paris IX. **Organisation et menegemente en question (s)**. Paris: L'Harmattan, 1987. p. 64-79.
- LANE, R. E. **The decline of politics and ideology in a knowledgeable society**. American Sociological Review, Oct. 1966.
- LEOPOLDO e SILVA, F. Conhecimento e Razão Instrumental. **Psicologia. USP**. Vol. 8 n. 1 São Paulo, 1997
- LIMA, M. E. A. **Os equívocos da excelência: novas formas de sedução na empresa**. Petrópolis: Vozes, 1996.

- MAGER, M. Preliminares para um debate: do sujeito sujeitoado para um sujeito dessujeitado. **Revista de Psicologia Social**. Londrina, v.2, n.2., p. 231-250, dez 2000.
- MEDEIROS, A.C. de. A Administração sob uma perspectiva histórica. **Revista da Fundação Jones dos Santos Neves**. Ano I, n 4. out/dez, 1978.
- MEIHY, José Carlos Sebe Bom. **Manual de História Oral**. São Paulo: Edições Loyola, 2002
- MICHELS, R. **Political Parties**. New York: Free Press, 1949.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, F. C. P. **O que é burocracia?**. 16.ed. São Paulo: Brasiliense, 1997
- MUMFORD, L. **Mythos der Maschine**. Frankfurt, 1977.
- PAGÈS, M. *et.al.* **O poder das Organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos**. São Paulo: Atlas, 1987.
- PAMPLONA, J. B. **Erguendo-se pelos próprios cabelos: auto-emprego e reestruturação produtiva no Brasil**. São Paulo: Germinal, 2001.
- PAULA, A. P. P. de. Tragtenberg revisitado: as inexoráveis harmonias administrativas. In: Encontro Anual da ANPAD, XXIV, 2000, Florianópolis. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <http://www.anpad.org.br/frame_enanpad2000.html>. Acesso em: 24.06.2005.
- _____. Guerreiro Ramos: resgatando o pensamento de um sociólogo crítico das organizações. In: Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD - ENEO, 2004, Atibaia. **Anais do ENEO**. Atibaia: ANPAD, 2004.
- PAULILO, M. A. S.. A pesquisa qualitativa e a história de vida. **Serviço Social em Revista**. Volume 2- Número 1 Jul/Dez 1999.
- PORTELLI, A. (1997) O que faz a história oral diferente. In: **Cultura e Representação**. São Paulo: Projeto História, no. 14. Educ.
- QUEIROZ, M.I. Relatos orais: do “indizível” ao “dizível” . In: VON SIMSON (org.) **Experimentos com Histórias de Vida: Itália-Brasil**. São Paulo: Vértice, 1988.
- RAINWATER, J. **Self-Therapy**. Londres: Crucible, 1989.
- RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1989.
- _____. **Modelos de homem e a teoria administrativa**. Mestrado em Administração/Série Monográfica: Caderno de Ciências Sociais Aplicadas, PUC, Paraná, Dez. 2001.
- RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3º ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROCHA, D. R. de A. e MELO, M. C. de O. L. O poder dos indivíduos: estratégias de regulação frente às políticas de gestão das organizações. In: Encontro anual da ANPAD

XXV, 2001, Campinas. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <http://www.anpad.org.br/frame_enanpad2001.html>. Acesso em: 22.01.2007

ROSENTHAL, G. A estrutura e a gestalt das autobiografias e suas conseqüências metodológicas. In: FERREIRA, Marieta de Moraes; AMADO, Janaina. (orgs) **Usos e abusos da História Oral**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

ROUANET, S. **As razões do iluminismo**. São Paulo: Companhia das Letras, 1987

SAINSAULIEU, R.. **L'Identité et les relations de travail**. In: TAP, Pierre. (Org.) *Identités collectives et changements sociaux*. Toulouse: privat, 1980.

SANTOS, A. R. dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 2º Ed. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

SCHIRATO, M. A. R. **O Feitiço das Organizações**. São Paulo, Atlas: 2000.

SELLTIZ *et.al.*. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo, EPU, 1965.

SERVA, M. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.37, n 2, p.18-30, abr/jun 1997

SOROKIN, P. e. R. K. MERTON. Social time: a methodological and functional analysis. **American Journal of Sociology**, 42:615-629,1937

THIOLLENT, M.J.M.. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 2004.

THOMPSON, P. Postmodernism: fatal distraction. In: HASSARD, John; PARKER, Martin. **Postmodernism and organizations**. London: Sage Publications, 1993.

TOURAINÉ, A. **Crítica da Modernidade**. Petrópolis: Vozes, 2002.

_____. **Podemos viver juntos?: iguais e diferentes**. Petrópolis: Vozes, 1998.

TRAGTENBERG, M. **Burocracia e ideologia**. 1. Ed. São Paulo : Ática, 1980.

TRIVIÑOS, A. N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

WEBER, Max. **Economy and Society**. New York, Bedminster Press, 1968. v.1.

_____. **Ensaio de sociologia**. 5. Ed. Rio de Janeiro : Guanabara, 1982.

ZANELLI, J. C. Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. **Estudos de psicologia (Natal) v.7 n. spe Natal, 2002**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php?>> Acesso em: 20.03.2007