



Organizações & Sociedade

ISSN: 1413-585X

revistaoes@ufba.br

Universidade Federal da Bahia

Brasil

Bellia Margoto, Julia; Behr, Ricardo Roberto; Paes de Paula, Ana Paula  
EU ME DEMITO! EVIDÊNCIAS DA RACIONALIDADE SUBSTANTIVA NAS DECISÕES  
DE DESLIGAMENTO EM ORGANIZAÇÕES

Organizações & Sociedade, vol. 17, núm. 52, enero-marzo, 2010, pp. 115-135  
Universidade Federal da Bahia  
Salvador, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=400638312008>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe , Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# EU ME DEMITO! EVIDÊNCIAS DA RACIONALIDADE SUBSTANTIVA NAS DECISÕES DE DESLIGAMENTO EM ORGANIZAÇÕES<sup>1</sup>

Julia Bellia Margoto\*  
Ricardo Roberto Behr\*\*  
Ana Paula Paes de Paula\*\*\*

## Resumo

**E**ste artigo pretende descrever e analisar o processo de decisão que leva pessoas a se desligarem espontaneamente das organizações onde trabalham e a buscarem novas formas de atuação fora do domínio burocrático. Analisando a burocracia como uma esfera de dominação baseada no poder, controle e alienação, o artigo buscou uma perspectiva crítica sobre as organizações e suas práticas de manipulação e submissão dos indivíduos à racionalidade instrumental burocrática. Tal racionalidade, que prioriza o cálculo utilitário de consequências e a maximização de resultados, foi contraposta ao conceito de racionalidade substantiva, no qual a auto-realização, o julgamento ético, os valores emancipatórios e a autonomia são elementos preponderantes. Os resultados, baseados na pesquisa qualitativa realizada, que lançou um olhar sobre a história de vida de cinco sujeitos que buscaram espontaneamente o desligamento de seus empregos para iniciarem um novo tipo de vida, apontam uma significativa presença da lógica substantiva nas decisões tomada pelos indivíduos, aproximando-os do modelo de homem parentético, proposto por Alberto Guerreiro Ramos.

**Palavras-chave:** Burocracia. Racionalidade instrumental. Racionalidade substantiva. História de vida. Homem parentético.

I Quit! Evidence of the substantive rationality in dismissal decisions in organizations

## Abstract

**T**he research had as a general objective the description and analysis of the decision process that makes people spontaneously leave the organizations where they work in search of a new activity outside the bureaucratic realm. This work takes a look at the life histories of five individuals who at some moment in their lives decided to make such a change. Analyzing the bureaucracy as a sphere of domination based on power, control and alienation, this work attempts to provide a critical perspective on organizations and its sophisticated practice of manipulation and submission of the individuals to bureaucratic functional rationality. Such rationality, whose priority is in the utilitarian calculation of consequences and focused on results, was opposed to the concept of substantive rationality, where the self-accomplishment, ethical judgment, the values of emancipation and autonomy are preponderant elements. From a qualitative methodology, the extracts of the interviews of life histories were structured into analytical categories. The interpretations emphasize the presence of a substantive logic in the decision taken by the individuals, towards the concept of parenthetical man proposed by Alberto Guerreiro Ramos.

**Keywords:** Bureaucracy. Functional rationality. Substantive rationality. Life Histories. Parenthetical man.

<sup>1</sup>Os autores agradecem ao CNPq e FAPEMING.

\*Mestre em Administração pelo Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo – UFES. Professora do Curso de Administração das Faculdades Integradas Espírito-Santenses – FAESA. Endereço: Rua José Ancheta Fontana, 434/304. Vitória/ES. CEP: 29090-400. E-mail: julia.margoto@terra.com.br

\*\*Pós-Doutor em Administração pelo Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais – CEPEAD/UFMG. Professor do Curso de Administração e do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo – PPGAdm/UFES. E-mail: ricardobehr@hotmail.com

\*\*\*Doutora em Ciências Sociais pelo Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade de Campinas – UNICAMP. Professora Adjunta do CEPEAD/UFMG. E-mail: appaula@face.ufmg.br

## Introdução

**H**istoricamente, evidenciam-se diversas formas de contestação das práticas de controle organizacional, dentre as quais, e talvez uma das mais expressivas, o movimento sindical. Entretanto, a década de 1990 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 essa 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.

Por outro lado, o desemprego estrutural, aliado a tentativas de redução de custos a partir de cortes significativos nos quadros da força de trabalho, dificultam sobremaneira a tarefa individual de resistência, especialmente quando se trata de formas de resistência explícita. Seria, então, bastante 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.

Pode-se pensar, conforme ressalta Coutinho (2000), que um mercado de trabalho em crise, o qual 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, curiosamente, a identificação dos empregados com as organizações parece estar se fragilizando, apesar das técnicas cada vez mais sofisticadas de dominação subjetiva para conseguir maior comprometimento e envolvimento.

Diante desse novo fenômeno, é pertinente supor que atitudes pessoais de resistência no trabalho, como o pedido de desligamento, sejam cada vez mais comuns. Algumas pessoas, apesar de ocuparem colocações desejadas por muitos, e independentemente dos processos instituídos de demissões "voluntárias", resolvem modificar suas vidas e buscar novas formas de ocupação, alternativas às formas de organização tradicionais.

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 dessas pessoas.

É neste contexto que se insere a proposta do presente artigo. Por meio do levantamento e da descrição das histórias de vida de cinco sujeitos que se desligaram espontaneamente das organizações onde trabalhavam, para buscar novas formas de ocupação, pretendeu-se analisar a lógica de construção individual de tal decisão. Entende-se que a história pessoal desses sujeitos é capaz de fornecer elementos que evidenciam a decisão que tomaram, possibilitando a percepção de traços inerentes a uma racionalidade diferenciada.

Considerando um contexto no qual ser um assalariado tem, ainda, uma forte associação com a construção da identidade dos sujeitos e, ao contrário, não ser empregado acarreta diversos tipos de pressões, as contribuições desta pesquisa poderão ser relevantes para que alternativas ao trabalho dentro da lógica instrumental burocrática possam ser exploradas e reconhecidas como possibilidades reais e concretas de ocupação e capazes de fomentar identidades mais autônomas aos sujeitos.

Este artigo encontra-se estruturado da seguinte maneira: a segunda seção aponta importantes questões relacionadas à lógica organizacional burocrática, evidenciando seus principais pilares e características, bem como seus reflexos sobre os indivíduos que dela fazem parte. Focaliza, ainda, a oposição entre a lógica

racional instrumental fortemente verificada nos sistemas burocráticos, e a racionalidade substantiva, base do modelo de homem parentético proposto por Alberto Guerreiro Ramos, que é discutido na terceira seção. A quarta seção trata dos aspectos metodológicos do trabalho, que faz uso da abordagem qualitativa, em especial da história de vida. A quinta seção apresenta os resultados da pesquisa, estruturados em categorias analíticas determinadas a partir das entrevistas realizadas. A sexta seção trata das considerações finais.

## **Onde Estavam estes Sujeitos? Uma análise do fenômeno burocrático**

Inicialmente, o resgate da racionalidade burocrática torna-se fundamental para a compreensão de algumas questões a serem debatidas neste artigo. Segundo Weber (1982) a burocacia 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 burocacia possui uma ação racional, que é a relação coerente entre os meios e os fins visados.

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 burocacia 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 excluídos desta possibilidade de propriedade. Assim, onde existe antagonismo, existe burocacia. Essas questões são debatidas por diversos autores, a partir de uma perspectiva crítica, 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, no qual princípios impessoais, apego às regras, associação entre meios e fins se transformam em um novo formato 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, segundo suas formas de legitimação: tradicional, carismática e racional-legal.

Nas análises aqui realizadas, a dominação racional-legal é a que merece maior aprofundamento, uma vez que é a essência da legitimação das relações de poder na estrutura burocrática. 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 burocacia é, portanto, o aparato administrativo que se configura a partir desse tipo de dominação, no qual as regras estabelecidas independem das pessoas. A empresa moderna consolida-se, assim, ao longo do tempo, como a organização que melhor reflete a burocratização.

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. Segundo Paula (2000), seria uma falácia afirmar, de alguma maneira, a existência de um processo de desburocratização. Na verdade, as chamadas novas teorias administrativas estariam, ainda, enraizadas nas antigas escolas de administração e não 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.

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 consequências, típico das organizações burocráticas, continua a aparecer, mesmo quando as organizações tentam apresentar as razões para algumas de suas práticas de flexibilização do trabalho. Apoando-se em Rouanet (1987), os autores afirmam que o que parece haver é apenas uma consciência da ruptura, e não uma efetiva concretização desta nas organizações.

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 privados, como o dos ideais, dos valores, do estilo de vida, ou mesmo das estruturas de personalidade. Tal controle capitalista pode constituir-se na prática de maneira direta ou indireta, buscando o adesramento 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 tem contornos mais sutis como os trabalhos em equipe, os grupos de controle de qualidade, os grupos semi-autônomos, dentre outros. São três os níveis interdependentes de controle no âmbito organizacional, como mecanismos dominantes do ritual gerencial: o econômico, o político-ideológico e o psicossocial.

O controle econômico é aquele compreendido nos elementos da gestão econômica dos processos de trabalho, ou seja, nas relações de propriedade legal e 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, 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 ocorre, essencialmente, a partir da submissão dos desejos do homem aos desejos da organização. 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, de forma contínua, se conformem a elas, e que compreendam as representações que interessam aos objetivos da empresa, como a responsabilidade profissional, a seriedade e o comprometimento. Tais representações seriam, em primeiro lugar, a liga consolidadora das condutas coletivas e secundariamente, cumpririam o papel de garantir a inexistência de interrogações e questionamentos, bem como a uniformidade de comportamentos.

Ao analisar a questão burocrática sob uma perspectiva também crítica, Schirato (2000) aponta para a padronização do comportamento dos trabalhadores como forma de perpetuação das práticas de poder instituídas. Nessa 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, de forma que estes não se insurjam contra a organização. Neste contexto de manipulação, a tentativa é de dissolução das individualidades em favor do coletivo organizacional, condenando o trabalhador ao fardo da repetição, da mesmice e da negação de sua subjetividade em prol da coletividade.

Entretanto, é importante salientar que autores como Labounoux (1987 *apud* Coutinho, 2000) acreditam que as organizações exercem 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 têm 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) chama a atenção para o fato de que a interiorização de todos os preceitos organizacionais por parte dos indivíduos configuraria uma real “servidão voluntária”, o que não seria verdadeiro, porque não podemos supor a eliminação completa de qualquer possibilidade de reação por parte dos indivíduos. Goffman (1974) também sustenta tal afirmação na medida em que vê a possibilidade sempre presente de os indivíduos conseguirem cultivar um espaço para ação.

A partir de tais idéias, é possível evidenciar dois pontos importantes. O primeiro deles é que, ao se considerar que a resistência é limitada e que mesmo a partir de uma identidade previamente constituída é possível encontrar pontos frágeis sobre os quais agir, a manipulação e a dominação das organizações sobre os indivíduos 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 dessa última, no contexto organizacional burocrático, ocorre, em grande parte, pela instauração e perpetuação das outras duas bases elementares. Assim, a alienação pode ser entendida 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. Apoando-se na conhecida definição proposta por Karl Marx, Motta (1997) apresenta a alienação como um processo de empobrecimento do homem, na medida em que a valorização do mundo das coisas é 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, ou seja, estão nas mãos dos dirigentes. Em outras palavras, a inserção na 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 aqueles 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 rationalidades.

## O duelo das rationalidades

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

Entretanto, para Touraine (2002), não pode existir modernidade sem racionalização e sem a formação de um sujeito no mundo, que se sente responsável perante si mesmo e perante a sociedade. Duas figuras 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 uma das figuras pela outra. 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.

Ramos (1989), apoiando-se em Weber (1968), apresenta a rationalidade instrumental ou funcional como aquela que se contrapõe à rationalidade 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 rationalidade preponderante, portanto, na essência burocrática e na empresa capitalista.

À luz da rationalidade 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 rationalidade 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 rationalidade 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 rationalidade 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 Ramos (1989) e Habermas (1987), define de forma objetiva as rationalidades 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.

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.

Ao analisar e discorrer sobre o pensamento de Guerreiro Ramos, Paula (2004) considera, a partir da análise de Mannheim, que a rationalidade instrumental estaria relacionada à chamada ética da responsabilidade, enquanto a rationalidade 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 rationalidades instrumental e substantiva.

Uma aproximação interessante às análises realizadas até aqui permite trazer à discussão a noção de homem parentético, apresentada pela primeira vez por Alberto 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.

## **O Homem em Suspenso**

Para explicar a emergência de um novo modelo de homem, 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 consequências sobre as teorias formuladas sobre o campo administrativo. Tal crise seria consequência de uma profunda ambiguidade e confusão presentes nos ambientes interno e externo às organizações. Baseando-se em autores como James Carroll e Anders Richter, 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, para a teoria administrativa, como resposta à necessidade de criar um referencial, um ponto de apoio que forneça 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 consequência da tentativa de ajustamento do indivíduo ao ambiente organizacional, sem uma preocupação verdadeira com seu crescimento individual. Os estímulos 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 rationalidade instrumental.

Entretanto, na idéia do homem parentético, a rationalidade 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.

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.

Ao abandonar o conceito de homem operacional e homem reativo, a teoria administrativa adentraria num campo de novos horizontes e de novas expectativas a partir da proposta de um modelo diferenciado de natureza humana, o qual é reflexo e, ao mesmo tempo, reação às ambivalências e às novas circunstâncias presentes em uma sociedade moderna. É preciso, a partir de tais perspectivas, considerar o social revestido de um outro enfoque. De acordo com Rey (2003), nesse novo olhar, o social deixa de representar uma categoria na qual o sujeito é relegado a um segundo plano, posicionado de forma secundária em relação a uma ordem social preponderante. Os 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, de maneira que seja aproveitado o talento de todos. Entretanto, torna-se necessário, diante de tais considerações, refletir sobre as reais possibilidades de atuação crítica no contexto organizacional moderno.

### **Atuação crítica: uma real possibilidade?**

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, aquele 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. A partir dessa visão, ser *normal*, significa deter um emprego, e o contrário representa 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 investiduras 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 sequestrar 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 entre um trabalhador e outro, e considera que, em função dessa constatação e, ainda, do fracionamento da coletividade operária, as defesas realizadas pelos trabalhadores necessitam ser individualizadas, diminuindo, assim, a efetividade das defesas coletivas. O nível de sofrimento seria grande a ponto de conferir uma dimensão estreita e insuficiente às defesas coletivas na luta contra a dor e o sofrimento mental. Portanto, em primeiro lugar, as defesas dos trabalhadores deveriam se organizar de forma individual.

Ainda na mesma linha de argumentação, Jayet (*apud* Ferreira e Mendes, 2001) apresenta alguns importantes indicadores de sofrimento no trabalho. Dentro eles podem ser destacados o medo físico relacionado à fragilidade do corpo quando exposto a determinadas condições de trabalho; o 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; tédio por desempenhar tarefas pouco valorizadas; sobrecarga do trabalho, gerando a impressão de que não vai dar conta das responsabilidades; ininteligibilidade das decisões organizacionais, que gera falta de referência da realidade, ambivaléncia entre segurança, rentabilidade e qualidade; conflitos entre valores individuais e organizacionais; incertezas sobre o futuro da organização e seu próprio futuro, além da 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, de modo que estas últimas acabam por anular ou ignorar completamente os primeiros. Na tentativa de aliviar o sofrimento, o indivíduo recorreria 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, desses trabalhadores que passarão a gerenciar seus projetos de vida e carreira e, assim, decidir sobre qual a melhor maneira de participação no trabalho. Nessa 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. Dessa forma, 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.

Os empregos formais, realmente, não podem e não se constituem mais na única maneira de permitir às pessoas o engajamento em produções sociais significativas, nas quais se possa reconhecer o valor dos indivíduos, conforme aponta Ramos (2001). Assim, a organização econômica formal, característica da lógica de mercado, não deveria mais estar no centro da existência humana. Precisa sim, ser delimitada a um contexto específico, deixando lugar para a emergência de múltiplos tipos de microssistemas sociais alternativos que permitam relacionamentos interpessoais livres das pressões projetadas e organizadas.

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 dessa teoria e prevê uma sociedade constituída de vários enclaves, 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 Ramos (2001), deixa 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.

## **Aspectos Metodológicos**

Em sua fase inicial, a pesquisa foi voltada para identificação de possíveis sujeitos que possuíssem a caracterização desejada, ou seja, sujeitos que tinham se demitido e iniciado uma nova forma de ocupação e de vida. Esta busca resultou na localização de cinco pessoas na cidade de Vitória, Espírito Santo, que atendiam aos critérios da pesquisa. Assim, do ponto de vista da amostragem, optou-se 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 com a definição de um perfil etário ou de escolaridade, ou de tempo de permanência nas organizações onde trabalhavam, por exemplo.

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 tais procedimentos seriam adequados à consecução dos objetivos da pesquisa. 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.

Conforme aponta Chanlat (1996), o estudo dos indivíduos nas organizações deve passar, essencialmente, pelo enfoque de três aspectos primordiais, quais sejam: o biológico, o psíquico e o social. Segundo esse autor, questões como a herança biológica, a história pessoal e as origens socioculturais dos indivíduos marcam profundamente as suas condutas. A conjugação sutil desses 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. Dejours (1996), por sua vez, evidencia que 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.

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. Os entrevistados foram 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.

De um modo geral, as entrevistas foram realizadas de modo a obter dos sujeitos as informações necessárias para o propósito da pesquisa e foram interrompidas quando os dados começaram a se repetir. 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 desses 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.

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, que foram organizados em categorias de análise. 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 todas, 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 afunilamento do conteúdo que acaba por desembocar nas principais categorias que puderam ser evidenciadas. Neste sentido, buscou-se identificar essências e aspectos primordiais sobre os dados levantados que pudessem 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. Primeiro, é preciso atentar para o fato de que, necessariamente, o conjunto de categorias deve ser estabelecido a partir de um único princípio de classificação. 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 constitui-se na característica mutuamente exclusiva das categorias, ou seja, o que se inclui em uma categoria, não pode ser incluído também em outra. Nos resultados a seguir apresentados, pode-se dizer que tais princípios foram atendidos, considerando que as categorias foram configuradas a partir de um único princípio, ou seja, exemplos de histórias de vida de pessoas que, em algum momento, romperam com suas atividades de emprego formal, idealizando novos caminhos para suas ocupações; o que obedece aos critérios de inclusão e exclusão apontados por Sellitz *et al.* (1965).

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 quantitativista e positivista como a contagem da freqüência com que determinados termos aparecem numa narrativa ou, até mesmo, a chamada freqüência ponderada que considera a importância relativa dos termos após a

contagem de sua freqüência. 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 Trivinôs (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.

A interpretação das categorias de análise deste trabalho procurou apoiar-se, ainda conforme aponta Trivinôs (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).

## Resultados e Discussão

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, especialmente na tarefa de localizar possibilidades de análise tanto nas similaridades quanto nas diferenças identificadas.

Antes de ingressar na interpretação das categorias propriamente ditas, uma breve apresentação de cada um dos sujeitos entrevistados se faz importante, no sentido de situar o leitor na esfera da interpretação dos dados. A caracterização sucinta dos sujeitos, bem como a sua identificação no decorrer do trabalho resultaram no quadro 1, denominado quadro resumo dos entrevistados, e apresentado a seguir.

**Quadro 1 – Quadro Resumo dos Entrevistados**

Sujeitos entrevistados	Caracterização sucinta dos sujeitos	Identificação
Primeira Entrevistada	Deixou seu último emprego há aproximadamente cinco anos e hoje possui um pequeno agronegócio de produção de cogumelos tipo champignon de Paris, num pequeno município do interior do estado do Espírito Santo. Possui formação superior em Administração e seu primeiro emprego foi num negócio de família que acabou sendo vendido 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.	P1
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, após a incorporação do negócio pelo grupo multinacional. 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, Espírito Santo. Este é o único caso entre os entrevistados que possui ainda um contrato de trabalho formal com alguma instituição.	P2

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 cinco 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 aufera ganhos monetários, mas onde pretende investir futuramente com a plantação de coco, pimenta e limão.	P3
Quarta Entrevistada	Os últimos entrevistados formam 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 oito anos. Ele, em torno de três meses depois dela. Os dois possuem o ensino médio completo. Atualmente, possuem uma pequena pousada em uma praia do interior do Espírito Santo, na qual moram, em região onde se institui ambiente reservado à prática de naturismo, da qual ambos são adeptos.	P4
Quinto Entrevistado	Quinto Entrevistado	P5

Após esta descrição sucinta das características dos relatos levantados, passa-se à descrição e análise de cada uma das categorias que puderam ser evidenciadas a partir das entrevistas, quais sejam: lembranças marcantes; o pai: memórias doces e amargas; sensações no último emprego: fatores influenciadores da decisão; e a vida após a decisão.

#### **Lembranças marcantes**

Lembranças de ligação com a natureza, 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, certo tom de saudade dessa relação, por exemplo, com as árvores, com a infância na roça, aparece nos relatos 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. 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 evidência de que tais memórias e considerações são importantes para os entrevistados possibilita análises que se encaminham no sentido de identificar em tais pessoas, por exemplo, 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, certa falta de relações mais autênticas e próximas entre as pessoas. O resgate das considerações de autores como Enriquez (1974), bem como de

Schirato (2000), acerca da racionalidade burocrática e da uniformização dos comportamentos dos trabalhadores imposta como forma de perpetuação das práticas de poder instituídas, permite evidenciar que as ações burocráticas em sua essência primam por um padrão de comportamento muitas vezes pouquíssimo autêntico. Assim, pode-se afirmar que, para os entrevistados, as empresas representam um *locus* pouco privilegiado de surgimento de relações espontâneas e próximas. Além disso, percebeu-se que muitos valores construídos na infância foram resgatados nos relatos dos entrevistados com saudosismo evidente, o que leva à lógica suposição de que, por inúmeras razões, tais pessoas se ressentem de atualmente terem se afastado da possibilidade de uma convivência mais simples, mais igualitária, mais humana e mais autêntica. Ou seja, para estes indivíduos existiria, em certo sentido, um constante conflito com a impessoalidade da burocracia na qual estavam inseridos. Evidencia-se aí, claramente, o duelo entre a ética da responsabilidade e a ética da convicção, conforme aponta Paula (2004). Ou seja, enquanto a vida centrada no mercado se impõe com suas regras, deveres e sua impessoalidade, os seres humanos aqui em questão se debatem com suas memórias e saudades de uma época em que poderiam ser mais eles mesmos. 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, a quarta e o quinto entrevistados a buscarem, também, a sua nova residência no interior, além de sua nova ocupação.

### 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 observado, entretanto, em 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.

A este ponto, torna-se pertinente tomar alguns conceitos apresentados por Dejours (1996), na tentativa de uma melhor compreensão dessa categoria; porém, sem pretensões de profundidade psicanalítica. Segundo esse 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.

### Sensações no último emprego: fatores influenciadores da decisão?

Entende-se, a partir das interpretações e da análise dos dados, 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. Entende-se que a compreensão das situações, a seguir apresentadas, contribui imensamente para delinear com mais clareza fatores intervenientes na decisão de desligamento que esses 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. Importante ressaltar que os sentimentos a seguir relatados podem ser percebidos como consequências do próprio processo de mudança pelo qual a empresa de sua família passava. Sabe-se que a angústia, a insegurança e a discordância sobre os procedimentos da nova gestão são extremamente comuns em processos de fusões e aquisições. Não obstante, torna-se relevante apresentar as impressões da entrevistada neste momento especial da história da empresa, tendo em vista que, aparentemente, contribuíram para a sua decisão de desligamento. A entrevistada demonstrou não concordar com muitas mudanças que passaram a ser realizadas e que afetavam diretamente a cultura da empresa, pois anteriormente predominavam características como paternalismo e proximidade nas relações entre as pessoas. Por ser uma empresa familiar, tais traços eram enfatizados pela área de Recursos Humanos da qual a entrevistada 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 recebê-la, acabando por cometere 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.

Pode-se 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 da maior liberdade e autonomia que estava sendo dada a quem, na opinião dela, não merecia. Ela relata, ainda, que a compradora passou a enfrentar algumas dificuldades sérias no negócio e que via algumas tentativas por parte da empresa de fazer as coisas melhorarem, mas que a questão específica da média gerência se tornava uma enorme barreira.

A segunda entrevistada, que trabalhava na mesma empresa que a primeira, 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.

Questões éticas emergiram 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 começaram a aparecer, em grande parte, pelo fato de ter sido "deslocada" de sua real atividade e formação após a compra da empresa e, também, porque 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.

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, naquele momento, para fora da empresa, em busca de maior realização profissional e, consequentemente, pessoal.

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.

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

Nossa, impossível viver esses 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 (P2).

Conforme a entrevistada, era evidente a enorme valorização do lucro em detrimento das pessoas, o que também a incomodava na empresa. Como assistente social optou pela profissão por sentimentos pessoais, como a solidariedade, o respeito ao próximo, a valorização do humano. O foco exacerbado na questão da lucratividade era uma fonte de questionamento e insatisfação constantes por parte da entrevistada: “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” (P2).

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. 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.

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.

A quarta entrevistada apresenta um relato repleto de situações e lembranças de momentos vividos em seu último emprego. Ela 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* que vivenciava. Segundo ela, era como se não tivesse havido descanso ou qualquer intervalo, pois 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... (P4).

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 insatisfatórias, segundo ele. Questões internas relativas às políticas de promoção e carreira da empresa 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 essas questões internas que o descontentavam.

Assim, de maneira ampla, pode-se perceber nos relatos dos entrevistados algumas importantes fontes de sofrimento no trabalho, conforme aponta Jayet (1994): o medo moral, a sobrecarga do trabalho, a ininteligibilidade das decisões organizacionais, conflitos entre valores individuais e organizacionais; incertezas sobre o futuro da organização e seu próprio futuro, além da perda do sentido do trabalho, pois em muitos relatos percebe-se a não-compreensão da lógica das decisões tomadas nas organizações.

As percepções relatadas pelos entrevistados sobre o ambiente organizacional em que estavam inseridos revelam um forte incômodo na sua relação com a empresa, obviamente relacionado ao sofrimento que tal relação lhes trazia, conforme apontado anteriormente.

Talvez, para esses indivíduos, agir como “homens operacionais” ou “homens reativos”, conforme aponta Ramos (2001) revelou-se um fardo deveras pesado, enquanto sua natureza quem sabe se aproximasse mais de uma racionalidade noética ou substantiva que pulsava incessante por trás da máscara da instrumentalidade com a qual tiveram que se adornar para permanecerem no enredo burocrático que lhes circundava o corpo, a mente e o espírito.

### **A vida após a decisão**

A análise dos relatos dos sujeitos entrevistados permite identificar traços de sua atual condição de vida. 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 a recursos financeiros bastante escassos. 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 enfrentam algumas dificuldades. Alguns confessam estar em busca de mais realização, possuindo outros objetivos a serem alcançados para atingir a forma de vida que consideram “ideal”. Interessante perceber, também, que a maioria dos sujeitos entrevistados que hoje gerenciam o próprio negócio afirmam não ter 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.

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

A segunda entrevistada deixa ainda bastante claro que em momento algum se arrependeu da opção realizada, apesar de afirmar que atualmente também enfrenta algumas dificuldades. É muito nítida a identificação atual da entrevistada com os valores existentes na ONG onde trabalha. Ela relata que as suas expectativas sobre a nova ocupação foram atendidas, ficando, desta forma, clara a sua satisfação em atuar numa instituição cujas pessoas oferecem apoio e sabem ouvir

os colegas, além de lembrar que o trabalho que realiza agora está longe de ser rotineiro. Ao relatar a oportunidade de exercício pleno da sua profissão, a entrevistada restabelece a sua identidade a partir dessa nova ocupação.

O terceiro entrevistado, da mesma forma, 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 tranqüilo", sem ter dívida e poder dar uma boa educação ao filho.

A quarta entrevistada, também, não se arrepende, "nem por um segundo", da decisão que tomou. Apesar de enfrentar algumas dificuldades em função até mesmo da sazonalidade do negócio, ela ainda considera que a tranqüilidade e a paz que hoje possui compensam tudo isso. 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 quinto entrevistado também confessa que se considerava mais feliz no início, quando a pousada estava começando e havia pouca receita, mas também menos custos. Segundo ele, nesse período, os dois 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, em que são constantes os momentos de descontração e lazer entre donos e hóspedes. É interessante sua observação quando diz que não se pode esperar "profissionalismo" ali. Claramente se verifica 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.

Interessantes, são, também, os trechos de diálogos, a seguir, os quais o entrevistado costuma ter com alguns clientes abastados que frequentam a pousada. Fica evidente a forma de pensar do entrevistado com relação à acumulação de riquezas e de bens na vida. É muito significativa 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 (P5).

As categorias aqui analisadas puderam levar à compreensão de inúmeros traços, características e fatos que podem auxiliar na compreensão da lógica de decisão que levou tais sujeitos a romperem sua relação com as estruturas burocráticas nas quais estavam inseridos. Nas quatro categorias que emergiram dos relatos, apesar de existirem aspectos e momentos distintos da vida de cada um dos sujeitos, percebe-se a presença de elementos comuns que evidenciam o conflito latente entre as rationalidades instrumental e substantiva, entre a ética da responsabilidade e a ética da convicção, entre o ser humano encorajado pelo ideal burocrático e o ser livre e autêntico que se coloca entre parênteses. Nas histórias dos sujeitos em questão, pode ter havido em suas decisões a vitória, ou, mais realisticamente, uma maior dose dos elementos que sustentam a segunda face do conflito, quais sejam, a substantividade, a ética da convicção e o sentido de homem parentético.

Por fim, pretende-se trazer aos leitores algumas considerações que se fazem importantes para aprimorar o entendimento das questões aqui evidenciadas e debatidas por meio das teorias e relatos anteriormente apresentados.

## **Considerações Finais**

Por meio do levantamento e da descrição das histórias de vida de cinco sujeitos que se desligaram espontaneamente das organizações onde trabalhavam, em busca de novas formas de ocupação, o presente estudo pretendeu analisar a lógica de construção individual de tal decisão. Foram, também, realizadas considerações e observações acerca da atual forma de vida dos entrevistados e sobre como têm vivenciado as suas “novas vidas”.

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 alguns 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 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.

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 essa altura, é também recordar o conceito 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.

Como toda pesquisa, esta também possuiu suas limitações, como a necessidade 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. Considera-se, ainda, 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.

Assim, 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.

## Referências

- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa, Edições 70, 1979.
- CHANLAT, J. F. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: \_\_\_\_\_. (Coord.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, v. I, 1996. p. 21-46.
- 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](http://www.anpad.org.br/frame_enanpad2000.html)>. Acesso em: 23.01.2006.
- 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*. São Paulo: Atlas, v. I, 1996. p. 149-173.
- DELLAGNELO, E. L.; MACHADO-DA-SILVA, C. 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. p. 19-33, set./dez., 2000.
- ENRIQUEZ, E. Imaginário social, recalcamento 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*. Curitiba: Juruá Editora, v.3, 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. *Estudos de Psicologia*, Natal, v.6, n.1, jan./jun., 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php?>> Acesso em: 20.03.2007.
- 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, 1993.
- HABERMAS, J. *Teoría de la acción comunicativa*. Madrid: Taurus, 1987. Vols. I e II.
- JAYET, C. *Psychodynamique du travail au quotidien*. Paris: AleXitére, 1994.
- LABOUNOUX, G. Socialite organisationnelle. In: Collectif Sciences Humaines – Paris IX. *Organisation et menegemente en question (s)*. Paris: L'Harmattan, 1987. p. 64-79.
- MOTTA, F. C. P. *O que é burocracia?*. 16.ed. São Paulo: Brasiliense, 1997.
- PAGÈS, M. et.al. *O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos*. São Paulo: Atlas, 1987.
- 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](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*, v. 2, n. 1, jul./dez., 1999.
- RAMOS, A. G. *A nova ciência das organizações*. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getulio Vargas, 1989.
- \_\_\_\_\_. Modelos de homem e a teoria administrativa. *Série Monográfica: Caderno de Ciências Sociais Aplicadas*, Mestrado em Administração/PUC-PR, dez. 2001.
- REY, Fernando Luis González. *Sujeito e subjetividade: uma aproximação histórico-cultural*. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.
- ROCHA, D. R. de A.; 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](http://www.anpad.org.br/frame_enanpad2001.html)>. Acesso em: 22.01.2007.
- ROUANET, S. *As razões do iluminismo*. São Paulo: Companhia das Letras, 1987.
- 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.
- TOURAINÉ, A. *Crítica da modernidade*. Petrópolis: Vozes, 2002.
- 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.
- \_\_\_\_\_. *Ensaios de sociologia*. 5<sup>a</sup> Ed. Rio de Janeiro : Guanabara, 1982.
- ZANELLI, J. C. Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. *Estudos de Psicologia*, Natal, v.7, n. especial, 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?> Acesso em: 20.03.2007.

**Artigo recebido em 06/04/2009.**

**Artigo, aprovado, na sua versão final, em 10/02/2010.**