

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS
Programa de Pós-Graduação em Administração

Silvia Pedroso da Costa

CONSTRUÇÕES DE CARREIRA:
trajetórias de vida e vínculos de trabalho na atualidade

Belo Horizonte

2017

SILVIA PEDROSO DA COSTA

**CONSTRUÇÕES DE CARREIRA:
trajetórias de vida e vínculos de trabalho na atualidade**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA) do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientadora: Profa. Dra. Fernanda Tarabal Lopes

Belo Horizonte

2017

Costa, Sílvia Pedroso da
C837c Construções de carreira: trajetórias de vida e vínculos de trabalho
na atualidade / Sílvia Pedroso da Costa. – 2017.
145 f.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em
Administração.
Orientadora: Fernanda Tarabal Lopes.
Bibliografia: f. 141-145.
Dissertação (mestrado) – Centro Federal de Educação Tecnológica
de Minas Gerais.

1. Carreiras públicas – Teses. 2. Relações trabalhistas – Teses.
3. Razão prática – Teses. 4. Processo decisório – Teses. 5. Servidores
públicos – História – Teses. I. Lopes, Fernanda Tarabal. II. Centro
Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais. III. Título.

CDD 658.3125



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO DO CEFET-MG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO do(a) Senhor(a) Sílvia Pedroso da Costa. No dia 18 de setembro de 2017, às 10h00min, reuniu-se no Campus II do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais – CEFET-MG, a Banca Examinadora de dissertação designada pelo Colegiado do Programa de Pós-graduação em Administração do CEFET-MG, em sua 28ª reunião, de 24 de agosto de 2017, para julgar o trabalho final intitulado **“Construções de carreira: trajetórias de vida e vínculos de trabalho na atualidade”**, requisito para a obtenção do **Grau de Mestre em Administração**, linha de pesquisa: **Processos e Sistemas Decisórios em Arranjos Organizacionais**. Abrindo a sessão, o(a) Senhor(a) Presidente da Banca, Prof.(a) Dr.(a) Fernanda Tarabal Lopes, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra ao(à) aluno(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do(a) aluno(a). Logo após, a Banca se reuniu sem a presença do aluno e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

☒ Aprovação.

() Aprovação com recomendação de aperfeiçoamento, condicionada à satisfação das exigências feitas pela banca examinadora.

() Recomendação de reapresentação.

() Reprovação.

O resultado final foi comunicado publicamente ao(à) aluno(a) pelo(a) Senhor(a) Presidente da Banca. Nada mais havendo a tratar, o(a) Senhor(a) Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Banca Examinadora.

Belo Horizonte, 18 de setembro de 2017.

Assinaturas:

Profa. Dra. Fernanda Tarabal Lopes (Orientadora –
PPGA-CEFET-MG)

Fernanda Tarabal Lopes

Profa. Dra. Ludmila de Vasconcelos Machado
Guimarães (PPGA-CEFET-MG)

[Assinatura]

Prof. Dr. Sidinei Rocha de Oliveira (UFRGS)

Sidinei Rocha

*Ao meu filho,
que mudou meus rumos.*

AGRADECIMENTOS

Minha maior gratidão ao longo desta trajetória é dedicada às mulheres que escolheram me contar suas histórias, e assim, me doaram seu tempo e sua confiança, permitindo que este trabalho se concretizasse. Muito obrigada!

À professora e amiga Fernanda Tarabal Lopes, por aceitar meu convite para esta trajetória, por me incentivar a trilhar caminhos com significado, pela paciência, pelas conversas e por me estimular a romper limites. Obrigada por me orientar e me desorientar!

Aos professores Sidinei Rocha de Oliveira e Ludmila Guimarães, que gentilmente aceitaram participar desse momento tão importante, dedicando-se a ler, avaliar e aprimorar o trabalho realizado. À professora Ludmila, agradeço, ainda, por me “adotar” como estagiária docente, me dando espaço para experimentar a profissão na prática.

Aos professores do PPGA do CEFET-MG que, cada um com sua característica, influenciaram meu amadurecimento, minhas decisões, minha escrita e meus questionamentos ao longo dessa trajetória acadêmica. E também aos colegas, com quem tive oportunidade de discutir, aprender e trabalhar junto.

Ao maior presente que o mestrado me deu: as colegas, companheiras e, por que não, “coorientadoras”, que ajudaram a diminuir a solidão dessa experiência, que tornaram os dias, noites e madrugadas de trabalho mais divertidos, que dividiram comigo suas angústias e com quem dividi as minhas, e que estiveram presentes, do início ao fim. Minhas queridas, já mestres, amigas para a vida, Mariana e Kenny, muito obrigada!

À família, um obrigado especial. Aos meus pais, Regina e Erivelto, e aos meus sogros, Márcia e Hugo, pela generosidade e apoio ao longo de toda a trajetória. Ao André, pela paciência e respeito ao meu momento, mesmo quando o momento devia ser nosso. Ao Ian, por virar meu mundo ao avesso, iluminando esse caminho.

Por fim, agradeço à Fapemig, pela bolsa de estudos.

RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi compreender a construção de carreira na atualidade, no contexto dos vínculos flexíveis de trabalho. Para isso, esta investigação teve como condição empírica fundamental o resgate da história de vida, através do recorte em trajetórias, de sujeitos trabalhadores que escolheram dar novos rumos à carreira, deixando o vínculo celetista para trabalhar em modelos de vínculo flexível de trabalho. Os estudos em carreira dizem respeito às mudanças sociais, organizacionais e individuais. A construção das trajetórias profissionais é, então, um fenômeno complexo, que envolve, não somente a interligação dos modelos de carreira e das relações de trabalho em determinada sociedade, mas também as diferentes lógicas que podem ser usadas pelos sujeitos nas decisões que marcam essas trajetórias. As ideias de Guerreiro Ramos e de outros autores que as desenvolvem foram usadas para realizar a análise sob a ótica das racionalidades envolvidas nas escolhas profissionais dos sujeitos da pesquisa. A base de discussão partiu do quadro teórico sobre carreiras e sua relação com as transformações no mundo do trabalho. Como resultados, parece que as escolhas de carreira na atualidade contam com a influência concomitante, e em geral conflituosa, de diversas racionalidades. A autonomia, a autenticidade e a ética se destacam como elementos da racionalidade substantiva que permeiam essas decisões. O primeiro emprego no final da adolescência, a maternidade e o divórcio aparecem como principais marcos de trajetória e as questões de classe e gênero apontam como fatores de influência do contexto. A opção pelos vínculos flexíveis apresenta-se como um artifício encontrado pelos sujeitos para viverem num mundo organizacionalmente planejado, sem perder seu espaço de atualização pessoal, aproximando-os do modelo do homem parentético.

Palavras-chave: Carreiras. Relações de Trabalho. Racionalidades. Tomada de Decisão. História de Vida.

ABSTRACT

The objective of this research was to understand career building today, in the context of flexible labor relationships. Therefore, this research had, as fundamental empirical condition, the rescue of the life history, through the cutout in career trajectories, of subjects who chose to give new directions to their careers, leaving stable labor relationships to work in flexible models. Career studies are the studies of social, organizational, and individual changes. The construction of professional trajectories is therefore a complex phenomenon, involving not only the interconnection of career models and work relations in a given society, but also the different logics that can be used by the subjects in their decisions at the turning points that mark these paths. The analysis is performed from the perspective of the rationalities involved in the professional choices of the research subjects, based on the thoughts of Guerreiro Ramos and authors who develop his ideas. The basis of the discussion was based on the theoretical framework on careers and their relationship with the changes in the world of work today. As a result, it seems that career choices today have the concomitant, and often conflicting, influence of various rationalities. Autonomy, authenticity and ethics stand out as elements of substantive rationality that permeate these decisions. The first job in late adolescence, maternity and divorce appear as main turning point on those trajectories, and the issues of class and gender appear as context elements of influence. The option of flexible labor relationships is presented as an artifice found by the subjects to live in an organizationally planned world, without losing their space for personal self-realization, bringing them closer to the model of the parenthetical man.

Keywords: Careers. Work relationships. Rationalities. Decision Making. Life History.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Divulgação da busca pelos sujeitos nas redes sociais	42
Figura 2 - A linha da vida de Cecília	52
Figura 3 - Imagem de Cecília para o período como Vendedora de Loja.....	54
Figura 4 - Imagem de Cecília para o período no “Serviço Social”	57
Figura 5 - Imagem de Cecília para o período na “Ultrassom”	59
Figura 6 - Imagem de Cecília para o período na “ <i>Fashion</i> ”	61
Figura 7 - Imagem de Cecília para o período na “ <i>Hell’s Kitchen</i> ”	63
Figura 8 - Imagem de Cecília para a “Empresa do Futuro”	68
Figura 9 - Imagem de Cecília para a “Serviços em Treinamento”	69
Figura 10 - A linha da vida de Aquarela.....	74
Figura 11 - Imagem e palavras de Aquarela para o período na floricultura	77
Figura 12 - Imagem e palavras de Aquarela para o período na “Escolinha de Charneca”	78
Figura 13 - Imagem e palavras de Aquarela para o período no programa “Inclusão”	79
Figura 14 - Palavras de Aquarela para o período como estagiária na “Multinacional”	82
Figura 15 - Imagem e palavras de Aquarela para o período na fabricante de peças	85
Figura 16 - Imagem e palavras de Aquarela para o período na “Sofrimento e Superação”	86
Figura 17 - Imagem e palavras de Aquarela para o período na “Empresa Escola”	88
Figura 18 - Imagem e palavra de Aquarela para o período em que aposta na docência	90
Figura 19 - Imagem de Aquarela para a reflexão sobre a busca do Diamante	95
Figura 20 - Imagem e palavras de Aquarela para o período atual	96

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Diferentes tipos de trabalho e trabalhador na atualidade	30
Quadro 2 – Elementos constitutivos das racionalidades instrumental e substantiva.....	103

SUMÁRIO

1	PRÓLOGO.....	13
2	INTRODUÇÃO	14
3	CARREIRAS E SUAS CONSTRUÇÕES	20
	<i>3.1 TRANSFORMAÇÕES NO MUNDO DO TRABALHO E NOÇÕES DE CARREIRA</i>	<i>22</i>
	3.1.1 Vínculos de Trabalho na Atualidade	26
	<i>3.2 TRAJETÓRIAS E ESCOLHAS DE CARREIRA.....</i>	<i>31</i>
4	ESCOLHAS METODOLÓGICAS E CAMINHOS PERCORRIDOS	35
	<i>4.1 EPISTEMOLOGIA QUALITATIVA.....</i>	<i>35</i>
	<i>4.2 PESQUISA QUALITATIVA.....</i>	<i>36</i>
	<i>4.3 HISTÓRIA DE VIDA</i>	<i>38</i>
	4.3.1 Trajetória de Vida	40
	<i>4.4 A ESCOLHA DOS SUJEITOS.....</i>	<i>41</i>
	<i>4.5 O RESGATE DAS TRAJETÓRIAS.....</i>	<i>43</i>
	4.5.1 A Linha da Vida.....	45
	<i>4.6 A APRESENTAÇÃO DAS TRAJETÓRIAS E OS NÍVEIS DE ANÁLISE</i>	<i>47</i>
5	A CARREIRA NA TRAJETÓRIA DE CECÍLIA.....	49
	<i>5.1 CONHECENDO CECÍLIA.....</i>	<i>49</i>
	<i>5.2 A CONSTRUÇÃO DA CARREIRA DE CECÍLIA.....</i>	<i>51</i>
	5.2.1 Capítulo 1 - Os “Testes” De Cecília	53
	5.2.1.1 Vendedora de Loja.....	53

5.2.1.2	<i>Submissão na “Autarquia”</i>	55
5.2.1.3	<i>Tolerância no “Serviço Social”</i>	56
5.2.2	Capítulo 2 – A “Prova” De Cecília	58
5.2.2.1	<i>Desespero em “Ultrassom”</i>	58
5.2.2.2	<i>Descanso na “Fashion”</i>	60
5.2.2.3	<i>O divisor de águas: “Hell’s Kitchen”</i>	62
5.2.3	Capítulo 3 – A Única Coisa Certa é a Mudança	65
5.2.3.1	<i>Eu precisava encontrar um lugar</i>	65
5.2.3.2	<i>Coaching na “Empresa do Futuro”</i>	67
5.2.3.3	<i>Consultoria na “Serviços em Treinamento”</i>	69
5.2.3.4	<i>Você está plenamente satisfeita?</i>	70
6	A CARREIRA NA TRAJETÓRIA DE AQUARELA	71
6.1	CONHECENDO AQUARELA	71
6.2	A CONSTRUÇÃO DA CARREIRA DE AQUARELA	73
6.2.1	Capítulo 1 – O Começo de Aquarela	75
6.2.1.1	<i>Do conflito familiar à Floricultura</i>	75
6.2.1.2	<i>O retorno ao trabalho na “Escolinha de Charneca”</i>	77
6.2.1.3	<i>A dimensão social no programa “Inclusão”</i>	78
6.2.2	Capítulo 2 – O Crescimento de Aquarela	80
6.2.2.1	<i>O retorno à Faculdade</i>	81
6.2.2.2	<i>Status na “Multinacional”</i>	81
6.2.2.3	<i>Dificuldades na empresa de pinturas industriais</i>	83

6.2.2.4	<i>Expectativa na fabricante de peças</i>	85
6.2.2.5	<i>Pressão na “Sofrimento e Superação”</i>	86
6.2.3	Capítulo 3 – A Decisão de Aquarela	87
6.2.3.1	<i>Abrindo portas na “Empresa Escola”</i>	87
6.2.3.2	<i>Apostando na ideia da docência</i>	90
6.2.3.3	<i>Consolidando a docência na “Sobrevivência”</i>	92
6.2.3.4	<i>O dilema ético da consultoria e o “Diamante”</i>	94
6.2.3.5	<i>A consultoria no “Sindicato Patronal”</i>	95
6.2.3.6	<i>Eu estou buscando o meu diamante</i>	96
7	RACIONALIDADES	98
8	RACIONALIDADES E CONSTRUÇÕES DE CARREIRA	105
8.1	OS MARCOS DE TRAJETÓRIA E A INFLUÊNCIA DO CONTEXTO	105
8.1.1	<i>O Primeiro Emprego no Final da Adolescência</i>	106
8.1.2	<i>O Nascimento do Filho e a Condição de Mãe</i>	107
8.1.3	<i>O Divórcio</i>	109
8.1.4	<i>A Influência do Contexto</i>	110
8.2	A DINÂMICA ENTRE RACIONALIDADES NAS ESCOLHAS DE CARREIRA	113
8.2.1	<i>O Dinheiro e a Autonomia</i>	114
8.2.2	<i>A Multinacional, a Autenticidade e a Ética</i>	117
8.3	VÍNCULOS DE TRABALHO E AS RACIONALIDADES	121
8.3.1	<i>Cecília e os Vínculos Flexíveis</i>	121
8.3.2	<i>Aquarela e os Vínculos Flexíveis</i>	126

8.3.3 O Homem Parentético e os Vínculos Flexíveis	130
9 CONTRADIÇÕES e (I) RACIONALIDADES NA ESCOLHA PELOS VÍNCULOS FLEXÍVEIS.....	134
10 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	137
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	141

1 PRÓLOGO

Ao me interessar por buscar a história do outro, entrego um pouco da minha própria. É a partir das construções elaboradas na minha trajetória que surgem a inquietação e as indagações que busco responder nessa pesquisa. Em determinado momento da minha formação como psicóloga, surgiu o interesse pelo estudo da relação dos sujeitos com seus trabalhos. Esse interesse nunca me deixou, ainda que minha experiência formal como pesquisadora tenha ficado em suspenso por cerca de uma década. Digo de uma experiência formal, pois nesse meio tempo meu lugar foi, informalmente, o campo.

Quando terminei minha graduação em Psicologia, em 2004, entrei a fundo na prática da Gestão de Pessoas em organizações, nos Treinamentos e Orientações Interculturais e nos atendimentos aos clientes de Coaching e Orientação Profissional. Essas experiências me deram a oportunidade de trabalhar junto com pessoas de todos os tipos – idades, origens, visões de mundo – nas tomadas de decisão acerca de suas carreiras, quer fosse no sentido de mudança ou de manutenção, mas sempre no sentido da aprendizagem e da (re)construção.

No contato com essas trajetórias, foi possível perceber que as decisões foram permeadas pela complexidade da interação entre as pessoas e seus contextos, e também, com especial destaque, permeadas pelos efeitos do tempo, do momento de vida em que cada pessoa realizou determinada(s) escolha(s). Essas pessoas nem sempre usaram as mesmas lógicas para tomar suas decisões de carreira em diferentes momentos de suas vidas.

Pensando, em paralelo, em minha própria trajetória, vejo que ela reflete essa mesma percepção. Tendo, eu mesma, decidido mudar o rumo de minha trajetória profissional por mais de uma vez ao longo da minha vida, vejo que cada aspecto, individual ou social, ligado a uma ou outra lógica, tomou maior ou menor importância para as decisões dependendo do momento que eu estava vivendo. Isso incluiu a decisão de retornar à academia, para este programa de Mestrado, e também a de focar os estudos no tema das construções de carreira. Assim, posso dizer que minha história não está desvinculada dos pressupostos e questões desse trabalho. Vamos a ele.

2 INTRODUÇÃO

O objetivo deste estudo foi compreender a construção de carreira na atualidade, no contexto dos vínculos flexíveis de trabalho. Para tanto, as ideias de Guerreiro Ramos e de outros autores que as desenvolvem foram usadas para realizar a análise sob a ótica das racionalidades envolvidas nas escolhas profissionais dos sujeitos da pesquisa. A base de discussão partiu do quadro teórico sobre carreiras e sua relação com as transformações no mundo do trabalho. Esta investigação teve como condição empírica fundamental o resgate da história de vida, através do recorte em trajetórias, de sujeitos trabalhadores que escolheram dar novos rumos à carreira, deixando o vínculo celetista para trabalhar em modelos de vínculo flexível.

O surgimento da noção de carreira é associado ao surgimento da sociedade industrial e os conceitos sobre carreira refletem um processo dinâmico a partir de uma dualidade, na relação direta entre aspectos subjetivos e objetivos, ou seja, nas interações que ocorrem entre a visão de carreira do indivíduo e das organizações e sociedade. O entendimento da questão da carreira na atualidade só pode ser alcançado considerando os fatores de ordem social e organizacional que a acompanham. Assim, os estudos em carreira dizem respeito às mudanças sociais, organizacionais e individuais (ARTHUR, 2008; CHANLAT, 1995; ARTHUR; HALL; LAWRENCE, 1989; HUGHES, 1937).

Considerou-se pertinente trabalhar, então, com uma definição de carreira que considerasse diferentes experiências ao longo do ciclo de vida de uma pessoa, relacionadas ao trabalho ou não, diretamente ligadas às organizações ou não; que reconhecesse tanto movimentos físicos, quanto interpretações feitas pelo indivíduo; e que levasse em consideração o fato de as carreiras não ocorrerem num vácuo, ou seja, que em sua construção há elementos de influência do contexto, tanto quanto de fatores pessoais (SULLIVAN; BARUCH, 2009).

No contexto social atual, após crescente globalização e avanços tecnológicos, o trabalho ganhou outros significados que não apenas ter um emprego fixo numa organização de estrutura burocrática, através de um vínculo estável (SULLIVAN; BARUCH, 2009). As empresas, diante de um cenário de competitividade, mudam suas estruturas e assumem práticas de gestão que resultam em desemprego e intensificação do trabalho, expandindo a contratação de trabalhadores terceirizados, *part time* e temporários (CAVAZOTTE; LEMOS; BROLLO, 2014; ANTUNES, 2003). A flexibilidade passa a ser característica comum entre

esses formatos emergentes de relações de trabalho, que são chamados de empregos flexíveis (KOVACS, 2004).

Não coincidentemente, associado à emergência de novos formatos de relações de trabalho, está o surgimento de novos modelos de carreira, em cujos discursos a responsabilização dos sujeitos sobre a construção de suas trajetórias profissionais assume papel de predominância (BENDASSOLLI, 2009). Esses novos arranjos de carreira, que se opõem ao tradicional, e cujos conceitos mais influentes são os de carreiras proteanas e carreiras sem-fronteiras (SULLIVAN; BARUCH, 2009), se manifestam nas dimensões objetiva e subjetiva, respectivamente, através de novos modelos, desenhos e formas de gerenciamento das carreiras por parte das organizações, e das mudanças das percepções, expectativas, modos de agir e decisões das pessoas, inclusive diante do impacto dessas novas formas de gerenciamento (KILIMNIK; SANT'ANNA; CASTILHO, 2007).

As carreiras proteanas são assim chamadas em referência ao mito grego de Proteu, que possuía a habilidade de mudar de forma conforme sua vontade, e marcam a carreira como um processo gerenciado pela pessoa, e não pela organização. Sob a perspectiva das carreiras proteanas, os profissionais reconhecem a instabilidade e as mudanças nas relações de trabalho, e assumem a responsabilidade de reorganizar suas competências para atender tanto a essas demandas, quanto a sua própria necessidade de satisfação (SULLIVAN; BARUCH, 2009).

O conceito de carreiras sem fronteiras é definido por Arthur e Rousseau (1996) como a independência de arranjos organizacionais tradicionais de carreira e suas principais características são: mobilidade do profissional entre as fronteiras de diferentes empregadores, validação e potencial de comercialização da carreira, importância das redes de relacionamento e informação, quebra do discurso hierárquico e de progresso, rejeição de ofertas de trabalho por motivos pessoais, percepção de futuro sem amarras estruturais.

Além desses dois arranjos, Sullivan e Baruch (2009, p.1554) apresentam o que chamaram de “nova geração de conceitos de carreira”, que são novos conceitos usados para explicar a variedade de padrões que surgem diante da dinâmica do ambiente de trabalho atual. Os “quadros integrativos” se referem a combinações de características das carreiras proteanas e sem-fronteiras. As “carreiras híbridas” surgiram baseadas em interpretações de achados de pesquisas recentes (SULLIVAN; BARUCH, 2009). Surgem também outros modelos, não como extensão dos conceitos de carreiras proteanas ou sem-fronteiras, mas como uma lente alternativa, como é o caso das “carreiras caleidoscópicas” (SULLIVAN; BARUCH, 2009; MAINIERO; SULLIVAN, 2005).

Por um lado, sob um ponto de vista micro, esses novos arranjos refletem postura de maior protagonismo dos sujeitos pela gestão de suas próprias carreiras e, conseqüentemente, pelas decisões tomadas ao longo de suas trajetórias profissionais (SULLIVAN; BARUCH, 2009). Por outro lado, sob um ponto de vista macro, as escolhas que delimitam as trajetórias de carreira dos trabalhadores na atualidade estão ligadas aos novos formatos em que se apresentam as relações de trabalho (CLOSS; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2015). As pessoas assumem, no lugar das empresas, a responsabilidade pelas próprias carreiras, e também os riscos inerentes aos novos moldes de contratação (BALASSIANO; VENTURA; FONTES FILHO, 2004). Seja como for, os indivíduos parecem ser mais direcionados pelos seus próprios desejos do que pelas práticas de gestão de carreira das organizações (SULLIVAN; BARUCH, 2009).

Kilimnik et al. (2007) destacam a relevância dos estudos sobre as transformações em torno da noção de carreira, para que se possam encontrar subsídios ao enfrentamento dos problemas e desafios decorrentes delas, seja em níveis individual, organizacional ou governamental.

No contexto de uma sociedade caracterizada pela flexibilização da organização do trabalho, há também o desemprego, a precariedade e a insegurança. A condição de empregado assalariado ainda apresenta-se fortemente associada à construção da identidade do sujeito, enquanto que a condição de desempregado vem acompanhada por vários tipos de pressões (MARGOTO; BEHR; PAULA, 2010; CHANLAT, 1995, 1996). Poderia se supor, então, que o medo de perder o emprego ou de ter dificuldades em se realocar profissionalmente tornasse os indivíduos mais suscetíveis a sofisticadas técnicas organizacionais para conseguir comprometimento e retenção. Curiosamente, algumas pessoas inseridas nos modelos tradicionais de carreira, em organizações burocráticas, ocupantes de posições desejadas ou em diversos níveis hierárquicos, ainda que dependam de um ganho financeiro vindo do trabalho para sua sobrevivência, decidem por deixar esse modelo de carreira por formas alternativas de ocupação (MARGOTO et al., 2010; MAINIERO; SULLIVAN, 2005).

Estudos recentes sobre transição, trajetória e tomada de decisão de carreira apresentam resultados a partir dos quais é possível perceber que as construções de carreira dos sujeitos são processos complexos, permeados por diversas lógicas. Acompanhando as transformações nas relações de trabalho e as exigências de responsabilização do indivíduo presentes no discurso dos novos arranjos de carreira (BENDASSOLLI, 2009), elementos como a importância do trabalho refletir valores e crenças e a busca por autonomia e autorrealização (CLOSS; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2015; MANGIA; JOIA, 2015; BEYDA; CASADO,

2011) indicam que diversas racionalidades podem estar presentes nessas tomadas de decisão (MARGOTO et al., 2010).

Assumindo que, diante de transformações no mundo do trabalho e de novos arranjos de carreira que se apresentam, os indivíduos podem usar diversas lógicas nas decisões que tomam para construir suas trajetórias profissionais, buscou-se a abordagem das racionalidades dada por Guerreiro Ramos (1989), e outros autores que desenvolvem as ideias deste teórico, como possibilidade de compreensão dessas escolhas.

Guerreiro Ramos (1989) analisa as formas de racionalidade propostas por Weber, Mannheim, representantes da Escola de Frankfurt – Horkheimer e Habermas –, e Voegelin, para resgatar o sentido antigo de uma razão que é inerente ao indivíduo e tem papel normativo nos arranjos de sua vida pessoal e social. Para ele, num sentido moderno, a razão apresenta critérios para a ordenação da vida humana que são dados socialmente, e busca legitimar uma sociedade centrada no mercado, partindo somente de bases utilitárias e da preocupação com a coordenação entre meios e fins. Essa dimensão é chamada racionalidade instrumental.

Por considerar que a psique humana deveria ser o parâmetro para os estudos em ciências sociais e teorias organizacionais, esse autor propõe uma recuperação do sentido da racionalidade substantiva, que enfoca a ética, os valores, a busca pela satisfação e realização pessoal e a utilização, pelo homem, de sua capacidade de julgamento e de crítica.

Torna-se interessante para o estudo das carreiras, então, analisar os elementos das decisões dos trabalhadores ao longo de suas trajetórias profissionais, associando-os às transformações na noção de carreira e no mundo do trabalho, a partir da perspectiva dessas diversas racionalidades. Diante disso, esta pesquisa se orientou pela seguinte questão: Como se dá a construção de carreira na atualidade, no contexto dos vínculos flexíveis de trabalho?

Para investigar a tomada de decisão de carreira na atualidade, este estudo teve como base metodológica a história de vida, através do recorte de trajetórias profissionais. Com a análise e o intercruzamento das trajetórias singulares, foi possível estabelecer uma ponte entre as dimensões objetiva e subjetiva das escolhas de carreira dos sujeitos, possibilitando a compreensão do contexto social em que estão inseridos e dos modos como as diferentes racionalidades se apresentam em suas trajetórias profissionais.

A concretização empírica desta pesquisa se deu através da apresentação das trajetórias de vida de dois sujeitos participantes. Buscou-se sujeitos na faixa etária entre 25 e 40 anos de idade, com um tempo mínimo de dez anos de vida profissional ativa, e que exercessem, atualmente, trabalhos através de vínculos flexíveis, mas já tendo tido, pelo menos uma vez, a experiência com o vínculo celetista.

Os passos seguidos para responder ao objetivo geral proposto para essa pesquisa – compreender a construção de carreira na atualidade, no contexto dos vínculos flexíveis de trabalho –, e que condizem com os objetivos específicos ora estabelecidos no projeto, foram os seguintes:

- Inicialmente, apresentaram-se as trajetórias profissionais dos sujeitos e os elementos de influência nas suas decisões ao longo das carreiras.
- Em um segundo momento, foram descritos e analisados os momentos que se destacaram como marcos de trajetória e os elementos de influência do contexto nas escolhas desses sujeitos.
- Na sequência, foram analisadas as racionalidades envolvidas nas escolhas de carreira dos sujeitos.
- Por fim, buscou-se analisar como essas racionalidades se relacionam com os vínculos de trabalho na atualidade.

O presente trabalho está organizado da seguinte forma: a próxima seção apresenta o primeiro eixo do referencial teórico, que aborda o tema das carreiras e suas construções na atualidade. Aqui, buscou-se dar ao leitor uma visão geral sobre a definição de carreira e suas dimensões objetiva e subjetiva, além de situar as mudanças na noção de carreira e o surgimento de seus novos arranjos no contexto das transformações ocorridas nas relações de trabalho ao longo do tempo. Essa seção é finalizada com a apresentação de estudos recentes sobre trajetória e transição de carreira, que mostram como as escolhas dos sujeitos acabam sendo permeadas por diversas racionalidades.

Em seguida, os caminhos metodológicos percorridos para a realização deste trabalho são explicitados com maior detalhamento. Desse ponto, parte-se para os capítulos que descrevem a carreira nas trajetórias dos dois sujeitos da pesquisa, e que darão ao leitor a contextualização necessária para a compreensão das análises apresentadas posteriormente.

Antes de partir para um capítulo analítico, retoma-se o quadro teórico, em seu segundo eixo temático, que trata das racionalidades, conforme a visão de Guerreiro Ramos e de outros autores que desenvolvem as ideias apresentadas por ele, e que foi a principal lente de análise utilizada para apreender as histórias descritas anteriormente. Segue-se, então, para as análises. Aqui, discorre-se, primeiramente, sobre os marcos de trajetória e influências do contexto nas carreiras dos sujeitos; em segundo lugar, sobre a dinâmica das racionalidades nas escolhas de dar novos rumos à carreira; e em terceiro lugar, sobre a relação entre as racionalidades e os

vínculos de trabalho na atualidade. Para finalizar as análises, trata-se também das contradições percebidas nas escolhas pelos vínculos flexíveis de trabalho no Brasil.

A partir daí, estabelecem-se as considerações finais do trabalho. As conclusões apontam que a opção pelos vínculos flexíveis apresenta-se como um artifício encontrado pelos sujeitos para viverem num mundo organizacionalmente planejado, sem perder seu espaço de atualização pessoal, aproximando-os do modelo do homem parentético. No entanto, a procura pelos vínculos flexíveis também impacta em uma série de problemáticas, ligadas à perda de direitos trabalhistas que resguardem esses sujeitos e levando-os ao trabalho precarizado.

Encerra-se com as referências bibliográficas utilizadas.

3 CARREIRAS E SUAS CONSTRUÇÕES

Arthur (2008) afirma que o estudo contemporâneo das carreiras decorre de diferentes tradições acadêmicas, vindas de disciplinas da psicologia, sociologia, educação e administração. A carreira é, então, um conceito interdisciplinar. Entretanto, para ele, permanece a necessidade de se buscar “conversas interdisciplinares mais efetivas” (p. 165, tradução da autora) nas pesquisas sobre o tema. Um dos pontos que reforça o distanciamento entre essas diferentes tradições são as diversas possibilidades de definição dadas para o termo carreira e o fato de que nem sempre esse termo aparece claramente delimitado nos estudos (ARTHUR, 2008).

Segundo esse autor, de uma forma geral, as principais definições de carreira passam pela ideia de um movimento dinâmico ao longo do tempo, em que é possível perceber uma sequência de eventos não lineares em que ocorrem as interações do indivíduo com o trabalho e com o contexto organizacional e sociocultural no qual está inserido (ARTHUR, 2008). A inter-relação entre as dimensões subjetiva e objetiva também pode ser considerada uma propriedade crítica da noção de carreira (BARLEY, 1989). A diferenciação entre a carreira subjetiva e a carreira objetiva inicia com os estudos de Hughes (1937).

A noção de carreira proposta por Everett Hughes (1937), sociólogo da Escola de Chicago, abrange todos os aspectos da vida da pessoa, indo além da ocupação ou de apenas uma série de conquistas profissionais. Essa noção de carreira é composta de duas dimensões – objetiva e subjetiva.

Na dimensão objetiva, a carreira diz da sequência de status sociais e ocupações exercidas pela pessoa ao longo da sua vida. Em uma sociedade rigidamente estruturada, essa sequência tende a ser claramente definida. Em uma sociedade mais livre¹, há espaço para que o indivíduo escolha suas direções de carreira entre certa gama de possibilidades. Nos dois tipos de sociedade, entretanto, a ordem social estabelece limites, indicando sequências típicas de conquistas e responsabilidades que orientam o indivíduo, tanto no direcionamento do seu esforço, quanto na interpretação do significado da sua vida. Já a dimensão subjetiva diz respeito à perspectiva dinâmica em que uma pessoa interpreta o significado dos acontecimentos da sua vida como um todo e percebe seus atributos, pontos de vista, ações e

¹ Para Hughes (1937), uma sociedade livre, do ponto de vista das ocupações, é aquela em que o indivíduo pode direcionar suas energias em direção a novos objetos, podendo até mesmo ter sucesso em criar uma nova ocupação, ou mesmo em mudar a natureza ou as funções de ocupações já existentes.

direções tomadas. Essa perspectiva está sempre em movimento, a partir da experiência e do amadurecimento do indivíduo (HUGHES, 1937).

Na definição de carreira adotada por Arthur et al. (1989, p. 8, tradução da autora), como “a sequência evolutiva das experiências de trabalho de uma pessoa ao longo do tempo”, e retomada posteriormente por Arthur (2008), dois temas destacam-se como centrais: o trabalho – e as maneiras como seus significados interferem nas interações entre os indivíduos, as organizações e a sociedade –; e o tempo, que dá uma perspectiva de movimento dinâmico a essas interações. Esses dois temas centrais trazem para a noção de carreira a característica de poder fazer ligações entre questões internas e externas à pessoa, como a identificação de um sujeito com uma dada ocupação, em determinada sociedade e momento histórico.

Para esses autores, a noção de carreira está relacionada tanto com o indivíduo que trabalha, quanto com a organização ou instituição para a qual o trabalho é realizado, observando que ocupações, mesmo que não ligadas diretamente a uma organização específica, são consideradas na dimensão institucional. Essa interação entre indivíduo e instituição está diretamente relacionada às visões de carreira subjetiva – sob a perspectiva da pessoa – e objetiva – sob a perspectiva da organização e da sociedade (ARTHUR et al., 1989).

Chanlat (1995, p.69) apresenta a definição da palavra “carreira” como “um ofício, uma profissão que apresenta etapas, uma progressão”. Ele considera que a noção de carreira é historicamente recente e nasce junto com a sociedade industrial capitalista liberal, no momento em que ela encoraja a promoção social através de variados modelos de sucesso. No que diz respeito à gestão de carreira nas organizações, ele afirma que essa noção é ainda mais recente, surgindo nos anos 80, com a função de “frutificar melhor os interesses das empresas e de seu pessoal”, não podendo ser feita, entretanto, sem que se leve em conta o enraizamento social das carreiras. Para ele, a natureza de cada sociedade pressupõe mudanças na estrutura dos empregos e profissões, conforme seu quadro histórico e cultural, no qual as carreiras estão enraizadas. As configurações de tipos e modelos de carreira mudam de um país para outro, portanto, não é possível realizar uma análise apropriada sobre o tema da gestão de carreira nas empresas sem levar em conta essas diferenças (CHANLAT, 1995).

Por outro lado, de acordo com Sullivan e Baruch (2009), os indivíduos hoje são menos direcionados pelos programas organizacionais de planejamento e gestão de carreira, e realizam escolhas mais ligadas aos próprios desejos. Ao analisar estudos sobre os novos arranjos de carreira, com foco especial nos conceitos de carreiras proteanas, carreiras sem fronteiras e carreiras caleidoscópicas, os autores identificaram que todos eles ressaltam a importância de fatores pessoais – subjetivos –, como os relacionamentos, assim como a

influência de fatores contextuais – objetivos –, como cultura, economia e política, nas tomadas de decisão de carreira (SULLIVAN; BARUCH, 2009).

A proposta de Arthur (2008) para favorecer a interdisciplinaridade nas pesquisas sobre o tema seria que as comunidades acadêmicas partissem de uma mesma definição do termo carreira. Sua definição de carreira como “a sequência evolutiva das experiências de trabalho de uma pessoa ao longo do tempo” (ARTHUR, 2008, p. 166; ARTHUR et al., 1989, p. 8, tradução da autora) mostrou-se acessível a todas elas, uma vez que se aplica a qualquer sujeito que trabalhe, sendo remunerado ou não, possibilita considerar a interdependência entre o trabalho e outras áreas da vida e não assume premissas sobre a natureza de sucesso na carreira. Além disso, presume experiências paralelas, ou de trabalho em diferentes campos de atuação, como parte da mesma carreira, já que se trata da mesma pessoa e, portanto, o mesmo curso de vida com suas diversas possibilidades.

Baseados em revisão da literatura, Sullivan e Baruch (2009) ampliam essa noção e definem carreira como as experiências de trabalho – ou outras relevantes – de um indivíduo, tanto dentro quanto fora das organizações, que formam um padrão singular durante sua vida. O presente estudo respaldou-se no conceito proposto por esses autores, uma vez que ele reconhece tanto movimentos físicos, como a mudança de nível, de atividade, de empregador ou de ramo, quanto interpretações feitas pelo indivíduo. Essas interpretações podem envolver suas percepções sobre eventos de carreira – demissão ou expatriação, por exemplo –, alternativas de carreira – como se estabelecem os limites e possibilidades –, e consequências de carreira – como é definida a noção de sucesso, por exemplo.

Nos estudos dentro da temática de carreiras, Bendassolli e Wood Jr. (2010) ressaltam a necessidade e a importância que as interações dinâmicas e paradoxais entre o indivíduo e o ambiente de sua carreira sejam consideradas num quadro amplo, que chame a atenção não somente para o indivíduo e seu ambiente imediato, mas também para o contexto histórico, econômico, social e cultural no qual as carreiras se desenvolvem. Diante do exposto, parte-se para um aprofundamento da reflexão sobre as transformações no mundo do trabalho e sua relação com as mudanças nas noções de carreira na atualidade.

3.1 TRANSFORMAÇÕES NO MUNDO DO TRABALHO E NOÇÕES DE CARREIRA

Carreira, profissão, ocupação e trabalho se relacionam diretamente, não sendo possível pensar em mudanças no mundo do trabalho que não causem transformações nas noções de

carreira, seja para os indivíduos, organizações ou sociedade. Da mesma forma, o estudo das carreiras pode revelar a natureza e a constituição das relações de trabalho de uma sociedade (CHANLAT, 1995; ARTHUR et al., 1989; HUGHES, 1937).

O papel do trabalho nas sociedades industrializadas mudou muito rapidamente na segunda metade do século XX (CHANLAT, 1996; EVANS, 1996). Até os anos 70, havia abundância e estabilidade nos empregos (CHANLAT, 1996) e a ética relacionada ao trabalho era a do dever em relação ao empregador e o sustento da família (EVANS, 1996), refletindo em carreiras confinadas aos limites das organizações, com avanços previsíveis, em que o indivíduo se desenvolvia escalando na hierarquia da empresa (SULLIVAN; BARUCH, 2009). Esses arranjos de carreiras são chamados de tradicionais ou lineares (SULLIVAN; BARUCH, 2009).

Chanlat (1996, p.14) descreve os 30 anos “gloriosos” dessas sociedades, após a Segunda Guerra Mundial, como um período de crescimento e enriquecimento, empregos abundantes e estáveis e, conseqüentemente, carreiras lineares e contínuas. As carreiras tradicionais, modelo predominante naquele período, eram definidas a partir da relação do indivíduo com uma estrutura organizacional que proporcionava uma promessa implícita de garantia do emprego, em troca da lealdade do empregado (SULLIVAN; BARUCH, 2009). Poucos indivíduos mudavam de emprego ou carreira durante o curso de suas vidas (KILIMNIK et al., 2007). A relação das pessoas com o tempo era também linear e previsível: ano após ano, realizavam-se atividades profissionais com pouca variação de um dia para o outro (SENNETT, 2004). Além disso, a popularização desse modelo era mantida por normas sociais que, entre outras coisas, sustentavam a ideia do homem como responsável pelo sustento da família (SULLIVAN; BARUCH, 2009).

A transformação ocorre a partir de meados dos anos 70, com o endividamento, desemprego e fragmentação da sociedade, momento em que a ideia de gestão de carreira torna-se paradoxal, já que não é mais possível contar com a reunião de elementos como a estabilidade no emprego, as boas remunerações, a previsibilidade do futuro profissional, a formação adequada e a ética no trabalho (CHANLAT, 1996).

A partir desse período, a absorção de novas tecnologias e as internacionalizações trouxeram pressões para que tudo fosse organizado de forma mais rápida e mais barata (EVANS, 1996). Num cenário de maior competitividade, buscando melhorar seu retorno financeiro e potencializar sua eficiência, as empresas mudaram suas estratégias de gestão, adotando medidas que resultaram na intensificação do trabalho, na escassez de empregos e em

novas formas de vínculos laborais (CAVAZOTTE et al., 2014; SULLIVAN; BARUCH, 2009; ANTUNES, 2003).

Práticas de gestão contemporâneas como a adoção de horários flexíveis, do uso de *smartphones* corporativos e *home office* contribuem para a intensificação do trabalho. A condição típica do trabalho intensificado é quando um trabalhador passa a ter que dar conta de tarefas em maior volume e complexidade do que fazia em uma condição anterior, permanecendo, porém, o recurso de tempo dedicado para a realização dessas atividades. Fundamentalmente a serviço de aumentar a produtividade, a intensificação acaba gerando efeitos negativos, tanto na qualidade do trabalho produzido, quanto no bem-estar dos trabalhadores (CAVAZOTTE et al., 2014).

A flexibilização de mão-de-obra demonstrou ser uma maneira eficaz de maximização dos ganhos das empresas (CHANLAT, 1996). A partir da desconcentração e desterritorialização do espaço físico produtivo, e com a introdução das tecnologias da informação que permitem o trabalho realizado pelo computador, cai o número de trabalhadores que exercem suas atividades através de vínculos de emprego estável, e cresce o contingente de trabalhadores precarizados, como terceirizados, subcontratados ou *part time* (ANTUNES, 2003). Fala-se, então, sobre o “fim do emprego”, em referência à redução dos empregos formais e ao surgimento das novas formas de vínculo de trabalho (ANTUNES, 2003; CASTILLO, 1998).

A partir do momento que a dinâmica empresarial passa a ser permeada por redução de níveis hierárquicos, terceirização e altos níveis de rotatividade, torna-se difícil a manutenção de um modelo de construção de carreira em que o indivíduo desenvolve sua trajetória profissional se inserindo em uma organização, que lhe garante segurança, remuneração e até mesmo a sensação de pertencimento a uma comunidade (BALASSIANO et al., 2004). Assim, uma trajetória de carreira linear não mais explica adequadamente a realidade de muitos profissionais e surge a necessidade de tratar a carreira a partir de novos conceitos, mais dinâmicos (SULLIVAN; BARUCH, 2009). Ocorre o deslocamento de uma concepção de carreira voltada para a empresa para outra concepção “mais moderna, individualizada, em que as pessoas são preparadas a assumir as decisões sobre seu próprio destino” (BALASSIANO et al., 2004, p. 100).

Tem-se, então, que os indivíduos deixam de se apoiar nas organizações para seu desenvolvimento de carreira e assumem a responsabilidade pela gestão de sua própria trajetória profissional, mudando a característica das decisões ligadas a essa trajetória (SULLIVAN; BARUCH, 2009). Kilimnik et al. (2007, p. 37) dizem que, junto ao iminente

fim dos percursos profissionais sólidos e duradouros, começa a tornar-se complexa a ideia de planeamento de carreira a longo-prazo, e as carreiras autodirigidas, multidirecionais e compartilhadas com diversas empresas aparecem como “possibilidade de mudança mais rápida e mais flexível de rumo profissional, em uma era de intensa instabilidade, insegurança e imprevisibilidades”. Eles afirmam, também, que os indivíduos percebem a gestão das próprias carreiras a partir de novos valores e interesses, aumentando a demanda por um estilo de vida mais saudável e trabalhos com maior significado e autonomia.

Entretanto, para Balassiano et al. (2004), esse modelo moderno de carreira dá conta dos diversos tipos de profissionais que coexistem no mercado atualmente, se caracterizando pela horizontalidade, descontinuidade e instabilidade, mas não representa necessariamente progresso e bem-estar para as pessoas. “A carreira deixou de ser responsabilidade da empresa e tornou-se problema de cada indivíduo” (BALASSIANO et al., 2004, p.113). Na perspectiva de Chanlat (1996), a carreira depende do que a sociedade pode oferecer ao indivíduo em termos de aberturas profissionais, assim, numa sociedade em que o sistema produz desemprego e precariedade, a gestão de carreira tende a se tornar um luxo reservado aos poucos profissionais que tem um emprego permanente.

Bendassolli (2009) propõe que informações importantes sobre as ambiguidades e tensões do trabalho na atualidade podem surgir a partir de uma crítica ao discurso desses novos arranjos de carreira. Para esse autor, diferentes aspectos da experiência humana que tem relação com o trabalho podem ser interligados através do conceito de carreira e não é coincidência que os vários discursos, modelos ou metáforas de carreiras tenham emergido no mesmo período que as teses sobre o fim dos empregos ou o declínio da centralidade do trabalho. Em um exame dos pressupostos centrais de oito modelos emergentes de carreira, ele questiona como a desinstitucionalização do emprego verificada na mesma época em que surgiram esses modelos pode ter ocasionado uma reelaboração nos conceitos de sujeito, trabalho e organizações.

Em sua análise, Bendassolli (2009) considera muitas das proposições dos modelos emergentes de carreiras configurados no escopo da administração como discursos reorganizados de elementos já conhecidos da sociologia e da psicologia. O objetivo desses discursos, para o autor, é gerar coerência entre, de um lado, novas representações de sujeito e, de outro, alterações institucionais das organizações em função de pressões competitivas, e a confusão entre vínculos empregatícios e contratos psicológicos resultantes dessas mudanças. Assim, ele afirma que, no plano das teorias e práticas de gestão de pessoas, a ideia de independência do indivíduo na construção de sua carreira aparece acompanhando as novas

formas de concepção das organizações, como “estruturas mais flexíveis, projeto-intensivas, menos hierarquizadas, orientadas para gestão de conhecimento, dependentes de criatividade e de outras competências *softs*” (p. 395). O autor também ressalta como esses discursos participam de um reposicionamento institucional da própria área de gestão de pessoas, que passa a se apresentar muito mais como “uma facilitadora do desenvolvimento individual do que sua tutora” (BENDASSOLLI, 2009, p. 395).

Duas limitações principais são identificadas na maior parte dos modelos de carreira estudados por Bendassolli (2009). A primeira diz respeito a uma tendência de certas abordagens de “essencializar” a carreira, considerando apenas seus aspectos subjetivos ou apenas seus aspectos objetivos. A segunda diz sobre uma excessiva ênfase dada à responsabilidade do indivíduo, como único agente do sucesso ou fracasso de sua carreira. O autor aponta os modelos interacionistas e construcionistas de carreira como aqueles capazes de superar essas insuficiências, uma vez que essas perspectivas compreendem a carreira como uma construção social, produto das relações psicossociais dinâmicas e do diálogo entre as dimensões do indivíduo, da sociedade e das organizações. Assim, esses seriam os modelos mais promissores para se pensar as carreiras na atualidade (BENDASSOLLI, 2009).

Em suma, nos últimos quarenta anos, as transformações no macro contexto e o cenário de competitividade e globalização impulsionaram as empresas a mudanças que afetaram diretamente os empregos e as carreiras profissionais, como a horizontalização das estruturas, a flexibilização e a terceirização dos processos produtivos (CAVAZOTTE et al., 2014; SULLIVAN; BARUCH, 2009, CHANLAT, 1996). Isso se refletiu em novos formatos das relações de trabalho, que vieram acompanhados, por sua vez, por modelos de carreira que trazem, em sua maioria, discursos de flexibilidade, autonomia e responsabilização dos sujeitos na construção de suas trajetórias profissionais (BENDASSOLLI, 2009). Diante disso, segue-se discutindo sobre as diferentes formas em que as relações de trabalho se apresentam na atualidade.

3.1.1 Vínculos de Trabalho na Atualidade

Kovacs (2004, p. 32) considera que as formas emergentes de trabalho são representadas por modelos que se diferenciam do “padrão normal do emprego típico dos gloriosos 30 anos pós-guerra”. Como exemplo, ela cita o trabalho temporário, auto-emprego, trabalho em tempo parcial, trabalho a domicílio e o teletrabalho. A autora acredita que a flexibilidade é o traço elementar compartilhado por esses modelos e, portanto, os denomina

empregos flexíveis. Essa característica se manifesta em termos de espaço e tempo de trabalho, de vínculos contratuais e de estatutos. Para ela, os empregos flexíveis constituem, no presente, um caminho natural para o ingresso no mercado profissional, mesmo que ainda representem uma menor parte do contingente de trabalhadores, se comparados ao emprego “normal”.

A flexibilização é a capacidade de reação de um sistema diante de distúrbios em seu meio. Pode-se dizer, então, que a flexibilização da organização do trabalho surge como reflexo da instabilidade econômica e social vivida a partir da globalização e mudanças tecnológicas (PICCININI; OLIVEIRA; RUBENICH, 2006). Para Chanlat (1996), a estratégia de flexibilização de mão-de-obra, adotada pelas empresas para responder às novas pressões do mercado, gerou uma polarização entre os empregos-padrão, de caráter mais estável, que permanecem com salários indexados, benefícios sociais, aposentadoria e acesso a formação; e os de caráter precário, ou periférico, submetidos às imprevisibilidades da conjuntura. A precariedade se refere ao trabalho “mal pago, pouco reconhecido e que provoca um sentimento de inutilidade, (...) à instabilidade do emprego, à ameaça do desemprego, à restrição dos direitos sociais e também à falta de perspectivas de evolução profissional” (KOVACS, 2004, p. 35).

O movimento de reestruturação do processo produtivo e a flexibilização ocasionam que o trabalho passe a ser organizado de modo fragmentado e realizado de maneira dispersa (KOVACS, 2004). É cada vez mais difícil identificar o trabalhador que faz, concebe, fabrica ou constrói um determinado bem ou serviço, já que os processos de produção dissolvem-se e desdobram-se entre regiões e países diversos, fazendo com que o trabalho ganhe uma característica de fluidez (CASTILLO, 1998). É a necessidade de adaptação de cada organização ao mercado que determina se essa força de trabalho fluida será contratada, despedida ou externalizada (KOVACS, 2004). “A flexibilidade na organização do trabalho torna óbvio que a globalização intensificou o poder de barganha dos empresários, uma vez que os proprietários de capital encontram cada vez mais espaço para definir as regras do mercado de trabalho” (KIM; TONELLI; SILVA, 2017, p. 135).

Reconhecendo as mutações sofridas pelo mundo do trabalho, para compreender a forma de ser da classe trabalhadora hoje, Antunes (2014, 2003) sugere a ampliação das noções de trabalho produtivo e improdutivo. Ele os representa através da expressão “classe-que-vive-do-trabalho”, que engloba a totalidade daqueles que vendem sua força de trabalho, independente do tipo (ou da presença, sequer) de vínculo trabalhista, do horário ou carga horária de trabalho cumprida, de onde exercem seu trabalho, do tipo de organização para que se trabalha ou se a atividade que realizam é material ou imaterial. Essa definição exclui os

gestores do capital, seus altos funcionários, pequenos empresários e pequena burguesia urbana e rural proprietária. Estão incluídos, além do proletariado industrial – aqueles que diretamente geram mais-valia – e, entre outros, os trabalhadores terceirizados, os trabalhadores *part time*, os prestadores de serviços individuais, os trabalhadores assalariados sem carteira de trabalho, os trabalhadores desempregados (ANTUNES, 2003).

Kovacs (2004) aponta para uma crescente difusão dos empregos flexíveis. Ela defende que o mercado de trabalho não se resume apenas a dois grupos – estáveis ou periféricos –, mas sim a uma heterogênea variedade de situações de trabalho e formatos de vínculo de emprego, sendo grande parte precária. Embora falar de flexibilização da mão-de-obra não possa ser considerado exatamente o mesmo que falar em precarização ou desregulamentação no âmbito trabalhista, com frequência essas características fazem parte do mesmo cenário (PICCININI et al., 2006). A precarização está ligada à busca das organizações pela redução dos custos de mão-de-obra, recorrendo a vínculos contratuais instáveis e substituindo vínculos efetivos de emprego por contratos comerciais, como no caso de subcontratações ou contratos de prestação de serviços (PICCININI et al., 2006; KOVACS, 2004).

No Brasil, o trabalho assalariado ou emprego formal é regido pelas regras da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). As principais garantias trabalhistas que denotam o modelo de vínculo CLT são a remuneração fixa determinada por lei; o pagamento de 13º. salário, férias remuneradas, horas extras e descanso semanal remunerado; e um sistema de seguridade social que contempla afastamentos, desemprego e aposentadoria. A assinatura da carteira de trabalho é o que comprova o vínculo empregatício, assegurando esses direitos ao empregado (PICCININI et al., 2006). Outras propriedades geralmente ligadas ao vínculo CLT são o contrato com prazo indeterminado, o trabalho em carga horária integral e em local fornecido pelo empregador e a dedicação exclusiva (KIM et al., 2017).

Esse foi o padrão dominante no sistema de relações de trabalho estabelecido a partir do desenvolvimento industrial do Brasil no pós-guerra. Notadamente a partir dos anos 90, o controle inflacionário foi objetivo principal na implementação de uma política liberalizante. Ocorre, pois, uma inversão da lógica do controle sobre as relações de trabalho, que passa do social ao privado, restaurando o poder das empresas sobre as negociações e acordos trabalhistas, cada vez mais individualizados e menos coletivos (PICCININI et al., 2006).

Em um primeiro momento, o vínculo flexível surge como uma fraude da legislação de proteção social, com os trabalhadores exercendo suas atividades através de contratos de prestação de serviços, em vez de terem suas carteiras assinadas (PICCININI et al., 2006). Por ser um formato de relação de trabalho que não obedece aos critérios de um contrato de

emprego formal, a empresa não precisa administrar os encargos e burocracias envolvidas nessa relação e o trabalhador se torna responsável por garantir seus próprios benefícios de emprego (KIM et al., 2017). Com a expansão dos vínculos flexíveis, o emprego formal passa a ser visto como um tipo de contratação onerosa e pouco competitiva (PICCININI et al., 2006).

Diante dessas circunstâncias, os indivíduos tiveram de encontrar meios alternativos para exercer seu ofício e, assim, conseguir preservar um lugar no mercado de trabalho globalizado. Como consequência, muitos trabalhadores tradicionais se lançaram em atividades de trabalho flexíveis, através das quais conseguiram desempenhar (...) o papel social de um profissional que é independente de preceitos organizacionais. (KIM et al., 2017, p. 135).

Para fins desta pesquisa, considerar-se-á como vínculo flexível aquele que envolve o trabalhador exercer atividades profissionais, pela venda da sua força de trabalho, e que não caracteriza um regime de emprego formal, no modelo do vínculo CLT, através da carteira assinada.

Na busca pelas diversas denominações usadas para designar os trabalhadores flexíveis, Kim et al. (2017) apresentam um resumo, adaptado da enciclopédia da Organização Internacional do Trabalho (OIT), em que diferenciam os tipos de trabalho e trabalhador na atualidade, com base nas concepções e leis vigentes em diferentes países (Quadro 1).

Quadro 1 - Diferentes tipos de trabalho e trabalhador na atualidade

Termo	Definição
Consultor	Conselheiro para instituições e pessoas.
Cooperativa	Um negócio que pertence e é controlado por seus membros, o qual todos os trabalhadores podem se tornar associados.
Empregado	Trabalhador que tenha um contrato de trabalho explícito ou implícito, o qual lhe dá uma remuneração básica que não depende diretamente do rendimento da unidade em que trabalha.
Emprego atípico ou Emprego precário	Relação de trabalho em que a segurança do trabalho, considerada um dos principais elementos do contrato de trabalho, não existe. Esse termo inclui trabalho temporário, trabalho por um período predeterminado, trabalho em casa e trabalho subcontratado.
Emprego temporário	Contrato de trabalho de duração limitada ou não especificada, sem garantia de continuidade.
Teletrabalho	Trabalho à distância (incluindo trabalho em casa), utilizando telecomunicações e equipamento informático.
Terceirização; Contratação; Subcontratação	Prática de comprar bens ou serviços de fornecedores externos, ao invés de produzi-los internamente.
Trabalhador contingente ou Trabalhador ocasional	Um trabalhador que trabalha ocasionalmente e intermitentemente. Esses trabalhadores são empregados por um número específico de horas, dias ou semanas; eles não dispõem dos mesmos termos e condições que os trabalhadores formais (por exemplo, não têm direito a licença por doença ou a férias remuneradas).
Trabalhador sazonal	Trabalhador empregado por períodos fixos e limitados, que estão relacionados a flutuações na demanda por mão-de-obra em diferentes períodos do ano.
Trabalhador a tempo parcial	Uma pessoa empregada, cujo número horas de trabalho normais é inferior ao de um trabalhador a tempo integral.
Trabalho em casa	Trabalho efetuado em casa por uma pessoa, ou em outro local da sua escolha, diferente do local de trabalho do empregador; eles são remunerados pelo empregador e os resultados, em produtos ou serviços, são especificados pelo empregador, sem qualquer consideração de quem fornece o equipamento, material ou insumos utilizados.
Trabalho contratual	Trabalho fornecido por um contratante.
Emprego informal	Inclui todos os tipos de emprego remunerado (por exemplo, trabalho por conta própria) não registrado, regulamentado ou protegido por órgãos legais e regulamentares existentes, bem como trabalho não remunerado realizado em uma empresa sem fins lucrativos. Um trabalhador informal não tem um contrato de trabalho, benefícios, proteção social ou representação sindical.
Trabalho temporário	Contrato de trabalho de duração limitada ou não especificada, sem garantia de continuidade.

Fonte: Elaborado por Kim, Tonelli e Silva (2017), adaptado da International Labor Organization Thesaurus (2015).

Os estudos acadêmicos recentes sobre o trabalho flexível revelam um movimento de discussão acerca das questões que tratam o equilíbrio de tempo entre a vida pessoal e o trabalho; a precariedade do trabalho; as relações de gênero e contratos informais; e o foco organizacional no uso do trabalho flexível (KIM et al., 2017). A partir do quadro teórico que

se apresentou, e da percepção da relevância dos modelos de vínculo flexível no contexto das relações de trabalho da atualidade, cabe questionar em que medida esses formatos de trabalho se relacionam às escolhas de carreira dos sujeitos em suas trajetórias profissionais.

3.2 TRAJETÓRIAS E ESCOLHAS DE CARREIRA

Com o aumento na abrangência da definição de carreira, que passa a ser vista como um contrato psicológico formado por um conjunto amplo de desejos individuais, o *locus* da carreira se desloca da organização para o meio, exigindo o fortalecimento de uma visão integral do indivíduo para a compreensão de suas escolhas. É possível encontrar uma ou outra perspectiva de carreira – das tradicionais ou dos novos arranjos – prevalecendo tanto em diferentes ambientes organizacionais, quanto nos desejos e nas escolhas dos próprios sujeitos (BALASSIANO et al. 2004). No novo cenário que se apresenta, seja qual for a perspectiva em questão, a mudança é um dado do contexto com o qual o sujeito passa a ter que lidar (BENDASSOLLI, 2009).

Em levantamento bibliográfico realizado para esta pesquisa, foram identificados estudos brasileiros que analisaram as escolhas de carreira feitas por trabalhadores de diferentes contextos. Com base nos resultados desses estudos, é possível dizer que as decisões de carreira na atualidade parecem caminhar permeadas por elementos de diferentes lógicas (CLOSS; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2015; MANGIA; JOIA, 2015; BEYDA; CASADO, 2011; MARGOTO et al, 2010).

Com o objetivo de contribuir para a interdisciplinaridade nos estudos de carreira, Closs e Rocha-de-Oliveira (2015) analisaram as influências e os limites das trajetórias profissionais de sete executivos brasileiros, apresentando seus resultados em dois eixos: influências do contexto e momentos da vida. Os autores ressaltam o caráter didático do uso dessas duas categorias, já que “elementos contextuais influem nas trajetórias individuais, e as ações individuais representam diferentes formas de reconhecer e assimilar as alterações no contexto” (p. 539), o que significa dizer que há interseções entre contexto e trajetória.

Do ponto de vista macro, a partir do eixo das influências do contexto nas carreiras, foram explorados aspectos sociais, econômicos e políticos ligados à conjuntura brasileira durante o desenvolvimento da carreira pelos entrevistados. Os aspectos que emergiram como mais relevantes foram as mudanças no cenário econômico e organizacional nos anos 1990, a maior concorrência e a necessidade de aprofundar conhecimentos, a demanda por mobilidade e as diferenças de gênero. Já sob um ponto de vista micro, partindo do eixo de momentos da

vida e escolhas profissionais, os elementos individuais das trajetórias que tiveram destaque foram valores e família, escolha do curso, ingresso no mercado de trabalho e nascimento dos filhos (CLOSS; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2015).

Através do conjunto de análises de seu estudo, Closs e Rocha-de-Oliveira (2015) conseguiram estabelecer algumas contribuições teóricas importantes que possibilitaram o avanço nas discussões sobre carreira. Duas delas interessam particularmente ao presente trabalho. A primeira diz respeito à evidência de que as decisões de carreira são marcadas pelos laços pessoais e sociais que se estabelecem ao redor dos sujeitos. Os autores demonstraram a força com que apareceram as relações familiares ascendentes e descendentes (como as lições dos pais, os valores da família ou da cultura local) no direcionamento das escolhas dos participantes.

A segunda contribuição desses autores foi mostrar a existência de marcos de trajetória relacionados com a influência de aspectos socioculturais. Trata-se de “momentos de tensão e reflexão que servem de base para novos direcionamentos na carreira” (CLOSS; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2015, p. 540). Ambas as contribuições podem corroborar com a ideia da presença de elementos de diferentes lógicas na tomada de decisão de carreira na atualidade.

Mangia e Joia (2015) estudaram o fenômeno chamado de *turnaway*, buscando identificar os motivos que levam os profissionais de Tecnologia da Informação a tomar a decisão de mudar dessa para outras áreas funcionais. Seus resultados demonstraram que a decisão pela transição de carreira na área de TI está vinculada ao dinamismo da área e às condições de trabalho associadas, levando os profissionais a uma insatisfação. Os autores ressaltam que a hipótese da decisão de *turnaway* ser ligada à exaustão com o trabalho sai especialmente fortalecida nesse estudo. Eles explicam que esse construto engloba ambiguidade e conflito de papéis, falta de autonomia para desempenhar tarefas e capacitação insuficiente se comparada a outras áreas, além de ausência de recompensa pelo atingimento de objetivos.

Nesse caso, as escolhas de carreira estudadas estão relacionadas à permanência dos profissionais no ambiente corporativo, mudando, entretanto, a sua área de atuação, influenciados por uma insatisfação com a área anterior, conforme descrevem os autores. Nessa insatisfação, percebe-se a mescla de diferentes elementos, influenciando o processo decisório dos sujeitos.

Beyda e Casado (2011) exploraram, à luz da literatura de relações de trabalho, a transição de profissionais que abriram mão de carreiras corporativas para empreender seus próprios negócios, mantendo a especialização profissional. Aqui, a decisão de carreira de

empreender é reconhecida “como uma possível resposta do indivíduo às insatisfações, dilemas e questionamentos que enfrenta ao longo de sua trajetória profissional como empregado” (BEYDA; CASADO, 2011, p.1081). Segundo eles, os entrevistados esclareceram que essa escolha muitas vezes pode vir de uma insatisfação com as relações de trabalho, referindo-se a trabalho em excesso, inconsistências na remuneração e pressão para comportarem-se de forma dissonante a seus valores e crenças. Tendo o risco como algo inerente à iniciativa empreendedora, os autores também identificam que a decisão de carreira de empreender parece ser permeada por uma ponderação sobre a adequação do momento de vida, em relação a faixa etária e composição familiar, por exemplo.

Sob um ponto de vista micro, os achados de Beyda e Casado (2011) apontam para fatores motivadores da decisão de carreira de empreender já antecipados pela literatura, como a busca de maior independência, flexibilidade, autonomia, maior rendimento e melhor qualidade de vida. Entretanto, demonstram também a busca dos indivíduos por uma prática de relações de trabalho que reflita os seus valores e crenças pessoais, que eles não conseguiram encontrar no mundo corporativo. Este fator ainda não havia sido considerado pelos modelos explicativos do empreendedorismo pesquisados pelos autores.

Na intenção de analisar a lógica da construção individual da tomada de decisão de desligamento espontâneo e busca por ocupações alternativas, Margoto et al. (2010) descrevem e analisam essa escolha, sob uma perspectiva crítica das organizações e suas práticas. Os autores apresentam em seus resultados evidências de que valores emancipatórios, constituídos por elementos relacionados à mudança, ao respeito à individualidade, à solidariedade e à liberdade, permeiam a decisão de desligamento. A pesquisa identifica também juízo de valor, julgamento ético, busca de uma maior autonomia e de autorrealização como razões ligadas a essa escolha.

Os elementos preponderantes identificados nas decisões de desligamento analisadas no trabalho de Margoto et al. (2010) permitiram-lhes compreender que o tipo de racionalidade denominada substantiva influenciou fortemente essas decisões. Além disso, os autores aproximam também os participantes da pesquisa do perfil de homem parentético, de Guerreiro Ramos, a partir de indicadores de semelhança observados, como o fato de serem detentores de uma ação crítica, fiéis a seus valores e a sua ética, além da presença propriamente dita da lógica substantiva em suas escolhas.

As ideias de Guerreiro Ramos e de outros autores que as desenvolvem foram usadas, na presente pesquisa, como lente de análise para a compreensão da construção de carreira na atualidade, no contexto dos vínculos flexíveis de trabalho. Antes de abordá-las, entretanto,

considera-se importante descrever o caminho metodológico percorrido para chegar-se às trajetórias dos sujeitos; e, na sequência, apresentar as trajetórias propriamente ditas, para dar ao leitor a visão do contexto em que as análises foram realizadas.

4 ESCOLHAS METODOLÓGICAS E CAMINHOS PERCORRIDOS

Tendo sido o objetivo deste estudo compreender a construção de carreira na atualidade, no contexto dos vínculos flexíveis de trabalho, optou-se pelo uso da história de vida, através do recorte em trajetórias, com o foco no tema das escolhas dos participantes da pesquisa no âmbito profissional. Esse método permitiu captar, por meio da singularidade de cada participante, dimensões mais amplas das carreiras na atualidade, dentro do contexto social, histórico, cultural e político em que esses sujeitos estão inseridos.

As tomadas de decisão de carreira de um sujeito não seguem uma lógica linear ao longo da vida, estando diretamente relacionadas ao contexto e também possuindo aspectos subjetivos (HUGHES, 1937). Percebeu-se, então, que este estudo deveria partir do distanciamento de uma lógica linear desde sua base epistemológica. Para isso, o trabalho foi apoiado pela Epistemologia Qualitativa, de Fernando González Rey (2005).

4.1 EPISTEMOLOGIA QUALITATIVA

González Rey (2005) acusa o campo das Ciências Sociais de ter absorvido um positivismo que ele chamou de ateuórico em suas práticas de produção do conhecimento. Isso se dá através da adoção de um modelo primordialmente quantitativo, empírico e descritivo, e da imposição de um conceito de ciência em que evidências observáveis ou estatísticas servem para a verificação imediata de dados quantificáveis acumulados. Para o autor, não há um problema na quantificação propriamente dita, mas sim em um “metodologismo”, em que as informações são produzidas irrefletidamente, legitimadas apenas no uso de instrumentos e técnicas, deixando de lado os processos de construção teórica. Diante do reconhecimento da importância da fundamentação, interrogação e identificação dos limites dos princípios metodológicos, propõe uma Epistemologia Qualitativa, em que o conhecimento é compreendido como produção, e não como apropriação linear da realidade.

A primeira característica da Epistemologia Qualitativa de González Rey (2005) é esse caráter construtivo-interpretativo do conhecimento. Ele considera que o acesso à realidade que pode ser obtido através das práticas científicas é sempre parcial e limitado ao campo de realidade criado pelas próprias práticas. A pesquisa científica produz zonas de sentido, que são espaços de inteligibilidade para o contínuo aprofundamento em um campo teórico, que é inesgotável. “O teórico expressa-se em um caminho que tem, em seu centro, a atividade pensante e construtiva do pesquisador” (GONZÁLEZ REY, 2005, p.11).

Essa forma de ver o teórico articula-se diretamente com a segunda característica da Epistemologia Qualitativa, que é a legitimação das informações obtidas do estudo de casos singulares como via de produção de conhecimento. Para González Rey (2005), a complexidade dos processos ou eventos sociais pode ser atingida através do entendimento dos seus desdobramentos nos sujeitos, por meio de informações articuladas em um modelo teórico. Assim, em oposição a um critério de legitimidade baseado em verificações de hipóteses pré-definidas e acumulação de dados quantificáveis, a pertinência e o aporte ao modelo teórico responsável pelo conhecimento construído na pesquisa dão cientificidade ao estudo da singularidade.

A via proposta pela Epistemologia Qualitativa para atingir o conhecimento da maneira pela qual as diferentes condições objetivas da vida social afetam os sujeitos individuais é a comunicação, sendo ela sua terceira característica geral. A pesquisa científica é compreendida como um processo dialógico, em que é essencial a implicação de seus participantes no problema pesquisado, e o uso, por eles, da comunicação como forma de expressão simbólica e produção de sentido nos diferentes momentos de sua participação nesse processo. González Rey (2005) confere à comunicação o status de espaço para a manifestação do participante como sujeito crítico e criativo, o que influencia, inclusive, na definição dos instrumentos que serão usados durante a investigação.

Foi então, acreditando que o conhecimento científico pode ser construído no diálogo dos sentidos produzidos por pesquisador e pesquisado ao longo do processo da pesquisa, e que, através do estudo dos casos singulares, é possível atingir o entendimento dos aspectos sociais e subjetivos de um fenômeno (GONZÁLEZ REY, 2005), que começou a ser construída a proposta metodológica para este estudo das carreiras na atualidade.

4.2 PESQUISA QUALITATIVA

Analisando a natureza do problema e os objetivos propostos para esta pesquisa, entendeu-se que esses pressupunham o uso de uma abordagem qualitativa. Os estudos chamados qualitativos são definidos por Godoy (1995, p.58) como a

obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo.

Nas pesquisas qualitativas, é possível a compreensão de um fenômeno partindo de questões amplas, sem a necessidade de um plano ou hipóteses estabelecidas e especificadas a

priori, como é o caso dos estudos quantitativos. Quando se trata de um estudo qualitativo, o pesquisador é o instrumento fundamental para a análise do mundo empírico em seu ambiente natural. Esse investigador busca verificar a manifestação de determinados fenômenos em atividades, procedimentos e interações cotidianas, sob o ponto de vista dos participantes. Suas principais preocupações são o processo – e não o resultado –, e o sentido dado pelos sujeitos às coisas e à vida (GODOY, 1995).

Os focos de interesse dos estudos qualitativos se definem à medida que o trabalho se desenvolve (GODOY, 1995). No estudo realizado aqui, o quadro teórico utilizado serviu como a base para que a pesquisadora buscasse realizar uma abordagem consistente sobre o tema, entretanto, sem a intenção de corroborar ou negar nenhuma hipótese elaborada de antemão. Partiu-se do anseio por apreender as referências teóricas sobre a construção das carreiras na atualidade, mas, conforme explicam Silva et al. (2007), acredita-se que foi a partir e na relação com o campo que surgiram os elementos de interesse analisados a luz da base teórica levantada.

A relação entre os sujeitos pesquisador e pesquisado é um dos pontos de maior importância ao se optar pela investigação qualitativa, pois é no diálogo entre as experiências, ou na permanente confrontação dos múltiplos eventos empíricos que coexistem no processo da pesquisa com os pensamentos do pesquisador, que ocorre a construção do conhecimento nas ciências sociais (SILVA; BARROS; NOGUEIRA; BARROS, 2007; GONZÁLEZ REY, 2005).

A pesquisa qualitativa orientada a estudar a produção de sentido subjetivo do sujeito, bem como sua forma de articulação com os diferentes processos e experiências de sua vida social, deve aspirar a fazer do espaço de pesquisa um espaço de sentido que implique a pessoa estudada. (GONZÁLEZ REY, 2005, p.15).

Denzin e Lincoln (2006) definem a pesquisa qualitativa como um campo de investigação que perpassa por diversos temas e disciplinas, e que está ligado a uma grande variedade de conceitos, perspectivas e métodos. Esses autores identificam diferentes momentos históricos atravessados por ondas de teorização epistemológica, e reforçam que a definição de pesquisa qualitativa apresentará significados diferentes conforme o contexto em que estiver situada. De forma genérica, concordam com Godoy (1995) ao dizer que "consiste em um conjunto de práticas materiais e interpretativas que dão visibilidade ao mundo" (p. 17) e seus fenômenos, e os transformam em uma série de representações, que o pesquisador tentará entender ou interpretar nos termos dos significados que as pessoas lhes conferem.

Para realizar essas interpretações, os autores afirmam que o pesquisador conta com uma ampla variedade de práticas que “descrevem momentos e significados rotineiros e

problemáticos na vida dos indivíduos” (p.17). Alguns exemplos citados são a história de vida – caminho escolhido para esta pesquisa –, o estudo de caso, a entrevista, os artefatos, a introspecção, entre outros. O pesquisador qualitativo, assumindo uma postura de *bricoleur*, pode utilizar, então, das possibilidades de estratégias, métodos ou materiais que estiverem ao seu alcance, de forma a reunir as peças necessárias e fazer a montagem de um conjunto de representações, podendo também acrescentar ao processo, ou mesmo inventar, novas técnicas e ferramentas (DENZIN; LINCOLN, 2006).

Sendo um processo dinâmico de constante transformação, as práticas interpretativas dos fenômenos não precisam ser necessariamente definidas com antecedência. A escolha das melhores práticas depende das questões que são levantadas e de que forma o contexto permitirá que o pesquisador atue. Há uma constante avaliação e redefinição das opções metodológicas e epistemológicas e também não há uma prática metodológica que seja considerada privilegiada em relação às outras (DENZIN; LINCOLN, 2006; GONZÁLEZ REY, 2005).

Souza (2014) aponta para a necessidade de que as metodologias qualitativas mais alinhadas com demandas contemporâneas de pesquisa em estudos organizacionais sejam cada vez mais evidenciadas. Assim, ele apresenta diferentes abordagens que, entre si, tem em comum a visão crítica ao positivismo herdado das ciências naturais e a ruptura com o conceito de neutralidade da ciência. O método da história de vida, escolhido para dar base a este trabalho, é uma dessas abordagens.

4.3 HISTÓRIA DE VIDA

No presente estudo, buscou-se a compreensão da construção de carreira na atualidade, no contexto dos vínculos flexíveis de trabalho. Entende-se que foi possível reconstruir o processo de tomada de decisão de carreira dos sujeitos a partir da elaboração conjunta com eles do entendimento de suas histórias de vida e trajetórias profissionais. Assim, a proposta foi de utilizar a metodologia da história de vida, através do seu recorte em trajetórias profissionais, que se acreditou ser a prática qualitativa que melhor permitiria o aprofundamento na questão levantada.

A história de vida está ligada aos métodos chamados biográficos, que têm a dimensão do contar e da narrativa como núcleo central. O surgimento da abordagem biográfica se relaciona ao movimento da Escola de Chicago, nos anos 20 e 30, nos EUA, que tinha o trabalho de campo e o uso de métodos originais de pesquisa qualitativa, entre os quais a

história de vida, como práticas correntes (PINTO; CARRETEIRO; RODRIGUEZ, 2015; BARROS; LOPES, 2014). Para Silva et al. (2007), ainda que esse movimento não se apresente como totalmente homogêneo, a construção de conceitos fundamentais e os aspectos metodológicos apresentam grande conexão entre si. Assim, é pertinente apontar que é também da Escola de Chicago que surgem os pensamentos de Everett Hughes (1937), uma das bases teóricas que serão abordadas posteriormente neste estudo, sobre os aspectos subjetivos e objetivos das carreiras.

Entre os métodos biográficos, Silva et al. (2007) destacam quatro abordagens principais – história oral, biografia, autobiografia e história de vida –, cada uma com procedimentos próprios específicos e diferentes entre si, porém todas com a característica comum de tratar-se de um processo em que o sujeito revisita sua vida, através do resgate ético e cuidadoso da memória. Fazendo um paralelo especificamente entre a história oral e a história de vida, as autoras apontam semelhanças, no que diz respeito ao propósito do entendimento e aprofundamento dos saberes sobre uma realidade, através do estudo do indivíduo na sua singularidade. E apontam também a principal distinção, que é relativa à atenção dada ao vínculo entre pesquisador e pesquisado, presente no método da história de vida, e inexistente na história oral.

O método da história de vida apresenta uma dimensão terapêutica, a possibilidade do sujeito participante da pesquisa ressignificar sua história, a partir da cumplicidade com o pesquisador, vinda da participação, engajamento e comprometimento da escuta deste (SILVA et al., 2007). Além disso, o discurso do sujeito sobre sua situação concreta de vida direciona a uma produção de conhecimento em que é possível reconhecer valor sociológico ao saber individual. As histórias pessoais não podem ser desassociadas das relações sociais, culturais, econômicas e ideológicas, o que traz o método da história de vida para uma condição de ponte entre a história individual e a história coletiva. Através desse método é possível, então, fazer uma ligação entre o nível individual e o nível geral da análise (CLOSS; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2015; BARROS; LOPES, 2014), que foi a ligação que se buscou neste estudo para o entendimento das decisões de carreira do sujeito ao longo da vida.

Para Ferrarotti (1990), o indivíduo apropria-se do social e o projeta na dimensão de sua subjetividade, filtrando e retraduzindo ativamente o que encontra. A experiência do coletivo torna concreto o campo da subjetividade, que se manifesta e se reconstrói no relato, com seu caráter único e singular (BARROS; LOPES, 2014). O uso do método da história de vida permite acessar a atualidade e o movimento histórico de processos que sustentam a sociedade em suas várias dimensões, apreendendo as formas de negociação do sujeito

narrador com as condições sociais que, junto com ele, constroem seu mundo (BARROS; LOPES, 2014; LEVY, 2000).

Mageste e Lopes (2007, p.3) apresentam a história de vida como uma ferramenta possível para os estudos em Administração, que “possibilita que a história de um indivíduo reflita um momento histórico revelando os valores da sociedade que podem interferir na realidade organizacional”. Seu uso permite perceber as formas como o comportamento individual, valores e autoimagem do sujeito são afetados pelo sistema sócio cultural e, por outro lado, as interferências causadas no ambiente pelo indivíduo, que atua como fonte de mudança (CLOSS; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2015; MAGESTE; LOPES, 2007).

O uso dessa estratégia metodológica nos estudos sobre carreiras na atualidade proporciona uma ampliação na compreensão do tema, já que promove a interdisciplinaridade nas análises a partir do acesso a diferentes aspectos da vida humana. Assim, ao estudar a carreira dos sujeitos em diferentes contextos sociais, esse método favorece o diálogo entre as dimensões objetiva e subjetiva, explorando as relações entre as mudanças de contexto e a experiência vivenciada pelo sujeito da pesquisa no desenvolvimento de sua trajetória profissional (CLOSS; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2015).

4.3.1 Trajetória de Vida

A história de vida de um sujeito é composta por diversos aspectos, surgindo, então, numa investigação científica, a necessidade da realização de recortes, não só para a viabilidade da análise, como também para a melhor adequação do uso do método ao tema da pesquisa e às questões levantadas (PINTO et al., 2015). É possível, então, trabalhar com as trajetórias de vida, que

podem ser consideradas como partes de uma história de vida, um determinado percurso, itinerário ou ciclo que vai ao encontro do interesse do profissional ou pesquisador. Nos processos investigativos, este percurso, geralmente, vem ao encontro da questão de pesquisa colocada, ou seja, da delimitação do problema. (GONÇALVES; LISBOA, 2007).

No caso do presente trabalho, foi interessante que a pesquisadora e os participantes direcionassem suas atenções aos aspectos das trajetórias profissionais desses sujeitos. Esse método favoreceu a percepção de eixos micro e macro dos processos de tomada de decisão de carreira, ou seja, permitiu a apreensão de questões singulares e do social que envolvem esses processos.

Gonçalves e Lisboa (2007) associam o uso das trajetórias de vida em sociologia a questões relacionadas à mobilidade social, mudanças de *status*, situação econômica ou atividades profissionais. Pinto et al. (2015), ao tratar o recorte da história de vida laboral, propõem este método como um bom recurso nos casos em que o objeto de análise está ligado a momentos de ruptura/continuidade nas situações de trabalho. Ambas reforçam a pertinência do uso deste método ao tratarmos o tema das construções de carreira.

Passa-se, então, a um detalhamento sobre os caminhos percorridos no campo.

4.4 A ESCOLHA DOS SUJEITOS

Na história de vida, o sujeito, que é parte das relações desenvolvidas pelo pesquisador no contexto, é escolhido conforme seu desejo de participar (SILVA et al., 2007). Para este trabalho, em sua fase inicial, foi feita a identificação de sujeitos que possuíssem as características desejadas para o estudo e demonstrassem o desejo de contar à pesquisadora suas histórias.

Escolheu-se trabalhar com sujeitos adultos, com vida profissional ativa, e que já tivessem vivenciado a experiência de escolher dar novos rumos à carreira ao longo de sua vida profissional. Foram usados alguns critérios para delimitação desse perfil. O primeiro deles foi que se tratasse de pessoas que estivessem exercendo, atualmente, suas atividades profissionais através de vínculos flexíveis de relações de trabalho, mas que já tivessem vivenciado, em outro momento da trajetória, a experiência com o vínculo celetista. Foi estabelecido também que o sujeito precisaria ter experienciado cada um desses tipos de vínculo pelo menos um ano.

Também se considerou importante delimitar que os sujeitos fossem adultos numa faixa etária dos 25 aos 40 anos de idade. Acredita-se que, nessa faixa etária, as experiências profissionais das pessoas já foram permeadas pelos novos formatos das relações de trabalho e novos arranjos de carreira presentes na atualidade. Assim, a partir dos relatos desse grupo, seria possível identificar as visões daqueles que já nasceram num contexto social, econômico e político afetado pelas grandes transformações globais ocorridas, a partir de meados dos anos 70, no mundo do trabalho e nas noções de carreira (CHANLAT, 1996).

Por fim, optou-se por estabelecer que os sujeitos tivessem um tempo mínimo de dez anos de vida profissional ativa, para que houvesse, numa mesma trajetória, possibilidades de escolhas de carreira em diferentes momentos do curso de vida e do contexto sócio-histórico da pessoa.

Para encontrar esses sujeitos, foi feita uma divulgação do estudo através de redes sociais e de colaboração profissional da pesquisadora. A Figura 1 mostra um exemplo da imagem e texto utilizados para a disseminação dessa busca.

Figura 1 - Divulgação da busca pelos sujeitos nas redes sociais

PESQUISA SOBRE CARREIRAS!

Para quem não me conhece, meu nome é Silvia e sou Psicóloga, profissional da área de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas e mestranda em Administração de Empresas pelo CEFET-MG.

Como parte do meu programa de Mestrado, estou realizando uma pesquisa sobre Carreiras. Trata-se de um estudo que busca compreender as construções de carreira de profissionais que atualmente possuem formatos flexíveis de vínculo de trabalho (autônomos ou "freelancers", "MEI", "PJ"), em diversas áreas de atuação.

O primeiro passo dessa pesquisa é encontrar profissionais que estejam vivendo esse momento em suas carreiras e que tenham interesse e disponibilidade para me contar um pouco das suas histórias de vida e trajetórias profissionais. Se você for essa pessoa, entre em contato! Se conhecer alguém, por favor, divulgue!

(Reforço que os dados serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos e serão tratados com confidencialidade.)



👍 Like 💬 Comment ➦ Share

Fonte: arquivo pessoal da autora.

O primeiro contato com a pesquisadora partiu, então, dos próprios sujeitos. Dezesete pessoas que trabalhavam através de vínculos flexíveis se interessaram em participar e fizeram o contato com a pesquisadora. Um breve questionário *online* associado ao banner de

divulgação ajudou a verificar os critérios de perfil estabelecidos e já apresentados aqui. Dos dezessete interessados em participar, oito atendiam a todos os requisitos.

A abordagem metodológica proposta para esta pesquisa pressupõe uma grande demanda de tempo e dedicação, tanto do pesquisador quanto do sujeito participante. Por isso, quando o estudo pressupõe grande número de entrevistados, ela não é recomendada. Para revelar aspectos importantes de uma sociedade ou grupo, uma única história de vida já seria suficiente (CLOSS; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2015).

Assim, com essas oito pessoas, foi feito um contato por telefone e um esclarecimento mais detalhado do método da história de vida, e da necessidade de alguns encontros com a pesquisadora para as entrevistas. Após os telefonemas, três demonstraram a disponibilidade e acessibilidade essenciais para a continuidade. Foi assim que três mulheres escolheram me contar suas trajetórias.

4.5 O RESGATE DAS TRAJETÓRIAS

Foram entrevistadas, então, três mulheres, sendo duas Psicólogas e uma Administradora de Empresas, todas na faixa de 35 a 40 anos de idade e que, naquele momento, tinham suas residências fixadas na região metropolitana de Belo Horizonte/MG. Durante um período de sete meses, foram realizadas três a quatro entrevistas com cada participante, com duração de cerca de uma hora e meia cada uma. Todas as entrevistas foram transcritas.

Os encontros com cada entrevistada aconteceram nos locais escolhidos por elas. Na maior parte das vezes, ocorreu em suas próprias casas ou, no caso de uma delas, na casa do namorado, que são também seus ambientes de trabalho. Não houve uma periodicidade estabelecida de antemão para os encontros. Ocorreram com o intervalo mínimo de uma semana entre eles, porém de acordo com a disponibilidade de agenda das entrevistadas. O número de encontros com cada uma foi determinado pelo critério de saturação, sendo finalizados quando o material acumulado já havia se mostrado rico de informações e suficiente para permitir a produção dos sentidos (MAGESTE; LOPES, 2007).

Após o término dos encontros, levando em consideração as análises aprofundadas exigidas pela metodologia e em virtude do tempo restante para realizá-las, optou-se por trabalhar com duas das três trajetórias nesta dissertação. Para que fosse possível perceber a influência de diferentes áreas de formação nas construções de carreira, o critério para a

escolha dessas duas histórias foi que a área de formação das participantes não se repetisse, permanecendo, então, uma Psicóloga e uma Administradora de Empresas.

Assim como em outros métodos qualitativos (GODOY, 1995), no que diz respeito às questões metodológicas sobre o uso da história de vida numa pesquisa científica, não existe uma receita preconcebida para a aplicação do método. “Pede-se ao sujeito que conte sua história da maneira que lhe é própria, do seu ponto de vista, e, através dessas histórias, nós tentamos compreender o universo do qual eles (os sujeitos que se contam) fazem parte” (BARROS; LOPES, 2014, p. 54). De toda forma, para que a pesquisa se desenvolvesse plenamente, seria importante que as narradoras assumissem a condução da entrevista, refletindo um desejo próprio de contar suas histórias (BARROS; LOPES, 2014; SILVA et al., 2007).

A natureza e o conteúdo do que é contado pelo sujeito não só são determinados pela situação na qual o relato é produzido, mas também pela implicação do pesquisador, cujo envolvimento é essencial para o estabelecimento de uma relação de confiança, revelando a dualidade desse método. O ato de recolher histórias de vida é considerado uma interlocução, em que são formados vínculos recíprocos, e não simplesmente o ato de tomar informações do outro (BARROS; LOPES, 2014; SILVA et al., 2007). Trata-se “de um encontro único entre o pesquisador com uma pessoa que aceita a ele se confiar” (BARROS; LOPES, 2014, p. 54).

Diante da necessidade de se proporcionar às entrevistadas a liberdade de compor a narrativa de suas histórias da forma que preferissem, foi pertinente que o processo de coleta iniciasse a partir de uma exploração aberta, ampliada, não sendo necessário um roteiro rígido de perguntas (CLOSS; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2015; PINTO et al., 2015, BARROS; LOPES, 2014; SILVA et al., 2007). A primeira entrevista com cada uma das participantes teve apenas a pergunta inicial: “Por favor, me conte sua história?”.

Em todos os casos, as entrevistadas iniciaram traçando um panorama geral da infância e adolescência, e deram sequência apresentando suas trajetórias de carreira, usando o cenário profissional como base para a contextualização de grandes eventos de vida, como casamento, nascimento dos filhos, divórcio, viagens e mudanças; e de laços sociais que elas vivenciaram (CLOSS; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2015). Mesmo não havendo um roteiro que estruturasse a narrativa, foi solicitado que abordassem, ao longo dos encontros, os elementos que acreditavam ter influenciado suas decisões ao longo da trajetória profissional e suas percepções sobre os tipos de vínculo trabalhista através dos quais já tinham trabalhado.

O instrumento principal de recolhimento das histórias foi a entrevista em profundidade. Entretanto, a percepção da pesquisadora em relação à condução dada pelas

participantes à primeira entrevista mostrou que seria apropriado combinar esse instrumento com outro (CLOSS; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2015, PINTO et al., 2015). Na sequência dos encontros com as entrevistadas, usou-se a linha de vida laboral, que será melhor explicada no próximo capítulo.

4.5.1 A Linha da Vida

A linha da vida é uma técnica de intervenção psicológica, geralmente usada em processos de aconselhamento profissional, por orientadores que trabalham sob a perspectiva construtivista. Nessa perspectiva, o orientador parte do pressuposto que a visão pessoal da realidade do indivíduo é construída com base nos pensamentos que ele tem sobre si mesmo e sobre suas interações com o contexto. Em suas intervenções, esse orientador busca trabalhar os significados que os sujeitos atribuem às suas experiências e como esses significados são usados por esses sujeitos na construção do futuro. Para acessar esses significados, usa-se a narrativa (ARAÚJO, PARADISO, LASSANCE, SARRIERA, 2013).

Para Araújo et al. (2013), teóricos e profissionais que utilizam a narrativa como método de intervenção no aconselhamento de carreira destacam o potencial de autoconhecimento e aprendizagem sobre si mesmo que é oferecido ao sujeito, através da descoberta de padrões, temas e significados das suas histórias de vida. Através das construções e reconstruções da narrativa, esses padrões, temas e significados são constantemente expandidos, refinados, testados e revisados. Esse caráter transformador da narrativa demonstra a relevância do uso de técnicas que propiciam a elaboração de histórias pessoais.

Especificamente no caso da linha de vida, trata-se de uma técnica que permite ao sujeito organizar suas experiências de vida no tempo, identificando eventos importantes e crenças sobre si mesmo e o contexto, com base nas quais toma suas decisões de vida e carreira. De acordo com a abordagem da *Storied Approach*, de Pamela E. Brott, esse processo se dá em três fases: de coconstrução, desconstrução e construção (ARAÚJO et al., 2013). Para fins desta pesquisa, foram consideradas as duas primeiras fases dessa abordagem².

² A fase de construção da abordagem da *Storied Approach* diz respeito ao sujeito criar uma nova linha de vida que interliga a data atual a um momento futuro, apontando eventos importantes previstos e as direções que gostaria de tomar para a construção da trajetória futura (ARAÚJO et al., 2013). Essa fase não foi usada nesta pesquisa.

No momento inicial da primeira fase, o sujeito conta sua história e o orientador facilita essa narração através da escuta ativa do relato (ARAÚJO et al., 2013). No presente trabalho, este momento aconteceu no primeiro encontro com as entrevistadas.

Dando sequência à fase de coconstrução, já no segundo encontro, as participantes receberam uma folha de papel, na qual traçaram uma linha que ligou, de um lado, seu dia de nascimento, e de outro, o momento atual. Nessa linha, foi solicitado que elas listassem todas as experiências de trabalho que haviam vivenciado, discorrendo sobre papéis desempenhados, pessoas envolvidas e pontos altos e baixos de cada uma. Esses eventos foram organizados na linha em ordem cronológica, embora nem sempre tenham sido rememorados pelas participantes nessa ordem. Também foi solicitado que refletissem sobre os eventos da vida que consideravam ter influenciado suas decisões de carreira e os posicionassem na linha, conforme o momento em que ocorreram. Os desenhos das linhas da vida das participantes serão apresentados mais adiante nesta dissertação.

Já na segunda etapa, chamada de desconstrução, busca-se identificar, com o sujeito, a construção de significados a partir dos acontecimentos. Assim, é solicitado que ele aponte e fale a respeito de padrões e temas comuns entre as histórias de cada evento, procurando perceber, por exemplo, semelhanças e diferenças entre decisões tomadas em diferentes momentos da trajetória. É possível também, nessa fase, explorar visões alternativas para cada evento importante, de forma a encontrar diferentes perspectivas de análise e compreensão da história (ARAÚJO et al., 2013).

Neste trabalho, a etapa de desconstrução foi realizada em dois momentos. O primeiro aconteceu no período entre o segundo e terceiro encontro com as participantes, em que foi combinado com elas um “para-casa”: que escolhessem imagens para representar os eventos de sua linha de vida laboral. Foi informado a elas que as imagens poderiam ser de quaisquer tipos (fotografias, desenhos) ou fontes (internet, revistas, arquivo pessoal, entre outras), digitais ou impressas. Todas as imagens escolhidas por elas foram enviadas à pesquisadora em formato digital.

A imagem antecede a palavra como forma de comunicação do ser humano. Apesar de seu pouco uso em pesquisa, a imagem é capaz de agrupar numerosas referências em um todo organizado, o que não se alcança por meio do simples relato verbal (GONDIM; FEITOSA; CHAVES, 2007). Através do uso de recursos diferentes da enunciação verbal, o pesquisador pode apreender a realidade recorrendo a

abstrações mentais derivadas das percepções cotidianas, já que elas são construídas a partir da interação do sujeito com essa realidade. (...) Cada ser humano se depara, no cotidiano, com imagens multifacetadas sobre as quais é convidado a dar uma

resposta valorativa, principalmente de atração ou repulsão, cuja investigação permitiria compreender os significados das associações mentais e emoções delas suscitadas. (GONDIM et al., 2007, p. 154).

No presente estudo, pretendeu-se tratar o uso da imagem conforme Achutti (2004, *apud* BIAZUS, 2006), não apenas como mecanismo de coleta de material de pesquisa, mas como uma maneira de descrever e interpretar o campo, no caso, os eventos das trajetórias de carreira das participantes. Ele sugere que as imagens sejam usadas em sequências e associações, o que aconteceu naturalmente, já que elas compõem parte das linhas da vida das participantes. Esse autor também orienta que, nos trabalhos que utilizam essa forma de narrativas visuais, não sejam incluídos textos junto às imagens, para preservar a autonomia de cada uma das linguagens. As entrevistadas, entretanto, em alguns casos e por iniciativa própria, associaram palavras às imagens e aos eventos em questão, contrapondo essa orientação do autor.

Sendo a imagem uma forma de representação da realidade, como toda representação, depende de interpretação para a assimilação do seu significado em cada contexto (GONDIM et al., 2007). A narração das participantes sobre a escolha das imagens e a exploração dos sentidos dados por elas às imagens escolhidas aconteceu no terceiro encontro com a pesquisadora. Esse encontro marcou, então, a continuidade da etapa de desconstrução da linha da vida.

Ao final da fase de desconstrução, já num quarto encontro, as entrevistadas foram convidadas a organizar sua linha da vida em capítulos e a dar títulos a eles (ARAÚJO et al., 2013). Além disso, foi pedido a elas que escolhessem nomes fictícios para suas experiências profissionais ou para as organizações nas quais trabalharam. Por fim, elas escolheram também um nome fictício para darem a si mesmas no contexto da pesquisa. Assim, surgiram as trajetórias de Cecília e de Aquarela³.

4.6 A APRESENTAÇÃO DAS TRAJETÓRIAS E OS NÍVEIS DE ANÁLISE

Com o objetivo de compreender a construção de carreira na atualidade, no contexto dos vínculos flexíveis de trabalho, inicia-se apresentando separadamente as trajetórias de Cecília e Aquarela e os elementos que influenciaram as decisões tomadas ao longo de suas carreiras. Na sequência, após uma retomada do quadro teórico que dará base para o

³ Nomes fictícios escolhidos pelas próprias entrevistadas para serem chamadas neste trabalho.

entendimento das racionalidades envolvidas nas escolhas de carreira, parte-se para as análises, que permitiram chegar às considerações conclusivas deste estudo.

A apresentação das trajetórias foi estruturada com base na linha de vida laboral construída pelos sujeitos e nos capítulos escolhidos por cada participante para dividir sua história. Buscou-se respeitar a ordem cronológica dos eventos em cada capítulo, o que foi possível, enquanto a condução da carreira das duas entrevistadas ainda seguia uma lógica linear (SULLIVAN; BARUCH, 2009), de sair de uma experiência e entrar em outra, fosse estágio ou emprego, geralmente com um cargo e salário mais altos que o anterior. A partir do momento em que há uma quebra – e esse momento está representado na linha da vida de cada uma, com uma linha vermelha –, a cronologia entre as experiências começa a se confundir, uma vez que elas acontecem, muitas vezes, em paralelo.

As experiências foram relatadas de forma a abranger a dupla dimensão das histórias: de um lado, a descrição dos fatos e acontecimentos, representando o aspecto objetivo da carreira; de outro, o significado atribuído pelas entrevistadas aos eventos descritos, que traduz o aspecto subjetivo (HUGHES, 1937). Para isso, contou-se com a reprodução da própria linha da vida de cada uma, e com o apoio das imagens e palavras escolhidas por elas. No texto, buscou-se manter a fidedignidade da escuta da pesquisadora e da linguagem usada por cada participante, na esperança de ter-se refletido com o máximo de exatidão os sentidos que foram apreendidos.

A síntese analítica que se segue ao capítulo sobre as racionalidades é estruturada em três grandes subitens. O primeiro descreve e analisa os momentos que se destacaram como marcos de trajetória para os sujeitos da pesquisa e a influência do contexto em suas escolhas. O segundo trata da dinâmica entre as racionalidades envolvidas nas decisões de dar novos rumos a suas carreiras. E, por fim, retomando os relatos de Cecília e Aquarela no que diz respeito às relações que elas estabelecem com os vínculos flexíveis, busca-se analisar como as racionalidades se relacionam com os vínculos de trabalho.

Uma vez apresentadas as reflexões que levaram às escolhas metodológicas deste estudo, passa-se à exposição das histórias de Cecília e Aquarela, que deram o contexto para as análises realizadas posteriormente.

5 A CARREIRA NA TRAJETÓRIA DE CECÍLIA

Resgatar a autenticidade. É o que eu busco. Se eu tivesse um lema, era o resgate à autenticidade. Que é o que faz a gente feliz, na minha opinião. É porque você fica confortável na sua própria pele. E não é um desperdício de existência. Porque está cheio de desperdício de existência. Então, quando você me pergunta isso, quem é o profissional... sou eu, em busca dessa autenticidade. Minha e de quem eu atendo.
(Cecília)

Cecília é uma mulher de 35 anos, que nasceu em Belo Horizonte/MG, onde atualmente trabalha como *Coach* e Consultora na área de Recursos Humanos. Em ambos os casos, realiza o trabalho através de contratos de prestação de serviços. Para isso, possui um CNPJ de Microempreendedor Individual⁴ (MEI). Graduiu-se em Psicologia e cursou pós-graduação ligada à área Organizacional. Começou sua trajetória profissional ainda adolescente, acumulando quase vinte anos de experiência até o momento, em diferentes atividades. Está casada com um advogado, com quem divide as despesas e investimentos da casa. Na época das entrevistas para esta pesquisa, seu primeiro filho estava com menos de um ano.

5.1 CONHECENDO CECÍLIA

Cecília é filha de uma Professora, já aposentada, com formação em Belas Artes e Desenho Técnico, e que trabalhou na profissão por 25 anos. Seu pai biológico era Engenheiro Mecânico e faleceu em um acidente de carro sofrido pelo casal em uma viagem, quando estavam grávidos de seis meses da própria Cecília. O casal havia se mudado da capital para o interior de MG há menos de um ano, por causa de um novo emprego que o pai tinha conseguido naquela cidade. Sua mãe não estava empregada na época e, após o acidente, voltou para a capital. As duas moraram na casa dos avós maternos de Cecília até que a mãe pudesse se reestabelecer profissionalmente como Professora, numa instituição federal de ensino, e então se mudaram para um apartamento pequeno, próximo à casa desses avós.

Cecília conta que a infância na casa de seus avós maternos foi “solitária”, já que eles trabalhavam fora. “Eu ficava em casa muito sozinha, uma casa muito grande.” Também diz ter tido uma infância “diferente”, permeada pela prática religiosa da avó materna, que era espírita:

⁴ No Brasil, o MEI é o pequeno empresário individual que atende às seguintes condições: tenha faturamento limitado a R\$ 60.000,00 por ano; não participe como sócio, administrador ou titular de outra empresa; contrate no máximo um empregado; exerça uma das atividades econômicas previstas no Anexo XIII, da Resolução do Comitê Gestor do Simples Nacional de nº 94/2011, o qual relaciona todas as atividades permitidas ao MEI. A legislação que regulamenta o vínculo do tipo MEI entrou em vigor em 01/07/2009. (BRASIL, 2017)

Na casa da minha vó a gente foi criado sob a doutrina. Toda quinta-feira, final da tarde, início de noite, tinha reunião. E a casa do vovô era aquela casa com uns terreiros grandes, que tinham casinhas no terreiro. E aí, uma das casinhas era onde eram os encontros. (...) E toda quinta a noite tinha sessão. Eu não podia participar da de quinta a noite, mas eu ia ver escondido pela janela, né!?

Cecília relaciona também os avós maternos a um ambiente de demonstração de amor. “A relação dele com a minha vó não era uma relação típica daquela época. Eles eram muito pra frente, em relação à época deles. Era bem diferente. Meus avós eram muito apaixonados um com o outro. Muuuuuito amorosos, sabe!?” A avó materna era Professora de Matemática e faleceu quando Cecília tinha cerca de 4 anos. Seu avô, Veterinário, “a paixão da minha vida, esse avô”, faleceu quando ela tinha cerca de 12 anos.

Cecília revela ter pouco contato com a família do pai biológico. Na infância, ela passava os sábados na casa dos avós paternos. “Eu ia porque minha mãe falava: você precisa conviver com seus avós.” Mas, apesar de perceber que eles a tratavam muito bem, “tudo que eu queria fazia, fazia vontade, enchia de presente”, considerava o clima entre eles pouco amigável. “Eu nunca vi eles trocarem uma palavra assim... tranquila. Era sempre grosso, era sempre aborrecido, era sempre um incômodo com o outro.”

Quando ela tinha cinco anos, sua mãe casou-se novamente e, cerca de um ano depois, nasceu sua irmã mais nova. O padrasto é Engenheiro e ocupa um alto cargo numa instituição pública, onde trabalha há mais de 30 anos. “O meu padrasto sempre foi muito bacana comigo, mas ele nunca foi um cara presente. Não é só comigo não, com a minha irmã também. Ele não é daqueles pais participativos, sabe!?” Relata ter tido sempre muitas discordâncias e “entraves” com ele, além de uma alta expectativa de que ele participasse de forma mais ativa da vida dela. “Eu sempre queria mostrar muito pra ele. Eu queria que ele se orgulhasse.” Ela diz que uma das suas grandes dificuldades na relação com o padrasto era nos momentos em que precisava pedir dinheiro para ele. “Porque eu tinha que justificar muito, eu tinha que explicar muito, eu tinha que convencer muito, porque ele não participava, então ele não sabia o que estava acontecendo.”

Seus hobbies ao longo da infância e da adolescência foram os esportes – handbol e vôlei – que, segundo ela, jogava mais para se exercitar e pela convivência social, do que por uma intenção em se tornar jogadora profissional; e a dança espanhola, que praticou por cerca de sete anos. Mesmo tendo praticado a dança por um longo tempo, conta que nunca teve a vontade de “seguir carreira de bailarina”. “Nunca foi meu sonho, nem tinha jeito pra isso.”

O sonho de infância era fazer Veterinária. “Mas eu tinha uma influência grande, porque eu morei na casa do meu avô, pai da minha mãe, foi uma pessoa extremamente

especial, e era veterinário. E era um sujeito muito inteligente, mas muuuuuuuito.” Na prática, Cecília cursou Psicologia numa faculdade privada, e considera ter aproveitado muito a “parte social” do período de faculdade, em festas, viagens e namoros. Menciona que poucas coisas a interessavam durante o curso de Psicologia, e que acabou convivendo mais com a turma de Direito do que com a própria.

O primeiro namoro sério começou pouco antes de entrar na faculdade, e foi seguido por outros relacionamentos mais significativos até o início do namoro com o atual marido, com quem está junto há cerca de 12 anos. “Ele é advogado, a gente se conheceu na faculdade, e tal, casou, é um parceiro super bacana! A gente tem muitas diferenças, mas tem muitas semelhanças também. E agora veio o bebezinho.” Cecília se tornou mãe há menos de um ano.

De maneira geral, ela conta que não se vê como uma pessoa organizada e que às vezes demora para começar algum novo projeto. “Mas quando eu começo, eu quero acabar.” Cecília diz também já ter passado por dois episódios de depressão ao longo da vida, ambos acompanhados por ganho de peso. Uma das características que considera mais significativas na sua vida é sua grande dificuldade para dormir.

Eu tenho insônia desde que eu nasci. É estranho falar isso, né!? Mas, eu fui dormir a primeira noite inteira, eu tinha 5 anos. Eu acordava 14 vezes por noite. Isso aqui é uma coisa que me acompanha desde sempre. E é interessante que eu não sei quem eu sou. É estranho falar isso, mas eu acho que se eu dormisse, eu seria outra pessoa.

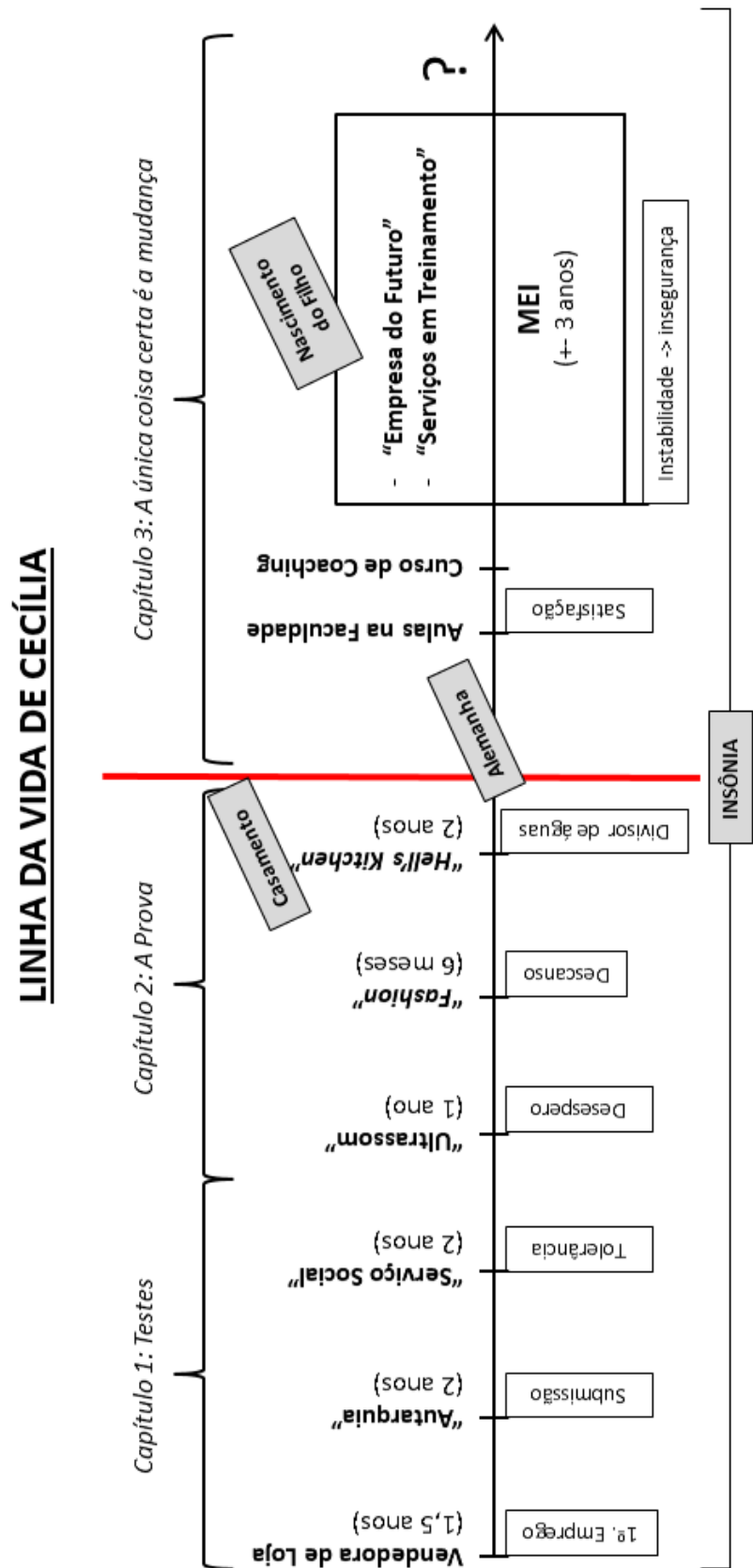
Ela diz que nos momentos de maior crise da sua insônia, seus pensamentos se tornam negativos e ela se vê com um comportamento derrotista. “Aí, toda escolha que eu faço é equivocada nessa época, todo esforço é em vão.”

5.2 A CONSTRUÇÃO DA CARREIRA DE CECÍLIA

Para apresentar sua trajetória de carreira, Cecília foi convidada a construir uma linha da vida, usando lápis e papel, ao longo das entrevistas realizadas. Na Figura 2, é possível ver a representação resumida⁵ da composição realizada por ela.

⁵ Ao longo das entrevistas, Cecília foi construindo sua linha da vida a partir dos dados reais de sua trajetória profissional, de forma que o trabalho original feito por ela está repleto dos nomes reais das empresas em que trabalhou, e pessoas relevantes nos marcos da sua trajetória. Assim, para preservar a confidencialidade dos dados, está sendo apresentada uma representação resumida da linha da vida, construída pela autora, já com os nomes fictícios escolhidos por Cecília.

Figura 2 - A linha da vida de Cecília



Fonte: Elaborado pela autora.

Na sua linha de vida, Cecília dividiu sua trajetória profissional em três capítulos fundamentais, que retratam os grandes marcos e decisões na construção de sua carreira. Esses capítulos são apresentados a seguir.

5.2.1 Capítulo 1 - Os “Testes” De Cecília

Eu acho que aqui foram testes. Teste, mas, assim, do ‘testar’, não do teste ‘eu tenho uma prova’. Vou pôr aqui assim, ‘testar’, só pra você saber. (Cecília)

O primeiro capítulo da trajetória de carreira de Cecília inicia na sua primeira experiência profissional, ainda adolescente; passa pela escolha do curso e os estágios de sua faculdade; e termina na sua primeira experiência de trabalho formal após a conclusão da graduação.

5.2.1.1 Vendedora de Loja

Cecília considera que sua trajetória profissional iniciou com seu primeiro emprego, aos 16 anos, quando trabalhou como vendedora na loja da mãe de uma amiga. “Essa primeira experiência me marcou exatamente porque foi a primeira experiência profissional. Foi a primeira vez que eu tive a carteira assinada, primeira vez que eu recebi salário... uma mixaria, mas é salário.” Ela conta que o motivo de querer começar a trabalhar era que se sentia desconfortável em pedir dinheiro para o padrasto, especialmente para coisas “não essenciais”, como roupas ou salão. Nessa época, morava com seus pais e não precisava ajudar financeiramente em casa. “Eu guardava um pouquinho, era pra sair, para comprar coisas pra mim, fazer passeio, essas coisas assim.” Assim, seu salário era dedicado a suas despesas pessoais.

Cecília esteve nesse emprego enquanto cursou os primeiros anos do Ensino Médio, então, estudava pela manhã e depois saía para trabalhar, enquanto os colegas iam para o clube, ou outros programas dos quais ela não conseguia participar por estar no horário de trabalho. Essa situação fez emergir nela um conflito interno ligado à escolha de permanecer nessa atividade. “Ao mesmo tempo que eu queria, porque eu ia ter dinheiro, eu não queria, porque o dinheiro era para gastar com esses programas, que eu não podia fazer porque eu estava trabalhando.” Ela permaneceu na loja por um ano e meio e relata ter decidido deixar o emprego ao iniciar o 3º. Ano, para se dedicar aos estudos do vestibular.

Ela acredita que ter iniciado a vida profissional na adolescência influenciou seus pais a não participarem ativamente da construção de sua carreira, da forma que ela esperava e gostaria. “Porque eu disse que eu dava conta, e porque eu assumi minhas contas. (...) Eu queria uma participação maior, não só financeira, dos meus pais, até de carreira, de orientação: ‘Repensa!’. E nunca tive. Eles também nunca tiveram, para dar.” Ela também acredita que eles não tenham participado da sua escolha profissional “pra não deixar um peso, assim... deles darem um palpite e eu querer seguir o palpite.”

Figura 3 - Imagem de Cecília para o período como Vendedora de Loja



Fonte: Imagem cedida pela entrevistada.

A imagem escolhida por Cecília para retratar esse período de sua carreira está representada na Figura 3. “Essa foto eu escolhi porque é uma criança, né!? Vestida de adulto.” Nessa imagem, ela mostra a contradição e o sentimento de confusão vivenciado na época, e ainda atualmente, sobre a real necessidade de ter buscado viver uma experiência profissional com aquela idade – que ela, agora, considera “cedo demais” –, diante de uma condição socioeconômica que não exigia que ela tivesse ganhos financeiros para sobreviver.

Então, essa questão me marcou porque foi aí que tudo começou. Eu nomeei aí uma carreira, ou uma independência, que talvez tivesse sido cedo demais. Talvez eu tivesse podido esperar mais um pouco. (,,) Eu amadureci forçosamente, e aí ficou marcada a parte ruim, e não a parte necessariamente tão boa do trabalho.

O relato de Cecília sobre essa experiência revela a perspectiva dinâmica de suas percepções sobre as decisões que permearam esse momento – tanto na escolha de começar a trabalhar, quanto de permanecer nesse trabalho –, a partir de sua vivência e amadurecimento, conforme ocorre na dimensão subjetiva das carreiras, segundo Hughes (1937).

Devia ter investido melhor em estudo, me concentrado em outras questões, e começado a trabalhar depois. (...) Então, assim, talvez, se eu tivesse amadurecido menos cedo, talvez eu tivesse tido um impacto melhor na minha profissão hoje. Em questão de segurança, de auto-afirmação, entre outras coisas. Mais saudável, mais robusta, mais concreta.

Ela afirma que, naquele momento, o propósito primordial de iniciar e se manter no emprego era a liberdade de não precisar pedir dinheiro ao padrasto. No momento atual, entretanto, ela se questiona sobre os ganhos de ter iniciado sua vida profissional naquela época.

5.2.1.2 Submissão na “Autarquia”

Apesar do sonho de criança de cursar Veterinária, Cecília diz que, quando entrou na adolescência, passou a se interessar pela Psiquiatria. Após entender um pouco melhor sobre o cotidiano da profissão, entretanto, percebeu que a Medicina não era exatamente o que ela buscava. “Conversa vai, conversa vem, o que me atraía na Psiquiatria, na verdade, era da realidade da Psicologia.” Ela, então, optou por cursar Psicologia em uma faculdade privada de Belo Horizonte.

Durante o curso, conta que realizou estágios em diferentes áreas de atuação da Psicologia – saúde mental, psicomotricidade, social, clínica. “Depois de passar por esses estágios todos, o estágio mais significativo foi na ‘Autarquia’. Foi até meu pai que conseguiu. Assim... ele me indicou. Eu passei pelo processo, mas... né!?” Cecília deu a essa organização o nome fictício de “Autarquia”. Trata-se da mesma instituição pública em que seu padrasto trabalha. Ela foi estagiária do departamento de RH por dois anos e foi seu último estágio antes de se formar. Foi também seu primeiro contato com a área de Recursos Humanos.

Cecília relata que, na época (entre os anos de 2003 e 2005), a legislação trabalhista brasileira ainda permitia o estágio de oito horas diárias. Essa era, então, a carga horária cumprida por ela, a única estagiária do setor. Seu trabalho consistia em apoiar alguns processos administrativos da gestão de pessoal, como fechamento de folha relativa aos contratos de terceirização; mas, principalmente, em cuidar do projeto de atendimento dos alcoolistas da instituição.

O motorista me levava cada dia, no início da manhã, eu tava em uma regional. Eu atendia grupo, foi uma experiência muito legal, assim, já fui tirar funcionário de dentro de casa para internar, então eu... para mim, foi muito rico como aprendizado, né!? Tirar o cara da cama, né, porque tava bêbado, caindo no chão, esposa ligando pro trabalho. (...) De pegar o funcionário no chão, botar ele dentro de uma ambulância, receber ele na clínica psiquiátrica, que era aqui do lado, e internar o cara lá. (...) Tinha um trabalho super bacana, eu gostei muito.

Como ponto marcante desta vivência profissional, Cecília descreve que teve contato com dois perfis contrastantes de chefia. Um era o seu gestor direto, que ela diz ter sido um “chefe difícil”. “Ele era ruim. Ele era ruim com os outros, ele enganava, ele fazia as pessoas

passarem vergonha, não era só comigo não. Ele era perverso. Na época, eu não conseguia distinguir isso, mas ele me incomodou muito.” O outro era a gerente do RH, a gestora dele, a quem Cecília tinha acesso e que ela considerou uma das melhores líderes que passou por sua carreira. “Eu tive oportunidade de aprender muita coisa com ela. Inclusive, também, a lidar com o chefe difícil, né!?” Cecília destaca que o cotidiano com esse “chefe difícil” gerou muita angústia e submissão de sua parte durante o período em que ela foi estagiária na “Autarquia”.

Teve um aprendizado de submissão. Porque eu tinha que responder a esse supervisor, a minha gerente não entrava muito. E eu tinha que responder a ele, e era complicado, porque eu acho que ele tinha alguma birra. (...) Ele me massacrava. Ele dava os trem faltando informação, ele passava informação errada, eu angustiei bastante aqui.

Ao mesmo tempo em que relata ter sentido incômodo por ter sua autonomia limitada na convivência com o “chefe difícil”, sua escolha por permanecer nesse estágio por dois anos mostra que as maiores influências em suas decisões naquele momento vieram da satisfação com a atividade e da possibilidade de concretizar seu potencial.

Fiquei os dois anos lá. Era um bom aprendizado, foi o primeiro estágio mais robusto que eu tive, os outros foram muito mais de observação (...) aqui eu fiz atividade, eu fiz folha a primeira vez, eu acompanhei grupo de... eu ia sozinha pros grupos, os grupos eram meus. A formação do projeto deles era minha... sob supervisão na faculdade, mas foi a primeira vez que eu trabalhei dentro da área da psicologia.

Esses elementos aparecem em sua fala como fatores fundamentais da definição pela continuidade do estágio até o final do período permitido por lei.

5.2.1.3 Tolerância no “Serviço Social”

Ao final do curso de Psicologia, Cecília começou a realizar atendimentos clínicos de psicoterapia em uma clínica-escola, sob supervisão de seus professores. Após a formatura, abriu também um consultório junto com outros dois colegas. Declara ter se decepcionado com a Psicologia em alguns pontos, pois gosta da teoria, mas acha a prática de trabalho da terapia muito lenta, tanto em termos de resultados para o paciente, quanto em termos de estruturação financeira para o profissional.

Eu não ganhava dinheiro, na época tinha pouquíssimos pacientes, até a gente pegar experiência e montar clientela e tal... e a gente vê que tem efetividade, mas eu queria uma coisa mais rápida, ou com um impacto mais direto. E a terapia não é uma coisa que em uma semana vai caminhar, né, ou um mês. E eu também queria... pra mim era muito difícil ter que pedir dinheiro pro meu pai...

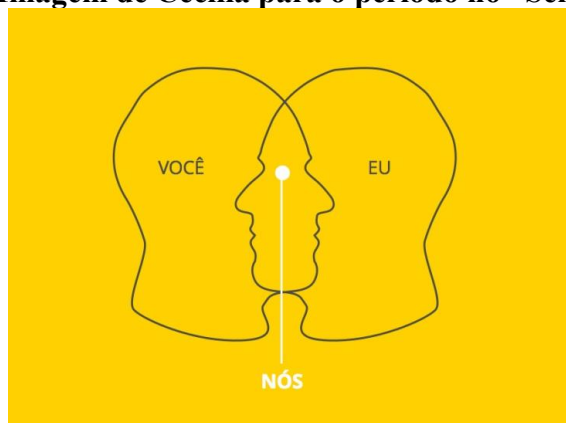
Assim, após cerca de dois anos na clínica, começou a procurar emprego e foi indicada para uma vaga no “Serviço Social”⁶ por um amigo de seus pais, que era diretor nessa organização. Foi seu primeiro “emprego formal” depois da graduação. Lá, ela trabalhava com a colocação profissional de pessoas com deficiência (PCD), fazendo o mapeamento de postos de trabalho em grandes empresas, realizando a seleção e promovendo o acompanhamento dos colocados.

Foi o primeiro contato que eu tive com o universo do trabalho. Não trabalhando, mas servindo ao universo do trabalho. E eu adorei! Era um trabalho que eu viajava muito, porque a gente fazia mapeamento de postos de trabalho, as grandes empresas do Brasil eram clientes do ‘Serviço Social’. (...) Eu amava esse trabalho!

Ao longo de seu relato, torna-se clara a importância dos laços sociais que se estabeleceram em torno dela durante o período em que exerceu esse trabalho. “Eu nunca trabalhei com uma equipe tão intelectualmente engajada. Eles eram inteligentíssimos. Mas nada de negócios. A parte de relação com a pessoa, a parte teórica e tudo, mas negócios não.” Ela conta que a equipe era formada praticamente só por mulheres, sendo metade PCDs ou pessoas que apresentavam alguma condição de saúde que limitava o exercício pleno das atividades.

Cecília sente que a convivência diária com as dificuldades do outro a fizeram ver sua própria fragilidade, desenvolvendo, então, seu senso de tolerância e empatia. A imagem mostrada na Figura 4 representa o momento vivenciado no “Serviço Social”.

Figura 4 - Imagem de Cecília para o período no “Serviço Social”



Fonte: Imagem cedida pela entrevistada.

A partir do relato de Cecília, é possível perceber que a “empatia” da qual ela fala está ligada a uma preocupação e um senso de responsabilidade sociais. Em sua própria análise, ela

⁶ Nome fictício dado por Cecília para a organização em que trabalhou nesse período.

mostra a influência desse elemento, não só neste momento de sua carreira, como também nos caminhos que ela veio a percorrer posteriormente.

Eu experimentei, na prática, a empatia, num formato mais amplo, mais contundente, dentro do espaço de trabalho. Talvez por isso eu tenha caminhado com essa questão da empatia, e menos do negócio, e tenha sido massacrada em multinacional. Talvez... talvez... Estou pensando agora, nunca tinha pensado nisso não. Por causa disso, desse cuidado com o outro.

Nos quase dois anos em que trabalhou no “Serviço Social”, entre 2007 e 2009, Cecília diz ter sentido falta “da parte do ‘business’, do negócio, do ganhar dinheiro, do gerar lucratividade. Fosse pra pessoa com deficiência, fosse para a empresa que estava sendo atendida”. Para ela, trata-se de um serviço social “entre aspas”, porque era social para as PCDs, mas era pago pelas empresas que demandavam o serviço. Entretanto, pelo fato de o serviço ser vendido para as empresas dos diretores da própria organização, ele era negociado por preços baixos, o que fazia com que os salários da equipe também permanecessem ruins.

Ao relatar sobre a decisão que a levou a deixar o trabalho no “Serviço Social”, Cecília mostra, mais uma vez, a vivência de um conflito interno. Segundo ela, o trabalho era ótimo, e se não fosse pela remuneração muito ruim, teria ficado lá, provavelmente, muito mais tempo. “O ‘Serviço Social’ foi o trabalho mais marcante que eu tive na minha vida. Se tivesse um bom salário, eu não tinha saído de lá jamais!” Cecília deixou essa organização quando teve a oportunidade de estruturar o RH numa empresa de diagnóstico por imagem.

5.2.2 Capítulo 2 – A “Prova” De Cecília

Aqui foi uma prova. (Cecília)

O segundo capítulo da trajetória de carreira de Cecília abrange as três experiências dela em cargos de liderança em RH, sendo duas empresas menores e uma multinacional de grande porte. Foram suas últimas relações de trabalho através do vínculo CLT.

5.2.2.1 *Desespero em “Ultrassom”*

Insatisfeita com a remuneração do “Serviço Social”, Cecília relata que começou a procurar um novo trabalho. Na época, estava cursando uma pós-graduação, e uma colega indicou-a para uma vaga na empresa da tia. A “Ultrassom”⁷ era uma empresa formada por

⁷ Nome fictício dado por Cecília para a organização em que trabalhou nesse período.

oito clínicas de diagnóstico por imagem, que realizava exames como raio-X, ultrassom e ressonância. O dono era um médico e “eles não tinham RH, eles tinham um DP. A mulher do dono fazia o financeiro, e dentro do financeiro estava lá o DP”. Cecília permaneceu nesse emprego por cerca de um ano, entre 2009 e 2010.

A impressão geral, demonstrada na narrativa de Cecília sobre esse período de sua carreira, foi negativa. “Detestava esse emprego, as pessoas com quem trabalhava e a atividade. (...) Eu não sei onde eu estava com a cabeça, eu acho que eu era muito jovem, de ter aceitado esse trabalho. Porque os valores da empresa eram completamente diferentes dos meus!” Sua decisão de entrar na “Ultrassom” parece ter sido permeada tanto pela influência do cenário socioeconômico do país, quanto por uma busca por melhor remuneração e crescimento no status do cargo.

Porque a empresa escolhe a gente, mas a gente também deveria, se o mercado não fosse tão ruim, conseguir escolher a empresa. Porque a gente pega, muitas vezes, porque é o que tem. Nesse caso, eu podia ter dito não. Porque eu estava empregada. (...) Eu acho que eu peguei pra ter na minha carteira o cargo de liderança, porque eu nunca tinha tido uma experiência de liderança, e pelo salário melhor.

A diferença de salário entre os dois empregos não era “brutal”, como conta Cecília, “mas quando a gente tem um salário pequenininho, qualquer cem reais faz diferença”. Ela diz ter se sentido “iludida” com a imagem “vendida” pela empresa no momento da contratação. “Por isso que eu escolhi essa imagem da maçã, que está bonita por fora e toda carcomida por dentro.” A imagem escolhida por ela está representada na Figura 5.

Figura 5 - Imagem de Cecília para o período na “Ultrassom”



Fonte: Imagem cedida pela entrevistada.

Em seu relato, ela revela arrependimento e um “desespero”, que ela relaciona à vivência cotidiana de discrepâncias entre os valores praticados na empresa e os próprios. Para ela, esse sentimento vem também de sua inexperiência com a realidade dessa empresa e para sustentar as exigências do cargo que havia assumido. “Eu tinha acabado de formar, nunca

tinha feito nada de RH muito bruto assim. (...) Foi a primeira vez que eu senti desespero. De não saber o que fazer, não só tecnicamente, porque isso você estuda, dá um jeito. Mas em como lidar com essas questões maldosas.”

Cecília conta que percebeu a disparidade entre alguns de seus valores fundamentais e os da empresa a partir de decisões da gestão, com as quais ela diz que “não queria compactuar”.

E essa é uma coisa que eu tenho dificuldade de lidar também. CNPJ... e cuidado com as pessoas. Eu custei a lidar melhor com isso, porque a empresa quer é ganhar dinheiro. A empresa quer ganhar dinheiro – a todo custo. Só que tem uns custos que são ainda mais profundos que outros.

Alguns exemplos dessas decisões da gestão foram: a obrigatoriedade da participação dos empregados, semanalmente, em um culto da religião praticada pelos donos, realizado dentro da empresa; o agendamento de exames de pré-natal com duração de apenas cinco minutos; a entrega dos resultados para as mães no corredor da clínica – inclusive nos casos em que o bebê estava morto; o uso indiscriminado pelo médico (dono da empresa) de materiais com possível risco de contaminação para os clientes.

O “desespero” de Cecília em lidar com as decisões da gestão da “Ultrassom” mostram seu desejo em direcionar seus atos, naquele momento da carreira, através de interações honestas e deliberações baseadas em juízo de valor. Mesmo declarando sofrimento por estar em um ambiente de trabalho que não proporcionava a autenticidade que ela esperava, ela escolhe não pedir demissão, para não perder sua remuneração.

Ela conta que não pediu seu desligamento, mas que “entrou em embate” com eles, o que significa que ela foi “ensebando” e “criando situações” que levaram à sua demissão. “Eu devia ter pedido demissão, mas precisava do dinheiro. E aí, fui brigando, fui brigando, fui brigando, até que eu fui demitida.” Novamente, percebe-se um conflito interno permeando suas decisões ligadas à carreira.

5.2.2.2 Descanso na “Fashion”

Após sair da “Ultrassom”, Cecília participou de um longo processo seletivo em uma multinacional de grande porte. Assim, enquanto aguardava o resultado dessa seleção, ela substituiu a saída de uma ex-colega de faculdade no cargo de Gerente de RH da empresa “Fashion”⁸, do ramo de moda, onde permaneceu temporariamente por seis meses. “Já sabia que ia ser temporário, mas pra eu não ficar a toa, eu entrei. E pra não ficar sem remuneração

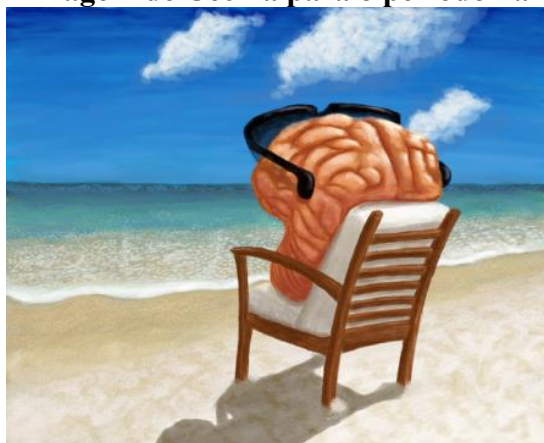
⁸ Nome fictício dado por Cecília para a organização em que trabalhou nesse período.

também.” A decisão de entrar na “*Fashion*”, ainda que revele o componente da remuneração, parece ter tido também influência de uma busca por ocupar-se e ter satisfação através do exercício de uma atividade, conforme ela mesma esclarece:

Eu tive um acerto na ‘Ultrassom’ que não foi ruim, mas também eu não queria viver e continuo não querendo viver de... ah, se eu recebesse uma herança agora talvez eu tirasse um ano sabático. Mas me conhecendo como eu me conheço hoje, não ia durar mais que isso não. Eu ia cansar, eu ia voltar, pode ser que eu não procurasse um trabalho CLT, ou um trabalho PJ nesse formato, mas alguma atividade laboral eu ia ter que fazer. E a ‘*Fashion*’ foi isso.

Cecília descreve o período em que trabalhou na “*Fashion*” como “tranquilo” e diz que se divertiu lá, como é possível verificar na Figura 6, que mostra a imagem escolhida por ela para representar essa experiência. “Aqui foi férias, praticamente!” Ela associa esse “descanso” a alguns fatores, como o nível baixo de exigência da organização em relação ao seu trabalho; o clima “alegre” e “descontraído”, característica do próprio ramo de atuação da empresa; e clientes internos mais “fáceis de lidar” do que em sua experiência anterior.

Figura 6 - Imagem de Cecília para o período na “*Fashion*”



Fonte: Imagem cedida pela entrevistada.

A entrevistada afirma ter saído de lá porque passou no processo seletivo da multinacional, mas que, se não tivesse sido selecionada, talvez tivesse ficado mais tempo na “*Fashion*”. Para ela, a remuneração “não era nada demais”, mas o trabalho em si era “tranquilo” e as exigências eram adequadas à carga horária. “Tinha trabalho, não ficava lá à toa. Mas, por outro lado, não era nada denso, não brigava com valor, você não precisava se exceder.”

5.2.2.3 O divisor de águas: “*Hell’s Kitchen*”

A partir do final de 2010, então, Cecília assumiu uma posição de *Business Partner* (BP) de RH, na multinacional que ela escolheu chamar de “*Hell’s Kitchen*”. Era uma empresa do ramo industrial, com três mil empregados, localizada a cerca de 100 km de Belo Horizonte. Ao contrário do que diz ter vivenciado em sua experiência anterior, o relato dela sobre seu trabalho nessa organização revela características de intensificação, quando o trabalhador tem que lidar com atividades de volume e complexidade que não condizem com o recurso de tempo disponível para realizá-las (CAVAZOTTE et al., 2014). “Eu ficava lotada lá, então eu ia de manhã. Tinha hora para entrar, não tinha hora para sair.”

Seu cargo tinha um alto nível de responsabilidade e exigência, como ela diz nunca ter vivenciado antes, e ela demonstrou estar satisfeita com sua remuneração. “Não tenho do que reclamar: salário e benefícios eram excelentes na época. (...) Alimentação, cesta, carro, aquelas coisas todas. (...) Eu tinha orgulho de falar ‘eu trabalho na ‘*Hell’s Kitchen*’ e a outra pessoa olhar assim: ‘Nossa, ela trabalha numa multinacional!’.”

Por um lado, Cecília relata que o período nessa empresa foi “a escola da minha vida em relação a RH”. Ela ressalta o aprendizado que essa experiência trouxe, maior se comparado às experiências anteriores, tanto nas questões técnicas da área de RH, quanto em relação a defender seus pontos de vista no “ambiente corporativo”. Ao descrever os ganhos que teve a partir de sua entrada na “*Hell’s Kitchen*”, sejam de remuneração, conhecimento ou status social, ela revela um padrão socialmente determinado de sucesso permeando suas ações e interpretações sobre aquele momento. “Aí eu cheguei na multinacional. Eu tinha um cargo interessante. Não era altíssimo, né, mas era... já era um cargo elegível pra gerência, e tudo. Mas eu tentei... era uma forma... não era de agradecer, mas era de ver sob a ótica do sucesso: ‘Ah, fulano tem sucesso profissional!’”

Por outro lado, ela também relaciona essa experiência ao adoecimento e à depressão.

A ‘*Hell’s Kitchen*’ consumiu minha saúde toda. Quando eu saí da ‘*Hell’s Kitchen*’, eu estava com uma depressão profunda. Eu já tinha engordado 10kg, eu estava com um nível de insônia, uma coisa absurda. Eu não acidentei na estrada porque Deus não quis, porque eu cochilei dirigindo. (...) Aqui foi um divisor de águas.

Para ela, o adoecimento veio ao longo do tempo, com a junção de diversos fatores: a pressão de ter que reportar-se a vários diretores, além de seu gestor direto; a desorganização administrativa da empresa naquele momento; o gestor direto que não a inspirava, nem causava admiração; seu “despreparo emocional” para lidar com práticas organizacionais direcionadas por valores divergentes aos seus próprios; e o ambiente permeado pela

desconfiança. “Uma tentativa de enganar, o tempo inteiro. Uma sedução, não tinha confiança nenhuma. (...) Cobra comendo lagarto mesmo. As relações eram estremecidas demais, o respeito era muito pequeno.”

A narrativa de Cecília sobre seu adoecimento traduz diversas formas como as políticas adotadas pelas grandes empresas, diante de um cenário de competitividade e a fim de aumentar a produtividade, podem gerar efeitos negativos no bem-estar dos trabalhadores (CAVAZOTTE et al., 2014). Em sua fala, nota-se que esse tipo de contexto pode contribuir para que o sujeito perca contato com sua individualidade: “Coisa de multinacional de cinco mil funcionários. Você é número mesmo!”

A interpretação de Cecília sobre o período nessa organização mostra a ideia de uma luta: de um lado, sua vontade de provar que ela conseguia “dar conta” de trabalhar e “ter sucesso” em uma multinacional – que a fez querer entrar e permanecer na empresa por quase dois anos –; e de outro, a exigência de tomar parte em práticas organizacionais com as quais não concordava – que causava nela indignação. Essa luta foi retratada por ela na imagem escolhida para representar aquele período de sua carreira (Figura 7).

Figura 7 - Imagem de Cecília para o período na “Hell’s Kitchen”



Fonte: Imagem cedida pela entrevistada.

O primeiro relato de Cecília que demonstra sua vivência desse conflito se dá quando ela descreve como a distância entre sua residência e a empresa influenciou para que ela não contasse que estava noiva durante o processo seletivo. Segundo ela, associado à idade que tinha na época, em torno dos trinta anos, se falasse do noivado na seleção para um trabalho que ia ser em outra cidade, eles não a contratariam. “E eu precisava muito do emprego, eu queria muito o emprego.” Sua fala mostra a sensação de culpa que ela sentiu por não ter sido honesta durante o processo seletivo. E também revela a influência da questão de gênero nas ações e decisões profissionais da mulher. Esse aspecto será abordado de forma mais detalhada

posteriormente. “É uma coisa que me incomodava. Mas, eu estava noiva, e eu já fui fazer as entrevistas sem aliança. (...) Já começou errado, inclusive. Mas, enfim... eu precisava muito, queria muito. E aí, passei.”

Ao decorrer da narrativa, surgem outros exemplos do conflito interno vivenciado por Cecília. Ela conta que, como já havia acontecido ao trabalhar na “Ultrassom”, não se adaptou a algumas práticas de gestão e valores da organização. “Aqui teve questões de valor também. Eu não dou conta de abrir mão de algumas coisas.” Ao relatar ter sido solicitada a tomar parte de práticas com as quais não concordava, ela revela ações e reações que demonstraram a presença de elementos ligados à ética e responsabilidade. Um dos exemplos foi um caso em que ela se recusou a demitir uma funcionária cujo filho havia afogado e precisou permanecer hospitalizado por um longo período, conforme ela mesma explica:

Outro caso que eu peguei. Uma funcionária, o bebê dela afogou. (...) Quantas possibilidades trabalhistas legais você pode ter para não mandar essa pessoa embora? Quinhentas! Você afasta ela, você afasta ela sem remuneração, você... não! Ela com o bebê no hospital... porque... você vai deixar o menino no hospital e vai trabalhar? Aí, quê que aconteceu? Deram férias, acabou as férias, ‘não podia mais fazer nada’, demitiram ela. E pediram para eu demitir! Eu falei: ‘hã-hã! Se o chefe dela quer demiti-la, então ele vai demiti-la. Eu não vou demiti-la’.

Apesar do estresse vivido cotidianamente em situações como a descrita acima, a decisão de Cecília foi permanecer no emprego, porque, nesse período de sua carreira, ela queria “provar que dava conta” e alcançar um padrão em que seria considerada bem-sucedida. “Lá eu queria provar que eu dava conta. E eu não dei. (...) Eu já estava reclamando com meu chefe, eu já não estava dando resultado. Eu deveria ter pedido demissão. Como eu não fiz, a vida fez por mim. Então, aí, eu fui demitida.”

Cecília afirma ter consolidado, nesse momento de sua trajetória, um pensamento que começou a construir desde que trabalhou na “Ultrassom”, de que esse formato de trabalho, nesse tipo de empresa, “não é uma realidade feliz” para ela. “Questões de subordinação, lucro a qualquer preço, repetição e pouca liberdade me adoeceram. (...) Se eu precisar passar os outros para trás, se eu precisar mentir, ter que competir, (...) ter que ser mais foda que todo mundo, ter que se mostrar, não é pra mim.” Sua saída da “*Hell’s Kitchen*” foi considerada por ela um “divisor de águas”, que marcou o final de um período de busca por empregos com vínculo CLT, em grandes empresas, que atendessem a um padrão de sucesso estabelecido socialmente.

5.2.3 Capítulo 3 – A Única Coisa Certa é a Mudança

Então faça o que você quer. Encontre o lugar que você quer. Se não é esse, vai encontrar! Ou cria esse lugar! (Cecília)

O terceiro capítulo da trajetória de carreira de Cecília se inicia apresentando a transição vivida por ela ao deixar um modelo de carreira tradicional – ocupando cargos em empresas, através do vínculo CLT – e começar a realizar trabalhos através de vínculos flexíveis; e descreve sua percepção sobre suas duas principais ocupações atualmente: o *coaching* e a consultoria.

5.2.3.1 *Eu precisava encontrar um lugar*

Cecília conta que, ao deixar a “*Hell’s Kitchen*”, pensou em desistir de atuar em Psicologia. Ela continuava não querendo trabalhar como psicoterapeuta, e passou a ter dúvidas também sobre a atuação em RH. “E aí, falei: ‘pronto, e agora? Não quero fazer nada!’” Ainda em tratamento da depressão e tendo recebido um “bom acerto” em seu desligamento, resolveu passar um mês na Alemanha com amigas.

Ao retornar, diz que começou a procurar emprego porque sentia a necessidade de trabalhar e se movimentar. Seu relato sobre a forma como conduziu essa busca mostra suas ações e decisões sendo permeadas pela preocupação em resguardar sua liberdade. “Eu não quero mais ficar socada dentro de uma empresa. (...) E aí, começa aquele negócio. Currículo para cá, currículo para lá, e eu sem muita vontade de mandar currículo, porque eu estava mandando para um negócio que eu não estava querendo fazer mais.” Ela afirma que se boicotava nas entrevistas, mas que só percebeu isso depois de um tempo. “No fundo, meu desejo era não encontrar.”

Cecília diz que, naquele momento, seu marido sugeriu a ela que buscasse um concurso público, já que sabia que ela gostava de estudar. Ela afirma que é algo que nunca teve vontade e, ainda que não tenha “nada contra” ser servidora pública, diz que provavelmente ficaria “enfarada” com o trabalho, “(...) exatamente porque não movimenta. Não muda muita coisa, não caminha. Você também não tem livre arbítrio para determinadas questões, enfim...”. Além disso, acredita não ter “disciplina” para o tipo de estudo necessário antes de prestar um concurso. “Eu acompanhei minha irmã estudando dentro de casa. Pelo amor de Deus, não é pra mim, não! Eu não dou conta. Não dou.”

Da mesma forma que ela descreve ter ocorrido quando aceitou o trabalho temporário na “*Fashion*”, Cecília diz que, independente de “precisar trabalhar” ou não – supondo que houvesse uma fonte de renda alternativa para sua sobrevivência, como uma herança, por exemplo –, ela procuraria uma atividade profissional para se envolver. “Eu ia viver, talvez... não é de trabalho, não. Eu ia viver atarefada com algumas coisas, né!?” Nesse momento de sua trajetória, ela parece aceitar oportunidades de trabalho, pela necessidade de se manter ativa e da remuneração, mas num esforço de encontrar uma atividade que a fizesse sentir realizada. Nessa busca, ela descreve três experiências relevantes: dar aulas em faculdade, o *coaching* e a consultoria.

Cecília relata ter passado pela experiência “deliciosa” de dar aula na faculdade de Psicologia em que estudou. Ela ministrou, por um semestre, a disciplina optativa de Colocação Profissional de Pessoas com Deficiência, que era o trabalho que ela fazia no “Serviço Social”. Ao descrever sua prática como professora, ela mostra essa atividade como algo gratificante, e percebe-se tanto um sentimento de satisfação, como de concretização de seu potencial, através do reconhecimento dos alunos.

E eu adorei! Aqui foi um momento de prazer. (...) Foi uma coisa de satisfação grande, porque prazer é tão efêmero... Eu ainda penso, e ainda tenho aquela sensação gostosa só de pensar. Foi uma satisfação. (...) A minha aulinha ficava cheia! E sábado de manhã é foda... e ficava cheia! Cheia a aula! Tinha aluno de outras salas que pedia pra assistir, não assinava chamada, mas queria assistir.

Na mesma época, uma amiga dela tinha feito um curso de *Coaching* e sugeriu que ela fizesse também. Ela decidiu fazer para “ocupar o tempo”, mas diz que, ao longo do curso, “algumas águas paradas mexeram”, no sentido de ela ter conseguido perceber pontos da prática da profissão de *Coach* com os quais se identificava. “Eu falei: ‘opa, esse lugar é um lugar agradável!’ Eu gosto desse espaço.” Aqui, ela diz ter conseguido juntar “estar dentro do mundo do trabalho” com o “acolhimento das pessoas”, que era a parte da prática da Psicologia Clínica que ela gostava.

É possível trazer essa parte de acolhimento de demanda ali pra dentro e dar um significado para a vida das pessoas, através do trabalho. Que eu não encontrei na minha história, que ninguém me ajudou e que eu senti carência de alguém me dar uma força nesse sentido, e eu nunca tive.

Além das atividades de dar aula em faculdade e do *Coaching*, Cecília também experimentou, nesse período, a possibilidade de trabalhar prestando serviços de consultoria para uma empresa da área de RH. A empresa a contrata para fazer serviços dentro de outras empresas, “sob o briefing deles, sob o formato deles, com o cliente deles”. Para ela, esse tipo de atividade “tem novidade sempre” e diminui a rotina, o que ela percebe como prazeroso, pois já havia identificado a questão da repetição no trabalho como algo que a desestimula.

Além de permitir que ela conviva com o ambiente corporativo, o fato de lidar a cada momento com um projeto ou cliente diferente faz com que ela sinta que há espaço para desafios criativos. “Eu, pelo menos, gosto disso. Pede um estudo, uma coisa nova, uma pesquisa, e é uma coisa boa.”

Após a vivência dessas experiências, Cecília optou por dedicar-se profissionalmente às ocupações de *Coaching* – que ela realiza através da “Empresa do Futuro” –, e de Consultoria – que ela exerce através da empresa “Serviços em Treinamento”. Ambas são suas atividades profissionais atuais e são apresentadas a seguir.

5.2.3.2 *Coaching na “Empresa do Futuro”*

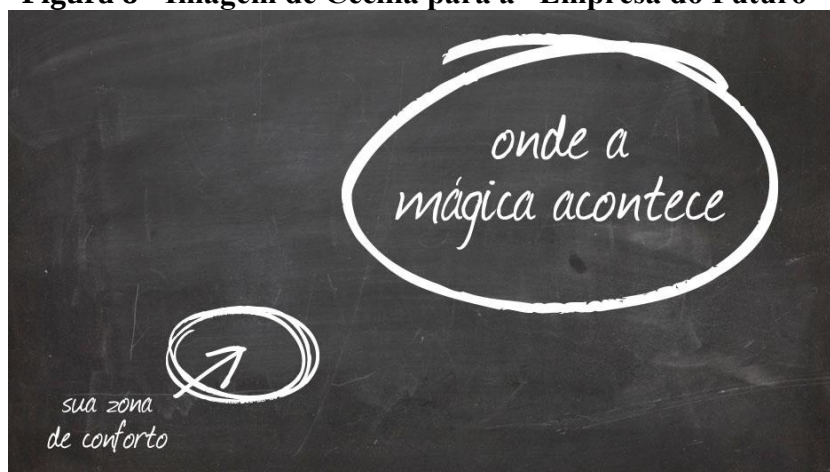
Em 2013, após o curso de *Coaching*, a amiga de Cecília propôs uma sociedade. “A ideia surgiu assim: ‘ah, então, vamos fazer uma empresa só de *Coaching*.’ Porque a empresa não precisava de muita coisa, era alugar uma sala, né!? E assim começou.” Nessa empresa, Cecília e a sócia realizam atendimentos de *Coaching*, cursos, palestras e outros projetos de desenvolvimento de pessoas, e dividem suas atividades como empresárias entre administrativo-financeiras, realizadas por Cecília, e de marketing, realizadas por sua sócia. Elas possuem uma marca, site e perfis na internet, mas trabalham cada uma com seu CNPJ – no caso, o cadastro de MEI. Durante os quatro primeiros anos, elas dividiam uma sala de atendimento, que também era sublocada para outros profissionais. No momento das entrevistas para essa pesquisa, entretanto, essa sala estava sendo devolvida e elas passaram a atender seus clientes em um escritório de *co-working*.

Cecília relaciona o início da “Empresa do Futuro”, nome fictício que escolheu para chamar sua empresa, com um renascimento para ela, como uma fênix, após a saída da “*Hell’s Kitchen*”.

Isso aqui, quando começou, foi o fio de esperança. Até porque, eu estava saindo da depressão, e eu estava precisando me agarrar a alguma coisa positiva. E a minha sócia é uma pessoa extremamente positiva. Mesmo sem depressão, eu não sou das mais otimistas. E a gente conseguiu colocar em prática. Então, eu tenho orgulho da ‘Empresa do Futuro’, porque foi uma coisa bacana. Até hoje!

A imagem escolhida por ela para representar essa experiência (Figura 8) mostra que essa empresa a fez “movimentar algumas coisas” fora da sua zona de conforto, e ela dá alguns exemplos dessas ações.

Figura 8 - Imagem de Cecília para a “Empresa do Futuro”



Fonte: Imagem cedida pela entrevistada.

Seu primeiro exemplo de movimento fora da zona de conforto foi o de “fazer networking” ou criar conexões sociais, algo que ela não considera como característica natural sua, mas que é necessário para a continuidade do negócio, já que os clientes de *Coaching* chegam até ela por indicação. “São poucos os que entram pelo site, ou pelo telefone, ou qualquer coisa assim. Mineiro é mais desconfiado, né!? Então, ele chega por indicação.”

Outro movimento que ela considera fora de sua zona de conforto é o esforço de permanecer exercendo essa atividade por mais tempo do que esteve nas experiências profissionais anteriores. De acordo com a sua percepção, no passado, ela se cansou dos trabalhos e “pulou” rapidamente de uma experiência para outra. “A sensação com essa pulação é que eu não evoluo. Porque eu não fico muito tempo no mesmo lugar, a tempo de ver evolução.”

Ao traduzir essa “evolução” como um aumento do status da função realizada, ou seja, evoluir é ser promovida e assumir cargos mais altos na mesma organização, Cecília mostra que o sentido de linearidade está presente em sua forma de enxergar a carreira. Mesmo que sua trajetória não tenha sido confinada nos limites de uma mesma empresa, como descrevem Sullivan e Baruch (2009), sua percepção de desenvolvimento profissional parece estar relacionada com uma escalada nos níveis da função que ela exerce. Sua fala corrobora, então, com Balassiano et al. (2004), ao dizerem que tanto as perspectivas de carreiras tradicionais quanto de novos arranjos de carreira podem permear as escolhas dos sujeitos na atualidade.

Cecília diz gostar das atividades, tanto do atendimento de *Coaching* propriamente dito, quanto de realizar o controle administrativo-financeiro da empresa. Na gestão, relata que ela e a sócia, apesar de muito amigas, têm diferenças de perfil e visão que algumas vezes interferem no cotidiano de trabalho. De forma geral, sobre o trabalho realizado na “Empresa

do Futuro”, considera que houve “evolução” ao longo dos anos, mas que ainda não se sente satisfeita com a renda gerada por essa atividade. “Se você me perguntar o que eu queria, eu queria encher a minha agenda.”

5.2.3.3 Consultoria na “Serviços em Treinamento”

Mais ou menos na mesma época de início da “Empresa do Futuro”, e através de um contato da própria sócia, Cecília começou a prestar serviços como consultora de RH para a empresa que ela quis chamar de “‘Serviços em Treinamento’, igual a gente põe na nota”. Essa empresa gera as demandas de serviços, que são repassadas para Cecília atender, e pagas através da emissão de nota fiscal gerada pelo CNPJ dela (no caso, o mesmo MEI utilizado para os atendimentos de *Coaching*). Segundo ela, trata-se de uma empresa pequena, mas que é responsável por um “subsídio financeiro” importante na sua renda, o que ela mostra na imagem escolhida para simbolizar essa experiência (Figura 9). “A ‘Serviços em Treinamento’ é essa motoquinha aí, que ajuda a aguentar o peso das contas, e ainda me traz prazer por ser cada projeto uma coisa nova, diferente!”

Figura 9 - Imagem de Cecília para a “Serviços em Treinamento”



Fonte: Imagem cedida pela entrevistada.

Em sua fala, Cecília ressalta a importância dessa experiência no sentido utilitário do retorno financeiro que ela representa. Entretanto, ela também demonstra um sentimento de realização ao se referir a essa ocupação. Para ela, esse trabalho é “uma coisa gostosa”, em especial a parte de dar treinamentos, cujo sentimento de satisfação ela associa com o que viveu quando deu aula na faculdade.

5.2.3.4 *Você está plenamente satisfeita?*

Ao mencionar sobre a realização da atividade de *Coaching* em paralelo à Consultoria, ela fala da semelhança entre as duas, que é a proximidade da “questão da gestão”, mesmo não estando em um vínculo de emprego formal. “Porque acaba sendo a mesma coisa. É estar no mundo do trabalho, fazer uma parte de acolhimento também, sem estar enfiada no dia a dia CLT.” Ainda assim, ela diz ter mais “carinho” e perceber mais sua influência no ambiente com o trabalho realizado na “Empresa do Futuro”, já que trata-se de um projeto próprio. “Na ‘Serviços em Treinamento’ a gente faz, mas sob um briefing que não é nosso, né!”

Entretanto, ela reconhece que o trabalho na “Serviços em Treinamento” proporciona uma certa convivência com pessoas e “aquela sensação de pertença”, que ela considera importante e não tem no cotidiano do trabalho de *Coaching*. “Você vai, conversa com um, toma um cafezinho, faz uma reunião, um negócio.” Para ela, ficar restrita ao trabalho de *Coaching* traz uma “solidão muito grande”. Ela conta que encontra pouco a sócia ou outras pessoas no ambiente de trabalho, “(...) porque quando eu estou atendendo, não tem espaço para outra pessoa. Então, a gente fica muito sozinho.”

Em ambas as ocupações, ela diz que sente pouca segurança financeira, devido à inconstância e “fluidez” da remuneração. Ela acredita que essa questão seria resolvida se tivesse “uma agenda mais cheia”. Porém, para isso, acredita que precisa de amadurecimento nas atividades. “Não é de um dia para o outro que eu vou ter a experiência de uma consultora sênior. Precisa de tempo, eu respeito isso. Experiência não é assim.” Assim, seu olhar para o futuro é de permanecer realizando essas ocupações por mais algum tempo.

Para Cecília, essas experiências a fizeram perceber que não existe um lugar perfeito de trabalho. “Teoricamente, a gente sabe isso, mas, na prática, a gente fica numa expectativa de que esse lugar exista.” Contudo, ela considera que sua realidade atual é o mais próximo que já chegou de sentir-se realizada no trabalho. “Mas, se você me perguntar assim: você está plenamente satisfeita? Não. Não. É o mais próximo que eu cheguei. Mas eu ainda acho que dá pra chegar mais perto. Mas eu não sei o que é. Eu não sei o que é.”

6 A CARREIRA NA TRAJETÓRIA DE AQUARELA

No geral, eu acho que foi uma vida tranquila, com dificuldades, dentro de um contexto social que eu acho que a maioria dos brasileiros vive, né!? E, assim, as oportunidades que eu percebi, e que eu persegui, eu sei que são poucos que conseguem. E, hoje, eu estou me encontrando profissionalmente. (Aquarela)

Aquarela graduou-se em Administração de Empresas e cursou duas pós-graduações, uma ligada à Gestão de Projetos e outra na área de Engenharia e Inovação. Tem 36 anos, e mora, atualmente, na casa dos pais, na mesma cidade da região metropolitana de Belo Horizonte/MG em que nasceu. Tem um filho de 16 anos que vive com eles. Já com vinte anos de experiência profissional, iniciou a sua trajetória de carreira no final da adolescência, aproveitando diferentes oportunidades de trabalho que foram surgindo ao longo dos anos. Hoje, possui um CNPJ em seu nome, através do qual presta serviços como Docente em cursos de pós-graduação e como Consultora em suas áreas de formação.

6.1 CONHECENDO AQUARELA

Aquarela cresceu na área periférica de uma cidade da região metropolitana de Belo Horizonte/MG. “Eu venho de família muito simples.” É a mais velha de quatro irmãos, com diferença de seis anos entre ela e os mais novos. Para ela, “sempre foi uma relação tranquila, mas muito menino! Em idades próximas...”. Ela diz que entre eles havia muitas “brigas de irmão” e que, quando crianças, eram todos, inclusive ela, “muito capetinhas”. Apesar disso, ela afirma que seus pais nunca foram “aqueles pais de repreender” e que eles nunca tiveram uma educação “pela força”. “São pessoas muito boas. Eu quase nunca apanhei na minha vida. Da minha mãe, do meu pai... se eu tiver levado dois tapas na bunda do meu pai, foi muito!”

O pai de Aquarela concluiu a 4ª. Série e foi operário de uma empresa do ramo de metalurgia por muitos anos. Ela o descreve como um homem “discreto” e “na dele”, que não se envolve em fofocas. Para ela, ainda que ele demonstrasse um temperamento “grosseiro” às vezes, sua postura era mais “verdadeira” que a da mãe, que estava sempre na igreja. “Nessa questão de religião, acho que ele dava até mais bons exemplos do que ela, às vezes.” Ainda assim, ela diz que o comportamento “galanteador” dele fazia com que o relacionamento dos pais fosse “tumultuado”, e acredita que isso teve impacto na sua infância. “Um pouco do que me lembra a minha infância era como ele agia com a minha mãe, que ele agia com certo desrespeito... com certo, não, com total desrespeito!”

Sua mãe cresceu dentro de “uma ideologia muito católica”, concluiu o Ensino Médio, ficou muito tempo “dentro de casa”, depois fez um curso que a deu habilitação para dar aulas. Então, ela deu aula em escolas de nível médio e ensino fundamental. Aquarela se refere à mãe como uma “pessoa fantástica”, mas nem sempre coerente com seu discurso de alguém que frequenta a igreja regularmente. “Isso me incomodava. Porque eu penso o seguinte: se você está num lugar, você tem que fazer jus àquilo. (...) Mas eu também entendo hoje que ela só reproduziu aquilo que ela sabia, porque foi o tipo de educação que ela teve.” Em seu relato, ela revela que a mãe tem, até hoje, uma postura superprotetora em relação aos filhos, o que, em sua visão, os impede de crescer. “A minha mãe, ela nunca... ela não deixava a gente voar, sabe!?”

De forma geral, Aquarela afirma ter poucas lembranças da infância, mas sente que foi tranquila e que, dentro do possível, tinham uma vida “bacana”, apesar das “limitações” e “restrições” de sua condição financeira e classe social. Diz que cresceram com dificuldades, mas também com sonhos.

Eu não me lembro muito das dificuldades, sabe!? Não me lembro muito. Hoje eu consigo ver que era mais difícil, mas hoje eu não me sinto sentindo vontade: ‘ah, eu queria tomar um sorvete e não podia’, eu não sinto falta disso. Mas até por aquela questão que, às vezes, você não sente falta daquilo que você não conhece, né!? (...) Tivemos uma educação boa, nunca nos faltou o básico. Mas eu sempre tive muita vontade de estudar, né!? E, e eu não tinha essas condições.

Aquarela conta que eles moravam em uma casa e que passava muito tempo brincando na rua. “A gente nessa época tinha essa tranquilidade, né!?” Também afirma sempre ter gostado de praticar esportes. Quando criança, fazia ginástica olímpica através de um programa público da prefeitura. “E, na época, o programa funcionava, sabe!? O programa de ginástica olímpica era muito legal e tal. Joguei vôlei na época também.” Atualmente, ela continua vinculada a esse programa, jogando vôlei três vezes por semana, pela manhã.

Em sua adolescência, diz ter convivido muito com primos, com alguns dos quais ainda mantém amizade próxima. “Foi uma adolescência tranquila também, normal, aquela coisa da descoberta do mundo, se apaixonar, de ter os amores para a vida eterna, né!?” Conheceu, com 17 anos e, segundo ela, “muito nova”, o pai do seu filho.

Eles namoravam há um ano e meio quando ela engravidou. Ela conta que, ao verem o resultado positivo do teste de gravidez, ele ficou “super feliz” e ela ficou “um pouco apavorada”. Apesar do medo, ela sentiu que não estava “sozinha nessa” e que tinha o apoio do pai da criança. Casaram-se, então, quando ambos tinham 19 anos. “Meu pai falou que não precisava casar por causa da gravidez, mas eu me sentia tão apaixonada, e ele também, que a

gente resolveu casar.” Após o casamento, foram morar na casa da sua ex-sogra, “que é uma pessoa bacaníssima, bacaníssima, por sinal, que eu gosto muito”.

Permaneceram juntos por cerca de cinco anos. Aquarela acredita que a imaturidade de ambos, brigas “infantis” e o desgaste de aprender a conviver contribuíram para o insucesso do casamento. “Nós éramos duas crianças quando tivemos um filho, sabe!?” Ela relata o período da separação como um período difícil na sua vida. Apesar disso, considera que o filho cresceu em um ambiente de muito amor. Hoje, ele tem 16 anos e mora com ela. “É um rapaz fantástico, sabe!? Brilhante, ele, muito inteligente!”

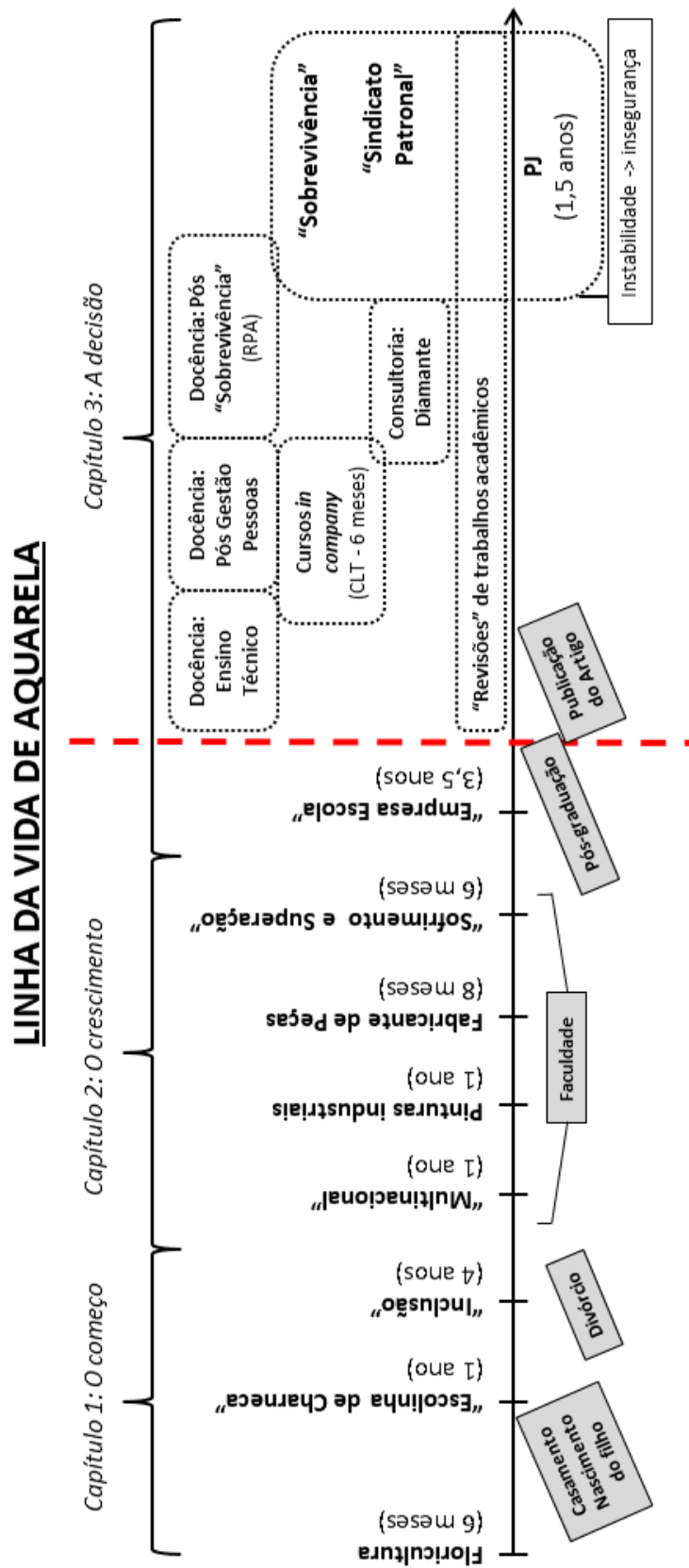
Com relação aos estudos, Aquarela frequentou a escola nas idades que eram esperadas. “Eu lembro que eu era uma aluna estudiosa, eu sempre fui de tirar nota boa na escola.” Terminou o Ensino Médio na época “normal” e tinha um desejo muito grande de fazer faculdade. “Era uma coisa que me inquietava muito, muito, muito mesmo! Só que, assim, dentro das minhas limitações e classe social a qual eu pertença, isso era muito complicado! A menos que eu tivesse uma bolsa de estudos, seria muito difícil.” O ingresso em duas graduações e duas especializações fazem parte da sua trajetória de carreira.

6.2 A CONSTRUÇÃO DA CARREIRA DE AQUARELA

Aquarela apresentou sua trajetória de carreira, a nosso convite, através da construção de uma linha da vida, ao longo das entrevistas realizadas. A linha foi feita à mão, usando lápis e papel. A Figura 10 mostra a representação resumida⁹ da composição realizada por ela.

⁹ Ao longo das entrevistas, Aquarela foi construindo sua linha da vida a partir dos dados reais de sua trajetória profissional, de forma que o trabalho original feito por ela está repleto dos nomes reais das empresas em que trabalhou, e pessoas relevantes nos marcos da sua trajetória. Assim, para preservar a confidencialidade dos dados, está sendo apresentada uma representação resumida da linha da vida, construída pela autora, já com os nomes fictícios escolhidos por Aquarela.

Figura 10 - A linha da vida de Aquarela



Fonte: Elaborado pela autora.

Na sua linha de vida, Aquarela dividiu sua trajetória profissional em três capítulos fundamentais, retratando os grandes marcos e decisões na construção de sua carreira. Esses capítulos são apresentados a seguir.

6.2.1 Capítulo 1 – O Começo de Aquarela

“Numa folha qualquer, eu desenho um sol amarelo
E com cinco ou seis retas é fácil fazer um castelo
Com um lápis em torno da mão e me dou uma luva
E se faço chover com dois riscos tenho um guarda-chuva
Se um pinguinho de tinta cai num pedacinho azul do papel
Num instante, imagino uma linda gaivota a voar no céu (...)”
(trecho da música “Aquarela”, de Toquinho)

O primeiro capítulo da trajetória de carreira de Aquarela conta sobre suas primeiras experiências profissionais e a ligação delas com os grandes eventos de vida que ela vivenciou ainda jovem – a gravidez e o casamento, o nascimento do filho e o divórcio –, e que trouxeram a ela diversas formas de amadurecimento.

6.2.1.1 Do conflito familiar à Floricultura

A primeira experiência profissional de Aquarela aconteceu quando ela tinha cerca de 16 anos e ainda estava cursando o Ensino Médio. Foi um trabalho temporário, de vinte dias, como Dobradeira, em uma loja de roupas. O vínculo era informal, não tinha carteira assinada. Ela ficou sabendo da vaga através da indicação de uma prima, que estava trabalhando na mesma loja.

Foi uma guerra dentro de casa. (...) Fui falar pra minha mãe que eu tinha conseguido uma vaga para trabalhar no final do ano na loja. E a minha mãe não queria de jeito nenhum. E, meu pai, já o contrário: ‘não, tem que ir!’. ‘Não, mas você não precisa trabalhar!’, e tal e tal. Eu bati o pé e fui.

Para Aquarela, essa experiência teve um impacto “mais na questão emocional”, já que foi uma experiência que gerou um conflito familiar. Ela considera que foi um momento de “libertação” e “enfrentamento” da postura protetora da mãe, já que, sob seu ponto de vista, não estava fazendo nada de errado. “Eu queria ganhar meu próprio dinheirinho, conhecer essa experiência, aí eu fui.” Ela realizou esse trabalho em dois anos seguidos.

Depois disso, Aquarela conta que ficou “no pé” da sua mãe para ajudá-la a arrumar um emprego. “Nessa época, ela já queria me ajudar, sabe!?” Através da indicação da mãe, então, ela conseguiu um emprego na loja de artigos esportivos de um importante político da cidade.

Alguns dias após seu início, ela decidiu sair, “por imaturidade”. Os colegas “falaram mal” do dono da loja e da sua esposa para ela, o que a fez pensar: “Nossa, eu tenho que sair daqui, eu vou decepcionar a minha mãe!” Para ela, não foi uma experiência que influenciou a sua carreira, mas sim seu crescimento. Aqui, ela revela seu primeiro contato com os dilemas éticos, que viriam a se apresentar para Aquarela em diversos outros momentos ao longo de sua trajetória. “Quando a gente tem 17, 18 anos, a gente não administra bem essas questões. A gente sente mais medo, a gente tem menos maturidade. E é difícil. É difícil você fazer essa gestão.”

Seis meses após terminar o Ensino Médio, começou no seu primeiro emprego como celetista, numa floricultura. Ela tinha o cargo de Florista e diz que gostava da atividade. “É um trabalho bem operacional mesmo. Eu era vendedora e ao mesmo tempo criava buquês, criava arranjos. E eu gostava muito, gostava desse lado criativo. Essa autonomia que me é dada quando eu posso criar.”

Nessa mesma época, ela passou no vestibular para Matemática, e começou a cursar a graduação na “Universidade Privada”¹⁰, que era próxima à sua casa. Ela relata que escolheu esse curso por ser o “mais acessível financeiramente” e que estava disponível numa faculdade em que ela poderia ir a pé, não tendo que “gastar com passagem”. “Eu acho que era porque era um dos cursos mais baratos, na época.” Ainda assim, ela afirma ter sido “complicado” pagar as mensalidades, mesmo contando com a ajuda da mãe para dividir essa despesa. “Pagamos com muita dificuldade, tentamos crédito educativo, mas tava muito difícil, sabe!?” Ela, então, trabalhava na floricultura durante o dia e cursava a graduação em Matemática à noite.

Além de imagens, Aquarela escolheu palavras para representar marcos de sua trajetória profissional. “Eu até coloquei as palavras porque, nesses momentos, também tem palavras que marcaram. Tem palavras que são importantes.” A imagem e as palavras escolhidas para a experiência da floricultura podem ser vistas na Figura 11.

Para ela, as flores nesta imagem representam não só o fato de que ela trabalhava como Florista, mas também uma fase em que o trabalho estava diretamente relacionado à sua vida amorosa. Foi o período em que ela namorava o pai do seu filho e em que, segundo ela, eles viveram uma “paixão”, um “amor sincero”. O namorado trabalhava perto da floricultura. “A gente ia trabalhar junto. Foi uma época muito gostosa da adolescência, sabe!? (...) Tava começando a minha vida adulta. Foi um momento marcado realmente por paixão.”

¹⁰ Nome fictício dado por Aquarela à faculdade em que estudou naquele período.

Figura 11 - Imagem e palavras de Aquarela para o período na floricultura



**Paixão
Amor
Sonhos
Menina**

Fonte: Imagem cedida pela entrevistada.

Aquarela ainda trabalhava na floricultura quando eles engravidaram. Ela estava no primeiro período da faculdade e chegou a cursar até o fim do segundo, antes de interromper para o nascimento do filho. Ela conta que a gravidez foi a razão de sua decisão de sair do emprego, ela mesma tendo pedido seu desligamento logo nos primeiros meses. “Eu acho que eu queria ter uma gravidez tranquila também, né!?” No total, ela ficou nessa experiência por cerca de sete meses.

6.2.1.2 O retorno ao trabalho na “Escolinha de Charneca”

Aquarela saiu da floricultura em dezembro, casou-se em janeiro do ano seguinte e seu filho nasceu em julho. Nos primeiros meses do bebê, ela diz ter se dedicado a “dar mais atenção” a ele. Assim, durante um ano, entre gravidez e bebê recém-nascido, ela ficou sem trabalhar. “Nesse período, eu fiquei desempregada.”

Seu próximo vínculo empregatício aconteceu já no ano 2001, quando o bebê tinha cerca de seis meses. Através da ajuda da mãe, recorrendo ao mesmo importante político com quem já tinha conseguido a oportunidade de trabalho na loja de artigos esportivos, Aquarela assumiu um cargo como Técnica de Secretaria em uma escolinha da prefeitura. “Não lembro o nome da escola, só lembro o lugar dela, ela ficava em Charneca, numa região rural.”

Figura 12 - Imagem e palavras de Aquarela para o período na “Escolinha de Charneca”



**Crescimento
Maturidade
Maternidade**

Fonte: Imagem cedida pela entrevistada.

Assim como no caso do período em que trabalhou na floricultura, ela escolhe uma imagem e palavras para representar a experiência da “Escolinha de Charneca”¹¹ que marcam a relação desse momento profissional com suas vivências fora do ambiente de trabalho (Figura 12). Para ela, esse momento marca sua “evolução enquanto mãe” e um ganho de maturidade. “É um momento de crescimento com meu filho, é um momento de aprendizado. (...) Eu deixo de ser uma adolescente focada nos meus sonhos, nos meus ideais e passo a pensar como mãe.” Aquarela permaneceu nessa experiência por cerca de um ano e conta que saiu por não ter conseguido renovar o contrato com a escolinha.

6.2.1.3 A dimensão social no programa “Inclusão”

Após mais um período de intervalo entre empregos, Aquarela recorreu novamente à proximidade de sua mãe com o importante membro da prefeitura e conseguiu uma vaga num programa do governo, a que ela escolheu chamar aqui de “Inclusão”. Permaneceu por quatro anos exercendo a ocupação de Educadora Social, trabalhando com grupos de adolescentes em situação de vulnerabilidade social. “Às vezes, recebia adolescentes que já tinham sido presos, já tinha uma revolta muito grande, então sempre foi muito complexo.” Nesse programa, eles desenvolviam noções de sustentabilidade, meio ambiente, cidadania e saúde, gerando projetos nessas áreas e estimulando os adolescentes a reproduzi-los em suas comunidades.

Ela entende que esse foi seu primeiro contato com uma “atividade relacionada com docência” e que a escassez de recursos para realizar o trabalho a deixou “desgostosa” em relação a essa ocupação. “Eu lembro que, no ‘Inclusão’, eu não queria nem pensar nesse

¹¹ Nome fictício dado por Aquarela à organização em que trabalhou naquele período.

negócio de dar aula!” Para ela, a experiência junto aos “meninos” era “fantástica”, porém a insuficiência de investimentos nos projetos a tornava “muito limitadora”.

Aquarela escolheu caracterizar essa experiência com a imagem e palavras apresentadas na Figura 13. “Eu coloquei até essa imagem aí, de várias pessoas, porque ele é um trabalho que... Eu acho que foi a minha primeira experiência com grupos.” Também associados a esta imagem estão o crescimento e amadurecimento que ela acredita ter tido, no que diz respeito à dimensão social, reforçando nela valores ligados ao bem-estar coletivo, à solidariedade e à responsabilidade.

Aqui, eu já tenho um olhar mais coletivo, sabe!? Eu começo a enxergar o mundo, como o mundo funciona, as desigualdades, como eu me percebo dentro delas. (...) E foi muito importante, sabe!?. Até porque, o meu olhar crítico com relação ao mundo tem muito a ver com isso. A enxergar, a vivenciar na prática como que é a realidade desses meninos. Eles não são pessoas ruins, mas eles têm condições ruins. E aí, a sociedade vai conduzindo o indivíduo a essas questões, não é!?

Figura 13 - Imagem e palavras de Aquarela para o período no programa “Inclusão”



Fonte: Imagem cedida pela entrevistada.

Assim como na significação das outras experiências relatadas nesse primeiro capítulo da sua trajetória de carreira, Aquarela resalta um acontecimento de suas vivências pessoais que está diretamente ligado ao momento profissional em questão. Aqui, essa vivência foi o divórcio. Sua separação acontece cerca de dois anos após seu início no programa “Inclusão”. “Por mais que, na adolescência, o namoro tenha sido delicioso, depois que nós casamos a coisa não ficou na mesma configuração. Muitas brigas, adaptação do casal... a gente percebe que nem tudo são flores.”

Para ela, então, esse foi um momento também de perda e de “reorganizar” sua carreira. Até então, seus planos envolviam terminar a faculdade de Matemática e se tornar professora de ensino médio ou fundamental. Ela diz que, nessa época, não tinha uma vontade específica

de ser docente, mas queria trabalhar meio horário e ter tempo de cuidar de casa e da família. “Eu vou trabalhar quatro horas, vou ter um salarinho bom, razoavelmente bom, vou ter tempo pra cuidar do meu filho e vou cuidar do meu marido.”

Entretanto, ela diz que quando se separou, teve que repensar tudo isso. “Porque agora é eu e meu filho. Eu não quero depender de alguém. E aí eu tive que repensar.” Ao longo do processo de separação, ela chegou a retomar o curso de Matemática, mas decidiu não dar continuidade, por ter percebido que ele “não cabia mais” nos seus planos.

Eu estava em outro momento, quando eu voltei. Porque eu separei. Então o cenário era outro. Aí, já não implicava mais aquela questão de ser mãe, esposa, e profissional meio horário. Aí já me implicava outro tipo de decisão porque minha vida estava mudando e não daria para ficar naquele formato.

Nesse ponto de suas reflexões, a questão da remuneração, que até então tinha aparecido com pouca relevância nos relatos de suas decisões profissionais, passa a ter também um lugar de destaque. Nesse sentido, o baixo salário recebido no programa “Inclusão”, passou a não atender mais suas necessidades, e se tornou a principal razão para ela pedir seu desligamento, quando surgiu outra oportunidade de emprego. “Foi uma experiência muito bacana, e que eu gostava. Só que, assim, não tinha uma remuneração muito agradável, sabe!? Para conquistar as coisas que eu queria, e tal. (...) Eu ganhava pouco, eu queria oportunidades melhores.”

6.2.2 Capítulo 2 – O Crescimento de Aquarela

“(...) vai voando, contornado a imensa curva norte-sul
vou com ela viajando Havai, Pequim ou Istambul
pinto um barco a vela branco, navegando,
é tanto céu e mar num beijo azul (...)”
(trecho da música “Aquarela”, de Toquinho)

No segundo capítulo da trajetória profissional, Aquarela conta suas experiências a partir da entrada na faculdade de Administração de Empresas, que consistiram em estágios e contratações em grandes empresas do ramo industrial.

6.2.2.1 O retorno à Faculdade

De acordo com a narrativa de Aquarela, na mesma época de sua separação (em torno de 2004 e 2005), o governo brasileiro estava lançando o ProUni¹², com distribuição de bolsas de estudos para graduação. Como permanecia o sonho de ter uma formação superior, ela resolveu tentar. Conta que teve uma nota “favorável” nas provas, que daria para concorrer a bolsas boas, em instituições boas. Sua vontade inicial era estudar Engenharia.

Aí, eu fiz todas as minhas opções nas áreas de Engenharia. Engenharia de Automação, Engenharia Mecânica, todas as engenharias que você pensar. E por uma... em uma opção lá, eu coloquei Administração. E nessa única opção, Administração, eu fui selecionada com 100% de bolsa na ‘Universidade Privada’. Do lado da minha casa. E, lógico, fui. Fiz minha faculdade.

Começou a cursar a graduação, então, no mesmo período em que saiu do programa “Inclusão”. Nesse ínterim, teve uma experiência “muito pequenininha” de trabalho numa empresa de telecomunicações que vendia planos corporativos de telefonia celular. “Só que foi uma experiência tão irrisória, sabe, que não contribuiu muito, não.” Ficou nesse emprego por cerca de três meses e saiu quando conseguiu seu primeiro estágio.

Ao longo da faculdade, Aquarela fez três estágios, todos em gestão, nas áreas de logística e custos. O primeiro foi na “Multinacional”¹³, grande empresa do segmento industrial, muito conhecida em sua região; e os outros dois em grandes empresas ligadas à primeira. “Eu passei por empresas boas.” Mesmo considerando que essas experiências tenham sido curtas, entre oito meses e um ano de duração cada uma, acredita que foi quando sua carreira começou a “evoluir”. “Porque eu saio de experiências que eu só tinha como referência um Ensino Médio. Agora, a partir da ‘Multinacional’, eu já sou uma graduanda!”

6.2.2.2 Status na “Multinacional”

Aquarela conta que sempre teve um desejo de trabalhar na “Multinacional” e que essa empresa é o “sonho de consumo” dos moradores da região. “Quando eu era mais novinha, eu passava na frente da ‘Multinacional’ de ônibus: ‘Nossa, um dia eu vou trabalhar aqui!’” Assim sendo, ela enviou seu currículo e conseguiu ser aprovada no processo seletivo para um estágio na área de logística. Em seu relato, ela pondera sobre a possibilidade de ter

¹²O Programa Universidade para Todos (ProUni) foi criado em 2004, pela Lei nº 11.096/2005, e tem como finalidade a concessão de bolsas de estudos integrais e parciais a estudantes de cursos de graduação e de cursos sequenciais de formação específica, em instituições privadas de educação superior. As instituições que aderem ao programa recebem isenção de tributos. (BRASIL, 2017)

¹³Nome fictício dado por Aquarela à organização em que trabalhou naquele período.

conseguido participar dessa vaga e ser escolhida estagiária através da “influência” de alguém. Ela conta que o rapaz com quem namorava na época pediu a um conhecido que indicasse o nome dela ao diretor da área, mas Aquarela não sabe dizer se isso foi determinante para o resultado do processo seletivo. “Aí, eu não sei se foi uma seleção justa, (...) se teve alguém que ajudou a minha entrada na ‘Multinacional’.”

Inicialmente, o significado dado por ela para a experiência nessa empresa parece ter sido permeado por elementos da remuneração e status da empresa no mercado. Ela afirma que o salário era “interessante”, os benefícios eram bons e a empresa deu um “peso” ao seu currículo. No seu entendimento, ter estagiado na “Multinacional” sempre contribuiu, direta ou indiretamente, para ter conseguido ser contratada nos estágios e empregos que teve posteriormente. A imagem escolhida por Aquarela para representar esse momento é o próprio logotipo da organização¹⁴, e as palavras adotadas podem ser vistas na Figura 14, deixando clara a marca deixada pelo “nome” da empresa em sua trajetória profissional.

A ‘Multinacional’ marca essa questão, né, do status, do sonho, do desejo de trabalhar numa empresa grande. Uma multinacional que tem o nome incrível no mercado! (...) Aí, quando você chega lá, sua ilusão se quebra um pouco. (...) É porque, na verdade, a gente constrói projeções irreais, né!? E eu acho que foi isso. Daí, eu até coloquei: ‘ilusão’.

Figura 14 - Palavras de Aquarela para o período como estagiária na “Multinacional”

Status profissional
Crescimento
profissional
Ilusão

Fonte: Imagem cedida pela entrevistada.

Nessa experiência, Aquarela julga que o chefe “não estava nem aí” para ela e que o trabalho em si era “bobinho”. Conta que só teve realmente oportunidade de aprender alguma coisa quando um colega da área precisou se afastar por um tempo. “E aí, ele precisou me ensinar o trabalho dele, e foi muito legal, porque eu aprendi a fazer os processos de importação de material, mandar material pra Argentina, entrar no sistema, criar todo um processo de embarcação de material...”

Seu gestor não a envolvia tanto nas atividades da área, mas a direcionou para atividades pessoais dele. “Aí, só que, meu chefe era muito filho da puta. Muito! (...) Ele me punha pra fazer trabalho dele. Eu não sei se era uma dissertação, que porcaria que era... ele me

¹⁴ A imagem não será apresentada aqui, para preservar a confidencialidade dos dados.

pôs pra escrever TCC.” Além disso, a relação com o gestor ainda envolveu questões de assédio sexual, remetendo a uma influência das questões de gênero nas escolhas de carreira, ponto que será abordado posteriormente neste trabalho.

Ele nunca deu de cima de mim claramente, mas... ele jogava umas indiretinhas. Se caiu, pegou, entendeu!? Só que assim, eu sempre tive uma repulsa dele. (...) Ah, ele me chamava de ‘bonitinha’, ‘novinha’, de ‘lindinha’. ‘Lindinha!’ Vê se isso é profissional? Me chamar de ‘lindinha’? ‘Ô, lindinha!’. E eu lembro que o dia que ele pegou na minha mão, ele me chamou de ‘lindinha’ e eu lembro que eu tirei a mão, assim, num nojo! (...) Porque ali provavelmente houve uma intenção dele.

De toda forma, no que diz respeito ao “crescimento profissional”, ela acredita que essa experiência trouxe um aprendizado sobre o “mundo da gestão” e sobre como as coisas “realmente funcionam” dentro desse ambiente de trabalho. Para ela, suas experiências anteriores, que foram primordialmente em organizações públicas, não deram essa dimensão, “até porque não eram tão mercadológicas”.

Apesar do crescimento no sentido desse aprendizado, ela afirma que a perspectiva de contratação do estagiário na empresa naquela época era muito pequena. “Muito remota. A menos que você tivesse as costas muito quentes. E eu, menina de periferia, nunca tive costas quentes, né!? Então, não ia dar pra mim.” Assim, após cerca de um ano, quando apareceu a oportunidade do segundo estágio, numa empresa de pinturas industriais, ela foi.

6.2.2.3 Dificuldades na empresa de pinturas industriais

O segundo estágio de Aquarela foi na área de custos de uma empresa ligada à “Multinacional”, que fazia pinturas industriais. Aqui, ela foi estagiária por seis meses, depois teve a carteira assinada como Assistente, na mesma área. Ela trabalhava realizando cadastros de material e fazendo apuração do resultado da empresa conforme o faturamento. Para ela, a área era “interessante” e a experiência foi “muito válida”, especialmente no que tem a ver com o direcionamento recebido pelo seu gestor.

Ela declara que esse gestor foi uma pessoa muito importante na sua carreira, que era um cara “inteligentíssimo”, que ensinava o trabalho e que sempre a tratou com respeito e paciência. “Isso é importante para mim, respeito no trabalho, sabe!? (...) Um chefe que sabe chamar sua atenção. Isso é muito importante.” Ela sente que, nessa experiência, teve do gestor um “apadrinhamento respeitoso” e isso a marcou. Aquarela faz uma comparação entre as atitudes desse gestor e do anterior, da “Multinacional”:

Eram completamente diferentes, (...) um péssimo e um ótimo. O gestor da ‘Multinacional’ era um cara manipulador, ele era um cara mentiroso, ele era um cara articulador, (...) ele não estava nem aí pro meu aprendizado! (...) Esse aqui realmente

me ensinou. (...) Ele tinha outra postura, uma postura assim... nunca sequer de um olhar malicioso pra mim, sabe!? Já o outro não. Aí, você já percebe isso, né!?

Apesar de frisar o amadurecimento ligado à relação com o gestor, Aquarela caracteriza esse período de sua carreira com os termos “Dificuldades financeiras” e “Estudos e trabalho”. Ela explica que o primeiro termo se refere aos contratempos que ela vivenciou por não estar recebendo seus pagamentos corretamente. “A empresa já não tava pagando o salário, a empresa atrasou salário muito tempo. E eu morava num apartamento. Eu não atrasei aluguel não, mas meu irmão me emprestou dinheiro.” Isso acabou gerando um conflito entre ela e o irmão, que moravam juntos, até que ele saiu do apartamento. Sentindo que estava “muito apertado financeiramente”, ela decidiu, então, junto com o filho, voltar a morar com os pais.

O segundo termo está diretamente relacionado à imagem que ela selecionou, que foi o logotipo da “Universidade Privada”¹⁵, onde cursava sua graduação. Sua ideia foi mostrar que se tornou mais difícil conciliar o trabalho em tempo integral e os estudos. Mesmo já tendo vivenciado essa combinação quando estagiou na “Multinacional”, ela considera que era mais “tranquilo”, não porque a carga horária do estágio fosse diferente – ela destaca que, na época, a legislação brasileira ainda permitia que o estagiário trabalhasse oito horas diárias –, mas porque era um estágio em que ela não tinha “tanta preocupação e responsabilidade”.

Por outro lado, na empresa de pinturas industriais, especialmente após ser contratada, ela diz que teve que adotar “uma nova postura”, já que “a empresa espera outras coisas de você”. Para ela, diferente do estagiário que “não tem entregas” e não é “medido por resultado”, como empregado, o vínculo com a empresa se torna “mais formalizado”, exigindo mais respeito às responsabilidades e entregas a serem feitas. “Você quer garantir aquele emprego, né!? (...) É um contrato psicológico.”

Nessa empresa, Aquarela permaneceu por um ano. “Aí, essa empresa me demitiu. Essa empresa estava quebrando.” Para ela, foi “uma sorte” ter sido demitida, porque foi “uma das últimas pessoas que saiu com uma rescisão certinha”. Dias antes de ela sair, uma fabricante de peças, também vinculada à “Multinacional”, entrou em contato para oferecer uma vaga de estágio, que ela inicialmente recusou. “Recusei, porque eu tinha esperança na empresa (de pinturas industriais). Querendo ou não, foi um dos primeiros salários bons que eu tava recebendo.” Entretanto, após ser desligada, Aquarela retomou o contato com a fabricante de peças. “Aí, eu liguei pra lá, pra perguntar se eu ainda poderia participar. Não só pude, como fui selecionada como estagiária.”

¹⁵ A imagem não será apresentada aqui, para preservar a confidencialidade dos dados.

6.2.2.4 Expectativa na fabricante de peças

Aquarela saiu, então, de um emprego CLT e voltou a fazer estágio. “Eu dei um passo pra trás. Mas o salário era muito bom. Eu peguei todos os benefícios da empresa, então... foi muito bom o estágio na fabricante de peças. Era uma multinacional também. Uma empresa de nome e tal.” Ela conta que sua bolsa de estágio tinha o mesmo valor do salário que recebia na carteira, na empresa de pinturas industriais. “Pra um estagiário, minha filha, tava ótimo!”

Em sua narrativa, Aquarela afirma que esse foi um período em que ela começou a superar o fim do seu casamento e que essa empresa trouxe divertimento e “amizades que duram até hoje”. A imagem e palavras eleitas por ela para representar essa experiência (Figura 15) reforçam a ligação entre esse momento e os laços sociais estabelecidos no trabalho. “Essa imagem é de diversão mesmo! De amigos reunidos, brincando, divertindo.”

Figura 15 - Imagem e palavras de Aquarela para o período na fabricante de peças



Fonte: Imagem cedida pela entrevistada.

Aquarela afirma que, nessa empresa, teve muita expectativa de ser efetivada, e não foi. No seu entendimento, ela trabalhava com pessoas que “sabiam muito pouco” e “várias vagas aconteceram”, que ela teria capacidade e conhecimento para substituir. Entretanto, seu relato mostra uma crença de que havia certo favorecimento no preenchimento dessas vagas, mais uma vez remetendo à questão do gênero permeando o cotidiano de trabalho da mulher.

Eu sempre ouvia um papo de um estagiário sendo contratado. E eu não era contratada, e eu ficava chateada. E o chefe da logística era meio sacana e mulherengo. E eu não ia pro teste do sofá de jeito nenhum! (...) Eu não gostava dele, então, sempre que ele começava com alguma gracinha eu sempre repudiava, saía de perto, levava na esportiva, pra nunca render.

Mais uma vez, um dilema ético se apresenta na sua experiência. Ainda que seus ganhos financeiros estivessem satisfatórios e não houvesse descontentamento com a atividade

em si, diante dessa situação, ela decidiu buscar outro trabalho. Para Aquarela, a desilusão com a fabricante de peças foi a razão dessa decisão. Fez, então, contato com um primo e, através da indicação dele, conseguiu participar de um processo seletivo e ser contratada numa empresa do ramo industrial, também vinculada à “Multinacional”. No total, permaneceu na fabricante de peças por cerca de oito meses.

6.2.2.5 Pressão na “Sofrimento e Superação”

“Sofrimento e Superação” foi o nome que Aquarela escolheu para a empresa do ramo industrial em que foi contratada como Programadora de Materiais. Ela conta que pensava que não ia passar no processo seletivo, por se tratar de uma vaga “mais difícil”, para trabalhar com mercado de importação. Entretanto, ela entende que a nova função na área de logística foi um movimento esperado na sua trajetória, direcionado pelos caminhos que se abriram para ela a partir do seu primeiro estágio, na “Multinacional”. Essa característica de crescimento contínuo e avanços previsíveis remetem à carreira linear, conforme explicam Sullivan e Baruch (2009).

Ela considera que ganhava relativamente bem para a época e que sua gerente direta, a primeira “chefe mulher” que teve “na área de gestão”, era uma pessoa “super bacana”. Ainda assim, a representação que ela faz desse período da sua carreira através de imagem e palavras (Figura 16) demonstra sua visão de que aquele era um ambiente “adoecedor”.

Foi um momento de muita pressão. E sofrimento, porque era uma empresa muito negativa. Ninguém tava satisfeito lá, e isso me contaminou muito. (...) Eles reclamavam muito da empresa, de como ela era. (...) Os colegas, todo mundo, todo mundo que você conversava. A empresa tava num momento muito complicado.

Figura 16 - Imagem e palavras de Aquarela para o período na “Sofrimento e Superação”



**Pressão
Sofrimento
profissional**

Fonte: Imagem cedida pela entrevistada.

Em vista desse ambiente, Aquarela não quis ficar na empresa. Permaneceu por cerca de seis meses, o que ela mesma considera “muito pouco”. “Eu pedi pra sair e tal.” Ela pediu seu desligamento, mesmo não tendo nenhum outro trabalho em vista.

6.2.3 Capítulo 3 – A Decisão de Aquarela

“(...) Um menino caminha e caminhando chega num muro
E ali logo em frente a esperar pela gente o futuro está (...)”
(trecho da música “Aquarela”, de Toquinho)

O terceiro capítulo da trajetória profissional de Aquarela narra os caminhos percorridos por ela a partir da sua experiência mais relevante como CLT, passando pela pós-graduação e seus desdobramentos, as primeiras experiências como professora e os momentos cruciais de decisão que permearam seu trajeto até suas ocupações atuais – a docência e a consultoria.

6.2.3.1 Abrindo portas na “Empresa Escola”

Após deixar a “Sofrimento e Superação”, Aquarela ficou três meses desempregada. Ela já tinha terminado sua graduação em Administração de Empresas e diz que estava “louca com uma oportunidade de trabalho, numa empresa grande e tal” e que tinha um “desejo” de voltar para a “Multinacional” como empregada. Conversou, então, com um amigo que trabalhava lá e ele a indicou para trabalhar na “Empresa Escola”¹⁶.

A “Empresa Escola” era uma empresa terceirizada, mas que funcionava como um setor da “Multinacional”, que desenvolvia oportunidades de cursos e treinamentos para os empregados. A vaga em questão era para trabalhar como recepcionista, com um salário menor do que o da sua experiência anterior. Entretanto, o trabalho era com uma gestora vista por Aquarela como um “contato muito importante”, devido ao acesso que tinha à alta liderança da “Multinacional”. Nesse momento, sua decisão de iniciar no emprego parece ter sido mais influenciada por uma projeção das futuras consequências positivas que ela esperava ter ao trabalhar para essa gestora, do que por outros pontos que já tinham se destacado em sua trajetória antes, como a remuneração e o status do cargo.

¹⁶ Nome fictício dado por Aquarela à organização em que trabalhou naquele período.

Essas expectativas se concretizaram e, ao longo dos quase quatro anos em que permaneceu nessa experiência, ela acabou assumindo outras atividades internas.

E aí, é um ciclo de crescimento mesmo. (...) Eu comecei como Assistente e eu ficava na recepção, e eu saí de lá com a função – não o cargo, né... isso acontece muito nas empresas, de você ter uma função e na verdade você ter outro cargo. Eu saí de lá exercendo uma Coordenação do setor, sabe!?

Para Aquarela, esse foi um trabalho que “rompeu totalmente” com o vínculo que ela vinha construindo com a área de logística. Esse momento marca também uma ruptura com a característica linear que ela buscou para a carreira enquanto ainda cursava a graduação. Entretanto, esse fator não foi considerado por ela como relevante na sua decisão de iniciar nesse emprego, o que reforça o pensamento de Balassiano et al. (2004), de que as escolhas dos sujeitos na atualidade podem apresentar tanto perspectivas de um modelo tradicional, quanto dos novos arranjos de carreiras.

Por se tratar de um setor que tinha o objetivo de estimular a capacitação e o desenvolvimento dos indivíduos, ela acredita que tenha estimulado também o seu próprio. “Eu acho que ele (esse trabalho) teve uma relevância muito importante no meu pensar profissional. (...) Foi uma coisa que impulsionou a minha vontade de crescer, de aprender. Tanto é que eu fui procurar a minha pós-graduação.” Enquanto trabalhava na “Empresa Escola”, ela cursou um MBA em Gestão de Projetos e iniciou outro na área de Engenharia e Inovação. Ambos com bolsas de estudos.

A imagem e palavras selecionadas por Aquarela para simbolizar esse período da sua trajetória profissional podem ser vistas na figura 17.

As portas estão abertas, você tem que escolher. (...) É porque a ‘Empresa Escola’ abriu os horizontes pra mim. (...) É um momento muito importante, ele abre as portas pras outras decisões relacionadas à educação. Até relacionada à carreira de docente. Eu acho que tudo começa aqui.

Figura 17 - Imagem e palavras de Aquarela para o período na “Empresa Escola”



**Oportunidade
Crescimento**

Fonte: Imagem cedida pela entrevistada.

Aquarela considera que essa foi “uma das grandes experiências profissionais” que ela teve. Ao falar sobre importância desse momento, percebe-se o valor dado por ela tanto à satisfação e autonomia, quanto, por outro lado, ao alcance de padrões vitoriosos no trabalho.

A gestora apostou muito em mim, me deu autonomia, me incentivou nos estudos também. E me fez crescer muito profissionalmente. As oportunidades que ela me trouxe, e a própria “Multinacional”... um ambiente dinâmico. (...) Não tinha lugar melhor pra se trabalhar. E esse lugar abriu outras portas pra mim, sabe!?

Ela conta que tinha espaço para usar a criatividade no ambiente de trabalho e falar de novas ideias. “Nas outras experiências, eu tinha uma certa limitação. (...) Então, é um período de muita oportunidade.” Diz que se sentia “valorizada”, uma vez que, ao longo do tempo, a gestora permitiu que ela assumisse responsabilidades cada vez maiores. Em paralelo, essa sensação de valorização vinha também dos aumentos de salário, que ela recebia “quase que semestralmente”.

Apesar de ressaltar os aspectos positivos vivenciados nessa experiência, Aquarela também relata ter se tratado, por um certo tempo, de um ambiente “muito adoecido”. Ela diz que havia desorganização, pouco controle das atividades, fofoca e falta de respeito. “O pessoal boicotava, porque a gestora, (...) muito explosiva, brigava muito com as meninas.” Para ela, no entanto, a gestora havia prometido a Coordenação do setor, e isso a estimulou a permanecer nesse trabalho, apesar da convivência com a “equipe adoecida”.

Aquarela acabou pedindo demissão da “Empresa Escola” e relaciona sua decisão de sair a três fatores. O primeiro foi o relacionamento com a gestora que, com o tempo, acabou se tornando conflituoso. “Era briga profissional, eu conseguia separar, mas ela me deixava muito brava. E a gente brigava. E aquilo tava me desgastando.” Outra questão foi a ausência de aumentos salariais após mudar sua função para Coordenadora. “Ela ficou um ano sem me dar aumento. Isso foi me desestimulando muito.” E, por fim, tendo terminado sua primeira pós-graduação, ela diz que sentia vontade de “praticar” as “coisas novas” que havia aprendido. “E o ambiente de trabalho ao qual eu pertencia não me permitia isso. (...) E aí, eu já não cabia mais ali na ‘Empresa Escola’.”

Ela pediu seu desligamento sem ter outro trabalho em vista. Conta que a gestora, para ajudar, a “mandou embora”, de forma que pudesse ficar “um tempo no seguro”. “E aí, eu pedi pra sair, meio que sem rumo, o quê que eu vou fazer da vida? (...) Ali eu já estava com essa vontade de ser professora.”

6.2.3.2 Apostando na ideia da docência

Algum tempo antes de sua saída da “Empresa Escola”, enquanto cursava a pós-graduação em Gestão de Projetos, Aquarela conta que se sentiu “inspirada a pensar nessa carreira de docência”. Para ela, esse curso teve “tudo a ver” com a sua decisão de carreira em ser docente, pois via que os professores daquela instituição de ensino “ganhavam bem” e, além disso, percebeu que gostava “daquela dinâmica de sala de aula”. Para ela, parecia ser um trabalho “mais divertido” e que tinha “mais a ver com seu perfil”. “Aí, eu fiquei pensando: ‘por que não, né!?’”. É um trabalho que você tem mais autonomia. (...) E, aí, eu fui apostando nessa ideia. Depois disso, eu não tirei isso mais da cabeça.”

A Figura 18 mostra a imagem escolhida por Aquarela para caracterizar esse momento. “É um período de decisão pra mim. Por isso essa imagem: pra qual caminho eu vou? Porque eu preciso decidir.”

Figura 18 - Imagem e palavra de Aquarela para o período em que aposta na docência



Decisão

Fonte: Imagem cedida pela entrevistada.

Ainda durante a pós-graduação, Aquarela havia escrito um artigo junto com um professor. “O artigo emplacou, a gente foi pra Alemanha apresentar, acabou que o artigo foi publicado.” Ela diz que se surpreendeu com a publicação internacional de seu primeiro artigo, mas que “isso foi muito importante”, porque contribuiu para “abrir portas” futuras como docente.

Quando saiu da “Empresa Escola”, já no ano de 2014, começou a procurar oportunidades nessa área. Suas primeiras experiências foram como professora de ensino técnico, em duas instituições de ensino privadas. Ambas ela conseguiu por meio de indicações de amigos que conheciam as respectivas coordenadoras dos cursos. Uma delas foi através do

Pronatec¹⁷, dando aulas de logística para algumas turmas. “Foi naquela época que o Pronatec tava com um bum. As faculdades particulares tavam aceitando alunos Pronatec.” A outra foi dando somente uma disciplina de Fundamentos da Administração, para uma turma “bem pequenininha”, na “Sobrevivência”¹⁸, uma das instituições para a qual ela presta serviços atualmente. “E aí, vai começando. Parece que as coisas vão te empurrando a certas decisões.”

Aquarela diz que, nessa época, já “queria muito” trabalhar como docente, “mas ainda tinha poucas aulas”. Assim sendo, resolveu procurar pelo dono da faculdade em que ela cursou sua primeira pós-graduação e pedir um emprego. Ela o havia conhecido quando trabalhava na “Empresa Escola”. “Aí, ele me recebeu, me ofereceu um emprego, fui trabalhar.” Ela assumiu uma posição na área comercial, voltada para cursos *in company*, em que permaneceu por seis meses.

Ela considera que foi uma experiência “frustrante”, pois percebeu que era uma empresa “totalmente desestruturada” e que não estava com “as pernas boas”. “Você pensa: ‘estou numa instituição que ensina a gestão (...) e ela não sabe ser gerida.’” Além disso, conta que não se sentia confortável com a inexperiência da sua gestora, que “ainda estava se formando” e tinha “certas limitações”. “Entrando lá, eu percebi muitas coisas da organização, que eu pensei assim: ‘poxa vida, eu acho que eu não me encaixo mais nesse tipo de... eu acho que eu não me encaixo mais nessa questão de trabalhar para alguém’, sabe!?”

Em paralelo, um ex-professor de Aquarela, da “Universidade Privada”, viu uma postagem no LinkedIn sobre a publicação de seu artigo e, após uma conversa, a convidou para dar uma disciplina na pós-graduação de Gestão de Pessoas daquela universidade. Foi sua primeira experiência como professora de pós-graduação. “E isso floresceu ainda mais o meu desejo de ser docente. E, assim, a remuneração era muito atrativa, né!?” Para lecionar 20 horas, ela recebeu um valor equivalente ao seu salário mensal no emprego com os cursos *in company*. Ela ressalta também que foi “muito bem avaliada” pela turma que deu aula. “Isso foi me dando força pra continuar. Opa, será que é isso mesmo? E fui seguindo.”

Naquele momento, surgiu também, em Aquarela, o desejo de fazer um mestrado. Fez a inscrição e foi aprovada para cursar uma disciplina isolada em uma universidade federal. Entretanto, o horário das aulas conflitava com seu horário de trabalho. “Eu fui pedir a eles que me liberassem um dia na semana, para fazer essa disciplina. E eu recebi um não.” Insatisfeita e frustrada com a experiência com os cursos *in company*, ela diz que aproveitou esse “não”

¹⁷O Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec) foi criado pelo Governo Federal, em 2011, por meio da Lei 12.513/2011, com o objetivo de expandir, interiorizar e democratizar a oferta de cursos de educação profissional e tecnológica no país. (BRASIL, 2017)

¹⁸Nome fictício dado por Aquarela à organização para a qual trabalha atualmente.

como uma “desculpa” para sair dessa empresa. “Aí, eu pedi pra sair. Sem rumo, só com a Federal no meu rumo. Aí, eu fui fazer a disciplina isolada lá. (...) E eu falei: ‘ah, eu me viro, nem que eu precise vender doce pra juntar meus dinheirinhos, eu vou vender.’ A gente sempre dá um jeito!”

Ela relata que conseguiu negociar para ser demitida, assim como havia feito na “Empresa Escola”. “E aí, eu começo a investir fortemente nessa questão acadêmica, e eu precisava abrir mão do meu emprego fixo pra poder apostar nisso. Porque eu não teria condições de pagar um mestrado.”

Para ela, todo esse período após a saída da “Empresa Escola” é, além de um momento de decisão, uma fase de “aperto financeiro”. “Foi começar do zero, sabe!? Porque eu tava numa carreira totalmente voltada pra gestão. Aí tudo muda.” Assim, se vê orientada a assumir alternativas de renda informais “até se reestruturar”, como a venda de doces caseiros e o “apoio” a trabalhos acadêmicos, por meio de “revisões”.

As “revisões bem remuneradas” de trabalhos acadêmicos apareceram como oportunidade de renda extra no final da sua primeira pós-graduação, que coincidiu também com a sua saída da “Empresa Escola”. Ela ajudou seu namorado, que teve que se ausentar do país, a finalizar seu trabalho de conclusão de curso. “Aí, acabou que surgiu o assunto em sala de aula, né!? Só na minha sala eu fiz uns três!” Ela diz que essa atividade ajudou a “dar um pulmão” e a “tirar do buraco” nos momentos em que ela mais estava precisando de dinheiro.

Na narrativa de Aquarela, ela revela um dilema ético em relação a essa atividade. Por um lado, ela usa termos como “esse povo tá pilantra” e “isso é ruim”, dando a entender que julga esse trabalho como algo condenável. Por outro lado, ela demonstra um sentimento de satisfação, tanto pelos ganhos financeiros, quanto por poder realizar algo que traz concretude ao seu potencial. “E só foi estimulando meu interesse pelo estudo. (...) Querendo ou não, a gente vai pegando a prática no que o povo acha tão difícil! (...) É uma forma também de ganhar dinheiro, né!? E é uma forma de aprender também.”

6.2.3.3 Consolidando a docência na “Sobrevivência”

Aquarela conta que, “por sorte do destino”, pouco tempo após deixar o emprego com cursos *in company*, uma amiga de lá conseguiu indicá-la para uma banca na “Sobrevivência”, instituição privada de ensino em que ela já tinha lecionado uma disciplina antes, para o ensino técnico. Dessa vez, entretanto, passou pela seleção com coordenadores da pós-graduação. Diz que ficou “um pouquinho nervosa”, mas que, passados dois meses, foi convidada para dar

aulas da disciplina de Gestão de Projetos no MBA da “Sobrevivência”. Para ela, foi aí que sua carreira como professora começou a se consolidar.

Em seu primeiro semestre como docente nessa escola, Aquarela foi direcionada a dar aula para apenas duas turmas. No ano seguinte, o número de turmas aumentou muito. “Foi um ano muito bom profissionalmente. Foi o ano que eu consolidei minha carreira como docente. Acredito eu ter encontrado meu caminho, sabe!? Eu peguei quase quinze turmas.” Além da disciplina de Gestão de Projetos, passou a ministrar também aulas de Metodologia. Várias dessas aulas acontecem em cidades do interior de MG. Ela ressalta que o número de disciplinas “vem aumentando”, já tendo agendadas turmas, inclusive, nos próximos dois anos.

Para ela, a “Sobrevivência” é, atualmente, sua principal fonte de renda. Considera a remuneração de lá “muito atrativa”. “O fato de pegar uma disciplina no mês já paga minhas contas básicas, né!?” Relata também estar recebendo “muita confiança” dos coordenadores dessa escola. “Na semana passada, eu fui com meu filho a BH para resolver questões da carteira de trabalho dele, encontrei com a minha coordenadora, ela me elogiou na frente do meu filho. ‘Olha, sua mãe é uma ótima professora!’” Além disso, observa o reconhecimento dos alunos através das boas notas que recebe nas avaliações.

No que diz respeito às suas percepções sobre a profissão de professora, seus relatos destacam seu amadurecimento, satisfação e sensação de mais autonomia no exercício das atividades do que tinha dentro do ambiente corporativo.

Eu adoro! Estudar um livro e colocar aquilo ali no slide e depois tentar transferir isso pras pessoas. (...) Como eu comecei a dar aula de projetos, eu comecei a perceber tantas coisas que eu não sabia! Aí, eu: ‘poxa, eu tenho que aprofundar nisso, tenho que aprofundar nisso’. Porque você vai recebendo uma pergunta aqui, uma pergunta ali. E você percebe que você tem que evoluir naquilo ali.

Sua fala também deixa clara sua preocupação com a qualidade do ensino no Brasil, a partir de sua experiência prática em sala de aula, principalmente nas instituições de ensino privadas direcionadas à formação profissional. “Eu não sei se você já teve oportunidade de conviver com sala de aula, mas o pessoal tá muito básico. Básico do básico, do básico, do básico mesmo! (...) Chega nas turmas, o pessoal tem muita dificuldade.” Para ela, o baixo nível do conhecimento das pessoas está relacionado com a complexidade da situação da cultura e da educação no país. “Tá tudo relacionado, tudo nesse emaranhado aí. Envolve cultura, envolve educação, envolve incentivo, né, porque a gente não tem uma pátria educadora. Não mesmo. Então é muito complicado.”

Até iniciar e consolidar a docência, as atividades profissionais que ela havia exercido pareciam ser mais determinadas por necessidades objetivas, especialmente de remuneração e

status social. Em diversas passagens de sua narrativa, ela mostra acreditar que a docência é uma atividade que, ainda que exija esforços, está direcionada para sua realização pessoal.

E aí você tem essa cobrança de melhorar. Hoje eu consigo perceber isso: a gente quer melhorar quando a gente se preocupa de verdade, né!? Eu me dei muito mais trabalho esse mês. Esses dois últimos meses, que eu fiz toda a minha apostila de novo, do zero, quarenta páginas. Escrevi tudo, buscando citações de autores que são referências. Refiz todos os meus slides. Agora vai ficar mais fácil pra turma que eu 'vou amanhã.

Aquarela admite que os momentos em que se sente uma boa professora são quando ela está “correndo atrás do conhecimento”. Reforça que faz questão de realizar um excelente trabalho. “Porque a gente vê que tem muitas pessoas que não estão preocupadas com o aluno verdadeiramente. Mas eu me preocupo muito com isso, porque eu busco respeitar a expectativa do outro com relação ao que ele está recebendo.”

6.2.3.4 O dilema ético da consultoria e o “Diamante”

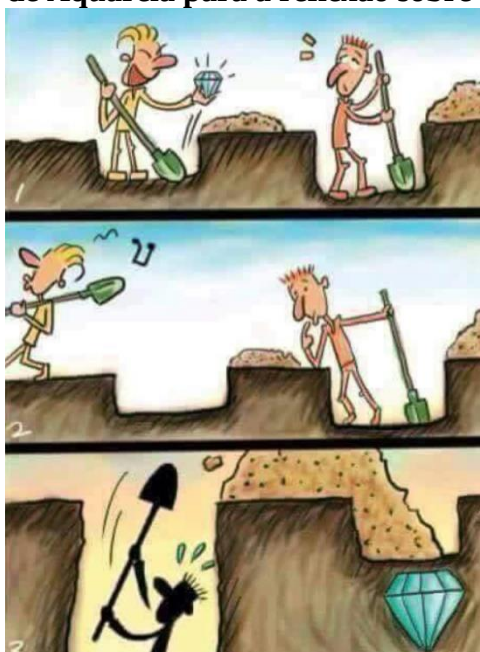
Concomitantemente à docência, Aquarela assumiu também a consultoria como uma de suas ocupações e fontes de renda. Ao deixar o trabalho com cursos *in company*, ela teve uma experiência na empresa de consultoria de uma professora que conheceu lá. Foi um trabalho breve e informal, mas em que ela pôde vivenciar um ambiente de consultoria em que o “sucesso” era adquirido por meio de posturas com as quais ela não concordava.

Ela descreve a “desconfiança”, as “fofoquinhas” e o “trambique” como características presentes nesse ambiente. Explica que há desde certas “malandragens de professor que rouba consultoria das empresas”, até situações em que consultores que não possuem a formação, certificação ou conhecimento são quem realiza o trabalho, na prática. “O consultor, se ele quiser, ele nada de braçada. Ele mente pras pessoas, ele engana as pessoas, porque as pessoas sabem muito pouco, né!?”

Ela conta que, por algum tempo, se espelhou na carreira dessa professora, tanto em relação à docência, quanto à consultoria. A Figura 19 representa a reflexão de Aquarela sobre essa situação.

A ética é muito importante pra mim, sabe!? (...) Mas eu olhei muito pro diamante dela, por um tempo. (...) Às vezes, a gente olha tanto pro que o outro está encontrando, pro caminho que o outro está trilhando, que a gente quer trilhar o mesmo caminho. E eu tenho aprendido que eu tenho que trilhar o meu caminho. E eu estou buscando o meu diamante. É isso que eu tenho feito.

Figura 19 - Imagem de Aquarela para a reflexão sobre a busca do Diamante



Fonte: Imagem cedida pela entrevistada.

O juízo de valor parece ter sido a maior influência na decisão de Aquarela ao deixar de trabalhar para essa consultoria e buscar associações profissionais com pessoas “que têm mais a ver” com sua maneira de pensar.

6.2.3.5 A consultoria no “Sindicato Patronal”

Na época das entrevistas, Aquarela tinha em andamento um contrato de um ano com o “Sindicato Patronal”, para 20 horas mensais de prestação de serviços de consultoria. Trata-se da sua primeira experiência como consultora, atuando sozinha. “E é uma consultoria que eu tenho gostado muito.” Para ela, o fato de tratar-se de um contrato de longo prazo fez com que ela “não pudesse perder” essa oportunidade. “Querendo ou não, me dá uma remuneração segura por mais um ano também.”

No “Sindicato Patronal”, ela conta que lida com certo “amadorismo” dos clientes. “Qualquer coisinha que você leva, o pessoal: ‘ohhhhhhh!’” Sendo, em sua maioria, empresários já idosos, desconhecem algumas ferramentas atuais de gestão, o que, para ela, faz com que eles “achem ótimas” quaisquer sugestões de otimização de processo ou “novidades” sugeridas por ela. “Mas o problema, a questão é: esse ambiente é propício pra você trabalhar e ser bem sucedido, né!? Então, dá pra ser picareta se você quiser. E eu não quero.”

Em vista do que já havia pontuado sobre sua postura ética, ela diz que procura realizar essa atividade “com respeito”, sendo honesta com o que está entregando. Segundo ela, tem um relacionamento “super transparente” com eles e se preocupa em apresentar um detalhamento de tudo que faz. “Eu não quero passar a perna neles, até porque eu sei que eles confiam muito em mim.” Ressalta que não quer prestar um serviço “meia boca”, não só porque ele a ajuda a manter uma boa renda, mas porque “é o meu trabalho também”.

6.2.3.6 *Eu estou buscando o meu diamante*

Ao buscar caracterizar seu momento profissional atual, Aquarela seleciona a imagem e as palavras apresentadas na Figura 20.

Figura 20 - Imagem e palavras de Aquarela para o período atual



**Fracasso
Sucesso
Crescimento
Felicidade
Luta
Diamante**

Fonte: Imagem cedida pela entrevistada.

Segundo ela, esse é um momento em que ela se sente “feliz”, mas é um momento ainda de “luta”. “É o momento que eu estou buscando o meu diamante.” Ela diz que se trata de um período de sua trajetória em que seu sucesso ou seu fracasso estão ligados ao seu crescimento intelectual, “porque tem a ver com meus estudos”. Ela relaciona a palavra “fracasso” a uma reprovação em um processo seletivo de mestrado que havia tentado recentemente.

Mas também é um momento de sucesso, porque eu tô conseguindo ter uma renda dentro daquilo que eu gosto de fazer, sabe!? Que é o trabalho com a consultoria, que é o trabalho com as minhas aulas. (...) Então, assim, tá seguindo bem, sabe!? Claro que eu vou testar possibilidades também, porque eu quero crescer, né!?

No âmbito da consultoria, seus planos para o futuro envolvem a formação de um grupo de parceria com outros consultores que têm “competências complementares” e projetos de desenvolvimento de módulos de capacitação para empresas. No âmbito acadêmico, seu foco está em ingressar num programa de mestrado e tirar uma certificação da área de Gestão de Projetos, para ampliar suas possibilidades de atuação como professora também para outras faculdades. “Aí, eu abro outro leque, entendeu!?” Além disso, iniciou sua participação como voluntária em um núcleo de pesquisa da “Universidade Privada”.

De forma geral, ela diz se sentir “cheia de planos” com relação ao trabalho. “Eu tô plantando meu futuro.” Ela afirma estar buscando o fortalecimento de sua experiência como docente através dos estudos, para trazer uma aula “mais dinâmica” e “mais atrativa”, já que hoje essa é sua fonte de renda “e é a fonte de renda em que eu quero apostar”.

7 RACIONALIDADES

Após apresentar as trajetórias dos sujeitos deste estudo, destacando os elementos que parecem ter influenciado suas escolhas ao longo da carreira, faz-se, aqui, uma retomada do quadro teórico que apoiou o entendimento das racionalidades envolvidas nessas escolhas. Para formar esse quadro, foram utilizadas como base as contribuições de Alberto Guerreiro Ramos, sociólogo brasileiro, de inspiração crítica, que advoga pela centralidade do indivíduo frente à organização nos estudos em administração, aderindo a uma perspectiva não comportamentalista (PAES DE PAULA, 2007).

Das várias leituras que seria possível realizar sobre a vasta obra de Guerreiro Ramos, este trabalho pretende abordar a questão da bidimensionalidade do conceito de racionalidade (PAES DE PAULA, 2007).

(...) é com a elaboração do conceito de ação administrativa que o autor realiza sua maior contribuição: a discussão das racionalidades a partir do resgate e do aprofundamento da definição weberiana de racionalidade substantiva. Analisando a tipologia weberiana de ação social a partir da visão de Mannheim, Guerreiro Ramos (1983 [1966]) recupera a distinção realizada por Weber entre racionalidade funcional e racionalidade substantiva. (PAES DE PAULA, 2007, p. 176).

Guerreiro Ramos (1989, p. 2-3) compreende ser a razão uma “força ativa da psique humana que habilita o indivíduo a distinguir entre o bem e o mal, entre o conhecimento falso e o verdadeiro e, assim, a ordenar sua vida pessoal e social”. Para esse autor, o conceito de razão foi distorcido propositalmente ao longo da história, com a finalidade de tornar legítima a sociedade centrada no mercado, arranjo social de bases estritamente utilitárias. Assim, ele propunha que “recuperar o sentido de razão noética ou substantiva implicava em retornar a razão à psique humana e, assim, reforçar seu papel normativo na ordenação da vida pessoal e social.” (AZEVEDO; ALBERNAZ, 2015, p.602).

Guerreiro Ramos (1984) aponta para uma atmosfera de crise envolvendo as organizações na segunda metade do século XX. Para ele, um alto nível de ambiguidade e desarranjo influenciavam os ambientes interno e externo das organizações naquele momento, tanto no campo profissional, quanto na academia. Ele afirma que até então, na teoria e prática da administração, havia apenas suposições acríticas acerca da natureza humana. Entretanto, em seu entendimento, “uma teoria administrativa que não tenha consciência das suas implicações psicológicas dificilmente poderá ser aceita” (GUERREIRO RAMOS, 1984, p. 3).

Guerreiro Ramos (1989) considera que os principais pressupostos da ciência social moderna se fundamentam na racionalidade funcional, ou instrumental, que é característica do sistema de mercado. A partir desses pressupostos, o ser humano deveria organizar sua vida

conforme o modelo de mercado, através do cálculo utilitário das consequências, coordenação entre meios e fins, buscando eficiência operacional e resultados. Seria como dizer que, em sua totalidade, as ações humanas são movidas pelo empenho em maximizar ganhos financeiros. Além disso, os parâmetros usados para a disposição das associações entre as pessoas seriam sempre apontados socialmente.

Por um lado, para esse autor, é possível chamar de funcionais os atos humanos, no sentido que, diante da existência de um objetivo determinado, são articulados com outros atos ou elementos, contribuindo para o atingimento desse objetivo – e é em função do objetivo pré-estabelecido que se verifica a racionalidade instrumental (AZEVEDO; ALBERNAZ, 2006). Esse conceito corresponde à ação racional no tocante aos fins, de Weber, e à ética da responsabilidade, de Mannheim (PAES DE PAULA, 2007).

Por outro lado, Guerreiro Ramos (1989) não considera possível que os indivíduos se relacionem uns com os outros de forma verdadeiramente auto gratificante, se os espaços sociais para essas relações forem criados a partir de diretrizes teóricas que legitimam a ilimitada intrusão do sistema de mercado na vida humana. Em oposição à ciência social formal, atualmente preponderante, ele propõe uma nova ciência da organização, que tenha como contrapartida uma ciência social substantiva, baseada numa racionalidade mais sadia e em pressupostos “derivados do exercício de um senso da realidade comum a todos os indivíduos, em todos os tempos e em todos os lugares” (GUERREIRO RAMOS, 1989, p. 46).

De fato, existe uma racionalidade cujos padrões nada têm a ver com comportamento administrativo. Esta racionalidade, chamada de substantiva e noética por Karl Mannheim e Eric Voegelin, respectivamente, é um atributo intrínseco do indivíduo como ser racional, e nunca pode ser vista como pertencente a qualquer organização. (GUERREIRO RAMOS, 1984, p. 7).

Fazendo, então, uma análise das formas de racionalidade propostas por Weber, Mannheim, representantes da Escola de Frankfurt – Horkheimer e Habermas –, e Voegelin, ele apresenta características da racionalidade substantiva: a razão é vista como um componente intrínseco do indivíduo, e não da sociedade; o indivíduo orienta sua vida pessoal a partir de julgamentos independentes, baseados na ética e responsabilidade; permite o desenvolvimento das potencialidades de autorreflexão do homem e, conseqüentemente, sua emancipação; as normas das relações interpessoais são legitimadas através da interação simbólica.

Para ele, um ato substancial, ou substantivo, seria:

(...) todo ato intrinsecamente inteligente, que se baseia num conhecimento lúcido e autônomo de relações entre fatos. É um ato que atesta a transcendência do ser humano, sua qualidade de criatura dotada de razão. Aqui, a razão, que preside ao ato, não é a sua integração positiva numa série sistemática de outros atos, mas o seu

teor mesmo de acurácia intelectual. Esse é um ato de domínio de impulsos, sentimentos, emoções, preconceitos, e de outros fatores que perturbam a visão e o entendimento inteligente da realidade. De ordinário, a racionalidade substancial é estreitamente relacionada com a preocupação em resguardar a liberdade. (GUERREIRO RAMOS, 1983, p.39, *apud* AZEVÊDO; ALBERNAZ, 2006).

Segundo Paes de Paula (2007), a racionalidade substantiva associa-se, em Weber, à ação racional tocante aos valores, e, em Mannheim, à ética da convicção. Margoto (2007) sintetiza que, para Guerreiro Ramos, o uso da racionalidade substantiva pelo homem está ligado à utilização de sua capacidade de crítica e de julgamento. A partir destes elementos, o sujeito percebe que há possibilidades além da submissão e engajamento cego a determinações e valores externos a ele. O portador por excelência da razão no sentido substantivo é o homem parentético (AZEVEDO; ALBERNAZ, 2006).

Ao reavaliar a evolução da teoria administrativa, Guerreiro Ramos (1984) usa como ponto de referência três modelos de homem: o homem operacional – cujas características psicológicas básicas se equivalem tanto ao *Homo economicus*, quanto ao *Homo sociologicus*, e ao *Homo politicus* –; o homem reativo – desenvolvido pela Escola de Relações Humanas –; e o homem parentético – proposto por ele mesmo, a partir das noções de Husserl de “em suspenso” e “parênteses”. O principal contraponto feito pelo autor entre esses modelos de entendimento da natureza humana está no fato de que, nos dois primeiros modelos, o objetivo final trata sempre da maximização dos resultados, seja considerando o trabalhador como um recurso organizacional mensurável, como no caso do homem operacional, seja buscando a inserção e o ajustamento do indivíduo ao contexto de trabalho, como no caso do homem reativo. Já no caso do homem parentético, é a consciência crítica bem desenvolvida e um esforço na busca por autonomia que o diferencia psicologicamente dos outros modelos.

O adjetivo “parentético” tem a ver com uma atitude de examinar uma situação com visão crítica, suspendendo-a, ou colocando-a entre parênteses, de forma a avaliá-la como expectador. A atitude parentética é a capacidade psicológica do sujeito de afastar-se do seu meio familiar, separando a si mesmo de seu ambiente interno e externo, de forma a maximizar sua compreensão da vida. Essa atitude é oposta à da massa da população, que tende a interpretar a si própria e à realidade social com as definições convencionalmente estabelecidas (GUERREIRO RAMOS, 1984).

Em suma, uma atitude parentética habilita o homem a “transcender, no limite do possível, as pressões sociais organizadas que massificam as condutas impedindo a autonomia e a livre expressão” (PAES DE PAULA, 2007). Para Guerreiro Ramos (1984), o homem parentético é uma reação às novas circunstâncias das sociedades industriais avançadas, em

que falta o senso de direção que os indivíduos necessitam e que requerem um nível de consciência diferente, ao mesmo tempo em que é um reflexo delas. Não se trata, portanto, de mera idealização (PAES DE PAULA, 2007).

Algumas das características citadas por Guerreiro Ramos (1984) sobre o homem parentético são: não se esforça em excesso para obter sucesso nos padrões convencionais; dá muito valor ao eu e à busca por significados para a vida; diante de desafios criativos, possui atitude empreendedora, mas não aceita a imposição de padrões de desempenho; tem alto senso de autoestima e autonomia, buscando ativamente por significados, satisfação e influência no seu ambiente, inclusive no trabalho, e demonstra ambivalência em relação à organização, por saber que ela é limitada pela racionalidade funcional.

A relação do homem parentético com o trabalho ou com o ambiente organizacional tem ligação estreita com o fato de que esse homem dá muita importância à sua atualização (ou realização) pessoal, podendo entrar em conflito com atividades que não corresponderem às suas necessidades nesse sentido (AZEVEDO; ALBERNAZ, 2006). Fundamental se torna, então, apresentar a distinção entre trabalho e ocupação, feita por Guerreiro Ramos (1989): O trabalho “é a prática de um esforço subordinada às necessidades objetivas inerentes ao processo de produção em si” (p. 130). Esse tipo de atividade é determinado por necessidades objetivas, e não pela livre escolha pessoal. Pode exigir do indivíduo o empenho em esforços penosos. Já a ocupação “é a prática de esforços livremente produzidos pelo indivíduo em busca de sua atualização pessoal” (p.130). Está ligada a atividades exercidas autonomamente pelo indivíduo, pelo seu próprio desejo de realização. Trata-se de uma atividade que é desejável como um fim em si mesma e, ainda que não deixe de exigir esforços, é intrinsecamente gratificante.

No intuito de ajudar a compreensão das características desse modelo, Azevêdo e Albernaz (2006) levantam três advertências elaboradas por Guerreiro Ramos: a primeira é que o homem parentético é um modelo normativo, portanto não pode representar o caráter psicológico de um indivíduo; a segunda é que esse modelo não deve ser tratado também como um arquétipo abstrato, mas sim como uma possibilidade concreta nas sociedades contemporâneas; e a terceira diz da dificuldade desse modelo ser explicado pela psicologia do ajustamento, já que não expressa um modo de conformidade ao meio. “Em síntese: a afirmação do *self*, a liberdade, a autorrealização e o exercício da racionalidade noética se apresentavam como as principais características do homem parentético” (AZEVEDO; ALBERNAZ, 2006, p. 16).

Guerreiro Ramos (1984) também ressalta a existência de uma tensão crônica entre as duas racionalidades – instrumental e substantiva. Para ele, no ambiente organizacional, é praticamente indiscutível que o indivíduo e a organização sejam indissociáveis. Isso se dá uma vez que, nesse espaço, há um cerceamento das subjetividades e baixa tolerância à manifestação de valores e convicções singulares. Assim, a organização é o espaço da razão funcional (PAES DE PAULA, 2007). Contudo, “uma vez que todo ser humano tem o direito de se personalizar, as pessoas continuam cultivando valores e agindo segundo a ética da convicção” (PAES DE PAULA, 2007, p. 176).

O autor acredita que o modelo de homem parentético possui a sofisticação conceitual necessária para lidar com as questões e problemas ligados a essa tensão.

Se uma pessoa permite que a organização se torne a referência primordial de sua existência, perde o contato com sua verdadeira individualidade e, em vez disso, adapta-se a uma realidade fabricada. Os sistemas planejados, como as organizações formais, têm metas que, só acidental e secundariamente, consideram a atualização pessoal. Verdadeiros atualizadores são agentes capazes de se manobrar, no mundo organizacionalmente planejado, de modo a servirem aos objetivos desse mundo com reservas e restrições mentais, sempre deixando algum espaço para a satisfação do seu projeto especial de vida. Há, portanto, uma tensão contínua entre os sistemas organizacionais planejados e os atualizadores, e afirmar que o indivíduo deve se esforçar para eliminar essa tensão, chegando assim a uma condição de equilíbrio orgânico com a empresa (...) corresponde a recomendar a deformação da pessoa humana. Somente um ser deformado pode encontrar em sistemas planejados o meio adequado à própria atualização. (GUERREIRO RAMOS, 1989, p. 99).

Posto que as organizações formais não consistem no meio apropriado para a emancipação e atualização, seria preciso, então, restringir seu papel na vida dos indivíduos e “ampliar o sistema centrado no mercado, estimulando a criação de novos sistemas sociais que possam atender às necessidades sociais e individuais” (PAES DE PAULA, 2007, p.181).

Em pesquisa sobre a presença da razão instrumental e substantiva nas práticas organizacionais, Serva (1997) caracteriza as duas racionalidades, a partir das ideias de Guerreiro Ramos e Habermas. Para ele, as teorias desses dois autores são complementares, especialmente no que diz respeito à racionalidade substantiva. Ele define, então, a ação racional instrumental como a busca pela maximização de recursos, através do cálculo, de forma a alcançar metas técnicas ou finalidades ligadas a interesses econômicos ou de poder social. Já a ação racional substantiva seria ligada a dimensões individual e grupal. Na dimensão individual, ela se refere à concretização de potencialidades e satisfação, levando à autorrealização. Na dimensão grupal, reflete a preocupação e entendimento da responsabilidade e satisfação sociais.

Os elementos constitutivos de cada uma das racionalidades para Serva (1997) estão representados no Quadro 2.

Quadro 2 – Elementos constitutivos das racionalidades instrumental e substantiva

Elementos constitutivos da Ação Racional Substantiva	Elementos constitutivos da Ação Racional Instrumental
<i>autorrealização</i> - processos de concretização do potencial inato do indivíduo, complementados pela satisfação;	<i>cálculo</i> - projeção utilitária das consequências dos atos humanos;
<i>entendimento</i> - ações pelas quais se estabelecem acordos e consensos racionais, mediadas pela comunicação livre, e que coordenam atividades comuns sob a égide da responsabilidade e satisfação sociais;	<i>fins</i> - metas de natureza técnica, econômica ou política (aumento de poder);
<i>julgamento ético</i> - deliberação baseada em juízos de valor (bom, mau, verdadeiro, falso, certo, errado etc.), que se processa através do debate racional sobre as pretensões de validade emitidas pelos indivíduos nas interações;	<i>maximização dos recursos</i> - 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;
<i>autenticidade</i> - integridade, honestidade e franqueza dos indivíduos nas interações;	<i>êxito, resultados</i> - o alcance, em si mesmo, de padrões, níveis, estágios, situações, que são considerados como vitoriosos em face de processos competitivos numa sociedade capitalista;
<i>valores emancipatórios</i> - 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;	<i>desempenho - performance</i> individual elevada na realização de atividades, centrada na utilidade;
	<i>utilidade</i> - dimensão econômica considerada na base das interações como um valor generalizado;
	<i>rentabilidade</i> - medida de retorno econômico dos êxitos e dos resultados esperados;
<i>autonomia</i> - condição plena dos indivíduos para poderem agir e expressarem-se livremente nas interações.	<i>estratégia interpessoal</i> - 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.

Fonte: elaborado pela autora, a partir de SERVA, 1997, p. 22.

Andrade, Tolfo e Dellagnelo (2012), após a análise de estudos brasileiros sobre racionalidades, constataram que há, no cotidiano das organizações produtivas, presença tanto da razão instrumental, quanto da razão substantiva. Nos estudos analisados pelas autoras, foi identificada a predominância de um ou outro tipo de racionalidade, o que significa também dizer que ambas as racionalidades podem estar presentes ao mesmo tempo nos processos

organizacionais. Assim, elementos das racionalidades substantiva e instrumental não são excludentes (ANDRADE et al., 2012; SERVA, 1997).

O contexto atual é, de maneira geral, marcado pela predominância de uma lógica instrumental (ANDRADE et al., 2012). Com o discurso dos novos arranjos de carreira e as novas formas de relações de trabalho que se apresentam, identificam-se diferentes valores, que não apenas a maximização dos ganhos financeiros, permeando as escolhas profissionais dos sujeitos (BEYDA; CASADO, 2011; SULLIVAN; BARUCH, 2009). Assim, mudanças de rumo ao longo das trajetórias profissionais, como a escolha pela ruptura com uma relação de emprego formal, demonstram que elementos de diferentes racionalidades podem estar presentes nas tomadas de decisão de carreira dos sujeitos nos principais marcos de suas trajetórias profissionais (MARGOTO et al., 2010).

Diante do exposto, passa-se às análises das trajetórias de Cecília e Aquarela, sob a ótica das racionalidades envolvidas em suas escolhas de carreira.

8 RACIONALIDADES E CONSTRUÇÕES DE CARREIRA

O objetivo desta pesquisa foi compreender a construção de carreira na atualidade, no contexto dos vínculos flexíveis de trabalho. Para isso, esse capítulo resgata as histórias de Cecília e Aquarela, buscando analisar possíveis relações entre elas e, com o apoio do referencial teórico, chegar às conclusões e possíveis contribuições deste trabalho.

8.1 OS MARCOS DE TRAJETÓRIA E A INFLUÊNCIA DO CONTEXTO

Após a apresentação das trajetórias profissionais de Cecília e Aquarela e dos elementos que influenciaram suas decisões ao longo das respectivas carreiras, foi possível descrever e analisar os momentos que se destacaram como marcos de trajetória para as entrevistadas. Nessa investigação, emergiram também aspectos de ordem social, econômica e política que se mostraram relevantes como elementos de influência em suas escolhas. Dadas as influências recíprocas entre contexto e trajetória individual (CLOSS; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2015) e a importância, nos estudos sobre carreira, de considerar a inter-relação entre eles num quadro amplo (BENDASSOLLI; WOOD JR, 2010), os elementos de influência do contexto também serão descritos e analisados nesta seção.

Closs e Rocha-de-Oliveira (2015, p.540) definem os marcos de trajetória como “momentos de tensão e reflexão que servem de base para novos direcionamentos na carreira”. Ao explorar as narrativas das participantes desta pesquisa, foi possível perceber alguns momentos em suas vidas que evidenciaram essa característica. São eles: o primeiro emprego no final da adolescência, o nascimento do filho e a condição de mãe, o divórcio.

Importante ressaltar que não se trata de dizer que só tenha havido decisões relevantes para as carreiras de Cecília e Aquarela nesses momentos. Da mesma forma, não se sugere que esses eventos tenham que, necessariamente, levar a uma ação de redirecionamento na carreira. Entretanto, da forma como foi exposto pelas entrevistadas, pode-se dizer que a passagem de uma pessoa por um marco de trajetória ao longo da vida seja um indicativo de que, provavelmente, ela fará ponderações ligadas à sua carreira, que podem ou não levar à concretização de mudanças profissionais expressivas.

8.1.1 O Primeiro Emprego no Final da Adolescência

Nos estudos de Closs e Rocha-de-Oliveira (2015), a conclusão do Ensino Médio, a chegada aos 18 anos e o ingresso no curso superior, no Brasil, aparecem como marco para a busca de caminhos profissionais que levam à independência financeira dos sujeitos. Cecília e Aquarela, entretanto, marcam o início de suas trajetórias de carreira no final da adolescência, ainda como estudantes de Ensino Médio. Ambas relacionam a escolha de ter uma atividade profissional naquele momento de vida, seja formal ou informal, com um desejo ou necessidade de emancipação em relação à família. No caso de Cecília, esse desejo estava ligado a uma dificuldade de pedir dinheiro e justificar seus gastos pessoais ao padrasto. Já na situação de Aquarela, o desejo era relativo ao seu impasse diante das atitudes superprotetoras e da postura religiosa da mãe.

As duas entrevistadas também relatam perdas e conflitos a partir dessa escolha. Cecília diz da impossibilidade de acompanhar os amigos nas atividades extraclasse por estar empregada, e Aquarela conta das brigas em família que vivenciou para ter autorização de trabalhar. Apesar das perdas e conflitos, e mesmo mediante a possibilidade de não precisarem exercer uma atividade profissional remunerada naquele momento da vida, ambas decidem ingressar e permanecer nas respectivas ocupações. Nenhuma das participantes considerou que essa primeira experiência profissional tenha sido relevante para a definição de suas carreiras no futuro.

Pode-se dizer, então, que o final da adolescência é um momento de vida que tende a aparecer como marco de trajetória para os sujeitos, já que promove reflexões sobre a possibilidade de ingressar ou não numa primeira experiência profissional. Nesse marco de trajetória, o trabalho aparece como uma opção para uma ação racional substantiva emancipatória, que conforme Serva (1997), está ligada a valores de respeito à individualidade e à liberdade. Os tipos de vínculos trabalhistas, aqui, parecem ser indiferentes, já que o principal propósito da atividade profissional seria, como ato substantivo, resguardar a autonomia (GUERREIRO RAMOS, 1983, p.39, *apud* AZEVÊDO; ALBERNAZ, 2006) do sujeito trabalhador em relação ao contexto da família.

Cabe dizer que a decisão de iniciar uma atividade profissional no final da adolescência, ainda que apareça como ato fundamentalmente substantivo, não parece estar totalmente desvinculada de uma razão instrumental. O elemento utilitário (GUERREIRO RAMOS, 1989) aparece uma vez que a autonomia seria conquistada através da independência financeira dos sujeitos trabalhadores em relação à sua família. Essa independência é relativa,

em primeiro lugar, pois, no Brasil, os menores de 18 anos são sujeitos legalmente à tutela dos pais. Além disso, em suas primeiras experiências, Cecília e Aquarela assumiram funções de trabalho iniciantes e, portanto, com remunerações descritas por elas como baixas, o que não permitiria uma independência financeira plena, mas apenas a cobertura de gastos pessoais.

8.1.2 O Nascimento do Filho e a Condição de Mãe

As duas participantes deste estudo são mães, mas vivenciaram o momento da chegada dos filhos em contextos distintos. Aquarela e o namorado foram surpreendidos pela gravidez aos 18 anos, quando ela tinha acabado de entrar na faculdade e estava há poucos meses em sua primeira experiência de trabalho com carteira assinada. Cecília, por outro lado, planejou sua gravidez junto com o marido, após os 30 anos, quando já estavam ambos em momentos profissionais mais maduros e ela já exercia suas ocupações através de vínculos flexíveis. Mesmo em circunstâncias tão diferentes, ambas apontam a maternidade como um marco importante em suas carreiras, que muda a relação delas com o trabalho.

É o momento da maternidade. Isso muda toda a minha vida. Porque a vida poderia ter seguido um caminho... e eu engravidei. (...) Eu me lembro antes, não-mãe, e depois, mãe. Ser responsável por alguém, e esse alguém é sua vida, né!? (...) Mas eu acho que houve uma quebra. Depois que eu tive meu filho e o meu retorno (ao trabalho), eu já era outra pessoa. E os meus planos tiveram que mudar também. (Aquarela).

O nascimento do meu filho teve enorme impacto na minha vida profissional. Primeiro, porque preciso e quero ganhar mais para dar um futuro melhor para ele. Segundo, porque se houver necessidade, desapego da minha carreira para dar uma vida com mais segurança para ele. (Cecília).

A constituição da própria família foi identificada por Closs e Rocha-de-Oliveira (2015) como um marco de trajetória para os sujeitos de sua pesquisa. Os autores apontam para a presença de preocupações, questionamentos e o desvio de foco dos entrevistados de si mesmos para a responsabilidade que passam a ter com os filhos, ao assumirem a condição de pais ou mães. O mesmo pôde ser percebido nos relatos de Cecília e Aquarela, e pode-se dizer que esses fatores têm influência nas suas decisões, levando-as não só a reflexões, mas, em alguns momentos, ao redirecionamento de suas carreiras.

Sendo ambas as entrevistadas mulheres, esse redirecionamento ocorreu desde o primeiro momento, entre a descoberta da gravidez e os primeiros meses do bebê, em que foi necessário realizarem adaptações para se dedicarem à gestação, nascimento e cuidados com o recém-nascido. As adaptações variaram entre se afastar parcialmente do trabalho, como foi o caso de Cecília – que diminuiu o ritmo do final da gravidez ao quinto mês do filho –; ou

mesmo se afastar totalmente, como Aquarela, que pediu demissão quando estava grávida e só buscou outro emprego quando o filho estava com seis meses de idade.

Na trajetória de Aquarela, notam-se diversos momentos em que ela ressalta ter buscado um norte diferente para sustentar seu filho “de forma melhor”. Por exemplo, o abandono da faculdade de Matemática, e o início na de Administração, após seu divórcio. “Porque eu repensei: ‘Pô, como professora será que vai dar? De ensino fundamental? Será que eu vou conseguir manter um filho sozinha?’” Mais recentemente, ela relata ter se dedicado mais ao trabalho e menos que o necessário aos estudos para passar em uma seleção de mestrado. “Porque eu tive que priorizar meu ganha-pão. Nem sempre a gente pode focar com tanto afinco, porque a gente tem as nossas prioridades. E a minha prioridade é sustentar meu filho, né, tentar dar o melhor para ele.”

A narrativa de Cecília ressalta a mudança de foco da sua vida profissional, tanto em termos de planos futuros, quanto no sentido dado ao trabalho. Ela relata, por exemplo, ter adiado ações ligadas ao seu desejo de dar aulas, para dedicar tempo ao bebê. “Até queria começar na estrada, mas agora, (...) tem que esperar um pouco, não tem muito jeito, né!?” Ela também conta que o marido e ela estão se organizando para morar temporariamente no exterior. Nesse período, ela acredita que terá que trabalhar em atividades operacionais, como *baby sitter* ou secretária.

Pelo meu filho, eu abro mão. De carreira, de uma remuneração maior, ou qualquer coisa assim. Pra ele ter um estudo melhor, um lugar de maior segurança, uma infância mais rica, com estímulos mais bacanas. (...) Não é que o trabalho tenha perdido a importância, não é isso. O formato do trabalho talvez não tenha tanta importância quanto meu filho. (Cecília).

Pode-se dizer, então, que a preocupação com o sustento e as possibilidades de um futuro melhor para os filhos passam a ser prioridades para as mães. Alguns aspectos tornam-se relevantes, como as características do local onde a família mora – segurança, cultura, estilo de vida –, como cita Cecília, e o acesso à educação superior para o filho, como cita Aquarela. Contudo, o aspecto que emerge como fundamental para as decisões ligadas à carreira a partir da maternidade é a condição financeira da família. Nesse sentido, ambas apontam a renda proporcionada pelo trabalho e a regularidade dos pagamentos como critérios decisivos para a escolha de determinada atividade ou tipo de vínculo trabalhista.

As trajetórias das participantes mostram a maternidade como um evento da vida da mulher em que a ênfase nos elementos substantivos parece ser minimizada e a lógica instrumental parece exercer mais influência nas decisões de carreira. Cecília demonstra essa ideia quando afirma que, se precisar voltar ao vínculo celetista para dar uma vida melhor para

o filho, ela volta sem dúvida: “Enquanto eu puder manter fora, eu vou ficar fora. Mas se chegar num ponto que a única possibilidade é voltar para carteira assinada, (...) eu engoliria formato, horário, pouca liberdade, se o intuito fosse dar uma realidade melhor para meu filho.”

A mãe tende a deixar de lado, ainda que temporariamente, seu desejo por uma ocupação que proporcione realização pessoal (GUERREIRO RAMOS, 1989). “Durante um tempo, manter um trabalho que eu não goste, que eu não me identifique, para dar uma vida melhor para meu filho? É óbvio!” (Cecília) O pensamento de que as escolhas profissionais das mães tendem a ser determinadas pela necessidade objetiva de ter uma renda e de “não faltar nada” para o filho remete ao conceito de trabalho para Guerreiro Ramos (1989). Isso vale para as decisões sobre a profissão em si – como na trajetória de Aquarela –, ou do vínculo trabalhista – como reforça a narrativa de Cecília.

8.1.3 O Divórcio

Nesta pesquisa, o divórcio é um evento que se apresenta apenas na trajetória de Aquarela. Entretanto, os relatos dela sobre a influência de sua separação, que ela caracteriza como conflituosa, na construção de sua carreira revelam que, quando presente na vida do sujeito, esse evento pode ser considerado um marco de trajetória.

Em sua narrativa, Aquarela diz ter repensado totalmente sua carreira a partir do momento da sua separação. Ela diz que, durante seu casamento, ela tinha “um pensamento limitado de mundo”. Trabalhava no programa “Inclusão” em horário parcial e com uma remuneração baixa, cursava o superior em Matemática e tinha planos de se tornar professora de ensino fundamental ou médio, pois acreditava que esse trabalho lhe daria uma renda razoável e tempo livre para cuidar da família.

Quando acontece o divórcio, entretanto, duas reflexões surgem com destaque: a ressignificação dos papéis de “esposa, mãe e profissional de meio-horário” e a ideia de “não querer depender de homem para nada”. Ela conta que o ex-marido se vangloriava do fato de que sua faculdade de Matemática estava sendo paga com o dinheiro da sua pensão. “Menina, eu sei que (...) larguei essa faculdade de matemática e fui tentar ProUni. Ninguém pode falar que pagou a minha faculdade. Eu fiz meu ProUni, na ‘Universidade Privada’, com 100% de bolsa. 100% de bolsa.”

Aquarela diz que essas ponderações, associadas à questão das responsabilidades sobre o sustento do filho, fazem emergir o desejo que ela diz sempre ter tido de “ganhar bem”, e

conseguir “ter as coisas”. Assim, ela reorganiza seus planos profissionais a partir de uma lógica mais utilitária, escolhendo um novo curso superior que a proporcionaria a possibilidade de assumir ofícios com melhores ganhos financeiros no futuro, sem perder, no entanto, o componente substantivo sempre presente em sua trajetória, da busca pela autonomia.

8.1.4 A Influência do Contexto

Os correntes debates sobre carreira enfatizam o valor da contribuição do contexto e da história para o entendimento das trajetórias individuais (ROCHA-DE-OLIVEIRA; FRAGA, 2017). A análise das trajetórias de Cecília e Aquarela revelaram que as escolhas de carreira na atualidade são perpassadas pelos aspectos sociais de gênero e classe social. Nesta seção, buscou-se o apoio de novas bases teóricas para descrever e analisar brevemente a forma como esses dois aspectos se apresentaram nas histórias das entrevistadas.

Mageste (2008) aborda o gênero como um conceito primordial para tratar o assunto da (des)igualdade entre os sexos. O termo está ligado à construção social dos papéis do homem e da mulher na sociedade e é um conceito relacional. Nesse processo de construção, são atribuídos os sentidos do masculino e feminino em cada cultura e, com base na naturalização e biologização, convertem-se as diferenças biológicas entre homens e mulheres para a esfera social, em um “sistema de obrigações, direitos e proibições, diferentes para um e outra” (p.14).

É assim que as funções biológicas da mulher acabam definindo sua posição no cenário da divisão social do trabalho. A busca por um equilíbrio entre as atividades produtivas e as funções reprodutoras marca o trabalho feminino com diversas entradas e saídas do mercado (MAGESTE, 2008). Nas narrativas de Cecília e Aquarela, ficou visível a interseção entre esse ponto e o marco de trajetória do nascimento do filho e da condição de mãe, quando as entrevistadas relatam ter que fazer adaptações na carreira, ficando afastadas do trabalho por longos períodos ou mesmo abandonando um emprego fixo, para garantir o bem-estar da família.

As restrições da relação entre a função reprodutora da mulher e o trabalho não se resumem somente ao momento em que a mulher engravida. O relato de Cecília mostrou que o mero fato de uma mulher ser casada, estar em “idade fértil” e não ter filhos representa o risco de uma gravidez, considerada como custo a mais para as organizações, e pode determinar, por exemplo, que uma candidata qualificada não seja aprovada em um processo seletivo. Tendo consciência disso, para conseguir uma vaga pela qual se interessa, uma mulher pode ter que

omitir informações acerca da sua vida pessoal numa entrevista de seleção, como foi o caso de Cecília, quando participou do processo seletivo da “*Hell’s Kitchen*”.

Por ocuparem um lugar diferente do dos homens na sociedade, as mulheres partem, também, de outros paradigmas de realidade, interesses e pontos de vista para construir seu próprio mundo social. Além disso, a tradição cultural privilegia a esfera doméstica como espaço feminino (MAGESTE, 2008). Aquarela demonstra esse aspecto em sua história, quando fala das “limitações” em sua perspectiva quando era casada e sua intenção, em ter um emprego de salário apenas “razoável”, mas que a permitisse ter tempo para permanecer em casa, “cuidando da família”. Aqui, verifica-se a interseção entre a questão do gênero e o marco de trajetória do divórcio, quando ela se desvencilha dessa perspectiva e redireciona sua carreira com outro olhar sobre seu papel no mundo, o da independência do homem para sobreviver.

A organização é um espaço de lógica predominantemente masculina e a questão do gênero está diretamente ligada às relações de poder. Assim, além da dificuldade ainda vivenciada pelas mulheres de ascensão profissional, de ocuparem posições de comando, e da desigualdade salarial, a sexualidade aparece como um componente diferenciador da relação entre o homem e a mulher no contexto de trabalho (MAGESTE, 2008). A história de Aquarela mostra sua vivência do assédio sexual em mais de uma empresa e a influência desse fator nas decisões de carreira da mulher. Em duas situações, estando na posição de estagiária e tendo homens como chefes, sua percepção de que só conseguiria ser efetivada na empresa se respondesse positivamente às investidas românticas dos gestores a fez escolher procurar outro trabalho, mesmo quando os estágios envolviam bons salários, benefícios, aprendizado e amizades no ambiente de trabalho.

O relato de Cecília resume alguns dos aspectos ligados à questão do gênero nas organizações:

Na ‘*Hell’s Kitchen*’ era um universo eminentemente masculino. Então, assim, eu lembro quando eu fui entrar. Que eu já tava noiva. Eu tive que esconder o meu noivado porque, senão, eu não passaria no processo seletivo. Porque a minha amiga tava de dentro e ela tava vendo: **não era uma suposição**. Porque eu ia ser recém-casada. Dali a pouco, na teoria, ia ter filho e eles não... eles cobram como se a gente funcionasse organicamente como um homem. Então, a ideia era parir e... tá lá! Se não tivesse lei, eu tenho certeza que ia ser assim: você tem uma semana, só pra você acostumar com os pontos da sua cesárea, ou seu parto normal, e você pode voltar a trabalhar. Deixa alguém olhando o menino, dá mamadeira! Então, nessa experiência, acho que o gênero teve um impacto. (Cecília, grifo nosso).

Ambas as entrevistadas optaram por deixar o ambiente organizacional em empregos fixos e trabalhar através de vínculos flexíveis e os aspectos ligados ao gênero parecem ter

exercido papel de influência na elaboração dessa escolha. Mageste (2008) levanta a questão de que

outras formas de organização do trabalho e do tempo poderiam permitir a administração das esferas profissional e familiar de forma mais racional. Assim, o estabelecimento de horários de trabalho flexíveis e a divisão de tarefas com os homens poderiam diminuir a sobrecarga feminina, facilitando uma melhor integração feminina ao mercado de trabalho. (MAGESTE, 2008, p. 17).

Rocha-de-Oliveira e Fraga (2017) apresentam uma articulação teórica entre quatro dos novos arranjos de carreira – carreiras sem-fronteiras, proteanas, caleidoscópicas e sustentáveis – e os conceitos de classe social a partir de Weber e Bourdieu. Os autores percebem que nenhuma das correntes atuais dos estudos de carreira destaca a influência da classe social nas trajetórias de formação ou no mercado de trabalho. Em todos os casos, adota-se um discurso da proatividade e do individualismo nas construções de carreira, negligenciando a coletividade e o contexto.

A partir desse estudo, os autores propõem novos elementos ligados à classe social e à temática de carreira para serem problematizados e discutidos. São eles: a) a dimensão histórica para além da experiência individual e de que forma esta permite explorar as influências intergeracionais na construção das carreiras; b) a estratificação social acaba por construir contextos específicos no mercado de trabalho; c) o sistema de formação que contribui para experiências distintas para grupos de classes diferentes; e d) as interseções de classe social com outros elementos tais como gênero, sexualidade e raça.

Partindo da definição de estratificação social para Weber (1982, *apud* ROCHA-DE-OLIVEIRA; FRAGA, 2017), que diz que a posição econômica, através da propriedade ou não de bens materiais ou habilitações, é o que constitui a situação de classe, pode-se dizer que Cecília e Aquarela tem suas origens em classes sociais diferentes. Cecília vivenciou, na maior parte do seu curso de vida, uma situação da classe média/média alta, enquanto Aquarela vem de uma classe baixa. O próprio aspecto da classe social como uma questão relevante para a carreira apareceu discretamente nos relatos de Cecília, porém, com notoriedade em diversas falas de Aquarela. Desde sua primeira entrevista, ela começa a contar sua história com as frases: “Eu venho de família muito simples. Cresci numa área bem periférica da cidade. Meus pais, eles não têm uma formação.”

O relato de Aquarela permite explorar alguns dos elementos de discussão propostos por Rocha-de-Oliveira e Fraga (2017), a começar pelo primeiro: as influências intergeracionais na construção da carreira, em que a classe social representa papel importante, tanto nas aspirações, quanto nas escolhas de ocupações. Por exemplo, a escolha de sua

primeira área de formação, a Matemática, foi direcionada justamente pela falta de suporte financeiro vindo da família. Escolheu esse curso porque era o mais barato.

Aquarela conta que, na família do seu pai, que ela considera “mais simples”, de um número de 150 pessoas, apenas três ou quatro possuem curso superior. Para ela,

aquele filho que teve oportunidade de ser criado com pais mais esclarecidos, que sempre teve interesse pela leitura, porque, pô, desde criancinha os pais lêem uma história pros filhos, né!? O filho de um operário já é diferente! Você não tem esse estímulo porque seu pai não teve esse estímulo, e isso vai se reproduzindo, né!? Então, até para você desbravar, e gostar de estudar, e querer ter alguma coisa na sua vida é mais difícil. (...) E eu me sinto como uma das poucas pessoas que conseguiu ultrapassar essa barreira da classe social que eu saí, entendeu!? (Aquarela).

Para ela, ter alcançado a formação superior foi o primeiro passo para sua ascensão social. Entretanto, ela destaca que todas as oportunidades de formação que teve foram através de bolsas de estudo. Aquarela vivenciou um momento no Brasil em que, através de programas de incentivo do governo, como os já citados ProUni e Pronatec, ampliou-se o acesso de pessoas de classes mais baixas ao ensino superior. Ela foi beneficiada por um desses programas, mas revela que sua nota no exame de qualificação não foi suficiente para que ela cursasse a formação que aspirava originalmente, a Engenharia. Sua experiência demonstra como a classe de origem pode interferir no ingresso ou crescimento no mercado de trabalho, e acaba delineando esse contexto, que é o segundo elemento de problematização sugerido por Rocha-de-Oliveira e Fraga (2017).

No que se refere ao terceiro elemento, os autores afirmam que os sentidos atribuídos ao trabalho sofrem interferência de uma identidade de classe, representada por orgulho e limitações construídos nos espaços de socialização. Em seu relato, Aquarela narra um sentimento de desqualificação associado à classe de origem: “O sistema coloca o indivíduo numa situação muito complicada, porque quando você está numa classe mais baixa, você se culpa pela sua incapacidade. E eu senti muito isso, sabe!?”

8.2 A DINÂMICA ENTRE RACIONALIDADES NAS ESCOLHAS DE CARREIRA

Uma vez apontados marcos de trajetória e a influência do contexto nas escolhas dos sujeitos dessa pesquisa, analisa-se, a partir de singularidades e congruências que se sobressaem, a dinâmica entre as racionalidades nas decisões de dar novos rumos a suas carreiras.

Guerreiro Ramos (1989) diz que, na sociedade moderna – a sociedade organizacional –, a racionalidade assume o caráter calculista como padrão dominante. Entretanto, para ele, há

diversas finalidades da vida humana. Mesmo que algumas delas pertençam à esfera das organizações formais, levando o sujeito a ações condicionadas pelo imperativo da sobrevivência, estão presentes também as ações que constituem um fim em si mesmas, condicionadas pela experiência do significado (GUERREIRO RAMOS, 1989). Os relatos das participantes desta pesquisa demonstram como ações e decisões ligadas à carreira podem estar permeadas, concomitantemente, por essas duas lógicas.

Embora tenham sido retratados momentos na vida de cada entrevistada em que um tipo de racionalidade pareça ter tomado um lugar de maior predominância nas decisões profissionais, foi difícil tentar estabelecer uma separação entre as decisões influenciadas apenas por uma lógica substantiva ou instrumental. Estudos anteriores reforçam que os elementos dessas racionalidades não são excludentes, como no caso do cotidiano das organizações (SERVA, 1997), ou nas investigações sobre o sentido dado ao trabalho (ANDRADE et al., 2012).

Nas trajetórias de Cecília e Aquarela, em alguns momentos, as lógicas pareceram se imbricar nos processos decisórios. Em outros, os elementos dessas lógicas aparecem em forma de dilema ou conflito. Três elementos da racionalidade substantiva surgiram com maior destaque nas narrativas das participantes – a autonomia, a autenticidade e a ética –, e duas categorias de análise permitiram a melhor compreensão das dinâmicas entre eles e as decisões de carreira. Essas categorias serão apresentadas a seguir.

8.2.1 O Dinheiro e a Autonomia

Ao analisar os relatos de Cecília e Aquarela, observa-se que a relação que cada uma delas estabelece com o dinheiro ao longo de sua história tem destaque nas reflexões que fazem sobre o campo profissional.

Cecília aponta para o medo de perder sua condição financeira como uma ideia presente constantemente em suas considerações. “Eu sempre tive medo de ficar sem dinheiro. Eu acho que isso vem da minha história, porque meus pais sempre falaram ‘olha, hoje está legal, mas amanhã pode não estar’. Essa frase foi repetida, foi uma realidade da minha vida inteira.” Ela diz que o “medo de perder” se refere a não ter mais “possibilidades”: não poder fazer uma faculdade, não poder sair e fazer um passeio, ou comprar “coisas”, é um medo “de não ter”. Ela estabelece, então, uma conexão entre suas atividades profissionais, a renda que elas geram e a diminuição desse sentimento de preocupação. “A questão financeira, pra mim, ela tem um peso!”

Aquarela associa as dificuldades financeiras vivenciadas ao longo de sua trajetória às limitações de sua classe social de origem, “mais baixa”, em que percebe “traços culturais” específicos no que diz respeito à relação com o dinheiro. “Meus pais nunca me incentivaram a juntar dinheiro. Nunca! (...) Eu vejo os pais dos meus primos, eles não... eles acham que dinheiro tem que gastar.” Sua fala revela, como já abordado no capítulo anterior, que há influências intergeracionais nessa relação (ROCHA-DE-OLIVEIRA; FRAGA, 2017). Atualmente, após alcançar um nível de renda em suas atividades profissionais em que consegue “juntar dinheiro”, ela revela ter uma visão diferente: “Tem que poupar também, você tem que conquistar suas coisas!”

Nesse sentido, a remuneração aparece como componente importante dos processos decisórios ligados à carreira em diversos momentos das trajetórias das entrevistadas. Os estudos de Beyda e Casado (2011) apontaram a remuneração inadequada como fator de influência nas decisões de dar novos rumos à carreira. No caso da presente pesquisa, a escolha de deixar uma determinada experiência profissional, em alguns momentos, foi relacionada com a busca por uma remuneração maior.

As duas participantes apresentam, por exemplo, vivências de trabalhos ligados à área social – Cecília trabalhou com PCDs e Aquarela com adolescentes em situação de vulnerabilidade – em que relatam sentir satisfação com a atividade em si, mas de que se desligaram pela insatisfação com a baixa remuneração. Ambas também contam que deixaram determinadas áreas profissionais por perceberem que a renda gerada por elas não seria suficiente para atender suas expectativas. Cecília, quando abandona seu consultório de Psicologia Clínica, e Aquarela, quando desiste da Matemática como formação superior.

Cecília ainda mostra que a remuneração também pode ser associada à decisão de permanecer em um emprego, mesmo quando outros fatores contribuem para o desejo do sujeito de sair. Como exemplo, ela apresenta a situação em que o medo de perder seu salário foi responsável pela sua permanência na “Ultrassom”: “Acho que eu permaneci um tempo maior na ‘Ultrassom’ por esse medo de perder. Tanto é que, lá, eu não pedi demissão. (...) Eu estava insatisfeita, mas o meu medo de ficar desempregada era grande e tudo, que eu fiquei naquela ensebação.”

Se, por um lado, a baixa remuneração contribuiu para que as participantes desta pesquisa desistissem de determinadas áreas de atuação, por outro, Aquarela conta que foi ao saber o valor do salário de um professor de sua pós-graduação que ela começou a se sentir interessada pela docência. Ele recebia um valor por hora que ela considerou “agradável” para “conquistar as coisas que ela queria”. Embora esse não tenha sido o único fator levado em

conta para sua escolha de investir nessa profissão, apareceu como ponto de relevância. “Aí, isso te seduz, né!?” (Aquarela).

Para Guerreiro Ramos (1989), na sociedade de mercado, o homem consegue os bens e serviços de que precisa para sobreviver através do salário recebido na troca comercial de seu trabalho por dinheiro. Sob esse ponto de vista, ele estabelece para a remuneração um caráter fundamentalmente utilitário, uma vez que ela funciona como meio para o atingimento do objetivo da sobrevivência. Por outro lado, esse autor acredita que, mesmo inserido nessa sociedade, o ser humano busca se personalizar, cultivando valores e agindo segundo a racionalidade substantiva (PAES DE PAULA, 2007). Seja nas decisões que envolveram entrar, permanecer ou sair de experiências ou áreas profissionais, para as entrevistadas, o fator da remuneração remeteu, em alguns momentos, à presença concomitante e, por vezes, conflituosa, das racionalidades instrumental e substantiva.

Ao longo de toda sua trajetória, desde a apresentação do seu primeiro emprego, Cecília demonstra que sua busca por melhores salários não esteve ligada somente à questão de sobrevivência. As lógicas instrumental e substantiva aparecem simultaneamente, quando ela reforça que sua necessidade de permanecer trabalhando para garantir sua remuneração, mesmo nos momentos em que morava com seus pais, ou que o marido estava em boas condições financeiras, está também ligada a um esforço emancipatório de sua parte.

Uma questão talvez tenha sido esse medo de ficar sem remuneração. Até porque, eu já não tinha mais... não é que eu não tinha o suporte, eu acho que se eu pedisse pro meu pai, ele ia me dar o dinheiro, mas... sabe quando é sofrível ter que pedir? Ficar... ele ia negar, e aí tinha que implorar. (...) Então, naquela época eu não via outra opção, não enxerguei outra opção. Ainda tinha mais assim: eu vou ficar em casa, meu marido que vai sustentar, então vou sair daquela situação de pedir dinheiro pro meu pai e vou pedir dinheiro pro meu marido. Porque meu pai continua sem ter aquele feeling do tipo assim: ‘minha filha, você já está casada e tal, mas se você precisar de alguma coisa, pra você não ter que se submeter e tal...’. (Cecília).

A fala de Cecília permite notar que, numa decisão profissional, mesmo que a remuneração seja levada em conta como um meio para sua independência financeira, ela está permeada também por elementos substantivos, como a busca pela autonomia.

No trabalho de Serva (1997, p.22), a autonomia é definida como a “condição plena dos indivíduos para poderem agir e expressarem-se livremente nas interações”. Quando Aquarela conta sobre sua situação atual, ela afirma que ter uma remuneração satisfatória a permite dizer “não” a possibilidades de trabalho em que teria que ir contra seus valores – como no caso da consultoria da ex-professora: “Então, assim, eu não quero trabalhar com gente assim, sabe!? Eu posso escolher. Eu dou a minha aula, graças a deus!”

Ela também acredita que faz parte de uma geração “mais autônoma”, que não se adapta bem a um ambiente de trabalho “mais autoritário, mais baseado no controle”, que é como ela passou a caracterizar o meio organizacional. “Eu acho que o conflito está aí. E isso me levou a buscar outras coisas. E a docência, pra mim, foi um caminho que eu vejo que foi o caminho que me trouxe mais autonomia, que me trouxe mais liberdade de fazer o meu trabalho.”

8.2.2 A Multinacional, a Autenticidade e a Ética

Guerreiro Ramos compreende o mundo das organizações como um espaço que barra a manifestação da subjetividade e em que a dominância da lógica utilitária acaba tornando o indivíduo e a organização indissociáveis (PAES DE PAULA, 2007). Entretanto, para esse autor, definições sociais e organizacionais não são capazes de apoderar-se totalmente da realidade psíquica individual, em sua dimensão mais profunda. Assim, as relações estabelecidas entre o indivíduo e a organização são sempre permeadas por uma tensão, uma oposição entre a racionalidade instrumental e a racionalidade substantiva (GUERREIRO RAMOS, 1989).

As narrativas de Cecília e Aquarela mostram diversos momentos em que elas vivenciaram essa tensão ao longo de suas trajetórias profissionais. Contudo, a análise de uma experiência específica, evento vivido – e muito desejado – pelas duas participantes, permitiu ampla compreensão das diversas maneiras em que esse conflito pode aparecer. Trata-se do emprego em uma multinacional de grande porte. No caso de Cecília, a experiência em questão foi seu trabalho como BP de Recursos Humanos da “Hell’s Kitchen”. Os cenários de Aquarela foram o estágio na “Multinacional” e o emprego na “Empresa Escola” que, como já exposto anteriormente, é um setor dessa mesma empresa.

Cecília conta que, a não ser pelo seu primeiro emprego que foi “pra começar, ter autonomia, e tudo”, no restante das suas experiências, até a contratação na “Hell’s Kitchen”, ela buscou “uma forma de sucesso que é bem social, dessas: ‘ah, fulano trabalha não-sei-onde, ganha super bem’”. Assim, ela acreditava que era importante ter uma experiência em uma multinacional e, com isso, esperava sentir-se valorizada, ter o reconhecimento e a admiração das outras pessoas. “Eu achava que o sucesso, as pessoas interessantes, o que era bom, dentro da realidade de uma carteira assinada, era uma multinacional. Doce ilusão.”

Aquarela afirma ter assimilado, ainda adolescente, a ideia de que trabalhar numa multinacional – e, no caso dela, especificamente na “Multinacional”, que era uma empresa

“de nome” em sua região – traria status e altos salários. Na época, ela sonhava em trabalhar nessa empresa e ganhar 3.000 reais. “Eu achava isso o máximo!” Ela afirma que essa “ilusão” era compartilhada pelas pessoas da sua cidade. Para ela, “a gente se cede muito por marcas, nome”. Os relatos das entrevistadas mostram como a organização econômica pode vir a se tornar a referência primordial da existência do indivíduo (GUERREIRO RAMOS, 1989).

Cecília e Aquarela citam mecanismos das próprias organizações que incentivam a manutenção desse padrão idealizado de sucesso:

Não sei se era uma lavagem, também, da empresa, depois que eu entrei lá. Agora fiquei na dúvida: se eu entrei para ter essa sensação, ou comecei a pensar sobre isso quando já estava lá dentro. Porque é muito deles, essa parte desse orgulho. Você vê que quem fala que trabalha na ‘Hell’s Kitchen’, fala com a boca cheia! Os cabelos estão caindo, de stress, está com problema de saúde, mas enche a boca pra falar que dá conta de trabalhar no grupo. Agora, eu não sei. Eu realmente não consigo saber se esse pensamento... o orgulho de falar que trabalha numa multinacional sim, antes de entrar. Mas essa questão depois, de autoafirmação... não sei se foi antes ou depois de entrar. Eu acho que talvez tenha sido depois, sabe!? (Cecília).

Ela (a gestora) chamava a recepção... ela endeusava o lugar pra você não se sentir tão... ‘ah, eu sou só uma recepcionista!’. Ela falava: ‘Aquarela, você é a gestora do centro de informações!’ (Aquarela).

“Ilusão” é o termo usado por ambas entrevistadas para descrever suas expectativas em relação à multinacional. Nos dois casos, elas narram também a própria desilusão e a frustração dessas expectativas. O uso desse termo indica a consciência das participantes – adquirida posteriormente à experiência – de que o cotidiano prático da multinacional apresentou a elas uma realidade fabricada, com baixo grau de tolerância à autenticidade individual, conforme indica Guerreiro Ramos (1989).

No trabalho de Serva (1997, p.22), o elemento instrumental de êxito/resultados é definido como “o alcance, em si mesmo, de padrões, níveis, estágios, situações, que são considerados como vitoriosos em face de processos competitivos numa sociedade capitalista”, enquanto o elemento substantivo de autenticidade refere-se à “integridade, honestidade e franqueza dos indivíduos nas interações”. A partir do relato de Cecília sobre sua decisão de permanecer na “*Hell’s Kitchen*”, ainda que insatisfeita, foi possível perceber como esses dois elementos podem aparecer em conflito nas escolhas de carreira:

Não foi uma questão só de salário. Obviamente, o meu melhor salário foi lá. Eu já estava casada. Mas, a grande questão na ‘Hell’s Kitchen’ não foi nem tanto o salário. Foi provar que eu dava conta, não sei para quem, (...) de permanecer no emprego, de não ser demitida, de entregar, de ser um bom funcionário. (...) Mas, mesmo assim, independente do outro, pensando só em mim. Eu queria provar demais uma coisa que eu nem sei se eu desejava. (Cecília).

O conflito entre as racionalidades se anunciou para Cecília e Aquarela de vários modos no dia a dia do trabalho, conforme suas narrativas. Cruzamentos conflituosos entre

diferentes elementos das racionalidades (SERVA, 1997) foram mencionados ao longo da apresentação das trajetórias das participantes da pesquisa. Uma questão, porém, apareceu com especial notoriedade e diz respeito aos dilemas éticos que elas vivenciaram nessas experiências.

Nos estudos de Beyda e Casado (2011) e Margoto et al. (2010), a incongruência entre os valores e crenças dos participantes e das organizações das quais faziam parte foi identificada como um dos fatores que os levaram à decisão de deixar a carreira corporativa. Em suas experiências nas multinacionais, tanto Cecília quanto Aquarela levantaram a questão de terem tido que lidar com conflitos recorrentes entre seus valores e aqueles praticados dentro da empresa.

Aquarela relata ter vivido o dilema ético de diversas formas, tanto na “Multinacional”, quanto na “Empresa Escola”. Quando era estagiária, ela lidava com o gestor direto que, em vez de ensinar as atividades da área, direcionava-a para escrever uma monografia de fim de curso para ele. Além disso, houve o assédio sexual, que ela generaliza para a experiência da mulher no ambiente organizacional, já abordada no capítulo anterior. “Mulher tem muito disso, né!? A gente, num ambiente de trabalho, a gente sofre isso. Infelizmente, às vezes, pra conseguir uma posição melhor, você tem que até dar de cima do seu chefe pra... E a gente sabia de casos, e casos, e casos... E não era meu estilo, não.”

No seu emprego na “Empresa Escola”, ela relata um choque nas suas impressões e sentimentos ligados à gestora direta, dona da empresa, associado às questões éticas. Ela considerava essa gestora uma “chefe muito humana”, que deu a ela autonomia e oportunidade de desenvolver-se no trabalho. “Apesar do temperamento dela e das picaretada dela, que ela era muito picareta.” Aquarela diz que, na época, somente percebia indicativos de corrupção, “levantando especulações”, mas que não tinha noção da “profundidade da coisa”.

A gente vê muito isso no ambiente organizacional, né!? As pessoas manipulam números, pra dar mais visibilidade pro setor. Então assim, é complicado. Ela fazia as manipulações no *reporting*. (...) Pra não falar que o trabalho tá sendo mal desenvolvido, ela adulterava alguns números, sabe!? E a gente fazia o quê, né!? Eu vou fazer o quê? Não vou fazer nada, né!? E a gente entra num conflito muito grande nessa questão ética dentro da empresa, porque, poxa vida, tem tanta coisa que não é verdade! Imagina, isso é só uma fresta do... do iceberg, porque o resto está escuro. A gente, enquanto funcionário, nem sabe. (...). Aí, a gente não tem dimensão da coisa, mas a gente sabe que muitas iniciativas (...) é saída pra lavagem de dinheiro. Então, realmente, adulterar um número ou outro não é quase nada perto do que realmente acontece, né!? (Aquarela).

Sua sensação é de que o Brasil é um país com tanta corrupção, que isso contribui para que as pessoas achem que as “pequenas corrupções” são “parte da nossa natureza”. Para ela, a

assimilação gradual do comportamento corrupto por parte da gestora a fez sentir-se desiludida.

A questão do conflito de valores permeou todo o relato de Cecília sobre sua experiência na multinacional. Ficou clara a relevância desse tema naquele momento de sua trajetória, em sua fala e, muito significativamente, na imagem que ela escolheu para representar o período, mostrando que se tratava de um conflito ético: a queda de braço entre o que ela chamou de “bem” e “mal” (Figura 7). A principal angústia relatada por ela era a pressão para realizar condutas e corroborar com decisões com as quais não concordava, para favorecer a maximização de lucros do “CNPJ”.

Tanto na ‘Ultrassom’ quanto na ‘*Hell’s Kitchen*’, eu tive testes dos meus valores o tempo inteiro. O tempo inteiro. Eu comentei com você, né!? Tiveram várias situações que eu tive que escolher: CNPJ ou pessoa? E aí, eu escolhi pessoa. Talvez, eu não tenha tido habilidade para fazer um casamento dessas situações. Talvez eu não tenha tido essa habilidade. Mas, com o conhecimento que eu tinha, com o ferramental que eu tinha na época, eu não consegui fazer esse casamento sem entrar em detrimento de uma das partes. E eu optei pelas pessoas. E, erroneamente ou não, inconscientemente, sendo topetuda ou não, nos dois lugares eu fui demitida. (Cecília).

Para ela, isso significaria “valores a perder” e essa perda estava intrínseca ao ambiente organizacional. “Era uma questão mais fluida, mais difícil de enxergar.”

Para Guerreiro Ramos (1989), numa sociedade de mercado, espera-se do empregado uma aceitação acrítica das determinações impostas para seu papel profissional. Nem Cecília, nem Aquarela se mostraram confortáveis diante dessa despersonalização em prol da eficiência. Na tentativa de se adaptar ao contexto formal da organização, Cecília diz ter se sentido “extremamente infeliz” e sua reação, então, foi de reclamar e de questionar.

Então, assim, eu fiquei uma chata porque, eu ficava incomodando, porque... eu não tava rodando no sistema, sabe!? Eu tava uma peça solta lá. Então eu cheguei num ponto que eu acho que eu tava atrapalhando até. Tava atrapalhando. (...) Eu não tava rodando do jeito que eles achavam que eu deveria rodar, sabe!? (...) Quando eu saí, pra algumas pessoas, talvez eu tenha deixado a marca de, de ser correta. De assim, de não aceitar qualquer coisa. A ponto de perder meu cargo, mas não aceitar qualquer coisa. E, e foi isso mesmo. Eu comecei a questionar exatamente as coisas que eu não ia aceitar. (Cecília).

Ela levou o sofrimento ao nível do adoecimento, desenvolvendo um quadro depressivo. Seu adoecimento parece ter sido consequência de uma tentativa mal sucedida de alcançar um equilíbrio orgânico com a empresa. Segundo Guerreiro Ramos (1989), afirmar que um indivíduo deveria esforçar-se para eliminar a tensão crônica entre o ambiente organizacional e a realização pessoal corresponde a insinuar uma deformação da pessoa humana.

No caso de Aquarela, o sofrimento causado pela tensão entre as racionalidades no contexto organizacional fez com que ela tomasse a decisão – e a ação – de se desligar da empresa. Independentemente da diferença na forma de resistência apresentada por cada uma delas, ambas as entrevistadas demonstram a tentativa de resguardarem sua liberdade, num ato substantivo (GUERREIRO RAMOS, 1983, *apud* AZEVÊDO; ALBERNAZ, 2006). Uma vez que elas conseguem se colocar “em suspenso” e examinar seus ambientes de trabalho com visão crítica, começam a revelar semelhanças com o modelo de homem parentético, descrito por Guerreiro Ramos (1984).

8.3 VÍNCULOS DE TRABALHO E AS RACIONALIDADES

Por fim, após compreender a dinâmica entre as racionalidades que se apresentam nas decisões de carreira das entrevistadas, este capítulo irá analisar como essas racionalidades se relacionam com os vínculos de trabalho na atualidade. Para se chegar a essas reflexões, inicialmente, apresentam-se os relatos de Cecília e Aquarela sobre as relações que cada uma delas estabeleceu com os vínculos flexíveis.

8.3.1 Cecília e os Vínculos Flexíveis

A criação da “Empresa do Futuro” e a ligação com a “Serviços em Treinamento” foram as formas encontradas por Cecília para viabilizar sua atuação nas profissões de *Coach* e Consultora, no momento de sua carreira que se seguiu à sua demissão da “*Hell’s Kitchen*”. Para que isso acontecesse, foi necessário que ela abrisse um CNPJ em seu nome, no formato MEI, já explicado anteriormente, que permitisse a ela trabalhar através de contratos de prestação de serviços, já que em nenhum dos casos ela trabalha com vínculo CLT. Todas as suas experiências anteriores tinham sido através da carteira de trabalho assinada. Então, essa foi a primeira vez que ela trabalhou em modelos de vínculo flexível.

Naquele momento, ela considerava ser essa sua única opção. Após o adoecimento na “*Hell’s Kitchen*”, ela não queria voltar ao “mercado formal” de trabalho, como empregada de uma empresa, e, ao mesmo tempo, diz não ter conseguido se enxergar com conhecimento suficiente, ou com contatos suficientes, para movimentar-se profissionalmente de outra maneira.

Para Cecília, “ser CLT” traz uma sensação de “estar presa à empresa”. Ela descreve essa sensação por diversos ângulos, como estar submetida a relações de subordinação com

chefias que ela nem sempre respeita e confia. “Eu tenho uma facilidade muito grande de seguir pessoas que eu admiro, mas de subordinação é uma dificuldade.” Em sua visão, no vínculo CLT, o relacionamento com o chefe pode definir se é necessário que o profissional realize um trabalho de qualidade ou não. “O salário, no final do mês, se você fez bem ou se você não fez tão bem, muitas vezes pouco importa. Se o chefe gosta de você, ótimo. Você pode entregar mais ou menos.”

Outra perspectiva mencionada por ela é a de que, sendo CLT, o empregado tem que se sujeitar a um controle dos seus horários.

Eu não gosto de ter horário, mas eu não chego atrasada. Eu nunca chego atrasada no trabalho. (...) Mas ter que cumprir horário, eu não poder: ‘ah, agora eu quero ir ao shopping tomar um sorvete’. Depois eu termino o trabalho, eu vou terminar, mas agora eu quero tomar um sorvete. E não poder ter essa liberdade, eu não... isso me incomodava.

Além do controle de horários, Cecília também aponta para o controle das atividades e decisões no cotidiano de trabalho. Ela diz que, nas empresas em que trabalhou como CLT, ela não teve liberdade de “fazer escolhas”, de “comandar as próprias questões” ou de “assumir a responsabilidade”. “Tem sempre alguém que chancela, tem sempre alguém que assina, as coisas não são construídas normalmente conjuntamente, elas são forçosamente construídas.”

A narrativa de Cecília mostra que, nos modelos de vínculo flexível em que trabalha atualmente, consegue experimentar autonomia – pode agir e se expressar livremente – e autenticidade – pode interagir de forma íntegra, honesta e franca –, conforme as definições apresentadas por Serva (1997). “Porque ainda que eu pegue todos os projetos hoje, porque eu preciso de dinheiro, eu poderia falar não. E, na empresa, eu não tenho essa opção. Hoje, tanto na ‘Empresa do Futuro’, quanto na ‘Serviços em Treinamento’, eu consigo dar um tom meu, um formato meu.” Para ela, a profissão de *Coach* aparece como um espaço de satisfação e autonomia, além de permitir a busca por significados e influência no ambiente, que são características ligadas à razão substantiva, conforme a definição de Guerreiro Ramos (1989).

Ao discutir sobre sua relação com esses dois formatos de relação de trabalho, e suas dúvidas e certezas em permanecer trabalhando como MEI no futuro, Cecília destaca alguns aspectos de maior relevância. A remuneração, que se revela um ponto importante no processo decisório de Cecília ao longo de toda sua trajetória profissional, aparece também aqui como um dos aspectos de maior destaque levantados por ela. “Aqui, no formato MEI, como consultora, eu ganhei melhor do que como CLT.”

Segundo sua descrição, houve uma “evolução” nos seus ganhos financeiros ao longo dos três primeiros anos trabalhando como MEI. No primeiro ano, sua remuneração foi menor

do que a que recebia na sua última – e melhor remunerada – experiência como CLT, a “*Hell’s Kitchen*”. Entretanto, já no segundo ano, conseguiu equiparar esses valores. “No terceiro ano, eu já ganhei mais. Inclusive, hoje, sabendo o que se ganha na ‘*Hell’s Kitchen*’, eu ganho mais do que se eu tivesse permanecido.”

Cecília conta que, mesmo no ano do nascimento de seu filho, em que ela se afastou do trabalho por cerca de três meses, o que recebeu foi “mais vantajoso do que se eu estivesse fixo num emprego”. Contudo, ela enfatiza que o valor da licença maternidade pago pela Previdência Social para as trabalhadoras que assumem o formato MEI é “uma porcaria”, reforçando, mais uma vez, a questão já abordada anteriormente sobre as desigualdades de gênero ainda presentes nas relações de trabalho na atualidade. Ainda assim, ela diz que, mesmo que, no momento da licença, estivesse numa empresa “fixa”, não teria dado tempo de ter “construído carreira”, ao ponto do seu salário superar seus ganhos atuais com o *Coaching* e a Consultoria.

Se, por um lado, a remuneração parece mais atrativa em valores quando Cecília assume o formato de vínculo MEI, por outro, ela também evidencia o aspecto da insegurança, já que esse formato pressupõe instabilidade. Para ela, esse sentimento de insegurança é agravado por três fatores. O primeiro é a ligação constatada por ela entre a inconstância da remuneração nos modelos de vínculo flexível e a situação do mercado brasileiro.

Tá tendo pouco serviço, a questão da economia ainda não esquentou de novo, então não está tendo muito serviço, não está tendo muito cliente, nem na ‘Empresa do Futuro’, nem na ‘Serviços em Treinamento’. Bom, pelo menos pra mim. Está tendo uma ou outra proposta, mas enseba, não fecha, fecha muito abaixo, e fica essa confusão.

O segundo fator agravante da insegurança de Cecília é que seu marido é profissional autônomo, portanto, toda a renda da família está sujeita à mesma instabilidade e dependente, por sua vez, da situação econômica e política do país. Vinculado a isso, está sua angústia e sentimento de responsabilidade com relação ao sustento do seu filho.

A minha preocupação muito grande agora é em relação ao meu filho. Porque o meu marido tem algumas mudanças no escritório para acontecer esse ano. E elas estão paradas porque elas estão em Brasília. E com esse trem de lava-jato¹⁹ e tal, está tudo parado lá. Então, a gente está suspenso. Não que a gente está esperando parado, eu continuo buscando trabalho e tudo. Mas, dependendo do que acontecer, isso aqui não vai sustentar. Esse formato ‘Empresa do Futuro’/‘Serviços em Treinamento’, prestar consultoria.

¹⁹A operação Lava-Jato é uma grande investigação de corrupção e lavagem de dinheiro no Brasil, iniciada em 2014, que revelou um esquema criminoso envolvendo grandes empreiteiras organizadas em cartel, e o pagamento de propinas milionárias para altos executivos da Petrobrás e outros agentes públicos, para a obtenção de contratos bilionários superfaturados. (MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL, 2017)

Assim, ela pondera se, diante da situação brasileira atual, o melhor é mesmo ganhar mais, permanecendo como MEI, ou ganhar menos, porém com o salário entrando “no dia certo, para pagar conta”, como no caso do vínculo CLT. “Esse ano é uma interrogação. (...) Com essas mudanças agora de mercado, e tal, eu cheguei até a pensar se não valia a pena voltar pro mercado formal de trabalho.”

O terceiro fator que ajuda a intensificar a insegurança de Cecília em relação aos ganhos financeiros do vínculo flexível é a necessidade de captar seus próprios clientes e projetos. No caso do seu vínculo com a “Empresa do Futuro”, o surgimento de clientes depende inteiramente de ações comerciais dela e da sócia. “A gente não tem comercial. Porque eu detesto, e ela detesta também. E a gente não tem dinheiro para pagar alguém para fazer o serviço. Que é ligar pro cliente, que é saber como é que ele está, que é mandar proposta, que é pedir para visitar. Um comercial ativo, não.” Cecília conta que nunca pegou o telefone e ofereceu o serviço para alguém. Já no caso da “Serviços em Treinamento”, ela não precisa realizar a atividade comercial propriamente dita, pois os clientes e projetos surgem através das demandas captadas pela equipe interna daquela empresa. Porém, ela revela um certo desconforto na dependência que isso gera. “A ‘Serviços em Treinamento’, paralelamente, é onde eu fico mendigando...”

Esses três fatores levantados por Cecília sobre a insegurança gerada pela instabilidade dos vínculos flexíveis ilustram a afirmação de Balassiano et al. (2004), sobre a carreira deixar de ser uma responsabilidade das organizações e passar a ser um problema de cada indivíduo, nem sempre trazendo bem-estar e crescimento às pessoas.

Outro aspecto que assume relevância na narrativa de Cecília é a característica “não-estruturada” que ela vivencia no trabalho como MEI, em oposição à repetição e rotina que ela entende como característica do trabalho CLT. Ela relaciona essa repetição a “estar presa” a certas regras e a uma só cultura, a não ter experiências diferentes com outras pessoas. “Porque a gente fica naquele... cavalgando na mesma baia, naquele cercadinho ali.” Nesse momento da entrevista, ela faz um gesto tapando as laterais do rosto, na altura dos olhos, de forma que as mãos a impedem de enxergar o que acontece dos lados e só pode ver o que está a sua frente, como o antolho de um cavalo. Esse gesto simboliza bem a ideia de Guerreiro Ramos, descrita em Azevedo e Albernaz (2006), de que o ambiente organizacional limita as possibilidades de atualização do sujeito, restringindo sua experiência. No caso de Cecília, ela associa essas restrições ao modelo de vínculo CLT.

Para ela, as ocupações que exerce como MEI a permitem vivenciar “o novo” no cotidiano de trabalho, diminuindo as repetições e remetendo a uma sensação de liberdade. Ela

conta que, tanto na “Empresa do Futuro”, quanto na “Serviços em Treinamento”, ela vai a empresas diferentes e tem contato com pessoas com culturas empresariais diferentes, “o que não acontece quando você está dentro da mesma empresa”.

Em contrapartida, por se considerar uma pessoa desorganizada, acredita que a rotina é uma coisa importante para ela “não procrastinar e deixar para última hora”. Nesse caso, o caráter não-estruturado do seu tipo de vínculo atual faz com que uma de suas “lutas diárias” seja buscar, por conta própria, mecanismos que a ajudem a sentir a segurança e direcionamento que a natureza rotineira do vínculo CLT costumava lhe viabilizar. “Se deixar, eu protelo, eu enrolo, eu ensebo, entende!? (...) agora estou testando um *app* pra ver se eu consigo... sabe!? Fazer uma lista, fazer uma... um trem que funcione!”

Por fim, outro aspecto realçado na discussão de Cecília sobre as vivências CLT e MEI foi a sua indignação com a lógica instrumental do “mundo corporativo”. Esse aspecto aparece também associado à questão dos conflitos de valores vivenciados por ela em alguns momentos de sua trajetória como CLT. Para ela, a realidade do ambiente organizacional se traduz em um “jogo sujo, do tipo chupo você até onde você dá caldo, você não serve mais, eu te mando embora. E aí, vende como ‘somos uma empresa que amamos os nossos funcionários’. O cacete!”.

Cecília julga que algumas organizações trabalhem a lógica utilitária “com limite”. Ainda assim, acha que “estar dentro” da empresa, através do vínculo CLT, determina que o empregado terá que tomar parte em práticas que desconsiderem a ética e a responsabilidade social, características da racionalidade substantiva, e levem em conta unicamente o alcance de resultados ligados a interesses econômicos, conforme o sistema de mercado (GUERREIRO RAMOS, 1989). Para ela, em teoria, um empregado CLT poderia se recusar a realizar uma atividade que fosse contra seus valores, mas, na prática, não pode.

Eu gosto do mundo do trabalho, mas não pra ficar CLT lá dentro. Não é pra mim. Porque é CNPJ. Ponto. (...) E é um meio mesquinho. Eu enxergo... eu digo da minha experiência. Eu sei que existem lugares que não são assim. Mas, é CNPJ. É obtenção de lucro. Então, ‘doa a quem doer, estamos aqui pelo número’. Acho correto, mas tem limite. E as pessoas? E as pessoas, pra mim, ainda continuam sendo muito importantes.

Quando iniciou sua vivência atual de relações de trabalho, através de vínculos flexíveis, Cecília entendia que era possível tirar essa característica puramente utilitária do seu cotidiano, por exemplo, não aceitando um serviço que ela achasse que iria conflitar com seus valores. Ao sair do “mundo carteira assinada”, contudo, ela conta ter se dado conta que negar um trabalho não seria tão simples assim e que, mesmo “estando fora”, ainda vive num mundo

organizacionalmente planejado (GUERREIRO RAMOS, 1989). “Você percebe que você não pode dizer não. Porque, senão, deixam de te chamar.”

Em sua experiência como MEI, ela diz nunca ter negado um serviço, porém, conseguiu “forçar alguns limites”. Ela emprega estratégias que contribuem para preservar sua autenticidade e tomada de decisões a partir de seu julgamento ético (SERVA, 1997), mas, ao mesmo tempo, também permitem que ela gere renda para sobrevivência através de seu trabalho. “É até feio, ‘ah, isso vai contra meus valores, eu não quero’. Mas, você vai dizer que você não tem agenda.” Em outros casos, ela negocia não a realização, mas o formato do projeto, por exemplo. Para ela, diferente da situação de quem é CLT, em que o formato é pré-estabelecido e o empregado não tem oportunidade de negociar, nos vínculos flexíveis, ainda que o cliente estabeleça diretrizes, o limite é mais tênue. “Você consegue expandir ele um pouco, é um pouco mais elástico. Que na empresa, pelo menos nas que eu passei, não eram tão elásticos assim.”

De forma geral, no seu relato, Cecília mostra-se mais contente trabalhando através de vínculos flexíveis do que no vínculo CLT. “Mesmo não ganhando o tanto que eu esperava, eu fui muito mais feliz aqui (MEI), do que aqui (CLT).” Para o futuro, ela relata incertezas.

8.3.2 Aquarela e os Vínculos Flexíveis

As principais ocupações de Aquarela nos dias de hoje são a atuação como professora de pós-graduação na “Sobrevivência” e um contrato de longo prazo de serviços de consultoria para o “Sindicato Patronal”. Ambas são formalizadas através de vínculos flexíveis, em que ela possui um CNPJ em seu nome, e recebe seu pagamento a partir da emissão de notas fiscais de prestação de serviços. Como fonte de renda alternativa, ela também mantém a atividade de “apoio a trabalhos acadêmicos”. Nesse caso, não há nenhum tipo de vínculo formal.

Ao longo de sua trajetória, essas são suas primeiras experiências com o modelo de vínculo de Pessoa Jurídica (PJ). Ela julga que há diferentes fatores que a influenciaram a tomar a decisão de se tornar PJ. O primeiro deles, cuja descrição remete às ações racionais instrumentais, segundo Serva (1997), no sentido de estar ligado ao interesse em maximizar os ganhos financeiros dela, foi seu início como docente da pós-graduação na “Sobrevivência”. “A ‘Sobrevivência’ me empurrou para ser PJ.” Em seu primeiro semestre lá, ela era contratada como autônoma, e recebia seu pagamento através de RPA. Conseguiu duas turmas nesse formato de vínculo, mas chegou a perder outras duas, por não ser PJ.

Pra surgirem mais oportunidades pra mim dentro da ‘Sobrevivência’, eu tinha que ser Pessoa Jurídica. Aí, eu falei assim: ‘nossa, eu vou arriscar criar uma Pessoa Jurídica para dar aula aqui?’ (...) Na verdade, eles não podem te garantir que você vai dar aulas, mas foi um risco. (...) Quem não arrisca, não petisca, né!? E eu arrisquei. Depois que eu virei PJ, surgiram muitas turmas pra mim.

Junto a esse “empurrão” dado pela “Sobrevivência”, Aquarela diz de uma certa dificuldade que passou a ter em conseguir lidar com a “forma como a gestão é feita” no espaço organizacional, estando vinculada através da CLT. Aqui, existem várias questões que trazem à tona elementos da ação racional substantiva, conforme as definições de Serva (1997), mas chamam à atenção a autonomia – ter liberdade para agir e se expressar –, os valores emancipatórios – ligados à solidariedade, respeito à individualidade e à liberdade –, e o julgamento ético – decisões baseadas em juízo de valor. “A liderança, esse autoritarismo que é jogado em cima de nós, eu acho que eu não dou mais conta desse modelo de trabalho, de estar numa empresa, de ter um chefe.” Ela declara que o ambiente organizacional a estava “incomodando”, por ela pensar que existem formas diferentes, “mais corretas”, de se fazer as coisas. “Muitas decisões que eram tomadas nas empresas que eu trabalhei, eu não concordava com elas, por acreditar que existiam outros caminhos.”

Aquarela conta que, ao decidir ter um CNPJ, considerou uma MEI, entretanto, a “Sobrevivência” não aceitava essa modalidade. Assim, ela abriu um CNPJ com enquadramento no Simples Nacional. Sua visão geral é de que o fato de ter se transformado em PJ “abriu muitas portas” para ela e também trouxe mais “retorno financeiro” do que quaisquer de seus vínculos anteriores na carreira.

No que se refere às questões de remuneração, Aquarela revela-se insatisfeita com os salários que teve ao longo de sua trajetória como CLT. “Toda minha vida eu ganhei pouco.” Ela diz que, mesmo na “Empresa Escola”, que foi onde teve diversos aumentos no valor de seu vencimento, o que chegou a receber no final ainda não era suficiente para “poupar” e “conquistar suas coisas”. “Porque, assim, poxa... eu quero ter um apartamento igual a esse aqui, eu quero ter um carro melhor, (...) mudar, dar uma condição melhor pro meu filho.”

Em seu primeiro ano como PJ, ela conta que, “por incrível que pareça”, foi quando “ganhou melhor”. “Profissionalmente, esse foi um dos melhores anos da minha vida!” Ela conseguiu “juntar dinheiro” e se organizar financeiramente, coisa que afirma nunca ter conseguido antes.

Esse ano eu consegui fazer muita coisa, e ainda consegui juntar dinheiro! Ainda tem uma reservinha, porque é necessário ter, porque como você é Pessoa Jurídica, você tem que se garantir nos próximos meses. (...) O que me permite tirar umas feriazinhas, relaxar, mas sem gastar muito, porque eu quero poupar, porque eu tenho coisas a conquistar. (...) Eu estou com o coração cheio de planos.

Ainda que ressalte os “grandes resultados” de rentabilidade (SERVA, 1997) trazidos pelos vínculos flexíveis, Aquarela alerta para o “choque” de “se assumir como profissional que trabalha por si”. Para ela, quando uma pessoa trabalha de carteira assinada, tem uma “certa segurança”, que se traduz em “ter um horário certo pra ir, um horário certo pra chegar, ter o salário certinho no final do mês, ter o vale, ter o convênio garantido pela empresa”.

Já como PJ, “você tem mais instabilidade, você tem que fazer seu salário, você tem que dar conta do seu sustento”. Ela diz que teve que “assumir” sua vida nesse aspecto. Para lidar com a insegurança financeira na prática, ela conta que passou a fazer planejamentos e previsões de faturamento para o ano todo, além de reservas financeiras para os períodos em que sua renda será mais baixa ou nenhuma. Além disso, ela enfatiza a necessidade de realizar movimentos comerciais ativos – “é pegar o telefone e ligar!” –, e de formar parcerias com outros profissionais para fomentar novos trabalhos.

Assim como no caso de Cecília, os relatos de Aquarela sobre a insegurança e a instabilidade dos vínculos flexíveis remetem, por um lado, ao discurso dos novos arranjos de carreira, em que os sujeitos tem que se responsabilizar pela sua trajetória profissional e desenvolvimento de carreira (SULLIVAN; BARUCH, 2009); e por outro, ao fato de que, como trabalhadoras, passam a assumir, no lugar das empresas, os encargos e burocracias para garantir seus próprios direitos trabalhistas (KIM et al., 2017).

Outro ponto que Aquarela considera “marcante” para ela, ao discutir sua relação com os diferentes vínculos de trabalho, é a questão da autonomia. Sob seu ponto de vista, na empresa privada, com vínculo celetista, existe um “controle muito forte, muito perceptível, uma hierarquia que você precisa respeitar”, e com cujo formato ela não se identifica. Ela reconhece que trabalhando como Pessoa Jurídica também precisa se sujeitar a uma “certa hierarquia”, representada pelos contratantes, e por um “controle”, representado pelo escopo de cada contrato. Ainda assim, diz que a liberdade que tem “no fazer” e “no conduzir” do seu trabalho “pesa muito” para ela.

Para Aquarela, essa autonomia não se manifesta somente “com relação a o quê produzir”, mas também no tocante ao controle do horário de trabalho. Nesse sentido, ela considera que o vínculo PJ dá a ela a liberdade de “articular os melhores horários”, os “dias mais estratégicos”, e montar “sua própria logística” em cima do seu foco naquele momento. Ao contrário, sendo CLT, ela teria que cumprir um horário pré-determinado pela organização.

Eu sinto autonomia, eu sinto feliz com isso. Eu tenho a autonomia de fazer a hora que eu quiser. Eu não estou presa a um ambiente de trabalho que eu tenho que cumprir de 9 às 18hs. (...) Eu sou dona do meu tempo, sabe!? Eu gosto disso, tenho tudo a ver com isso, porque o tempo é uma coisa muito importante.

A flexibilidade de horários proporcionada pelo vínculo PJ é exemplificada por Aquarela em diversos aspectos de seu cotidiano. Em primeiro lugar, ela aponta a satisfação que sente em poder acordar tarde. “Eu não ligo de trabalhar até onze e meia, meia-noite. Às vezes, eu faço isso. Mas eu queria poder dormir mais, eu gosto de dormir, porque eu durmo muito tarde.” Ela diz que gosta de acordar “tarde”, mas que tem “compromisso com horários” e que se sente incomodada se “ficar na cama” muito tempo. “Eu me cobro isso também.”

Além disso, ela declara estar “gostando dessa vida” em que pode dedicar tempo durante o dia a outras atividades que gosta de fazer, como cursar disciplinas isoladas em universidades públicas, participar de núcleo de pesquisa, levar o filho na escola e jogar vôlei.

Hoje eu posso jogar vôlei. É uma coisa que me dá vida! Eu acordo seis e meia da manhã pra jogar vôlei, e eu odeio acordar cedo. Se tem coisa que faz querer morrer é acordar cedo. Mas o vôlei é uma coisa muito importante pra mim. Então, o fato também de ter essa flexibilidade, essa autonomia, me permite fazer vôlei de manhã.

Aquarela fala também da contrapartida dessa flexibilidade, já que ela viaja muito a trabalho e as turmas em que dá aula acontecem, normalmente, às sextas-feiras e sábados. “Ao mesmo tempo, eu trabalho aos finais de semana. Quando tem agenda de turma, normalmente, eu estou viajando. Então, eu abro mão de uma vida até social, para trabalhar.”

A narrativa de Aquarela mostra a importância dada por ela à sua realização pessoal no trabalho, e remete à relação do homem parentético com o ambiente organizacional, conforme Azevêdo e Albernaz (2006). Assim como descrevem os autores, ela parece entrar em conflito com esse ambiente, na forma do vínculo CLT, ao identificar limitações que esse formato propicia à sua autonomia e possibilidades de realização pessoal. “Eu acho que o vínculo celetista ele tá muito focado (...) em uma hierarquia, pelas experiências que eu já te contei, em que você se sente oprimido e incapaz de crescer. E aqui, nesse vínculo PJ, eu percebo que depende de mim, sabe!?”

Por fim, como tópico da discussão sobre sua decisão entre os vínculos CLT e PJ, Aquarela chama a atenção para a questão do sofrimento no trabalho. “Está relacionado também com a minha qualidade de vida. Hoje ela é melhor. Num ambiente de trabalho celetista, eu tinha muito mais estresse.”

Nesse sentido, retoma-se o argumento de Cavazzotte et al. (2014), sobre haver efeitos negativos no bem-estar dos trabalhadores gerados pela intensificação do trabalho, que Aquarela exemplifica ao apontar a pressão e a cobrança existentes no contexto dos vínculos celetistas como causadores de sofrimento. “Eu lembro do meu chefe me ligando, altas horas da noite, pra perguntar porque que a peça não chegou no quinto dos infernos!” Ela afirma que,

ainda que acredite que o contexto dos vínculos flexíveis também sejam causadores de pressão, trata-se de uma cobrança interna e “não da mesma proporção” que a do ambiente celetista.

Então assim, hoje eu tenho uma profissão mais tranquila. Eu vou lá, desempenho o meu trabalho. Tento fazer da melhor forma possível. Eu tenho que respeitar determinados prazos (...), mas é uma cobrança controlável. Administrável. Eu sei que eu tenho um compromisso. Eu vou lá e faço dentro do meu intervalo. Mas não é aquela coisa controladora que alguém vai te ligar, te xingar, ou brigar.

Ela associa também o desgaste no trabalho como CLT com o “envolvimento muito mais próximo” que tinha com os colegas. “O outro tem uma opinião ao seu respeito. O outro faz intriga ao seu respeito. Ou às vezes se você cria uma situação que é também desgastante pro outro, é desagradável pro outro.” Para ela, como Pessoa Jurídica, é “muito mais fácil” ter um bom relacionamento com as pessoas, já que não está presente na empresa o tempo todo.

O sofrimento no trabalho se apresenta, no relato de Aquarela, como ponto de grande relevância para sua escolha por permanecer no vínculo PJ neste momento de sua carreira.

Eu dependo de agendas, eu dependo de contratos, eu dependo do meu esforço, sabe!? Mas, não me faz sofrer. E os meus vínculos celetistas, sempre teve muito sofrimento. Por questões éticas, por questões do próprio sofrimento que a pressão causa, por ‘n’ questões. E aqui (PJ), eu sou mais feliz.

Conforme foi possível constatar através de sua narrativa, em geral, Aquarela demonstra maior satisfação em trabalhar através de vínculos flexíveis do que no vínculo CLT, e sua visão de futuro parece envolver o alcance de seus planos permanecendo nesse formato de relação de trabalho.

8.3.3 O Homem Parentético e os Vínculos Flexíveis

Nesta pesquisa, nota-se que não só o ambiente organizacional é caracterizado pela tensão entre as racionalidades, mas a sociedade organizacional como um todo, conforme Guerreiro Ramos (1989). Nas histórias apresentadas, o sentido dado pelas entrevistadas às atividades profissionais e ao tipo de vínculo escolhidos após deixarem a multinacional remete à descrição desse autor (p. 99) sobre a forma como o homem parentético busca “se manobrar, no mundo organizacionalmente planejado” para garantir um espaço de atualização e satisfação de seus projetos de vida.

Guerreiro Ramos (1984) afirma que a relação entre o homem parentético e o trabalho tem características peculiares. Algumas dessas características puderam ser notadas nos relatos das entrevistadas, ao tratarem do período da construção de suas carreiras em que fizeram a transição entre o vínculo CLT e os modelos de vínculo flexível nos quais trabalham atualmente.

Cecília e Aquarela demonstraram tentar reunir em seu novo cotidiano de trabalho algumas condições que percebiam como importantes. O conjunto dessas condições foi construído a partir dos aprendizados vividos por elas nas experiências profissionais que tinham tido até aquele momento, que as proporcionou uma compreensão das limitações inerentes à organização pela racionalidade funcional. Foi possível observar, então, que elas apresentam **ambivalência em relação à organização** (GUERREIRO RAMOS, 1984) e, assim, tratam o ambiente organizacional segundo seus próprios termos relativos.

As duas participantes dessa pesquisa compartilharam a busca pela preservação de sua autonomia, representada pela liberdade de horários, decisões e valores. Elas associam essa autonomia ao contato com **desafios criativos** e a abertura para **atitude empreendedora** que buscam ativamente diante dessas tarefas (GUERREIRO RAMOS, 1984). No vínculo de trabalho flexível – MEI, para Cecília, e PJ, para Aquarela –, elas encontraram um nível de autonomia que se aproximou mais das suas necessidades, mesmo compreendendo que ainda permanecem atreladas ao sistema organizacional e submetidas a certo controle, por meio dos contratos com seus clientes. Cecília, inclusive, diz que queria manter contato com o mundo corporativo e “estar dentro da empresa”: “O que eu não gostava é de estar presa dentro da empresa.” (Cecília, grifo nosso).

Para as duas entrevistadas, também era importante que sua atividade profissional trouxesse ganhos financeiros satisfatórios. Porém, elas mostraram não mais atrelarem a ideia de uma boa remuneração ao um alto cargo em uma multinacional, como tinham antes. Assim, apresentam atitude empreendedora também na busca de novas oportunidades, e demonstram desejo de serem reconhecidas por seu trabalho, mas **não mais se esforçam para estar adequadas a um padrão convencional de sucesso** (GUERREIRO RAMOS, 1984).

Além disso, ambas se mostraram direcionadas pela questão ética, deixando claro que, ainda que permaneçam com o desejo de uma boa renda vinda do trabalho, não estão dispostas a se submeter a situações em que haja conflitos com seus valores. O foco nos próprios valores e crenças mostra a **grande importância dada ao eu** (GUERREIRO RAMOS, 1984).

Para Cecília, isso se reflete em não mais aceitar trabalhos que exigem padrões de comportamento que “massacram as pessoas” no processo.

De maneira geral, eu quero um ganha-ganha. Eu aprendi aqui (*Hell's Kitchen*) que, às vezes, para eu conseguir o que eu quero, alguém vai ter que perder alguma coisa. Ainda é doloroso para mim isso. Eu ainda acredito que seja possível de outra maneira. E ainda assim ganhar dinheiro. (Cecília).

Aquarela manifesta uma consciência de que os vínculos flexíveis não garantem a ela um ambiente sem conflito ético, e permanece na sua posição de resistência, que implica

mudar novamente os rumos de sua carreira, caso o modelo atual se apresente oposto a seus valores.

Essa questão ética, ela é importante pra mim. Porque eu não consigo fazer falcatrua, não. Eu não sei se eu vou sobreviver a esse mercado, né!? Porque é um mercado em que existe muita corrupção. Se determinados momentos eu precisar mentir, eu vou ter que rever muita coisa. Aí, pode ser que isso impacte em outro tipo de decisão, né!? (...) Mas os meus valores importam. Claro que todos nós passamos por dilemas, entre o certo e o errado, o que fazer, o que não fazer. Mas eu sempre pretendo optar pelo que é certo. (Aquarela).

As participantes também mostram esforços ativos para exercer **influência em seu ambiente** e retirar dele a própria **satisfação** (GUERREIRO RAMOS, 1984). Cecília afirma que gostaria de “impactar positivamente” na vida das pessoas, afastando-se, contudo, do ponto de vista do reconhecimento ou do “sucesso público”.

É bom quando a pessoa fala com a gente: ‘Olha que legal, você me ajudou a mudar’. É. Mas, é a minha contribuição. (...) é uma forma de ajudar as pessoas evoluírem de alguma maneira. A mim também, porque, de alguma maneira, a gente acaba se transformando nesse processo. (Cecília).

Aquarela diz querer “fazer um excelente trabalho” na profissão escolhida, de docente. Para ela, muitas pessoas não estão preocupadas com o aluno verdadeiramente, e ela alega tentar respeitar a “expectativa do outro com relação ao que ele está recebendo”. Nesse ponto, ela demonstra preocupação com o aprendizado, no sentido de “intermediar o conhecimento”, mas também com a imagem que ela passa como professora e as avaliações que receberá dos alunos posteriormente. Essa sua inquietação mostra que ainda existe para ela a aceitação, mesmo com críticas, de padrões de desempenho impostos pelo sistema organizacional em que está inserida (GUERREIRO RAMOS, 1984).

Nessas condições, ocorrem as escolhas de Cecília e Aquarela por deixarem o ambiente organizacional, no tipo de vínculo CLT. “Eu comecei a perceber que esse lugar de ser CLT, assim, num resumo do que é, não é pra mim. Porque parte de mim quer fazer parte, (...) mas uma parte maior não encaixa de jeito nenhum.” (Cecília). “Não que a teoria se aplique totalmente na prática, mas eu penso que existem caminhos mais corretos de fazer alguma coisa e, eu acho que o ambiente organizacional estava me incomodando por conta disso.” (Aquarela).

De forma geral, as decisões de Cecília e Aquarela durante a transição do modelo de carreira tradicional para a realização de trabalhos com vínculos flexíveis demonstram suas demandas por conciliar a sobrevivência na sociedade organizacional com um espaço para autonomia e atualização. Elas adotam ações substantivas para preservar seu espaço de

expressão da individualidade, valores e convicções pessoais. Para Guerreiro Ramos (1989), esse é o movimento do verdadeiro atualizador.

9 CONTRADIÇÕES E (I) RACIONALIDADES NA ESCOLHA PELOS VÍNCULOS FLEXÍVEIS

A partir do entendimento das trajetórias de Cecília e Aquarela, e da análise de suas escolhas pelos vínculos flexíveis de trabalho no momento atual de suas carreiras, foi possível fazer também uma reflexão mais ampla, para além de suas singularidades, sobre a relação entre a flexibilização e a precarização do trabalho. Num contexto de crescente perda de direitos trabalhistas, cabe a este trabalho uma reflexão crítica sobre o que hoje se apresentam como grandes contradições nos vínculos flexíveis de trabalho, que os sujeitos dessa pesquisa protagonizam.

Os relatos das participantes mostram que elas percebem os elementos instrumentais presentes no ambiente organizacional como causadores de sofrimento no trabalho e distanciamento das suas subjetividades. Numa atitude substantiva, em busca de autonomia e autenticidade, decidem abandonar o modelo de vínculo formal. Entretanto, os elementos de insatisfação com o ambiente organizacional, que elas associam equivocadamente ao vínculo celetista, dizem respeito, na realidade, ao modo como se apresentou a organização do trabalho nas experiências profissionais que vivenciaram.

É na organização do trabalho que estão incluídas as questões de relação com a chefia, controle de horários, (não) identificação com os valores da organização, dentre outras citadas por Cecília e Aquarela como características do trabalho nas empresas que influenciaram a decisão tomada por elas de exercer suas atividades através de vínculos flexíveis. Todavia, uma coisa é falar de subordinação às características da sociedade de mercado e do ambiente organizacional, outra coisa é falar da garantia de direitos trabalhistas, que é ao que o vínculo CLT verdadeiramente se refere. Na busca pela sobrevivência, muitas vezes, nem mesmo o próprio trabalhador faz a reflexão sobre essa diferença.

Isso significa dizer que a excessiva presença da racionalidade instrumental no cotidiano das empresas, que independe do tipo de vínculo de trabalho praticado, pode levar o trabalhador a uma associação equivocada entre o vínculo formal e o sofrimento causado por uma organização do trabalho essencialmente utilitarista. O sujeito busca um cotidiano de trabalho estabelecido sobre elementos de uma racionalidade diferente da instrumental, associa a lógica utilitária ao tipo de vínculo CLT e o abandona, assumindo que a flexibilização seja capaz de trazer a autonomia e autenticidade que garantirá sua realização pessoal. Porém, ao adotar o modelo de vínculo flexível, cai em um formato de relação de trabalho no qual fica desprotegido.

Ainda que as participantes relatem se sentir com mais autonomia, existe uma contradição, que é ligada à insegurança e à instabilidade de não se ter um vínculo de trabalho formal. Aqui, não se refere à questão da subordinação às organizações, mas sim aos direitos trabalhistas que, no Brasil, são resguardados pelo modelo de vínculo celetista. A regularidade no pagamento dos salários, os benefícios resguardados por lei e a licença maternidade são alguns dos aspectos abordados pelas participantes dessa pesquisa como a “segurança” trazida pelo trabalho de carteira assinada. E a perda dessa segurança é claramente reconhecida por ambas ao deixar o vínculo formal.

Ao optar por um vínculo flexível para conquistar uma autonomia que é ligada à organização do trabalho, fica claro que esses sujeitos assumem outras cargas, ligadas à perda dos direitos que os amparam enquanto trabalhadores. A autonomia que as entrevistadas buscam é cercada por outros problemas, e esses problemas tem lugar em um cenário – que vai além das histórias delas – que faz com que as carreiras direcionadas para os vínculos flexíveis de trabalho nem sempre sejam escolhas.

Falar de liberdade no contexto das relações de trabalho significa falar também de igualdade nas negociações dos direitos trabalhistas.

Desde a Declaração Universal dos Direitos Humanos-DUDH, tanto os tradicionais direitos civis e políticos – direitos de liberdade – quanto os direitos sociais dos trabalhadores – direitos de igualdade – passaram à categoria de direitos humanos fundamentais, cujas características são a universalidade, a indivisibilidade, a interdependência e a inter-relacionalidade. (LEITE, 2016, p.2).

Empregadores e empregados apresentam, no entanto, desigualdade de condições econômicas que evidenciam um desequilíbrio de forças nessa balança. “Para minimizar tal desequilíbrio, a sociedade, mediante a pressão dos grupos organizados de trabalhadores, inclusive no âmbito internacional, criou mecanismos de garantia de direitos mínimos aos trabalhadores através de normas jurídicas.” (PIROTTA, W.R.B.; PIROTTA, K.C.M., 2002, p.4). No Brasil, essas regulamentações encontram-se na CLT, que, segundo Leite (2016, p.4), é construída em concordância com “os princípios da igualdade e da dignidade da pessoa humana do cidadão-trabalhador” e sobre a norma em que os direitos trabalhistas são irrenunciáveis.

O Brasil é um país onde a ameaça do desemprego é cotidiana e o nível de formação educacional e capacitação do trabalhadores é, muitas vezes, baixo. Dessa forma, nos modelos de vínculo flexível, as negociações realizadas diretamente entre os profissionais e as empresas podem colocar o contratado em posição de clara desvantagem, levando-o, por exemplo, a renunciar direitos e assumir encargos, em troca da oportunidade de exercer uma atividade

remunerada. As condições ajustadas nesse tipo de negociação podem implicar na redução ou eventual extinção de direitos laborais.

A extinção ou redução de direitos trabalhistas, portanto, que será imposta pela classe economicamente mais forte, agravará o problema da má distribuição de renda e manterá, por consequência, a brutal desigualdade econômica no nosso país, com todos os efeitos perversos que ela traz, como a banalização da violência, a discriminação de toda ordem, a exploração, enfim, o desrespeito generalizado à dignidade da pessoa humana. (LEITE, 2016, p.4).

Com o aumento da prática de contratação pelos vínculos flexíveis, a precarização da situação do contratado aparece de diversas formas. Dentre elas, estão o aumento da rotatividade e, portanto, instabilidade na geração de renda do trabalhador; e o surgimento de novas categorias profissionais, menos organizadas e com menor poder de barganha. A história mostra que, especialmente em momentos de crise, instabilidade econômica, desemprego e automatização da produção, até mesmo os movimentos coletivos, como os sindicatos, apresentam dificuldade em proteger os interesses dos trabalhadores diante do poder econômico (PIROTTA, W.R.B.; PIROTTA, K.C.M., 2002).

Quem acaba se beneficiando com projetos que promovem a flexibilização são, então, os grandes empresários, já que o maior custo ligado ao trabalho, no Brasil, não é salarial, mas sim dos encargos tributários e previdenciários (LEITE, 2016).

A realidade está a demonstrar que todos os processos de flexibilização até agora implementados não redundaram em criação de novos postos de trabalho. Ao contrário do prometido, só precarizam direitos, contribuindo para a redução da massa salarial e para o aumento da informalidade do mercado de trabalho. A verdade é que os empregos só são criados, inclusive os formais, com o crescimento da economia, como ficou muito bem demonstrado em períodos anteriores. (*Carta aberta aos deputados*, Correio Brasiliense, 27.12.2001, subscrita por várias organizações e instituições, apud LEITE, 2016, p. 3-4).

As decisões dos sujeitos não podem, então, ser descoladas de um momento histórico e político do Brasil, de flexibilização das leis trabalhistas, baixa sindicalização, microrregulações, alto índice de desemprego e em que as ações políticas de determinados grupos são direcionadas a, cada vez mais, reduzir os direitos, garantidos através da CLT, que visam proteger a classe trabalhadora. Os efeitos dessas ações atingem diretamente o trabalhador, que acaba tendo que aceitar os novos formatos de vínculo e os discursos ligados a eles. Esse sujeito pode assumir o vínculo flexível, então, muitas vezes, mais pela busca por sobrevivência, do que por escolha própria.

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tempo de um mestrado não parece suficiente para as inesgotáveis possibilidades de abordagens e perspectivas que é possível dar ao material coletado quando se trabalha com a metodologia da História de Vida. A imensa quantidade de informações em cada história, e o nível de aprofundamento em que é possível chegar quando há verdadeira entrega do pesquisador e do sujeito fazem reforçar a ideia de que não é necessário mais do que uma história para realizar a ponte entre a singularidade e o social que essa metodologia propõe.

Nesta pesquisa, duas trajetórias foram analisadas com o objetivo de compreender a construção de carreira na atualidade, no contexto dos vínculos flexíveis de trabalho. As trajetórias das participantes desta pesquisa demonstraram que as escolhas de carreira na atualidade contam com a influência concomitante, e em geral conflituosa, de diversas racionalidades. A autonomia, a autenticidade e a ética se destacam como elementos da racionalidade substantiva que permeiam essas decisões. A opção pelos vínculos flexíveis, em oposição ao vínculo celetista, apresenta-se como um artifício encontrado pelos sujeitos para viverem num mundo organizacionalmente planejado, sem perder seu espaço de atualização pessoal, aproximando-os do modelo do homem parentético.

A flexibilidade pode não ser uma característica exclusiva dos novos formatos de relação de trabalho, mas também das construções das carreiras na atualidade. Desde o início de suas vidas profissionais, os sujeitos mostram não estarem dispostos a permanecerem confinados aos limites das organizações, não permanecendo por longo tempo em cada experiência, e tendo abertura para decisões de dar novos rumos à carreira em momentos que eles próprios julgam pertinentes, e não conforme um plano estabelecido pelas empresas.

Em alguns momentos ao longo da vida, a experiência profissional parece figurar mais como pano de fundo para grandes eventos na vida da pessoa do que o contrário. Isso se deu, no caso das entrevistadas, quando o sujeito vivenciou, ainda jovem, marcos para tomada de decisões e redirecionamentos mais complexos em aspectos pessoais, como o nascimento de um filho ou um divórcio, por exemplo.

Em outros casos, a decisão dos sujeitos de deixar uma organização associa-se ao fato de que as empresas não parecem mais capazes de proporcionar um progresso na carreira, seja em termos de remuneração, nível de cargo ou aprendizado. Mesmo nas experiências em multinacionais, que, enquanto os sujeitos olhavam de fora, pareciam ainda ser capazes de sustentar a ideia da organização que seria responsável pela gestão da carreira dos trabalhadores, ao ingressarem no quadro de empregados, percebeu-se que as políticas

adotadas servem, na verdade, de estímulo ao autodesenvolvimento e à responsabilização do próprio trabalhador. As organizações incorporam o discurso dos novos arranjos de carreira, e, assim, desobrigam-se da responsabilidade, dos custos e dos riscos de ter que fornecer as condições necessárias para a evolução das carreiras em seu modelo tradicional.

O modelo tradicional ou linear de carreira parece ser associado pelos sujeitos ao tipo de vínculo CLT, enquanto os discursos dos novos arranjos de carreira aparecem nos relatos das entrevistadas sob o entendimento delas de que, uma vez assumindo os vínculos flexíveis de trabalho, passam a ter liberdade em diversos níveis. O sujeito que opta pelos vínculos flexíveis de trabalho parece buscar, então, fugir de um padrão de carreira tradicional, com fortes características de controle e hierarquia, com o propósito de garantir sua autonomia, mantendo a autenticidade nas interações e agindo conforme seus próprios valores. Para isso, ele torna-se, ele mesmo, uma empresa.

Ao assumir um CNPJ para si, o sujeito assume também os encargos relacionados aos seus próprios benefícios de emprego – como passar a pagar um plano de previdência privada, ou sustentar um período de licença maternidade com “uma porcaria”²⁰ de benefício de seguridade social, por exemplo. Além disso, precisa, por conta própria arcar com a geração de demanda para o serviço que pretende prestar. No caso deste estudo, as participantes mostraram que o trabalhador flexível tem que “sair da sua zona de conforto” para se organizar, seja no sentido de uma gestão financeira diferenciada, de movimentos ativos de captação de clientes, ou de lidar com a nova fonte de sofrimento no trabalho: a insegurança.

Os relatos das participantes sobre a instabilidade dos vínculos flexíveis mostram que, apesar da sensação de autonomia vinda da flexibilidade de horários e decisões técnicas ligadas ao cotidiano de trabalho, deixar a estrutura e hierarquia do vínculo CLT significa, também, assumir um número enorme de responsabilidades, falta de amparo e direitos. Por um lado, então, ao optar pelos vínculos flexíveis, o sujeito parece estar “trocando seis por meia dúzia”, no sentido em que deixa de vivenciar o sofrimento no trabalho causado pelos conflitos de seus valores com os da organização e pelo distanciamento da sua subjetividade, para vivenciar o estresse da insegurança vinda da instabilidade e do desamparo inerentes à flexibilização. Sai de um buraco para cair em outro, o do trabalho precarizado.

Por outro lado, falar de flexibilização pode não ser o mesmo que falar de precarização. Para essas trabalhadoras, que, é importante ressaltar, são profissionais pós-graduadas e especialistas em suas áreas de atuação, mesmo num contexto de imprevisibilidade, há uma

²⁰ Remete à fala de Cecília sobre o valor da licença maternidade que é paga para o trabalhador MEI (p. 121).

percepção de melhoria da qualidade de vida ao se assumirem como trabalhadoras flexíveis. Essa melhoria foi percebida, não só nos ganhos financeiros, maiores ao realizar atividades profissionais por contratos de prestação de serviços, do que em contratações CLT, mas também no domínio do próprio tempo. A autonomia que alcançaram é reconhecida pelos sujeitos como relativa, já que não deixam de se submeter à conjuntura de mercado e às diretrizes estabelecidas por clientes, que são, no caso das participantes desta pesquisa, as próprias organizações. Mesmo assim, em algum nível, os sujeitos parecem sentir-se mais confortáveis ao manobrar-se psiquicamente para lidar com a autonomia limitada dos vínculos flexíveis, do que no controle assumido do vínculo celetista.

Para ambas as entrevistadas, ao falar de “evolução” na carreira, ela foi associada com uma ascensão no status do cargo ou atividade exercida por elas, ou no nível acadêmico alcançado. Esse crescimento também foi relacionado a um aumento progressivo de suas remunerações que, ao ampliar-se o olhar para o contexto, pode representar a ascensão de classe social.

As discussões de classe e gênero, que permearam as narrativas sobre as carreiras e fazem parte das singularidades das trajetórias das duas mulheres participantes desta pesquisa, dizem também desses grupos sociais na atualidade. Essas duas questões, que por si só são de grande complexidade, foram abordadas aqui apenas de forma breve e pontual, não havendo análises mais minuciosas, uma vez que o foco deste estudo foi direcionado para a dinâmica das racionalidades nas tomadas de decisão profissional e os novos formatos de vínculos de trabalho. Entretanto, principalmente num momento em que o Brasil vive uma situação política em que se destacam cada vez mais as desigualdades, é importante ressaltar a relevância dessas discussões, indicando-as como pontos de continuidade deste trabalho, sendo aprofundadas em futuros estudos e artigos elaborados a partir do material coletado aqui, ou mesmo de futuras pesquisas.

Também, como sugestão para futuras pesquisas, propõe-se estudar a relação das racionalidades nas escolhas de carreira com as relações de trabalho no caso dos trabalhadores que decidiram pelo caminho contrário do proposto aqui, ou seja, que deixaram o trabalho nos modelos de vínculo flexível para exercer suas atividades através do vínculo CLT.

Não se pode deixar de falar da contribuição que esta pesquisa traz, em termos metodológicos, para os estudos em carreiras, com o uso da linha da vida e das imagens como ferramentas de recolhimento das trajetórias de vida, que auxiliam a conectar as dimensões subjetiva e objetiva das carreiras dos sujeitos participantes.

Cecília e Aquarela dizem o quanto, para elas, foi relevante ter participado desta pesquisa, contando suas histórias, revelando a dimensão terapêutica do método escolhido. A possibilidade de “reorganizar os pensamentos” e “refletir sobre as decisões tomadas no passado” surgiu em ambos os relatos como momentos de ressignificação das experiências, que elas afirmam ter ajudado a obter uma visão mais clara das experiências do presente.

Foi bom rever tudo isso de uma forma mais estruturada. Porque são coisas que a gente não pensa como que a gente vai tomando decisões ao longo da vida, a gente não faz uma reflexão do que influenciou tal decisão. E eu acho que isso me permitiu até organizar a minha carreira na minha cabeça. O quê que eu passei, o quê que eu senti naquela época. Então, participar disso foi legal, porque até me permitiu analisar melhor as decisões que eu estou tomando. (Aquarela).

Para finalizar, é importante também destacar que este trabalho discute a questão dos vínculos flexíveis de trabalho justamente em um momento na realidade brasileira em que as fronteiras entre os tipos de vínculo ficam mais tênues, a partir da aprovação, pelo governo atual, de uma reforma da CLT. Se antes o trabalho flexível era definido como aquele que se diferenciava de um vínculo de emprego “normal”, celetista, cada vez mais parece que a “normalidade” do vínculo passou a ser definida pela flexibilidade, e não pela estabilidade, benefícios e garantias trabalhistas. Cabe questionar em que medida essas mudanças irão repercutir na qualidade de vida e nas condições de trabalho dos sujeitos inseridos nesse contexto.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, S. P. C.; TOLFO, S. R.; DELLAGNELO, E. H. L. Sentidos do Trabalho e Racionalidades Instrumental e Substantiva: Interfaces entre a Administração e a Psicologia. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 2, p. 200-216, 2012.

ANTUNES, R. Desenhando a nova morfologia do trabalho no Brasil. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 28, n. 81, p. 39-53, 2014.

ANTUNES, R. A classe-que-vive-do-trabalho: a forma de ser da classe trabalhadora hoje. In: ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. 6. reimp. São Paulo: Boitempo, 2003.

ARAÚJO, G.B.; PARADISO, A.C.; LASSANCE, M.C.P.; SARRIERA, J. C.. Carreira e narrativa: contribuições para a intervenção. **RBOP - Revista Brasileira de Orientação Profissional**, São Paulo, v. 14, n. 2, p. 191-201, dez. 2013.

ARTHUR, M. B. Examining contemporary careers: a call for interdisciplinary inquiry. **Human Relations**, v. 61, n. 2, p. 163-186, 2008.

ARTHUR, M.B.; HALL, D.T.; LAWRENCE, B.S.. Generating new directions in career theory: the case for a transdisciplinary approach. In: ARTHUR, M.B.; HALL, D.T.; LAWRENCE, B.S. (Orgs.). **Handbook of Career Theory**. New York: Cambridge University Press, 1989. Cap. 1, p. 7-25.

ARTHUR, M.B.; ROUSSEAU, D.. Introduction: The boundaryless career as a new employment principle. In: ARTHUR, M.B.; ROUSSEAU, D. (Orgs.). **The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era**. New York: Oxford University Press, 1996. p. 3-20.

AZEVEDO, A.; ALBERNAZ, R. A "antropologia" do Guerreiro: a história do conceito de homem parentético. Em memória a Eliana Guerreiro Ramos (1949-2003). **Cadernos EBAPE.BR**, v. 4, n. 3, p. 1-19, 2006.

AZEVEDO, A.; ALBERNAZ, R.O.. A Razão d'A Nova Ciência das Organizações. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, 2015.

BALASSIANO, M.; VENTURA, E. C. F.; FONTES FILHO, J. R. Carreiras e cidades: existiria um melhor lugar para se fazer carreira?. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 3, p. 99-116, 2004.

BARLEY, S. R. Careers, identities, and institutions: the legacy of the Chicago School of Sociology. In: ARTHUR, M. B.; HALL, D. T.; LAWRENCE, B. S. (Orgs.) **Handbook of Career Theory**. New York: Cambridge University Press, 1989. Cap. 3, p. 41-65.

BARROS, V.A.; LOPES, F.T.. Considerações sobre a pesquisa em história de vida. In: SOUZA, E.M. (Org.). **Metodologias e análises qualitativas em pesquisa organizacional: uma abordagem teórico-conceitual**. Vitória: EDUFES, 2014, p. 41-63.

BENDASSOLLI, P.; WOOD JR., T. O paradoxo de Mozart: carreiras nas indústrias criativas. **Organizações & Sociedade**, v. 17, n. 53, art. 2, p. 259-277, 2010.

BENDASSOLLI, P. Recomposição da relação sujeito-trabalho nos modelos emergentes de carreira. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 4, p. 387-400, 2009.

BEYDA, T. T.; CASADO, R. U. Relações de trabalho no mundo corporativo: possível antecedente do empreendedorismo?. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, n. 4, art. 7, p. 1066-1084, 2011.

BIAZUS, P. O.. Fotoetnografia da Biblioteca Jardim. **Horizontes Antropológicos**, v.12, n.25, p. 301-306, 2006.

BRASIL. Dúvidas relacionadas ao Microempreendedor Individual. Disponível em: <http://www.portaldoempreendedor.gov.br/perguntas-frequentes/duvidas-relacionadas-ao-microempreendedor-individual-1>. Acesso em: 19 jul. 2017.

BRASIL. Ministério da Educação. O Pronatec. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/pronatec/o-que-e>. Acesso em: 28 ago. 2017.

BRASIL. Ministério da Educação. ProUni – Programa Universidade para Todos. Disponível em: <http://prouniportal.mec.gov.br/o-programa>. Acesso em: 28 ago. 2017.

CASTILLO, J. J.. Em busca do trabalho perdido (e de uma sociologia capaz de o encontrar...). In: KOVÁCS, I.; CASTILLO, J.J., **Novos modelos de produção: trabalho e pessoas**. Oeiras: Celta Editora, 1998.

CAVAZOTTE, F. S. C. N.; LEMOS, A. H. C.; BROLLO, M. S. Trabalhando melhor ou trabalhando mais? Um estudo sobre usuários de smartphones corporativos. **Organizações & Sociedade**, v. 21, n. 68, p. 769-788, 2014.

CHANLAT, J.F.. Quais carreiras e para qual sociedade? (I). **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 67-75, nov./dez. 1995.

CHANLAT, J.F.. Quais carreiras e para qual sociedade? (II). **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 36, n. 1, p. 13-20, jan./fev./mar. 1996.

CLOSS, L.Q.; ROCHA-DE-OLIVEIRA, S.. História de Vida e Trajetórias Profissionais: Estudo com Executivos Brasileiros. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, v. 19, n. 4, art. 6, pp. 525-543, jul./ago. 2015.

DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S.. Introdução a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y.S. (orgs). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2 ed. Porto Alegre: ARTMED, 2006.

EVANS, P.. Carreira, Sucesso e Qualidade de Vida. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 36, n. 3, p. 14-22, jul./set. 1996.

FERRAROTTI, F. **Histoire et histoires de vie**. Paris: Méridiens Klincksieck, 1990, p. 25-58.

GODOY, A. S.. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

GONCALVES, R. C.; LISBOA, T. K.. Sobre o método da história oral em sua modalidade trajetórias de vida. **Rev. Katálisis**, Florianópolis, v. 10, n. spe, p. 83-92, 2007.

GONDIM, S.; FEITOSA, G.; CHAVES, M.. A Imagem do Trabalho: um estudo qualitativo usando fotografia em grupos focais. **RAC**, v. 11, n. 4, p. 153-174, out./dez., 2007.

GONZÁLEZ REY, F. O compromisso ontológico na pesquisa qualitativa. In: GONZÁLEZ REY, F. **Pesquisa Qualitativa e Subjetividade**: os processos de construção da informação. Thompson Learning: São Paulo, 2005.

GUERREIRO RAMOS, A. **A nova ciência das organizações**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1989.

GUERREIRO RAMOS, A. Modelos de homem e teoria administrativa. **RAP - Revista de Administração Pública**, v. 18, n. 2, p. 3-12, 1984.

HUGHES, E.C.. Institutional Office and the Person. **American Journal of Sociology**, v. 43, n. 3, p. 404-413, 1937.

KILIMNIK, Z.M.; SANT'ANNA, A.S.; CASTILHO, I.V.. Carreiras em transformação e seus paradoxais reflexos nos indivíduos: uma breve revisão de pesquisas sobre o tema. In: BARROS, D.T.R., LIMA, M.T., ESCALDA, R. (Orgs.). **Escolha e Inserção Profissionais: desafios para indivíduos, famílias e instituições**. São Paulo: Vetor, 2007. Cap. 1, p. 21-42.

KIM, H.N.; TONELLI, M.J.; SILVA, A.L.. Do formal ao informal: executivos que migraram para o trabalho flexível. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**., São Paulo, v.19, n.63, p.133-152, mar. 2017.

KOVACS, I. Emprego flexível em Portugal. **Sociologias**, Porto Alegre, n.12, p.32-67, Dec. 2004.

LEITE, C.H.B.. A quem interessa o modelo negociado sobre o legislado no Brasil? **Direito UNIFACS – Debate Virtual**, Salvador, n. 194, p.1-4, 2016.

LÉVY, A. Introduction. **Revue Internationale de Psychosociologie**. Récits de vie et histoire sociale, Paris, v. VI, n. 14, 2000.

MAGESTE, G.S.. **Histórias de Empoderamento**. Um estudo sobre o processo vivenciado por mulheres que ocupam cargos de alto escalão na administração pública e de empresas de Belo Horizonte. 2008. 133f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Belo Horizonte, 2008.

MAGESTE, G.S.; LOPES, F.T.. **O Uso da História de Vida nos Estudos Organizacionais**. Trabalho apresentado no I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade, realizado de 21 a 23 de novembro de 2007, em Recife/PE.

MAINIERO, L.A.; SULLIVAN, S.E.. Kaleidoscope Careers: An Alternate Explanation for the Opt-Out Revolution. **Academy of Management Executive**, v.19, n.1, p. 106-123, Feb. 2005.

MANGIA, U. B.; JOIA, L. A. Antecedentes à transição de carreira dos profissionais de Tecnologia da Informação. **RAUSP – Revista de Administração**, v. 50, n. 4, p. 541-560, 2015.

MARGOTO, J.B.. **Histórias de vida e de escolha**: a racionalidade substantiva como fio condutor para uma nova forma de ocupação. 2007. 131f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Espírito Santo, Programa de Pós-Graduação em Administração, Vitória, 2007.

MARGOTO, J.B.; BEHR, R.R.; PAULA, A.P.P.. Eu me demito! Evidências da racionalidade substantiva nas decisões de desligamento em organizações. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v.17, n.52, p. 115-135, jan./mar. 2010.

MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL. Lava-Jato – Entenda o caso. Disponível em: <http://lavajato.mpf.mp.br/entenda-o-caso>. Acesso em: 22 jul. 2017.

PAES DE PAULA, A.P.. Guerreiro Ramos: resgatando o pensamento de um sociólogo crítico das organizações. **Organizações & Sociedade**, v. 14, n. 40, p. 169-188, 2007.

PICCININI, V.C., OLIVEIRA, S.R.; RÜBENICH, N.V.. Formal, flexível ou informal? Reflexões sobre o trabalho no Brasil. In: PICCINNI, V.C.; HOLZMANN, L.; KOVACS, I.; GUIMARÃES, V.N. (Orgs.). **O mosaico do trabalho na sociedade contemporânea**. Porto Alegre: Ed. UFRG, 2006. p. 93-118.

PINTO, B. O. S.; CARRETEIRO, T. C. O. C.; RODRIGUEZ, L. S. Trabalhando no “entre”: a história de vida laboral como método de pesquisa em Psicossociologia. **Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 2, n. 5, p. 941-985, dez. 2015.

PIROTTA, W.R.B.; PIROTTA, K.C.M.. **O Impacto da Flexibilização das Leis Trabalhistas Sobre as Condições de Trabalho da Mulher**. Trabalho apresentado no XIII Encontro da Associação Brasileira de Estudos Populacionais, realizado de 4 a 8 de novembro de 2002, em Ouro Preto.

RIBEIRO, M. A.. A trajetória da carreira como construção teórico-prática e a proposta dialética da carreira psicossocial. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v.12, n. 2, pp. 203-216, 2009.

ROCHA-DE-OLIVEIRA, S.; FRAGA, A.M.. **Tempo, Contexto, Agência e Sentido: retomando classe social para a discussão de carreira**. Trabalho apresentado no VI EnGPR, realizado de 28 a 30 de maio de 2017, em Curitiba.

SENNETT, R. **A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. 8 ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

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

SILVA, A.P.; BARROS, C.R.; NOGUEIRA, M.L.M.; & BARROS, V.A.. "Conte-me sua história": Reflexões sobre o método história de vida. **Mosaico: Estudos em Psicologia**, 1(1), 25-35, 2007.

SOUZA, E.M. (Org.). **Metodologias e analíticas qualitativas em pesquisa organizacional: uma abordagem teórico-conceitual**. Vitória: EDUFES, 2014.

SULLIVAN, S.E.; BARUCH, Y.. Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration. **Journal of Management**, v.35, n.6, p. 1542-1571, 2009.