

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

**GESTÃO GERENCIALISTA E PRODUÇÃO DE ESTILOS DE  
VIDA DE EXECUTIVOS: RUPTURAS (IM)POSSÍVEIS**

**Leonardo Tonon**

**Porto Alegre, Fevereiro de 2014.**

**Leonardo Tonon**

**GESTÃO GERENCIALISTA E PRODUÇÃO DE ESTILOS DE  
VIDA DE EXECUTIVOS: RUPTURAS (IM)POSSÍVEIS**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Administração.

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

**Porto Alegre, Fevereiro de 2014.**

### CIP - Catalogação na Publicação

Tonon, Leonardo  
GESTÃO GERENCIALISTA E PRODUÇÃO DE ESTILOS DE  
VIDA DE EXECUTIVOS: RUPTURAS (IM) POSSÍVEIS /  
Leonardo Tonon. -- 2014.  
143 f.

Orientadora: Carmem Ligia Iochins Grisci.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de  
Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS,  
2014.

1. Gestão Gerencialista. 2. Subjetividade. 3.  
Estilos de vida. 4. Executivos. 5. Rupturas. I.  
Grisci, Carmem Ligia Iochins, orient. II. Título.

*Aos meus pais, Anibal e Gertrudes e à minha esposa, Juliana*

## AGRADECIMENTOS

São diversos os motivos e diversas as pessoas merecedoras de minha incondicional gratidão pela conclusão deste trabalho.

Primeiramente, a Deus pela graça da vida, pelas possibilidades de aprendizagem e pela força e inspiração, principalmente nos momentos de maior dificuldade.

Agradeço à minha esposa, Juliana pelo amor, pela paciência, pelas broncas merecidas e pelo companheirismo em todos os momentos desde o projeto à revisão final. Ju, sem sua presença ao meu lado, tenho certeza que não teria tido força e persistência para enfrentar os difíceis momentos vividos, especialmente nos últimos tempos.

Sou grato à minha família, especialmente à minha mãe, Gertrudes e ao meu pai, Anibal, e a meus irmãos, Beto e Lu por todo apoio e confiança depositada desde que tomei a decisão por me embrenhar pelos caminhos da academia.

Agradeço à professora Carmem Grisci pela orientação, confiança e pela paciência nesses últimos anos de trabalho. Aproveito ainda para estender meus agradecimentos a todos os professores que muito contribuíram com meu crescimento acadêmico e pessoal.

Agradeço a cada um dos entrevistados, não apenas por terem comigo compartilhado seus tempos e suas histórias de vida mas, acima de tudo, por me permitirem pensar sobre teorias e possibilidades de existência.

Meu muito obrigado à equipe da secretaria: Luisa, Dejanira e Luiz Carlos, além da Gabriela e Thiago que nunca mediram esforços em ajudar com os trâmites do programa.

À CAPES, pela bolsa de estudos concedida.

Apesar do medo em esquecer-me de alguém, agradeço a todos os amigos que muito me apoiaram, das maneiras mais diversas, nesses últimos anos. Meu muito obrigado a Gilmar, pelas conversas, cervejas e estadia. Obrigado à Aline, Andrea, Bia, Luciana, Francielle, Rafael e Vanessa por me ensinarem, desde os idos do mestrado a importância da verdadeira amizade. Devo um agradecimento especial também à Josiane Oliveira pelos incansáveis debates e conversas, acadêmicas ou não. Ainda em Porto Alegre seria impossível esquecer de agradecer à Paula e Dona Liane, Luizinho, Izabel, Neco, Rene, Ade e Helena, além dos amigos do PPGA: Roberto, Priscilla, Dani, Marlon, Diego, Lilian, Pietro, Simone, Marcelo, Larisse, Fabio e Marina.

Em Curitiba tenho a agradecer aos meus colegas da UTFPR: Moisés, Paulo, Thiago, Ana Paula, Antonio, Marcos, Malu, Ivan e especialmente à Andrea, que aceitou o desafio de

ser minha tutora no processo de integração na Universidade, além de ter sido ainda meu anjo da guarda no momento de grande baixa. Em Curitiba, tenho de agradecer ainda toda força dada por minha prima Paulinha que há tempos tem acompanhado minhas loucuras.

Por fim, agradeço a todos que de modo direto ou indireto puderam contribuir de algum modo no desenvolvimento desta tarefa.

*Números, números, números  
O que é, o que são  
O que dizem sobre você*

*Essa não é a sua vida  
Essa não é a sua história*

*(Papas da Língua)*

## RESUMO

As mudanças socioeconômicas evidenciadas nas últimas décadas, essencialmente aquelas ligadas ao mundo do trabalho, contribuíram para a intensificação de novas demandas associadas a indicadores de desempenhos, exigências por curto prazo ou ainda aos padrões de eficiência e eficácia condizentes com a gestão gerencialista (PARKER, 2002; GAULEJAC, 2007). Nesse contexto merecem atenção os executivos, por se caracterizarem como ícones da (re)produção de estilos de vida (TANURE, CARVALHO NETO e ANDRADE, 2007; GAULEJAC, 2007; BOLTANSKI e CHIAPELO, 2009). Diante disso, elaborou-se o seguinte objetivo: investigar e compreender as possíveis influências da gestão gerencialista na produção do estilo de vida executivo, bem como as (im)possibilidades de rupturas a tal estilo de vida na sociedade contemporânea. Tomando-se como método a história de vida, foram entrevistados cinco executivos que, em algum momento, promoveram uma ação de ruptura em relação às suas carreiras, e reflexões foram traçadas com vistas a atender ao objetivo proposto. Quanto às influências da gestão gerencialista, foi possível constatar que alguns elementos contribuem com maior peso nos processos de (re)produção dos estilos de vida de executivos, destacando-se: a glamourização do mundo executivo; as formações e o acesso às informações; as constantes situações de pressão vivenciadas no dia-a-dia de trabalho; a despersonalização do trabalhador avaliado com base em índices e resultados; e a relação com a família e a sociedade intimamente alcançadas pela lógica da gestão. A gestão gerencialista, portanto, apresenta sua faceta de máquina produtiva e de controle social, uma vez que os estilos que dela resultam são estilos de vida, e não somente de uma parcela da vida. Nesse contexto, a partir do conceito de “ecdise”, foi possível a compreensão das (im)possibilidades de se estabelecer rupturas com os ditames da gestão gerencialista. Neste fenômeno, a produção de novos estilos pode ser constatada nas conjunções entre os traçados e as linhas diversos e coexistentes e que perpassam as vidas, compondo-se ora linhas de duras e rígidas, demonstrando as incorporações de tal forma de gestão, ora de linhas flexíveis, representando as tensões e dificuldades em romper com os estilos. Por fim, a identificação de linhas de fuga, ligadas à criatividade e às escolhas que permitem que a ecdise se complete, na medida em que rupturas são estabelecidas dando lugar a novos estilos de vida, diferentes daqueles apregoados pelo gerencialismo.



## ABSTRACT

The socioeconomic changes in recent decades, primarily those linked to the work, contributed to the intensification of new demands associated with performance, requirements for short-term and standards of efficiency and effectiveness consistent with the managerialism (PARKER, 2002 ; GAULEJAC, 2007). In this context the executives deserve attention, because they are characterized as icons of (re)production of lifestyles (TANURE, CARVALHO NETO & ANDRADE, 2007; GAULEJAC, 2007; BOLTANSKI & CHIAPELO, 2009). Therefore, the objective of this work is: investigate and understand the possible influences of managerialism in the production of executive life style as well as the (im)possibilities of disruptions to such a lifestyle in contemporary society. Taking as the life history method, were interviewed five executives who promoted a break from their careers. Regarding the influences of managerial management, it was found that some elements which contribute with the process of (re)production of the executives lifestyles, highlighting: the glamorization of the executive world; the training and access to managerial information; pressure situations and other experiences in workplace; depersonalization based on the indexes and worker outcomes; and relationship with family and society achieved by the logic of management. For the comprehension of the ruptures, "ecdysis" concept allows to understand the (im)possibilities as a process. In this phenomenon, the production of new styles can be found in conjunctions between strokes and many coexisting and lines that permeate the lives, composing is sometimes for hard or flexible lines, representing the tensions and difficulties in breaking the executive lifestyle. Finally, the identification of scape lines, linked to creativity and choices that allow the ecdysis completes, in that ruptures are established giving rise to new ways of life, different from those dictated by managerialism.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>10</b>
<b>2 A VIDA E O TRABALHO CONTEMPORÂNEO SOB AS LENTES DA HIPERMODERNIDADE E DA LIQUIDEZ</b>	<b>15</b>
<b>3 PRODUÇÃO DA VIDA NA CONTEMPORANEIDADE: CONSIDERAÇÕES SOBRE SUBJETIVIDADE</b>	<b>22</b>
<b>3.1 Subjetividade e trabalho</b>	<b>25</b>
<b>4 A GESTÃO GERENCIALISTA E O GERENCIALISMO</b>	<b>31</b>
<b>5 ESTILOS DE VIDA E GESTÃO GERENCIALISTA NA CONTEMPORANEIDADE: POSSÍVEIS APROXIMAÇÕES</b>	<b>39</b>
<b>5.1 Estilos de vida, gestão gerencialista e (im)possibilidade de ruptura na carreira executiva</b>	<b>46</b>
<b>6 CAMINHOS METODOLÓGICOS</b>	<b>50</b>
<b>6.1 Paradigma epistemológico: O construcionismo social</b>	<b>50</b>
<b>6.2 Natureza e método de pesquisa</b>	<b>51</b>
<b>6.3 Os sujeitos da pesquisa</b>	<b>55</b>
<b>6.4 Coleta e análise dos dados</b>	<b>57</b>
<b>7 OS (EX)EXECUTIVOS E A (EX)PRESSÃO DOS PARADOXOS GERENCIALISTAS</b>	<b>59</b>
<b>7.1 Contar, Recontar e Refletir: as Histórias de Vida de Dirceu, Joana, Morgana, William e Tavares</b>	<b>59</b>
<i>7.1.1 Dirceu</i>	<i>60</i>
<i>7.1.2 Joana</i>	<i>66</i>
<i>7.1.3 Morgana</i>	<i>73</i>
<i>7.1.4 William</i>	<i>81</i>
<i>7.1.5 Tavares</i>	<i>90</i>
<b>7.2 A Gestão Gerencialista e a Produção dos Estilos de Vida de Executivos ou Estilo de Vida Executivo</b>	<b>99</b>
<i>7.2.1 O status, glamourização do executivo e seu estilo de vida</i>	<i>100</i>
<i>7.2.2 Formação e informação</i>	<i>104</i>
<i>7.2.3 As pressões em suas mais diversas facetas</i>	<i>108</i>
<i>7.2.4 O estilo de vida executivo e sua relação com a sociedade e a família</i>	<i>112</i>
<b>8 ESTILO DE VIDA EXECUTIVO: RUPTURAS (IM)POSSÍVEIS</b>	<b>119</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>130</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	

## INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea, na perspectiva de autores como Bauman (2001, 2007), Sennett (2006) e Gaulejac (2007), tem se caracterizado por sua ênfase relativa ao consumo, fragilização dos vínculos sociais, exacerbação das características individualistas, alteração nas experimentações espaço-temporais, entre outras mudanças. Nesse contexto, é possível perceber a fluidez das supostas fronteiras entre tempo de trabalho e tempo de vida, em que as exigências e prescrições relativas aos modos de viver e trabalhar contemporâneos não se restringem apenas ao ambiente físico e à jornada de trabalho, mas acompanham o trabalhador nas mais diversas esferas da vida, estando em consonância com a noção de trabalho imaterial (LAZARATTO e NEGRI, 2001; GORZ, 2005; GRISCI, 2006).

Nesse sentido, segundo Bauman (2001, 2007), nas últimas décadas, em especial a partir da intensificação da globalização da economia, as experiências quanto aos fluxos de vida, ou mesmo as experimentações espaço-temporais, passaram a ser diretamente influenciados por características ligadas à instabilidade, imprevisibilidade e flexibilidade, de modo que a solidez relativa às produções dos modos de existência vêm, cada vez mais, dando lugar para formas mais líquidas, mutáveis e adaptáveis às mais diversas exigências. Além disso, a exacerbação em relação a tais exigências contribui significativamente com a produção de uma sociedade que se fundamenta nas ideias superlativas em que sustentação da “hipermodernidade” (LIPOVETSKY, 2004) se estabelece por meio das *hipersolicitações* impostas contemporaneamente.

Uma das formas de entrega e manutenção deste contexto fundamenta-se no trabalho imaterial. Sob tal perspectiva, na medida em que demanda capacidades criativas, comunicativas, afetivas e cooperativas, o trabalho passa a requerer a vitalidade do trabalhador, conferindo-lhe posição de sujeito ativo do trabalho. Os antigos moldes que demandavam prioritariamente força física e execução de atividades pré-estabelecidas passaram, desse modo, a ser substituídos pela perspectiva da gestão de si, frente às exigências de um trabalho que prima pela mobilização do sujeito diante do não estabelecido, exigindo-lhe presença de “corpo e alma”, conforme apontam Lazaratto e Negri (2001).

Nesse contexto, a lógica da gestão passa a imperar em todas as esferas da vida, particularmente a partir da perspectiva da *gestão gerencialista* (PARKER, 2002; GAULEJAC, 2007) que, por meio de objetividade, racionalização e pragmatismo, sustenta “uma ideologia que traduz as atividades humanas em indicadores de desempenho, e esses desempenhos em custos ou benefícios” (GAULEJAC, 2007, p. 37). Desse modo, competitividade e foco nos

resultados, antes recursos enfatizados na gestão empresarial, passam a ser grandes propulsores de uma sociedade doentia em que “tudo se gere” (GAULEJAC, 2007). A doença, segundo Gaulejac (2007 e 2009), se faz notar em síndromes como a “quantofrenia aguda” (doença da quantificação) e a “prescritofrenia galopante” (doença da prescrição).

As quantificações e prescrições proporcionam à gestão gerencialista um caráter de falsa neutralidade que dissimula e mascara suas facetas ideológicas. Além destas, tal forma de gestão promove ainda o constante incentivo à adesão voluntária, responsabilização e mobilização total em relação ao trabalho, de modo que o trabalhador sinta-se responsável tanto pelos resultados da empresa, quanto por seu próprio desempenho, exacerbando-se as características da gestão de si (GAULEJAC, 2007). A gestão gerencialista, na medida em que mobiliza o sujeito para gerir sua própria vida em relação ao trabalho, extrapola as fronteiras da empresa, atingindo toda a vida do sujeito, conformando com a produção dos modos de subjetivação característicos desta forma de gestão.

Em relação à produção de modos de subjetivação ou estilos de vida ou modos de existência, é possível afirmar que estes dizem respeito à noção de subjetividade produzida no e pelo social em suas condições singulares e múltiplas (DELEUZE, 1992, 2005). Guattari e Rolnik (2005), compartilhando da noção de produção e modelação da subjetividade no registro do social, refletem sobre o fato de tal produção oscilar entre o polo da *individuação*, caracterizado pela massificação dos estilos de vida; e o polo da *singularização*, compreendido pela expressão e pela criatividade.

Na sociedade que tudo gere (PARKER, 2002; GAULEJAC, 2007) mecanismos educacionais, comunicacionais, profissionais, entre outros, se configuram como máquinas produtivas e de controle social (GUATTARI e ROLNIK, 2005) e passam a contribuir para a produção de um sujeito constituído com bases na lógica da gestão. Nesse sentido, profissionais que ocupam cargos *executivos*<sup>1</sup> merecem atenção por caracterizarem-se como ícones da (re)produção de estilos de vida típicos da gestão gerencialista.

Investigações e análises promovidas por autores como Boltanski e Chiapello (2009), Tanure; Carvalho Neto e Andrade (2007) e Davel e Melo (2005), permitem compreender diversos aspectos relativos aos modos de viver e trabalhar dos executivos. Suas considerações permitem ainda tratar muitas das características típicas dos estilos de vida produzidos pela gestão gerencialista, principalmente relativas aos elementos da racionalização, responsabilização e gestão de si. Os estudos permitem refletir também sobre a sociedade

---

<sup>1</sup> Termo comumente utilizado para identificar aquele trabalhador de alta hierarquia e dotado de maiores poderes de decisão em relação à gestão.

líquido-moderna, ao apontarem para a fluidez com que os executivos vivenciam seus vínculos, conhecimentos e carreiras, ou mesmo como desenvolvem suas experimentações espaço-temporais.

Decorre disso o consenso de que a vida tomada sob a perspectiva da gestão mostra-se indissociada do trabalho. A ideia de gestão “universalmente utilizável” (PARKER 2002, p. 5) vê-se em sua propagação em veículos de natureza diversa como jornais, revistas de gestão, revistas em geral, internet, programas televisivos e mesmo livros de autoajuda, que se colocam ao alcance do público em geral.

Acerca dos estilos de vida do executivo, a mídia, e principalmente a especializada em negócios, costuma apresentar formas e prescrições hegemônicas, apresentando semelhanças quanto às formas de se comportar, agir, vestir, falar ou mesmo se expressar (ECCEL, GRISCI e TONON, 2010). Além disso, a imagem do executivo é posta como profissional capaz de enfrentar pressões e instabilidades, sendo apresentado como vencedor, dotado de uma vida luxuosa e bem-sucedido, o que lhe confere uma imagem *glamourizada*. Tais imagens remetem diretamente ao consumo de uma “identidade *prêt-à-porter*” em que o sujeito, inutilmente, passa a buscar fontes de sustentação de uma identidade idealizada, frustrando-se constantemente e necessitando um maior consumo de novas identidades (ROLNIK, 1997a).

Desse modo, a partir da ideia de individuação, uma primeira reflexão reveste-se de importância: *que elementos, se mostram capazes de contribuir com o processo de (re)produção de estilos decalcados e idealizados com relação ao estilo de vida daqueles que constituem as carreiras corporativas?* Fundamentando-se, por outro lado, no polo de singularização, é possível questionar: *que ações alternativas em relação aos estilos de vida produzidos pela gestão gerencialista poderiam se fazer notar?*

Pensando-se nas alternativas quanto aos estilos de vida produzidos pela gestão gerencialista, seria possível refletir acerca daqueles executivos que promoveram uma ação de ruptura, ou seja, aqueles que, por algum motivo, decidiram abandonar a carreira corporativa na busca de alternativas relativas aos modos de subjetivação típicos da gestão gerencialista. Seria possível pensar este sujeito como “ex-executivo”, entretanto, os modos de subjetivação que se constituem em relação a todo um conjunto maquínico, carregam consigo toda sorte de vivências anteriores (GUATTARI e ROLNIK, 2005), levando a pensá-lo em termos de continuidade, sendo a ação de ruptura condizente com a carreira de executivo, mas não necessariamente com um “modo executivo” de ser e viver, ou ainda como um “estilo de vida executivo”. Nesse sentido, *o executivo que julgue ter promovido a ação de ruptura continuaria capturado? Outros estilos de vida adotados pelos sujeitos seriam “novos”?*

*Preservariam eles elementos ideológicos da gestão? Como o sujeito se vê frente as (im)possíveis rupturas?*

Gaulejac (2007) destaca que, na sociedade contemporânea, o trabalho representa um forte campo de análise social. Não obstante, tal importância contribui para que os elementos ideológicos da gestão se perpetuem, o que leva o referido autor a propor que, paradoxalmente, há necessidade de se pensar em outros elementos que, assim como o trabalho, também sejam encarados como meios existenciais nos processos de subjetivação. Pensar acerca dessas possibilidades a partir daqueles que julgam ter promovido uma ação de ruptura na carreira corporativa leva a outros questionamentos: *que elementos permitem ao executivo promover as possíveis rupturas com a carreira em determinado momento de sua vida? Como se constituem os estilos de vida produzidos a partir das mudanças em relação à carreira? Que elementos eles contêm no sentido de fazer arrefecer ou cristalizar as influências ideológicas ligadas à gestão gerencialista?*

As considerações expostas, bem como os questionamentos até aqui apresentados, conduzem à seguinte questão de pesquisa: **que possíveis influências da gestão gerencialista encontram-se na produção do estilo de vida executivo e quais são as (im)possíveis rupturas que o executivo contemporaneamente julga promover frente ao gerencialismo?**

A busca por respostas a esta questão leva à elaboração do seguinte objetivo geral: **investigar e compreender as possíveis influências da gestão gerencialista na produção do estilo de vida executivo, bem como as (im)possibilidades de rupturas a tal estilo de vida na sociedade contemporânea.**

Como forma de atender ao objetivo geral, são traçados os seguintes objetivos específicos:

- Descrever e analisar os estilos de vida daqueles que julgam ter promovido uma ação de ruptura na carreira executiva.
- Analisar as (im)possibilidades de rupturas em relação aos mecanismos gerencialistas na sociedade contemporânea.

Fundamentando-se nos pressupostos do construcionismo social (SCHWANDT, 2000; MARTINS, 2002), com vistas a promover questionamentos acerca da naturalização de certos processos sociais, a presente pesquisa tomou como pertinente considerar a história de vida de cinco executivos que em determinado momento de suas trajetórias abandonaram o mundo corporativo. Há de se ressaltar que, apesar do termo “executivo” ser tecnicamente empregado para designar os ocupantes dos mais altos cargos na hierarquia de grandes empresas,

socialmente tem ganhando cada vez mais popularidade, sendo muitas vezes atribuído àqueles que optam por seguir pelas carreiras corporativas. A escolha por tais sujeitos, portanto, se deve ao fato deles reunirem em si características que lhes permitem ou permitiram utilizar a palavra “executivo” como “a senha para entrar no mundo prometido dos mercados e da prosperidade” (SAMPSON, 2000, p.11).

Nesse sentido, a presente tese estrutura-se a partir dos seguintes assuntos, além desta introdução: inicialmente são traçadas reflexões acerca da vida e do trabalho contemporâneo sob as lentes da hipermodernidade e da liquidez; posteriormente, discute-se a produção da vida na contemporaneidade, envolvendo-se para tal, elementos ligados à subjetividade e ao trabalho; como um dos principais focos a serem analisados, são contextualizadas na quarta seção os aspectos relativos à gestão gerencialista e ao gerencialismo; a quinta seção apresentará as possíveis aproximações entre os estilos de vida e a gestão gerencialista na contemporaneidade; posteriormente, são apresentados os caminhos metodológicos utilizados na realização da pesquisa; a partir dos dados obtidos em campo, a sétima seção contemplará reflexões com base no (ex)executivo enquanto (ex)pressão dos paradoxos gerencialistas; na sequência são apresentadas e problematizadas as (im)possibilidades de rupturas com o estilo de vida gerencialista; por fim, traçam-se as considerações finais.

## **2 A VIDA E O TRABALHO CONTEMPORÂNEO SOB AS LENTES DA HIPERMODERNIDADE E DA LIQUIDEZ**

As características da Era da Industrialização, marcadas essencialmente pela proliferação de técnicas e modos de produção baseadas no Taylorismo-Fordismo, cederam espaço para formas de organização mais complexas e flexíveis que passaram a interferir de maneira diferenciada não apenas na forma de se encarar os fatores produtivos mas, acima de tudo, nas maneiras de compreender a produção dos estilos de vida e a conseqüente produção do trabalho/trabalhador na contemporaneidade.

As reestruturações econômicas e sociais ocorridas a partir da década de 1970 exigiram novas formas de se compreender o contexto social. Teorias e linhas de pensamento até então hegemônicas mostravam-se limitadas em sua compreensão (STEIN, 2001; LAMPERT, 2005). Diante disso, estudiosos como Lipovetsky (2004) propuseram a ampliação do olhar analítico, na medida em que passaram a destacar a complexidade das mudanças relativas ao social e ao cultural. As grandes narrativas preocupadas com as certezas e generalizações acerca dos fenômenos sociais passam a ser desconstruídas e dar lugar, portanto, a uma nova forma de se compreender os fenômenos contemporâneos. As formas de compreensão da sociedade desenvolvida na era da industrialização, ou chamada “Modernidade” cedem espaço para novos processos reflexivos, fundamentados nas ideias de “Modernidade Tardia” (GIDDENS, 2003), “Pós Modernidade” (LYOTARD, 1998; HARVEY, 1998), “Hipermodernidade” (LIPOVETSKY, 2004) ou mesmo “Modernidade líquida” (BAUMAN, 2001).

Não há aqui a pretensão de se promover uma discussão teórica e histórica acerca dessas diversas denominações, mas faz-se necessário compreender que, contemporaneamente, as discussões, principalmente no que concernem a sociedade e as organizações de modo geral, necessitam de um olhar para além daquele difundido nas épocas do Taylorismo-Fordismo. Para tanto, a compreensão do plano de fundo da produção social contemporânea no trabalho aqui proposto toma como referências algumas ideias apresentadas por Lipovetsky (2004) e Bauman (1999, 2001, 2007), em especial.

Para Lipovetsky (2004), questionar a racionalidade e as ideologias da história passa pela compreensão de uma sociedade que atualmente apresenta-se como mais diversa, facultativa e com expectativas reduzidas em relação ao futuro. Desse modo, a expansão do consumo e da comunicação em massa, o enfraquecimento das normas disciplinares, a consagração do hedonismo, dentre outras mudanças, delineiam elementos fundamentais ao entendimento da sociedade contemporânea.



O referido autor destaca ainda que nos últimos tempos, essencialmente a partir da década de 1970, a sociedade vivenciou e tem vivenciado as consequências da modernidade do superlativo, caracterizada pela proliferação e intensificação dos mecanismos mercantis de desregulação econômica e do exacerbado desenvolvimento técnico-científico, (re)produzindo com cada vez mais intensidade a lógica do *hiper*: “[...] hipercapitalismo, hiperclasse, hiperpotência, hiperterrorismo, hiperindividualismo, hipermercado, hipertexto”, enfim, da *hipermodernidade* (LIPOVETSKY, 2004, p. 53).

Nessa mesma linha de compreensão, é possível traçar um paralelo com as menções de Bauman (1999, 2001, 2005, 2007) ao contextualizar as diferenças entre a era moderna recente e as formas anteriores de se encarar a modernidade. Principalmente a partir de fenômenos intensificados com a globalização da economia, vivenciada na segunda metade do século XX, o autor destaca as mudanças ocorridas no mundo, bem como suas consequências para a compreensão social. É nesse sentido que Bauman (2001, 2007) lança mão da metáfora da *liquidez* como forma de entendimento do estágio presente.

Num contexto de liquidez, as experimentações que contribuem para a (re)produção dos modos de existência são cada vez mais influenciadas pelas sensações de intensificação dos fluxos ou mesmo pela constância no movimento de pessoas, ideias, informações e dinheiro. As vivências relativas ao tempo/espço, vínculos e valores compreendidos a partir das lentes da “Modernidade Líquida” implicam a “[...] destruição das muralhas que impedem o fluxo dos novos fluidos e poderes globais” (BAUMAN, 2001, p. 19). Nesse sentido, instabilidade, descentralização, imprevisibilidade e provisoriedade passam a ser palavras de ordem na sociedade líquido-moderna. Regras, instituições, estilos de vida e quadros de referência têm perdido sua solidez em função da experimentação de um estado de liquefação, que implica a incapacidade de manutenção das formas por longos períodos de tempo (BAUMAN, 2001). A fluidez e o movimento passam, dessa maneira, a impor novas formas de organização da vida, podendo-se pensar, segundo Bauman (2007), acerca da *vida líquida*.

A ‘vida líquida’ é uma forma de vida que tende a ser levada à frente numa sociedade líquido-moderna. ‘Líquido-moderna’ é uma sociedade em que as condições sob as quais agem seus membros mudam num tempo mais curto do que aquele necessário para a consolidação, em hábitos e rotinas, das formas de agir. A liquidez da vida e a da sociedade se alimentam e se revigoram mutuamente (BAUMAN, 2007, p. 7).

Para Bauman (1999), as camadas fundadoras da sociedade moderna estavam ancoradas, inicialmente, na industrialização. As rotinas relativas ao tempo de trabalho, delimitadas e fixadas no espaço da indústria, contribuía para que capital e trabalho se

fixassem à fábrica e, assim, direcionassem sua ênfase para a produção. Nas palavras de Bauman (2001, p.134), “o tempo rotinizado se juntava aos altos muros de tijolos arrematados por arame farpado [...] e portões bem guardados para proteger o lugar contra intrusos; também impedia que os de dentro saíssem à vontade”.

Ao se considerar o processo de trabalho, bem como suas transformações nos últimos tempos, Navarro e Padilha (2007) destacam que as diferentes estratégias adotadas desde o taylorismo até o toyotismo contribuíram para intensificar o caráter ideológico de controle do trabalhador apregoado pelo capitalismo. Nardi (2006), ao promover um resgate teórico das novas formas de organização do trabalho na sociedade contemporânea, demonstra que estas demandam um trabalhador mais flexível, com bom desenvolvimento tanto das capacidades técnicas quanto relacionais. No contexto da contemporaneidade, o trabalhador tem como palavra de ordem assumir riscos e responsabilidades ao mesmo tempo em que deve identificar-se com os objetivos da empresa (NARDI, 2006).

Com o advento da globalização e a ampliação dos mercados, as características mais rígidas da modernidade “sólida”, preocupada com os fatores produtivos, abrem espaço para elementos mais fluidos, direcionando seus esforços à produção da “sociedade de consumo”. Nesse sentido, a sociedade que antes procurava desenvolver bons trabalhadores, passa a moldar também, desde cedo, seus membros a partir do dever de serem consumidores, sendo que “[...] o consumidor de uma sociedade de consumo é uma criatura acentuadamente diferente dos consumidores de quaisquer outras sociedades até aqui” (BAUMAN, 1999, p. 88).

Desse modo, na medida em que lida diretamente com sensações e experimentações, o consumo torna-se cada vez mais uma atividade individual. As experiências atrelam-se à busca incessante por novas possibilidades e, conseqüentemente, exigem que o consumidor permaneça em constante movimento. Estar em movimento, contudo, não trata de um sinônimo de mal-estar, mas de “[...] promessas de bem-aventuranças [...], não tanto na avidez de adquirir, de possuir, não o acúmulo de riqueza em seu sentido material, palpável, mas a excitação de uma sensação nova, ainda não experimentada” (BAUMAN, 1999, p. 91).

A rapidez do mercado em explorar novas alternativas a partir das necessidades e desejos insaciáveis dos consumidores intensifica ainda mais a pressão pelo constante movimento, na medida em que procura expor aos consumidores novas sensações, vivências e tentações. Para Lipovetsky (2004), a exacerbação do consumo nos tempos atuais é fruto da proliferação de uma grande diversidade de marcas, produtos e serviços. A vida de consumo gera, portanto, a necessidade da experimentação contínua, em que o consumismo se sustenta

pela incitação e constante renovação do desejo por outros desejos. Cabe acrescentar que a intensificação do consumo atinge outras esferas, para além dos produtos físicos, ganhando dimensões que criam, reproduzem e sustentam mercados de ideias, prescrições, ou mesmo estilos de vida.

Em consonância com Clegg (1998), é necessário ponderar os argumentos até aqui apresentados: a mudança de foco da modernidade para a pós-modernidade, aqui também tratada por modernidade líquida ou hipermodernidade, guardadas as distinções entre os autores, não pode se resumir apenas na transferência de foco da produção para o consumo, visto que a primeira continua ocorrendo e demandando formas de gestão que atendam às exigências constantes de mudança e diferenciação. Tal alerta aponta para a complexidade relativa à forma de se encarar os acontecimentos hodiernos, em que pesem os fatores responsáveis pela produção do sujeito contemporâneo em seus modos de viver e trabalhar, conforme desenvolvimento a ser visto nas seções seguintes.

Não obstante, o consumo torna-se mais um parâmetro de estratificação da sociedade, de modo que a diferença entre os que ocupam as posições mais altas e mais baixas sustente-se por meio do grau de mobilidade, em que pertencerão às classificações mais altas aqueles que possuírem maior “[...] mobilidade de escolher onde estar” (BAUMAN, 1999 p. 94) e, portanto, maior chance de consumir.

É nesse contexto de escalonamento social que Bauman (2009) desenvolve as reflexões acerca dos *turistas* e *vagabundos*. Os primeiros consistem naqueles que vivem a liberdade pós-moderna, tornando-se andarilhos na busca constante por novos prazeres e sensações, proporcionados por uma vida hedonística. Por outro lado, os vagabundos, apesar de também estarem em movimento, correspondem ao refugio e ao rejeito de um mundo dedicado aos turistas, não tendo o direito de escolha quanto às suas rotas de deslocamento.

[...] os turistas se movem porque acham o mundo a seu alcance (global) irresistivelmente *atraente*. Os vagabundos se movem porque acham o mundo ao seu alcance (local) insuportavelmente *inóspito*. Os turistas viajam porque querem, os vagabundos por que *não têm outra opção suportável* (BAUMAN, 1999, p. 101 – Grifos do original).

Turistas e vagabundos são, portanto, consumidores e estão em movimento, existindo, porém, diferentes classificações de consumo e de movimentação. “O que se aclama hoje como ‘globalização’ gira em função dos sonhos e desejos dos turistas. Seu efeito secundário – colateral, mas inevitável – é a transformação de muitos outros em vagabundos” (BAUMAN, 1999, p 101). A linha que separa turistas e vagabundos é muito tênue, de modo que “nenhuma

política de segurança do estilo de vida protege o turista de descambar para a vagabundagem” (BAUMAN, 1999, p.106). O vagabundo, deste modo, passa a ser o pesadelo do turista, não pelo que é, mas pelo medo do que o turista possa vir a ser.

Assim como o turista dá visibilidade ao vagabundo, é possível recorrer à afirmação de Sant’Anna (2001) ao referir que, na atual sociedade, o excesso de trabalho deu visibilidade ao ócio, assim como a conquista da velocidade deu visibilidade à lentidão, de modo que ócio e lentidão adquiriram caráter de aberração e anomalia. Nesse sentido, Bauman (2001, p. 21) afirma que é “na velocidade atordoante da circulação, da reciclagem, do envelhecimento, do entulho e da substituição que traz o lucro hoje” que passam a se fundamentar os ideais da vida e da modernidade líquida. O movimento, portanto, torna-se palavra de ordem no contexto em que, mesmo fisicamente imóveis, a imobilidade não se mostra como opção.

A condição de mobilidade traz consigo efeitos de desigualdade, na medida em que “[...] alguns de nós tornam-se plena e verdadeiramente ‘globais’, alguns se fixam na sua ‘localidade’ – transe que não é nem agradável nem suportável num mundo em que os ‘globais’ dão o tom e fazem as regras do jogo da vida” (BAUMAN, 1999, p. 8). Atrelada a isso, a temporalidade voltada ao precário e ao efêmero é vivida com maior preocupação, aumentando cada vez mais a pressão no cotidiano social e submetendo o sujeito à lógica do aqui-agora, ou ainda a uma “conflitualização objetiva da relação com o tempo” (LIPOVETSKY, 2004, p.76). Desse modo, o tempo encarado como ferramenta passa a ser o “[...] parceiro dinâmico no casamento tempo-espaço”, na medida em que “encurta as distâncias”, “proporciona a superação de obstáculos” e torna possível a “conquista de novos espaços” (BAUMAN, 2001, p. 131).

Fluidez, fragilização dos vínculos, instabilidade e sucessão de reinícios passam, portanto, a fazer parte das mais diversas esferas na produção da vida. Na medida em que a Modernidade líquida carrega consigo a precariedade, fruto das recorrentes mudanças e das constantes incertezas, por um lado, sustenta a sociedade do excesso e da fartura; por outro, mascara as consequências da redundância e do lixo farto (BAUMAN, 2009). Nesse contexto, a grande preocupação do sujeito, produzido no e pelo consumismo, passa a ser a de tornar-se obsoleto, refugo humano, lixo, sendo consequentemente descartado por ser considerado desnecessário para a sociedade (BAUMAN, 2001; 2005).

O “Fantasma da inutilidade” (SENNETT, 2006 p. 82), ou o medo de tornar-se desnecessário, contribui para que o sujeito seja responsabilizado pela constante busca por novas oportunidades. Para tanto, as amarras que o prendem devem ser flexibilizadas ou mesmo rompidas, com vistas ao consumo de novas experiências por meio da conquista do

constante movimento. A imprevisibilidade e a instantaneidade contribuem para que o trabalhador não permaneça mais preso ao solo, como nos tempos da rotinização. Além disso, novas tecnologias disponíveis para o consumo contribuem com o suporte para outras experiências espaço-temporais também em relação ao trabalho. A velocidade com que devem ser consumidas as novas tecnologias e, conseqüentemente, as novas formas de trabalhar, devem ser vistas a partir do curto prazo, dentro de uma lógica em que a “[...] flexibilidade é o *slogan* do dia” (BAUMAN, 1999, p. 169).

Mais especificamente no que concerne à realidade brasileira, Antunes (2012) discorre que as principais alterações ocorridas em relação ao capitalismo surtiram efeito no país a partir da década de 1990. Segundo o autor, as novas formas de se organizar o trabalho, baseadas nas exigências impostas pela gestão da qualidade, pela adoção de práticas participativas e de envolvimento do trabalhador, contribuíram para a intensificação das características do chamado “Capitalismo Flexível”.

Quer mediante programas de qualidade total, dos sistemas just-in-time e kanban, quer mediante a introdução de ganhos salariais vinculados à lucratividade e à produtividade, de que é exemplo o Programa de Participação nos Lucros e Resultados (PLR), sob uma pragmática que se adequava fortemente aos desígnios neoliberais (ou social-liberais), finalmente o mundo produtivo encontrou uma contextualidade propícia para o deslanche vigoroso de sua reestruturação, do assim chamado enxugamento empresarial e da implementação de mecanismos estruturados em moldes mais flexíveis (ANTUNES, 2012, p. 49).

Nesse sentido, Bauman (1999, 2001) destaca que os empregos vinculados à ideia de carreiras sólidas, principalmente aquelas vistas a partir do projeto de vocação para toda a vida, não são mais capazes de apresentarem-se como porto seguro ao trabalhador. Quando a noção de flexibilidade passa a ser aplicada ao mercado de trabalho, as formas de emprego conhecidas até então dão lugar para aquelas baseadas em contratos por prazos determinados, saturando, portanto, a vida de trabalho com incertezas e alterando significativamente a maneira como as carreiras são produzidas.

As carreiras, que até a década de 1990 apresentavam características mais rígidas, baseadas na progressão hierárquica e na estabilidade (DUTRA, 1996; HALL, 1996), contemporaneamente têm reforçado os fatores de instabilidade, flexibilidade e, principalmente, individualidade, (OLTRAMARI, GRISCI e WEBER, 2011). Nesse novo contexto, o desenvolvimento na carreira, antes focado na hierarquia da empresa passa a centrar-se no trabalhador, tornando-o responsável por seu autodesenvolvimento.

Nesse contexto de flexibilidade, instabilidade, liquidez, constante movimento e de intensificação do individualismo, a compreensão das carreiras adquire características *sem*

*fronteiras*, tanto no sentido físico quanto psíquico (SULLIVAN e ARTHUR, 2006). Deve-se somar ainda a visão de sua produção multifacetada, em que cabe ao trabalhador a responsabilização pelas escolhas e caminhos a serem seguidos, como é caso da *carreira proteana* (HALL, 1996).

De certo modo, a forma de encarar as carreiras a partir dos contextos *sem fronteiras* ou mesmo *proteano*, relaciona-se diretamente com as ideias apresentadas em Bauman (2001; 2007) e Lipovetsky (2004). A responsabilização pela carreira passa a centralizar-se no sujeito do trabalho, que cada vez mais é (hiper)solicitado a se adaptar às constantes mudanças e exigências do atual mundo do trabalho.

O fato de lidar com as instabilidades geradas em uma sociedade líquido-moderna, portanto, passa a demandar a adaptação ou mesmo a elaboração de estratégias que permitam ao sujeito a sobrevivência em meio à fluidez. As formas encontradas para garantir a sobrevivência contemporaneamente estão diretamente ligadas à produção de estilos de vida, conforme se apresentarão nas contextualizações que seguem.

### **3 PRODUÇÃO DA VIDA NA CONTEMPORANEIDADE: CONSIDERAÇÕES SOBRE SUBJETIVIDADE**

Logo de início é importante mencionar que a vida aqui compreendida não trata simplesmente de um mero conjunto de propriedades e qualidades capazes de manter a constante atividade dos seres vivos, ou apenas um espaço de tempo cronologicamente estabelecido entre o nascer e o morrer. A vida, portanto, diz de uma constante adoção, e porque não dizer, produção e regras facultativas capazes de compor modos de existência ou possibilidades de vida, que podem ser comparados a obras de arte que não cessam de se recriar (DELEUZE, 1992). A compreensão da vida, nesse sentido, remete aos seus inacabamentos, em que “[...] infinitos são os fios que vão arrebitando ao longo das vias expressas de nossa existência e que temos que reamarrar. Porém, com a extrema delicadeza de não emboçar as fissuras, apagando as marcas de experiência que nos são vitais, porque não nos deixam mais retornar ao que éramos antes” (PRECIOSA, 2010, p. 23-24).

Para Deleuze (1996, p. 125-126), a vida é produzida na multiplicidade, demonstrando que “somos compostos por linhas variáveis a cada instante, diferentemente combináveis, blocos de linhas, longitudes e latitudes, trópicos, meridianos, etc. Não existem monofluxos”. E é nesse contexto que a “(...) invenção de novas possibilidades de vida” passam pela subjetivação (DELEUZE, 1992, p. 119).

Subjetividade é aqui compreendida como a maneira pela qual “o sujeito faz a experiência de si em um jogo de verdade” (FOUCAULT, 2006, p. 236)<sup>2</sup>. Este jogo, por sua vez, insere-se em um conjunto de verdades, ou seja, um arcabouço de informações consideradas como verdade em um determinado conjunto societário (NARDI, 2006). A subjetividade, portanto, não consiste em algo abstrato, na medida em que trata “[...] das formas de vida, das maneiras de sentir, de amar, de perceber, de imaginar, de sonhar, de fazer, mas também de habitar, de vestir-se, de se embelezar, de fruir, etc.” (PELBART, 2000, p. 37).

Nesse sentido, Deleuze (1992) argumenta que os modos de subjetivação ou a produção de estilos de vida, se apresentam enquanto processos que não cessam de se recriar na multiplicidade do social. Nessa mesma perspectiva Guattari e Rolnik (2005, p. 40) apontam

---

<sup>2</sup> Nardi (2006, p. 23), baseado em Foucault, aponta que “a palavra jogo pode conduzir a um erro de interpretação, o jogo deve ser compreendido como o conjunto de procedimentos que conduzem a uma verdade, que pode ser considerada, em função de seus princípios e de suas regras, como válida ou não, como vencedora ou não; inaugurando assim um regime de verdades (ou seja, as verdades adquirem legitimidade social) que sustenta e caracteriza uma determinada forma de dominação”.

para a produção da subjetividade “[...] essencialmente fabricada no registro do social”, sendo que o modo como os indivíduos a vivenciam oscila entre dois processos: o de individuação e o de singularização.

O processo de individuação consiste na alienação, opressão, no bloqueio às resistências e mesmo na incorporação de estilos de vida massificadores, fazendo com que a subjetividade seja vivenciada da mesma maneira como foi recebida, produzindo “(...) indivíduos iguais e processos empobrecidos” (GUATTARI e ROLNIK, 2005, p. 39), sendo um processo pessoal ou coletivo, “(...) de um ou de vários” (DELEUZE, 1992, 147). Rolnik (1997a; 1997b) aponta que a globalização tem ampliado a produção de *kits* formatados e padronizados segundo o mercado. Tais *kits*, quando consumidos, contribuem para a manutenção do processo de individuação.

A intensificação da individuação, desse modo, pode ser compreendida a partir do que Rolnik (1997a; 1997b) aponta como toxicomania de identidade, ou seja, aquelas situações em que o indivíduo, pelo consumo de identidades formatadas, adquire a falsa sensação de estabilidade no enfrentamento das forças oriundas do meio social. Apesar de reforçar a massificação e a alienação, a incorporação de identidade não deixa de ser considerada como um vício politicamente correto, respaldado na própria sociedade. Segundo a autora

Trata-se de uma droga em profusão no mercado da mídia, sob todas as formas e para todos os gostos: são as miragens de personagens globalizados, vencedores e invencíveis, envoltos por uma aura de incansável glamour, que habitam as etéreas ondas sonoras e visuais da mídia; personagens que aparecem para pairar acima das turbulências do vivo e da finitude de suas figuras (ROLNIK, 1997a).

Numa perspectiva líquido-moderna, Bauman (2007) destaca o paradoxo da individualidade, ou seja, numa sociedade em que cada um deve ser indivíduo, é necessário que haja a imposição de referências por parte de um *espírito de grupo*, o que, de certo modo, aproxima-se das colocações de Rolnik (1997b), ao apontar para os consumíveis *kits* de identidade. Bauman (2007, p. 26) acrescenta que, “[...] sob tais circunstâncias, quando a individualidade é um ‘imperativo universal’ e a condição de todos, o único ato que o faria diferente e, portanto, genuinamente individual seria tentar – de modo desconcertante e surpreendente – *não ser* um indivíduo”.

O polo da singularização, de maneira oposta ao processo de individuação, caracteriza-se pela expressão e pela criatividade. Tal processo se faz, portanto, pelo empréstimo, associação, afirmação ou junção de diferentes maneiras de ser ou mesmo sentir. Em outras palavras,



O traço comum entre os diferentes processos de singularização é um *devoir* diferencial que recusa a subjetivação capitalística. Isso se sente por um calor nas relações, por determinada maneira de desejar, por uma afirmação positiva da criatividade, por uma vontade de amar, por uma vontade de simplesmente viver ou sobreviver, pela multiplicidade dessas vontades (GUATTARRI e ROLNIK, 2005, p. 47).

É nesse contexto de singularidade, segundo Deleuze (1992), que se produzem os estilos de vida ou modos de existência com vistas a questionar os padrões morais constituídos por conjuntos de normas estabelecidas. A produção de tais estilos fundamenta-se, portanto, em regras facultativas calcadas na criatividade e fundamentadas em elementos ético-estéticos, caracterizadas como potências que não cessam de se recriar.

Bauman (2007, p. 36) argumenta que, no contexto líquido-moderno, a singularidade passa a ser um dos elementos mais valorizados pelo mercado, na medida em que se torna “[...] o principal motor da produção e do consumo de massa”. Todavia, os diferenciais da singularização poderiam ser capturados e rapidamente produzidos na forma de *kits*, sem deixar de estar sujeito ainda aos riscos de envelhecimento e obsolescência, típicos da modernidade líquida.

Apesar da identificação dos dois polos, Guattari e Rolnik (2005) alertam que individuação e singularização não se processam em disjunção absoluta. Não é possível, portanto, vislumbrar a produção de uma singularidade pura, na medida em que os indivíduos são atingidos por diversas frentes, sejam elas biológicas ou sociais. Para os autores, o que importa é o *entre*, ou seja, a forma de articulação entre os dois processos. Este *entre* caracteriza-se pela multiplicidade, pelas linhas de fuga, devires, ou mesmo fluxos que contribuem com a produção dos modos de existência (DELEUZE, 1992). Em outras palavras, o *devoir* passa a ser compreendido a partir das constantes mudanças e, mais do que isso, do desejo de tornar-se; não uma imitação ou assimilação, mas atos capazes de produzir estilos, modos de vida (DELEUZE, 1996).

Para Guattari e Rolnik (2005, p. 26), a subjetividade é fabricada, modelada, recebida e consumida, sendo a produção de subjetividade “a matéria-prima da evolução das forças produtivas em suas formas mais desenvolvidas”. O capital, nesse sentido, passa a produzir sistemas de conexões entre as “grandes máquinas de controle social e as instâncias psíquicas que definem a maneira como perceber o mundo” (GUATTARI e ROLNIK, 2005, p. 27) apropriando-se da subjetividade, de modo que ela também se torne um capital (PELBART, 2000). Nesse sentido,

[...] se é verdade que no domínio produtivo o capital penetra e mobiliza a

subjetividade em escala crescente, e nesse sentido ele é invasivo numa medida jamais vista anteriormente, é preciso reconhecer, em contrapartida, que ele precisa que essa subjetividade investida e mobilizada funcione em rede, coletivamente numa sinergia produtiva. Ele gera, portanto, intercâmbio social e intercâmbio de subjetividade (PELBART, 2000, p. 37).

Pelbart (2000, p. 37) argumenta, então, acerca da possível relação entre subjetividade e trabalho, em que pesem as especificidades do trabalho imaterial, e discorre que “[...] se é um fato que a subjetividade está no cerne do trabalho contemporâneo, é a vida que aí está em jogo. O trabalho precisa da vida como nunca, e seu produto afeta a vida numa escala sem precedentes”. Nesse sentido, as discussões que seguem terão por foco a apresentação de elementos que procuram analisar as relações entre subjetividade e trabalho.

### 3.1 Subjetividade e trabalho

Refletir sobre as conexões entre subjetividade e trabalho “[...] implica pensar os modos como as experiências de trabalho conformam modos de agir, pensar, sentir e trabalhar associados aos momentos definidos – mais ou menos duráveis – que evocam a conexão entre diferentes elementos, valores, necessidades e projetos” (TITTONI e NARDI, 2006, p. 278). Nesse sentido, Nardi (2006) destaca a necessidade de se romper com as dicotomias indivíduo-coletivo, objetivo-subjetivo e interior-exterior para melhor compreender ou mesmo ampliar as análises em relação aos modos de subjetivação no trabalho.

Tittoni e Nardi (2006) acrescentam que as discussões entre trabalho e subjetividade devem considerar as relações de poder, sejam elas referentes a um âmbito mais amplo, como as estratégias de disputas entre empresas, ou as micropolíticas manifestadas por disputas. Essas últimas, na maioria das vezes, são influenciadas pela gestão do trabalho, por meio da definição dos jogos de verdade. Nesse sentido, a produção de subjetividade, atrelada aos modos de trabalhar, deve ser compreendida a partir das vinculações históricas em diferentes contextos de espaço e tempo, de maneira que

[...] a vinculação entre subjetividade e trabalho muda se analisarmos a relação do cidadão e do escravo com o trabalho na Grécia antiga, do senhor feudal e do servo na idade média, e do operário da indústria fordista e do jovem analista de sistemas nas empresas de *software* e de internet no Século XXI (TITTONI e NARDI, 2006, p. 277).

Isto posto, é possível pensar, portanto, nas distintas influências capazes de interferir

nos modos de agir, pensar, sentir e trabalhar do sujeito. Diversos também são os estudos que apontam para as características dos fatores que influenciam e permitem refletir sobre o trabalho e a subjetividade (PELBART, 2003, TITTONI e NARDI, 2006; GAULEJAC, 2007, 2009, NAVARRO e PADILHA, 2007; ANTUNES, 2011). Dentre tais, cabe destacar os argumentos de Pelbart (2003) ao refletir que a vida torna-se a ser um elemento paradoxal diretamente ligado ao capital, pois, ao mesmo tempo em que ela converte-se em seu alvo supremo, ela também passa a ser um capital.

Nesse movimento, a relação com a subjetividade se altera, na medida em que o capital passa a ocupar as mais diversas esferas da existência. “[...] De repente os aspectos mais humanos do homem, seu potencial, sua criatividade, sua interioridade, seus afetos, tudo isso que ficava fora do ciclo econômico produtivo, [...] torna-se a matéria-prima do próprio capital, ou torna-se o próprio capital” (PELBART, 2003, p. 99). Desse modo, passa-se a vivenciar aquilo que o autor caracteriza como a mercantilização de todas as esferas da existência, em que

[...] O capitalismo transforma o não-capital em capital, não só paisagens, ritmos, mas também maneiras de ser, de fazer, de ter prazer, atitudes, e nisso consiste sua inventividade nos últimos anos, na intuição de antecipar os desejos do público, com a importância crescente dos inventos culturais e tecnológicos. Mercantilização da diferença, da originalidade – que, claro, logo se perde –, de um novo sentido, que também se esvai, gerando novas formas de inquietude e talvez novos limites (PELBART, 2003, p. 104).

Nesse contexto, um dos grandes elementos a serem considerados em relação a este movimento de mercantilização refere-se ao controle daquilo que, até pouco tempo, acreditava-se ser incontrolável: a criatividade, a autonomia, as iniciativas do sujeito. Fundamentado na ideia de autonomia que, por sua vez, transforma o controle em autocontrole, o trabalho passa a ser mais atraente, fortalecendo o capitalismo e criando “[...] uma nova forma liberada e ‘libertária’, de fazer lucro, que inclui a realização pessoal, a livre associação etc.” (PELBART, 2003, p. 102).

Nessa mesma perspectiva, Boltanski e Chiapello (1999, p. 444) discorrem que contemporaneamente é possível observar a “mercantilização de bens que até então haviam ficado de fora da esfera do mercado”, incluindo a “mercantilização de certas qualidades dos seres humanos”. Os referidos autores ainda apontam que propriedades humanas como afetos, senso moral e inventividade passam a estar a serviço do capital e do lucro. A criatividade torna-se, portanto, um elemento extremamente valorizado para a sociedade contemporânea; todavia, tal criatividade nem sempre se mostra de maneira livre ou mesmo aleatória, devendo

ser moldada e (re)produzida segundo “[...] demandas e regulações que se processam na bolsa de valores imateriais” (PRECIOSA, 2010, p. 74).

A mercantilização das mais diversas esferas da vida, por sua vez, passa a influenciar diretamente as configurações do trabalho, revelando essencialmente suas facetas imateriais. Nesse contexto, Grisci (2006, p. 327) define o trabalho imaterial como

[...] o conjunto de atividades corporais, intelectuais, criativas, afetivas e comunicativas inerentes ao trabalhador atualmente valorizadas e demandadas como uma imposição normatizadora de que o trabalhador se torne sujeito ativo do trabalho como condição indispensável à produção. Do trabalho imaterial resultam, além de produtos materiais, produtos intangíveis como sentimentos de confiança, segurança e conforto aos consumidores numa nova relação produção-consumo.

No trabalho imaterial, portanto, “[...] ‘é a alma do operário que deve descer na oficina’” (LAZZARATO e NEGRI, 2001, p. 25). Segundo Gorz (2005, p. 24-25), o trabalho leva o trabalhador a produzir-se como sujeito em um fluxo contínuo de informações em que “[...] a vida se torna ‘o capital mais precioso’”. O referido autor ainda complementa que “a fronteira entre o que se passa fora do trabalho, e o que ocorre na esfera do trabalho, apaga-se” (GORZ, 2005, p. 25), permitindo afirmar que as novas formas de experimentações espaço-temporais têm contribuído com a produção dos estilos de vida característicos de um mundo líquido-moderno.

Sant’Anna (2001) argumenta que, contemporaneamente, as vivências com relação ao tempo e ao espaço passam a ser redefinidas constantemente em favor da velocidade. Nos últimos anos, as novas tecnologias têm colaborado com essa reconfiguração espaço-temporal do trabalho. Telefones celulares, computadores portáteis, conexões constantes à internet, dentre outros recursos, contribuem para que o sujeito mantenha-se em permanente disponibilidade e em “[...] engajamento total para o sucesso da empresa” (GAULEJAC, 2007, p. 111).

Harvey (1992) destaca que as significações atribuídas ao espaço e ao tempo, somando-se ainda a importância dada ao dinheiro, contribuem para a materialização e a manutenção de poderes políticos, não podendo ser compreendidas independentemente da ação social. Fatores como obsolescência planejada, inovações técnicas e organizacionais, aceleração de processos físicos em função da tecnologia, entre outros, colaboram para que as exigências de adaptabilidade e flexibilidade por parte dos trabalhadores tornem-se vitais para o desenvolvimento capitalista (HARVEY, 1992). Bauman (2007, p. 124) ainda afirma que “[...] o lema de nosso tempo é a ‘flexibilidade’: todas as formas devem ser maleáveis, todas as condições, temporárias, todos os formatos, passíveis de remodelagem”. A esse respeito, é

possível acrescentar que

[...] Os trabalhadores, em vez de adquirirem uma habilidade para toda a vida, podem esperar ao menos um surto, senão muitos, de desabilitação e reabilitação no curso da vida. [...]. O efeito geral é, portanto, colocar no centro da modernidade capitalista a aceleração do ritmo dos processos econômicos e, em consequência, da vida social (HARVEY, 202 p. 210).

Sennett (2006), discorrendo sobre a flexibilidade do trabalho e aproximando-se de Harvey (2002), problematiza os mecanismos de controle e poder por trás daquilo que denomina *flexitempo*, ou seja, a programação flexível do tempo de trabalho. A flexibilidade na organização dos horários, na medida em que é encarada como recompensa e permite que trabalhador crie seu próprio tempo de trabalho, também o coloca sob o domínio da instituição, fazendo com que as atividades sejam, por exemplo, executadas e controladas a partir do ambiente doméstico (SENNETT, 2006). O tempo, portanto, contemporaneamente torna-se elemento central na produção de uma lógica capitalista, na medida em que contribui para moldar as experimentações relativas à produção dos estilos de vida (PINHEIRO, RHODEN e MARTINS, 2010).

A imagem ideal de um trabalhador capaz de atingir sempre melhores níveis de desempenho contribui ainda com a propagação do culto aos padrões de excelência que permeiam as organizações contemporâneas (SILVA e FRANCISCO, 2010). Nesse mesmo contexto, Sant’Anna (2001) observa que o sujeito contemporâneo deve apresentar-se como soberano, em que o *dar conta de si mesmo* passa a ser responsabilidade de cada um individualmente. Pensada a partir do trabalho, por sua vez, essa individualidade contribui para reforçar a ideia do *gestor de si*, desenvolvida por Gaulejac (2007), segundo a qual “cada indivíduo deve tornar-se gestor de sua vida, fixar-se objetivos, avaliar seus desempenhos, tornar seu tempo rentável” (GAULEJAC, 2007, p. 177). A pessoa torna-se uma empresa em que “no lugar da exploração entram a auto-exploração e a auto-comercialização do seu ‘Eu S/A’”, de modo que a venda da força de trabalho atrela-se diretamente a seus aspectos voluntários, gratuitos e imateriais (GORZ, 2005, p. 10).

Antunes (2011) destaca que, nos últimos anos, a reestruturação global do capital implicou em profundas mudanças nos processos produtivos e no trabalho, produzindo um ambiente em que a ideologia capitalista é reforçada pela flexibilidade, ou mesmo pelo envolvimento participativo dos trabalhadores que passam a ser solicitados a serem “parceiros” ou mesmo “colaboradores” no aumento da produtividade, no cumprimento das regras da qualidade total e das metas estabelecidas. Para tanto, o trabalho tem se tornado cada vez mais

desregulamentado, mais informal e intenso, interferindo diretamente na produção de trabalhadores cada vez mais individualizados. Baseadas nas práticas de flexibilidade, portanto, as empresas contemporâneas acabam por

Engendrar novos e mais complexificados mecanismos de interiorização, de personificação do trabalho, sob o “envolvimento incitado” do capital, incentivando o exercício de uma subjetividade marcada pela inautenticidade, isto é, aquela que ocorre quando o incentivo para o exercício da subjetividade do trabalho é sempre conformada pelos interesses das empresas, não comportando nenhum traço que confronte com o ideário do lucro e do aumento da produtividade (ANTUNES, 2011, p. 127).

O trabalho, nesse sentido, estando diretamente ligado aos interesses voltados para o lucro, submete os trabalhadores a determinados paradoxos (GAULEJAC, 2007), ou seja, àquelas situações em que o sujeito é influenciado a vincular seus projetos pessoais diretamente aos projetos da organização, mesmo que isso incorra diretamente em contradições:

Dizem-nos: “Vocês devem estar voltados para fora”, e nos censuram: “Vocês nunca estão presentes quando são necessários”.  
 Dizem-nos: “A qualidade consiste em dar prazos de entrega ao cliente e mantê-los”, e há uma diretiva escrita, segundo a qual o fato de se comprometer por causa de um prazo de entrega é uma falta profissional.  
 Dizem-nos: “vocês devem trabalhar em equipe”, mas a avaliação dos desempenhos é individual. [...]  
 Dizem-nos: “corrida ao mérito”, mas é aquele que chegar a se colocar à frente, em detrimento dos outros, que é promovido (GAULEJAC, 2007, p. 116).

A vivência de paradoxos e contradições no dia a dia do trabalho leva o sujeito a situações em que “gostaríamos de escapar disso, mas não podemos deixar de a ela aderir” (GAULEJAC, 2007, p. 37). Nesse sentido, para Grisci, Scalco, e Kruter (2011), os modos de gestão próprios dos tempos atuais são capazes de desencadear dilemas ao enaltecerem o mérito individualizado ao mesmo tempo em que apregoam o medo em função da incompetência e a culpabilização dos indivíduos frente às mais diversas solicitações.

Assim, o dilema pessoal pode ser compreendido popularmente como uma situação com saídas difíceis, que impliquem perdas. Para Japiassú e Marcondes (1990, p. 59), a ideia de dilema pessoal pode ser compreendida como uma “situação embaraçosa em que nos encontramos devendo escolher necessariamente entre dois partidos ou pontos de vista rejeitáveis caso não fôssemos obrigados a escolher”. Em consonância com os paradoxos destacados anteriormente, os dilemas tratam de situações que derivam de relações ambíguas de trabalho e que são vividas pelos trabalhadores no *aqui e agora*, impondo a necessidade

destes fazerem escolhas. Afinal, a responsabilidade de resolução dos dilemas, mesmo gerando situações de tensão, é colocada sobre o sujeito.

Dessa forma, várias são as tensões a serem gerenciadas pelo sujeito: políticas que ora privilegiam o trabalho em equipe, ora o mérito individual; realizar cada vez mais atividades em menos tempo; buscar atingir metas cada vez mais inatingíveis; maior autonomia atrelada a maiores exigências por resultados; dentre outras tantas. Nesse contexto, de acordo com Grisci, Scalco, e Kruter (2011), a vivência de dilemas resulta, inclusive, na fragilização da saúde do trabalhador. Os dilemas, portanto, geram a experimentação de sofrimento por parte dos trabalhadores, que devem adaptar-se às injunções paradoxais não só do seu trabalho, como também da sua vida.

É possível perceber que, de modo geral, as experiências enfrentadas pelo sujeito em relação ao trabalho constituem-se a partir das vinculações históricas e sociais a que estes estejam envolvidos. A realidade imposta pela modernidade líquida, com suas especificidades relativas às novas formas de experimentação em relação ao trabalho, tem contribuído com a configuração de estilos de vida característicos de uma sociedade voltada para o capital. Nesse contexto, a gestão surge como importante recurso ao capital, na medida em que o permite atingir seus objetivos de lucro. A gestão, principalmente por meio de suas facetas ideológicas, torna-se, desse modo, uma das grandes influenciadoras na produção dos estilos de vida de uma sociedade que tudo gere, calcada, portanto, na lógica da gestão gerencialista.

#### 4 CONSIDERAÇÕES SOBRE A GESTÃO GERENCIALISTA E O GERENCIALISMO

Sob um contexto de instabilidade em que a vida torna-se um capital, transformando em mercadorias esferas antes não mercantilizadas, a gestão, apresentada sob a lógica da gestão gerencialista, passa a merecer destaque. Para Gaulejac

Sob uma aparência objetivista, operatória e pragmática, a gestão gerencialista é uma ideologia que traduz as atividades humanas em indicadores de desempenhos, e esses desempenhos em custos ou benefícios. Indo buscar do lado das ciências exatas uma cientificidade que elas não puderam conquistar por si mesma, as ciências da gestão servem, definitivamente, de suporte para o poder gerencialista. Elas legitimam um pensamento objetivista, utilitarista, funcionalista e positivista. Constroem uma representação do humano como um recurso a serviço da empresa, contribuindo, assim, para sua instrumentalização (GAULEJAC, 2007, p. 37).

A gestão gerencialista, portanto, diz dos modos de gestão fundamentados nas bases do *gerencialismo*, definido, por Parker (2002, p. 11) como “[...] a aplicação de uma concepção estreita de gestão como uma tecnologia generalizada de controle para tudo”. O autor pondera que, no decorrer do século XX, tal ideologia ganha grande vulto ao alcançar as mais diversas formas de organizações, que não apenas grandes corporações, *locus* principal de sua origem. Ainda em conformidade com esta ideia e com a definição apresentada por Gaulejac (2007), Kuzmanic e Sedmak (2006) descrevem o gerencialismo como um *mega-discurso* capaz de encobrir outras possibilidades de pensamento, na medida em que se fundamentam em características de generalidade, objetividade e neutralidade.

O gerencialismo, desse modo, tem dominado hegemonicamente a ideia de única e melhor maneira de se organizar, sustentando-se essencialmente no convencimento de que “a gestão é necessária” (PEARSON e PARKER, 2008, p. 50), não deixando, muitas vezes, transparecer que a gestão, em suas características gerencialistas, corresponde a uma entre tantas outras formas de organizar (PARKER, 2002). Assim, antes de serem discutidas mais diretamente as características da gestão gerencialista, é importante que sejam realizadas algumas breves considerações sobre a gestão em sua compreensão geral.

É possível compreender que as coletividades humanas têm apresentado variadas formas de organização de suas atividades. As lógicas que operam nestas organizações são absolutamente distintas entre si, constituindo-se segundo as necessidades, bem como as formações histórico-sociais de cada uma delas. Tribos, reinos, feudos, guildas, nações,



comunidades, famílias, associações, empresas, dentre tantas outras formas de organizações coletivas, apresentam especificidades quanto aos seus modos de se organizar (AKTOUF, 1996).

Cabe destacar, segundo Aktouf (1996), que as funções de orientação, condução e cuidado das atividades, patrimônios, tarefas e pessoas são muito antigas. Mas foi com a ascendência industrial, entretanto, que os modos de gestão foram ganhando cada vez mais vulto e popularidade, chegando ao ponto de se afirmar que, contemporaneamente, tudo se gere a partir das lógicas da eficiência e da eficácia. Há, contudo, a necessidade de se ter cuidado com a naturalização dessas práticas gestonárias, que podem levar ao equívoco de se “[...] crer que o homem das cavernas já trabalhava segundo os princípios tayloristas de divisão e supervisão do trabalho” (AKTOUF, 1996, p. 27).

Ao remeter à etimologia da palavra “gerenciamento” (*management* em francês<sup>3</sup>), Gaulejac (2007) destaca que gerir diz respeito às ideias de arranjar, ordenar, instalar e providenciar. Aponta ainda que a origem francesa da palavra *management* deriva de *manège*, equitação, arte de conduzir cavalos. Em nota, o editor da versão brasileira da referida obra comenta que a melhor tradução do francês seria, portanto, manejo ou gerenciamento, no sentido de manipular, manobrar.

Do ponto de vista histórico, Motta (1998) chama a atenção para o triunfo do racionalismo nas ciências entre os séculos XVII e XVIII. No entanto, é apenas no início do século XX, por meio da racionalização na organização do trabalho, que os pioneiros Clássicos da Administração, representados principalmente pelas figuras de Taylor (1990) e Fayol (1990), ganham destaque. Para Aktouf (1996, p. 30), o propósito da Administração Clássica foi o de apoiar o administrador em suas tarefas e atividades, de modo que “[...] após Fayol, em 1916, não encontramos nada melhor que o famoso ‘PODC’, que resume as coordenadas do trabalho do dirigente: [...] planejar, organizar, dirigir e controlar”. O referido autor ainda pondera que, baseado na lógica da eficácia, a gestão, em sua evolução, somente reteve dos autores clássicos aquilo que lhe era conveniente a curto prazo, mesmo que tais autores alertassem contra os excessos que os administradores poderiam vir a cometer.

A Administração Clássica, deste modo, foi a grande precursora na propagação de uma forma tradicional da gestão baseada na lógica da eficácia, segundo a qual, o empregado deve ser rentável, assim como os demais fatores de produção. Mesmo o advento da Escola das Relações Humanas, ainda na primeira metade do século XX, contribuiu com essa lógica na

---

<sup>3</sup>Apesar desta corresponder a uma versão traduzida, o francês corresponde ao idioma original da referida obra.

medida em que buscava melhores modelos de conduta dos seres humanos no desempenho de seu trabalho (AKTOUF, 1996). Com a industrialização e as conseqüentes alterações sócio-econômicas, a visão tradicional da Administração acabou por tornar-se dominante, sendo os principais pilares dessa linha de pensamento “[...] a disciplina, a ordem, a obediência, a hierarquia, as diferenças de *status*, a separação dos papéis de concepção e de realização, o individualismo”, entre outros (AKTOUF, 1996, p. 34). Aktouf (1996) destaca que, para tanto, a gestão buscou a aproximação e a sistematização entre diversas áreas, dentre elas, Engenharia, Análise de Organização e Métodos, o Direito, Finanças, Economia, Psicologia, Estatística, entre outras. Tais áreas reunidas compuseram e compõem, não apenas os argumentos racionais acerca das formas de gerir, mas também a estrutura curricular oferecida e difundida até hoje pelos cursos na área de gestão.

Nesse sentido, a gestão, por meio de suas teorias prescritivas e normativas, acaba por apresentar-se como uma área do conhecimento em que predomina a ideologia e não a ciência. (AKTOUF, 1996; PAGÈS et al., 2006; GAULEJAC, 2007; BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009). Para Aktouf (2006), apesar das modificações ocorridas nos últimos tempos, tais normas e prescrições continuam fundamentadas na eficácia da empresa e do sujeito. Desse modo, as prescrições gerencialistas contribuem significativamente para mascarar a existência dos elementos de poder que perpassam as relações.

Nessa seara, em consonância com a exacerbação do consumo apresentada por Bauman (1999) as práticas gerencialistas difundidas nas mais diferentes formas de organizações são reforçadas pela popularização da visão de que, independentemente da área de atuação, as pessoas passam a ser vistas como clientes (CHAUVIÈRE e MICK, 2013). É nesse contexto que o gerencialismo, através das contradições torna-se capaz de desvelar suas facetas romantizadas, reforçando-se como tática capaz de encobrir os conflitos de interesses entre organização e trabalhadores, por meio da “captura de suas almas” (COSTEA, CRUMP, e AMIRIDIS, 2008, p. 664).

Na tentativa de melhor compreender as contradições, Pagès et al. (2006) atentam para os elementos de poder que se estabelecem pela *mediação*, ou seja, pela tentativa de reduzir, por parte das organizações, os possíveis conflitos com relação aos indivíduos. A mediação, portanto, tem por objetivo proteger os interesses organizacionais que devem sobrepor os interesses do trabalhador. Para os autores, as mediações podem ocorrer em variados níveis, sejam estes políticos, ideológicos ou psicológicos, com a semelhança de ocultarem os conflitos de interesses e as contradições sociais.

O desenvolvimento cada vez mais intenso dessas formas de mediação, somado a

fatores como a ampliação das interconexões e ao crescimento em extensão, passa a ser característica elementar das chamadas organizações *hipermodernas* (PAGÈS, et al. 2006). Nesse sentido, as noções que distinguem a organização moderna da hipermoderna estão diretamente relacionadas às transformações do aparelho produtivo, podendo-se destacar:

A intelectualização das tarefas, o papel cada vez maior das ciências e das técnicas em todos os níveis da produção, a maior divisão técnica do trabalho e a interdependência das tarefas, a mudança e a renovação constantes. O aparelho produtivo exige trabalhadores instruídos capazes de compreender os princípios de sua ação e não apenas de cumprir tarefas rotineiras. [...] A organização hipermoderna deve assegurar estas transformações do sistema produtivo e manter seu controle sob sua orientação e, ao mesmo tempo, transformar os trabalhadores no sentido desejado e manter seu controle sobre os mesmos (PAGÈS et al., 2006, p. 35).

Tais exigências relativas aos novos modos de viver e trabalhar são reforçadas pela discussão que Lipovetsky (2004) tece acerca da hipermodernidade. Segundo o autor, a sociedade atual é caracterizada pelo hiper, pelo excesso, pela intensidade e constante busca pelo sempre mais. No contexto da organização hipermoderna, portanto, “tudo se gere: a carreira, o tempo, a saúde, a família, o estresse, etc. Assistimos a uma inflação do termo [gestão] em todos os registros da vida social, sintoma da crescente influência da empresa sobre outras esferas da sociedade” (GAULEJAC, 2006, p. 413).

Contribuindo com a exacerbação das práticas gerencialistas, fundamentadas nas bases da eficiência e da eficácia, estão presentes os mais diversos *não-ditos*, capazes de disfarçar e mascarar aquilo que Gaulejac (2006, 2007) apresenta como “ideologia da gestão”. Gaulejac (2007, p. 64-65), a partir de Raymond Aron, entende ideologia como “um sistema de interpretação do mundo social ‘que implica uma ordem de valores e uma concepção de ação’” e, complementa ainda que

[...] A ideologia é um sistema de pensamento que se apresenta como racional, ao passo que mantém uma ilusão e dissimula o projeto de dominação; ilusão da onipotência, do domínio absoluto da neutralidade das técnicas e da modelação de condutas humanas; dominação de um sistema econômico que legitima o lucro como finalidade. Esse projeto aparece claramente por meio dos mecanismos de poder, dos quais são objeto a formação e a pesquisa em gerenciamento (GAULEJAC, 2007, p. 65).

Há de se considerar que a noção ideologia aqui compreendida sustenta-se na ideia de Boltanski e Chiapello (2009, p. 33) ao defini-la a partir das ideias de Dumont, como o “[...] conjunto de crenças compartilhadas, inscritas em instituições, implicadas em ações e, portanto, ancoradas na realidade”. Nesse sentido, não apenas as ideias, mas as mais diversas

ações relativas à ideologia alcançam as especificidades do mundo organizacional, a gestão e o trabalho, em especial.

De certo modo, tal noção de ideologia se aproxima das discussões promovidas por Guattari e Rolnik (2005) acerca da subjetividade. Os referidos autores destacam, entretanto, a opção preferencial pela utilização dos termos *subjetivação* ou *produção de subjetividade*, por entenderem que estas referem a “[...] uma modelização que diz respeito aos comportamentos, à sensibilidade, à percepção, à memória, às relações sociais, às relações sexuais, aos fantasmas imaginários, etc.”, não estando, portanto, fixadas no plano das representações, conforme direcionam a maioria das compreensões relativas à ideologia (GUATTARI e ROLNIK, 2005, p. 36).

Para Pagès et al. (2006), uma ideologia, na sua forma predominante, se constitui como uma *bricolage* de elementos e influências diversas. Nesse sentido, os autores complementam que os dispositivos de gestão (técnicas, políticas, diretrizes, normas, entre outras) passam a fundamentar muitas das práticas ideológicas. Desse modo,

A função essencial da ideologia é também reforçar a dominação e aumentar a exploração dos trabalhadores e não apenas mascarar as relações sociais de produção, pois trata-se de um componente essencial das forças produtivas. Essas se desenvolvem graças a dispositivos técnicos e ideológicos sofisticados que as empresas capitalistas hipermodernas praticam e não mais sob o efeito da ameaça (PAGÈS et al., 2006, p. 74-75).

Por meio do que Pagès et al. (2006, p. 75) denominam “cerco ideológico”, o sujeito passa a colaborar com a doutrina oficial, através da internalização das lógicas e prescrições ditadas pela organização, tomando para si a responsabilidade de cumpri-las.

Recorrendo-se à Costea, Crump e Amiridis (2008), é possível contextualizar que em pouco mais de duas décadas, o gerencialismo deu início a seu processo social de consolidação. A sua difusão se estabeleceu nas mais variadas organizações sociais por meio de múltiplas fontes, como vocabulários, métodos e técnicas específicas, capazes de reforçar a produção de uma subjetividade fundamentada no *eu*, na auto-disciplina.

Na lógica gerencialista, portanto, o indivíduo não necessariamente é regido pelas ordens fundamentadas na obediência a um chefe, mas por meio do compromisso que assume com as normas gerenciais vigentes. Desse modo, fatores ligados à racionalidade baseada em modelos matemáticos, a necessidade de adequação às condições consideradas normais e ideais, a busca constante pela utilidade, a otimização e eficácia contribuem para que cada vez mais o humano seja visto como um recurso a ser explorado segundo a lógica produtivista (GAULEJAC, 2007).

Delbridge e Keenoy (2010) argumentam que a concepção gerencialista contribui diretamente com a naturalização irrefletida de políticas baseadas em uma falsa neutralidade que mascaram as relações de dominação existentes na gestão. É preciso que os elementos gerencialistas que se apresentam aparentemente como naturais e neutros baseados em argumentos científicos e racionais sejam problematizados, demonstrando que “o que é ‘bom’ para os negócios não é necessariamente ‘a melhor prática’ para os empregados” (DELBRIDGE e KEENOY, 2010, p.803).

É, portanto, por meio do domínio da racionalidade que o gerencialismo ganha força. Um dos grandes exemplos dessa racionalização em relação à gestão pode ser exemplificado a partir dos programas da Gestão da Qualidade ou Qualidade Total, amplamente divulgadas no Brasil após a década de 1990. Melo (2006) chama a atenção para o fato de que tal programa trouxe modelos e prescrições relativas às novas práticas e valores ao meio gerencial.

Gaulejac (2007) pondera que os programas baseados nos modelos de Qualidade Total em muitos casos difundiram a ideia de aceitação voluntária por parte daqueles que o aplicam. Para tanto, utilizam-se de recursos de despersonalização através gráficos e índices de desempenho que, por sua vez, passam a indicar certa “neutralidade”. Tais programas, dessa forma, tornam-se fundamentais para o reforço das práticas gerencialistas, principalmente ao contribuir com o processo de mediação legitimados pelas mais diversas normas. Nesse sentido, Gaulejac (2007, p. 82) acrescenta que

O ideal de qualidade e os meios de alcançá-la, declinados a partir de certo número de noções, formam uma equação “mágica”: Qualidade = Excelência = Sucesso = Progresso = Desempenho = Comprometimento = Satisfação das necessidades = Responsabilização = Reconhecimento = Qualidade...  
Esses diferentes termos são utilizados de modo recorrente, como se sua significação fosse evidente. Elas formam um discurso circular, a partir de definições entrecruzadas.

Bernardo (2009), ao estudar mais especificamente os modelos japoneses de gestão da qualidade implantados no Brasil, identificou que esses programas contribuem com o interesse das empresas em capturar elementos cognitivos, além da força de trabalho dos sujeitos. A autora também destaca a proliferação de uma discursividade cada vez mais hegemônica em relação ao “novo espírito do capitalismo” (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009), que oculta os conflitos e interesses, responsabilizando e sobrecarregando cada vez mais o trabalhador. Dessa forma, imbricadas à ideia de qualidade, encontram-se objetivos como melhoria dos resultados financeiros, ampliação na participação de mercado, aumento na adesão voluntária e desenvolvimento de uma autonomia controlada por meio da otimização dos recursos humanos

(GAULEJAC, 2007).

De certo modo, tais colocações despertam para a necessidade de se atentar não apenas para o humano visto como recurso, mas para a área de Recursos Humanos (RH) que, por meio de suas políticas, desempenha um papel fundamental na concretização da produção dos trabalhadores a partir dos moldes ditados pelo gerencialismo. Nesse sentido, as políticas de RH não se referem somente a procedimentos ligados ao funcionamento das organizações, mas também fundamentam a reprodução ideológica. Em conjunto, portanto, os dispositivos operacionais (rotinas de RH) e as ideologias “[...] têm como função fazer interiorizar certas condutas e ao mesmo tempo, os princípios que os legitimam” (PAGÈS et al., 2006, p. 98).

As políticas de RH correspondem a processos de mediação, na medida em que procuram antecipar e evitar determinados conflitos que poderiam prejudicar os interesses da organização. Para Pagès et al. (2006), esses processos envolvem quatro níveis: *econômico*, pelo gerenciamento das vantagens concedidas às pessoas em contrapartida ao trabalho; *político*, por meio das políticas de conformidade e comando das relações; *ideológicos*, encarnando os valores e práticas que ocultam os objetivos de luta e de dominação; e *psicológico*, por meio da gestão dos afetos e da dominação sobre o aparelho psíquico dos empregados.

Em termos de atuação, é possível afirmar que as práticas gerencialistas têm se legitimado ainda em outras esferas, que não apenas os ambientes das empresas privadas. O meio público, ou mesmo os meios acadêmicos passam a ser permeados pelas mais diversas prescrições e exigências relativas ao ganho desmedido em eficiência e eficácia. Em relação à propagação das técnicas gerenciais nos meios acadêmicos, é possível que sejam encontrados estudos que demonstram como professores e pesquisadores são submetidos às mais diversas prescrições e cobranças, antes praticadas exclusivamente em relações estabelecidas no mercado empresarial (ANDERSON, 2008; JONES, 2011).

Além disso, é necessário salientar que grande parte das publicações e pesquisas realizadas acerca do gerencialismo direciona seus esforços para a área da Administração Pública, contemplando a adoção de princípios e ferramentas da gestão gerencialista em diversas organizações e instituições. Estudos como os de Bresser-Pereira (2010), ou mesmo de Marques, Morais e Albergaria (2011), desenvolvem posturas elogiosas à implantação das técnicas gerencialistas no meio público. Em contrapartida, os estudos de Costa, F. (2010), Paula (2005), Grandberg e Teicher (2000) entre outros, procuram desvelar os problemas e as consequências da adoção de tais técnicas e processos na administração pública.

Em suma, é possível mencionar as ideias de Parker (2002) ao argumentar que a visão

construída em função do gerencialismo ao longo do século passado envolve uma grande variedade de problemas políticos e éticos, limitando cada vez mais a capacidade de pensar formas alternativas de organizações fora da lógica de mercado. O gerencialismo, portanto, de modo amplo, passa a compor o pano de fundo, não apenas da gestão contemporânea, mas de muitas atitudes relacionadas ao modo de ser e viver na contemporaneidade. Aliando-se ainda às alterações socioeconômicas observadas nos últimos tempos (BAUMAN, 2001, 2007; SENNETT, 2006), é possível constatar que a gestão, principalmente a partir de sua dimensão gerencialista, ao conquistar cada vez mais espaço nas diversas esferas sociais, permite que sejam estabelecidas reflexões acerca da produção de estilos de vida, modos de existência ou modos de subjetivação contemporâneos, conforme se verá a seguir.

## 5 ESTILOS DE VIDA E GESTÃO GERENCIALISTA NA CONTEMPORANEIDADE: POSSÍVEIS APROXIMAÇÕES

A gestão gerencialista, ao se fundamentar nas lógicas da racionalização baseadas na eficiência e na eficácia, extrapola os limites das organizações e atinge a vida em sua totalidade. Por meio da gestão de si o sujeito intensifica as questões relacionadas à individualidade, sendo cada vez mais responsabilizado pelos resultados e consequências de suas escolhas. Tais escolhas, entretanto, carregam consigo os paradoxos mediados pelas formas ideológicas, que ocultam as contradições e passam a submeter o sujeito à vivência de dilemas.

Os modos de trabalhar, fundamentados pela gestão gerencialista passam, desse modo, a pregar a adesão voluntária à sanção disciplinar, a mobilização à obrigatoriedade, a incitação à imposição, a gratificação à punição, a responsabilidade à vigilância, e sua força se enraíza em um sistema de valores que incentiva o engajamento individual, transformando a busca do lucro em um ideal e fazendo com que a empresa se torne o lugar da realização de si mesmo. Associado às imposições das carreiras proteanas e sem fronteiras, o sujeito é *responsabilizado* a tornar-se empreendedor da própria vida que, convertida em capital, deve ser produtiva e rentável. Assim, cada vez mais o trabalhador é solicitado a ser capaz de tomar decisões e, principalmente, sentir-se responsável pela organização onde trabalha (GAULEJAC, 2007).

A gestão de si, portanto, intensifica tal responsabilização, na medida em que, perpassada pela imaterialização do trabalho, leva o sujeito a dedicar-se de *corpo e alma* ao cumprimento de suas obrigações. É possível acrescentar ainda, segundo Antunes (2011, p. 130), que ao se tornarem autocontroladores de sua produção, os trabalhadores tornam-se “déspotas de si mesmos”

Nesse sentido, o medo da obsolescência e da inutilidade vivenciados em um contexto líquido-moderno (BAUMAN, 2007), contribui ainda mais para a (re)produção de estilos de vida fundamentados no gerencialismo. Em uma sociedade de hiper-consumo como a atual, ávida por vivenciar novas experiências e experimentar novas sensações, a ideia da gestão de si passa a ser formatada e apresentada de modo a ser constantemente consumida pelo sujeito amedrontado pelo risco de não acompanhar as mudanças e, conseqüentemente, tornar-se refugio. Ainda nesse contexto, é possível mencionar que o desenvolvimento na carreira enquanto responsabilidade do trabalhador, torna-se mais um elemento a ser formatado segundo os ditames das hipersolicitações e das exigências por mudanças.

A conversão de trabalhadores, metas e resultados em dados, gráficos e índices; a



correção das disfuncionalidades daquilo que deveria ser “normal”; bem como o descarte daquilo que não é útil à organização (sejam ideias, recursos ou pessoas), dentre outros fatores ligados à racionalização, contribuem para a sustentação de uma lógica em que o controle passa a ser manifestado cada vez mais na forma do autocontrole por parte daqueles que vivem essas situações. As estratégias de mediação, ao promoverem a redução dos conflitos entre os interesses das organizações e do sujeito, não permitem que este, muitas vezes, reflita sobre as contradições e paradoxos a que é submetido; afinal, os dados existem e são “concretos”, e qualquer disfunção deve ser corrigida pelo sujeito, não mais claramente sujeitado às ordens de um chefe, mas a toda uma subjetividade produzida a partir da gestão gerencialista.

É possível afirmar, portanto, que na contemporaneidade, a gestão gerencialista é capaz de influenciar diretamente a produção dos modos de trabalhar e dos estilos de vida. Desse modo, Chiapello e Boltanski (1999, p. 46) argumentam que um sujeito que merece destaque nesse processo se faz notar na figura do executivo, “[...] cuja adesão ao capitalismo é especialmente indispensável para o funcionamento das empresas e para a formação do lucro”, sendo caracterizados, portanto, como figuras primordiais na difusão e no fortalecimentos dos preceitos capitalistas. Na medida em que ocupam altos cargos hierárquicos, os executivos tornam-se peças-chave na produção dos estilos de vida baseados na gestão gerencialista, sendo que sua imagem deve estar constantemente vinculada à ideia de sucesso, não apenas da empresa, mas também no plano pessoal.

É necessário considerar que, certamente, os cargos executivos tratam daqueles de posição estratégica na hierarquia de comando das empresas. Todavia, ao contribuírem como figuras estratégicas na difusão dos preceitos de sucesso diretamente vinculados às ideias da gestão, a figura do executivo, bem como sua denominação, ganham vulto com o senso comum, tornando-se sinônimos daqueles que trabalham no mundo corporativo, independentemente do cargo que ocupam.

Com o suporte da mídia em geral, o sujeito se vê impelido a consumir as mais constantes e contraditórias dicas e prescrições “ideais” relativas às posturas, atitudes e comportamentos a serem adotadas em relação à gestão de si. Os ditos *gurus da gestão*, por meio da divulgação de suas experiências e conselhos de sucesso, mostram-se como verdadeiros *experts*; livros que indicam os caminhos para o sucesso baseados na lógica de mercado também vêm ganhando cada vez mais adeptos da busca pelo sucesso imediato. Nesse sentido, Wood Jr e Paula (2002) identificaram, que as publicações populares de negócios, por hora denominadas de *pop management*, são responsáveis pela divulgação daquilo que os autores chamam de culto ao empreendedorismo, à excelência e ao

*management*. Wood Jr e Paula (2002) destacam que o *pop management* caracteriza-se ainda pela posição positiva e elogiadora em relação ao mundo corporativo. Resgatando-se as ideias de Rolnik (2007a; 2007b), é possível analisar tais publicações a partir da toxicomania de identidade, em que *kits glamourizados* de identidade são produzidos sob todas as formas e colocados à disposição para o consumo.

Jones (2001) reforça a afirmação de que a propagação da linguagem caracteristicamente gerencial, tem contribuído com o esforço de sedução que simplifica, cria estereótipos e massifica as experiências individuais. Esse contexto permite afirmar que a mídia em geral, em especial aquela voltada à gestão, contribuiu e tem contribuído significativamente com a difusão e a consolidação das características gerencialistas.

Nessa perspectiva, Cullen (2009) ao analisar criticamente os discursos de uma famosa publicação sobre gestão e autoajuda, identifica a propagação de uma tecnologia que procura organizar o espaço subjetivo, o tempo e o comportamento do sujeito de acordo com as necessidades da cultura econômica contemporânea. A utilização de um vocabulário específico focado em recursos de racionalização como tabelas, esquemas e gráficos contribui com o processo constante de mensuração e autoavaliação. Tais mecanismos de racionalização ao contemplarem não apenas fatores ligados ao desempenho no trabalho, mas ainda aqueles de ordem moral e emocional (CULLEN, 2009), remetem diretamente às noções da gestão de si por meio da produção de um sujeito à luz da quantofrenia, ou seja, tomado pela “doença da medida” (GAULEJAC, 2007, p. 68).

Eccel, Grisci e Tonon (2010), a partir da investigação elaborada em uma revista popular de negócios (Você S/A), constata certa homogeneização dos estilos de vida no meio executivo. Os autores identificaram a existência de prescrições, normalização e adaptação dos corpos segundo um dado modelo de sucesso profissional que, por sua vez, ultrapassa as maneiras de trabalhar e passa a constituir o modo de vida do sujeito. Tais publicações, portanto, fornecem aparatos para que os trabalhadores, incluídos na instabilidade e recorrente mutação da sociedade líquido-moderna, adotem ou se baseiem em identidades *prêt-à-porter*, como tentativa de manterem-se ativos e úteis (ROLNIK, 2007a; 2007b).

Não apenas nos meios populares, mas também em relação à academia, é possível perceber a legitimação de padrões de comportamento e adoção de estilos tidos como ideais de comportamento dos executivos. Por meio de pesquisas baseadas em entrevistas, questionários e cálculos estatísticos, Echeveste et al. (1999) buscaram traçar o perfil do executivo ideal frente às atuais exigências de mercado. Os traços elencados em suas conclusões, apontam para diversos comportamentos apresentados em ordem de importância:

A partir do estudo realizado, conclui-se que um executivo apto para atuação no mercado globalizado deve ser, em ordem de importância:

íntegro; dotado de visão estratégica; capaz de liderar; conhecedor de sua empresa; possuidor de capacidade de decisão; focalizado no resultado; ético no trato das questões profissionais e sociais; negociador; motivado; coordenador de trabalhos de equipe; hábil nas relações interpessoais; pró-ativo; empreendedor; aberto a novas idéias; dotado de postura negociadora; capaz de viabilizar/implementar idéias; desenvolvedor de pessoas; uma pessoa que gosta do que faz; motivado ao autodesenvolvimento; conhecedor de outros idiomas; predisposto à mobilidade pessoal; antecipador de ameaças e oportunidades; criativo; gerenciador da inovação; generalista; autoconfiante; capaz de delegar; conhecedor da tecnologia de informação; integrador das diversas áreas funcionais; flexível; capaz de superação (situações de stress, frustração, pressão por resultados e hierarquia); capaz de correlacionar fatos com repercussões para a empresa; ágil; autogerenciado; capaz de tratar com culturas diversas; experiente; administrador de conflitos; dimensionador do tempo; predisposto ao risco; especialista com visão sistêmica; conhecedor de negócios internacionais; intuitivo; resolvidor de problemas; conhecedor de processos de alianças e joint ventures; conhecedor da cultura de outros países; pós-graduado; humilde; reativo. (ECHEVESTE et al. 1999, p. 181-183).

De certo modo, ao legitimar traços, perfis e atributos necessários aos executivos, a longa lista contribui com a promoção direta da produção de sujeitos cada vez mais responsabilizados a rentabilizar sua atuação frente ao desempenho de seu trabalho. Apesar da referência direta feita ao executivo, é possível discutir ainda que tais prescrições, ao revestirem-se com os argumentos de cientificidade, assim como os elementos de racionalização da gestão gerencialista, ganham vulto a ponto de extrapolar as fronteiras de um determinado cargo, sendo capazes de se tornarem imperativas verdades na autogestão da carreira e atuação profissional daqueles envolvidos com o meio corporativo.

Além disso, outras publicações, como livros e manuais utilizados por gestores, ou mesmo estudantes dos cursos relacionados à gestão, também passam a prescrever regras que, de certa maneira, contribuem para a reprodução dos modos de gerir, organizar e trabalhar. É nesse sentido que Boltanski e Chiapello (2009), a partir da literatura gerencial, chamam atenção para o novo espírito do capitalismo. Em geral, os referidos autores buscam discutir sobre as circunstâncias que possibilitam ao capitalismo angariar pessoas que possam contribuir com a formação dos lucros. Desse modo “o espírito de capitalismo é justamente o conjunto de crenças associadas à ordem capitalista que contribuem para justificar e sustentar essa ordem, legitimando os modos de ação e as disposições coerentes com ela” (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009, P. 42).

Nesse interim, os autores descrevem três grandes momentos procurando caracterizar o espírito do capitalismo. O primeiro deles era caracterizado pela figura central do burguês, estando fundamentado em valores morais e na tradição familiar. O segundo espírito,

desenvolvido essencialmente entre as décadas de 1930 e 1960 reduziram a tônica ao empresário individual. A atenção, portanto, volta-se para a organização em si, pensada principalmente a partir da grande empresa industrial e seus heroicos representantes: os executivos, aos quais cabia a responsabilidade de racionalizar o trabalho e prezar pelo lucro. Por sua vez, o terceiro espírito do capitalismo consiste na capacidade de incorporar as críticas, estimulando a constante mobilidade e flexibilidade por parte dos trabalhadores.

O terceiro espírito, portanto, vem acompanhado de profundas modificações das condições de vida e trabalho, na medida em que é “(...) isomorfo a um capitalismo ‘globalizado’, que põe em prática novas tecnologias” de modo a constituir a ideia contemporânea acerca do capitalismo (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009, p. 52). Em tal forma, o capitalismo passa a organizar as vidas por meio do estímulo à competição entre os trabalhadores, cabendo destaque aos executivos, consultores e gurus que se tornam grandes divulgadores de formas e prescrições. Em relação a este novo espírito, os autores complementam:

[...] Para conseguir engajar as pessoas indispensáveis à busca de acumulação, o capitalismo deveria incorporar um espírito capaz de oferecer perspectivas sedutoras e estimulantes de vida, oferecendo ao mesmo tempo garantia de segurança e razões morais para se fazer o que se faz. Este amálgama heterogêneo de motivos e razões se mostra variável no tempo, segundo as expectativas das pessoas que caiba mobilizar, segundo as esperanças com que elas cresceram e em função das formas assumidas pela acumulação em diferentes épocas. O espírito do capitalismo deve atender a uma exigência de autojustificação, especialmente para resistir à crítica anticapitalista, o que implica uma referência a convenções de validade geral quanto àquilo que é justo ou injusto (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009, p. 58).

Para Boltanski e Chiapello (2009), os discursos publicados em relação ao mundo dos negócios dirigem-se, essencialmente, aos executivos, por corresponderem a importantes figuras na posição de assalariados e porta-vozes do capitalismo. Desse modo, as diversas publicações na área da gestão passam a ser veículos de grande influência na produção de estilos de vida que sustentam os mecanismos ideológicos da gestão gerencialista, reforçando as características prescritofrênicas definidas por Gaulejac (2009). Analisar as prescrições a partir das lentes da líquido-modernidade implica, ainda, compreendê-las em sua constante renovação que, por vezes, intensifica a produção das contradições e dilemas, na medida em que ao sujeito são apresentadas as alternativas cabendo a ele a responsabilidade pela tomada de decisão.

Grey e Mitev (1995) desenvolve reflexões acerca das limitações em relação à formação na área da gestão. Para a autora, já durante sua formação, o estudante das áreas voltadas à gestão são incitados a replicarem e legitimarem as práticas gerencialistas baseadas

em técnicas racionais mostradas como universalmente aplicáveis e que preservam a ilusão de algo moral e politicamente neutro, sendo ainda consideradas práticas de domínio do senso comum.

Ao caírem no senso comum, as mais diversas prescrições relacionadas às práticas e técnicas voltadas para a gestão ganham ainda maior legitimidade e alcance. Nas mais diversas esferas sociais, que não apenas limitadas aos espaços corporativos, a gestão passa a ser, segundo Grey e Mitev (1995) não apenas desejada, mas vista como necessária. Novamente, a mídia de massa tem papel fundamental na reprodução das necessidades de controle, coordenação de si e nos cultos de excelência e qualidade. Uma espécie de totalitarismo corporativo, determinante de padrões e atitudes que organizam a vida social e individual, portanto, é produzido e naturalizado por indivíduos que entregam seus “corações e almas” a uma “quase religião” que se manifesta e se reforça na figura dos gurus do *management* (GREY e MITEV, 1995, p. 84).

Os fatos até aqui apresentados, contribuem, de certo modo, com a produção de estilos de vida capazes de serem denominados como os estilos de vida executivos. Ao transbordarem os muros das corporações e ganhando formas de reportagens em programas televisivos ou mesmo de temas para editoriais de livros e revistas populares, a propagação dos estereótipos do executivo de sucesso carrega consigo inúmeras prescrições diretamente ligadas às formas de gerencialistas de gestão e autogestão.

Nesse contexto, é possível sugerir que a literatura gerencialista forneça identidades *prêt-à-porter* aos indivíduos em constante modelação (ROLNIK, 2007), reforçando elementos daquilo que Gaulejac (2009) chama de *prescritofrenia galopante* (*prescriptophénie galopante* no original): a doença dos excessos de normas e prescrições. Seja na reprodução de técnicas apregoadas pelos manuais gerenciais, seja pelas dicas oriundas dos processos de *mentoring*, *coaching* ou ainda pelas literaturas de autoajuda proclamadas pelos ditos “gurus do management”, exacerba-se ao trabalhador a responsabilização por dar conta de si mesmo. Num contexto de prescritofrenia, portanto, o sujeito se vê frente a contradições, devendo prezar pela sua liberdade e criatividade ao mesmo tempo em que deve lidar com as pressões e com o cumprimento de prescrições socialmente estabelecidas (GAULEJAC, 2009).

Nessa perspectiva, é possível tomar emprestadas as palavras de Preciosa (2010, p. 65) ao argumentar que, nos tempos atuais, “[...] consumimos informações que provocam em nós a certeza de que, agora sim, nos instrumentamos adequadamente para compreender a vida. [...] Somos eficientes intérpretes-reprodutores desses dados universais, que coletamos animadamente”. Desse modo, as imposições da prescritofrenia, ligadas diretamente aos

processos de racionalização característicos do gerencialismo, contribuem para a (re)produção de falsas certezas instrumentalizadas com relação à vida. As prescrições, portanto, mascaram ou visam mediar os sentimentos de sofrimento ao incentivar o trabalhador a apenas consumir e reproduzir uma variada gama de imperativos, sem, muitas vezes, questioná-los. É assim que

“[...] o modos operandi das organizações, na contemporaneidade, movido pela globalização do capitalismo, propõe a imagem de um trabalhador ideal, capaz de alcançar níveis de resultados mais altos a cada dia. Instala-se o culto ao padrão de excelência que não deixa opções, restando, apenas, a submissão do trabalhador ao discurso globalizante do sucesso profissional (SILVA e FRANCISCO, 2010, p. 747).

Conforme mencionado anteriormente, a aparente neutralidade e naturalização das contradições e prescrições, do ponto de vista da gestão gerencialista, são reforçadas ainda pela impessoalidade apregoada pela racionalização e objetividade. As prescrições gerencialistas, via de regra, trazem consigo argumentos científicos fundamentados em inquestionáveis cálculos e índices matemáticos. Desse modo, o estabelecimento de metas, pressões por resultados, gráficos, dentre outros recursos ligados à racionalização, contribuem para a sustentação daquilo que Gaulejac (2007, p. 94) denomina de *quantofrenia aguda*, compreendida como “[...] uma patologia que consiste em querer traduzir sistematicamente os fenômenos sociais e humanos em uma linguagem matemática”.

É necessário reforçar que num contexto de quantofrenia, os números são capazes de intensificar a falsa neutralidade nas relações de poder que circundam a esfera do trabalho, despersonalizando as bases de autoridade e naturalizando as responsabilizações pelo autocontrole e pela gestão de si. Tal contexto de racionalização contribui ainda para a adoção de uma posição irrefletida acerca das contradições, dilemas e paradoxos a que o sujeito de trabalho é submetido, afinal, os dados existem e são “concretos”.

Prescritofrenia, quantofrenia e tantos outros fatores relacionados à gestão gerencialista levam o indivíduo a apresentar uma peculiar experimentação do tempo, referindo sensações de sua escassez, de não conseguir dar conta das demandas, de se sentir sempre em dívida (TANURE, CARVALHO NETO e ANDRADE, 2007). O tempo, portanto, torna-se elemento central na produção de uma lógica capitalista, que passa a moldar os estilos de vida (PINHEIRO, RHODEN e MARTINS, 2010).

Refletir sobre tal afirmação, segundo a lógica do autocontrole e da gestão de si, permite pensar que para o sujeito, as organizações, em especial as empresas, adquirem cada vez mais “neutralidade” frente às contemporâneas formas de organização do trabalho. A partir da mesma pesquisa, os autores destacam que muitos executivos transpõem a lógica da

eficiência, eficácia e o ritmo da competitividade ao ambiente familiar, na medida em que estimulam os filhos a buscarem desde cedo uma múltipla formação para que possam ter um diferencial que atenda às futuras demandas do mercado de trabalho.

Enfim, os elementos apresentados até aqui caracterizam indícios de que, numa perspectiva atual, a gestão gerencialista é capaz de influenciar diretamente na produção dos estilos de vida e dos modos de trabalhar do sujeito contemporâneo. Chiapello e Boltanski (1999) argumentam que os discursos da gestão empresarial constituem a forma, por excelência, da incorporação e do reforço da “nova cultura capitalista”, baseada nos interesses das multinacionais e no capitalismo globalizado fundamentado na constante adoção de novas tecnologias. Segundo os autores, um sujeito que merece destaque nesse processo centra-se na figura do executivo, “[...] cuja adesão ao capitalismo é especialmente indispensável para o funcionamento das empresas e para a formação do lucro” (CHIAPELLO e BOLTANSKI, 1999, p. 46). Desse modo, as discussões que seguem procurarão contemplar o executivo a partir da produção de estilos de vida produzidos pela gestão gerencialista, bem como a possibilidade da ruptura em relação às suas determinações.

### **5.1 Estilos de vida, gestão gerencialista e (im)possibilidade de ruptura na carreira executiva**

Para Boltanski e Chiapello (1999), os executivos correspondem a figuras primordiais na difusão e fortalecimento dos preceitos capitalistas. Na medida em que ocupam altos cargos hierárquicos, os executivos tornam-se peças-chave na produção dos estilos de vida baseados na gestão gerencialista. Além disso, não deixam de ser “ao mesmo tempo assalariados e porta-vozes do capitalismo, especialmente em comparação com outros membros da empresa” (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009, p. 47).

Davel e Melo (2005a), apesar de trabalharem com a denominação “gerente”, comumente considerado como cargo hierarquicamente inferior ao executivo, trazem considerações pertinentes ao desenvolvimento da reflexão aqui proposta. Ao abordarem o gerente como *homo administrativus*, os referidos autores destacam que este se torna personagem central para a compreensão da sociedade contemporânea, na medida em que produz e reproduz “[...] todo um sistema de descrição, de explicação e de interpretação do mundo a partir das categorias do campo da Administração”, sendo o grande responsável pela sustentação da dinâmica, do sucesso empresarial (DAVEL e MELO, 2005a, p. 29) e,

consequentemente, da produção dos estilos de vida calcados na gestão gerencialista.

Analisando o trabalho do gestor, Davel e Melo (2005a, p. 45) dão destaque ao “mal-estar da gerência”, que ora necessitam tomar medidas severas de modo a intensificar o controle de suas atividades, ora necessitam apresentar uma postura de flexibilidade de modo a favorecerem a autonomia dos indivíduos. Os referidos autores, assim como Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007), percebem que o mal-estar gerencial alcança ainda a esfera privada do sujeito, em especial, a familiar.

No que tange às questões relacionadas aos gestores e suas famílias, Gaulejac (2007, p. 181) argumenta que a lógica gerencialista passa a criar a ideia de que a família corresponde a uma espécie de pequena empresa “[...] que deve revelar-se como bom desempenho naquilo que constitui seu principal objetivo: fabricar um indivíduo empregável”. Retornando-se ao contexto do mal-estar vivenciado pelos gestores, é possível ainda traçar um paralelo com as considerações de Sennett (2006, p. 176) ao chamar a atenção para as novas formas de organização do trabalho, essencialmente fundamentadas nas questões de flexibilidade e medo do fracasso, que têm feito com que os valores sociais se alterem de maneira a não oferecer “aos seres humanos motivos para ligarem uns para os outros”. O referido autor exemplifica a questão da alteração nos valores, ao analisar o caso de um homem que na infância teve a oportunidade de tomar o pai como exemplo de vida de trabalho e conduta ética, entretanto, não consegue fazer o mesmo com seus filhos. O desfecho deste exemplo se dá com uma frase de impacto, mas que, de certo modo, expressa o lado mais dramático das contradições impostas aos executivos em seu dia-a-dia de trabalho: “[...] as qualidades do bom trabalho não são as mesmas do bom caráter” (SENNETT, 1999, p. 21).

Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007) apresentam algumas fontes de tensão em relação à percepção de (in)felicidade por parte dos executivos, dentre elas: tempo, impactos da mudança, sensação de dívida, orgulho, entre outros. As situações que provocam ora felicidade, ora infelicidade, são constantemente perpassadas pelas mediações (PAGÈS et al., 2006), em que o gestor é encarado como “[...] um mediador dos interesses organizacionais ou de seus próprios interesses, mas também como um agente do sistema capitalista e um reproduzidor da ideologia desse sistema” (DAVEL e SANTOS, 2005a, p. 37). O executivo, contudo, ao mesmo tempo em que (re)produz as estratégias de mediação que mascaram a produção ideológica gerencialista, não deixa de estar a elas submetido.

O executivo, desse modo, visto a partir do conceito de individuação desenvolvido por Guattari e Rolnik (2005), permite novamente resgatar a ideia de não resistência perante os estilos de vida massificadores que os levam a repetir a subjetividade da mesma maneira como



as recebem, permitindo pensá-los como reprodutores dos estilos de vida e modos de trabalhar característicos da gestão gerencialista. Boltanski e Chiapello (2009) acrescentam que a adesão do executivo à reprodução dos princípios capitalistas não se dá pela coerção pura e simples, mas pelas vantagens materiais e, essencialmente, pelos fatores que legitimam sua superioridade em relação aos demais, novamente remetendo à ideia do consumo de *kits* de identidade que os permitam mostrar-se como vencedores invencíveis frente às adversidades relativas ao seu trabalho (ROLNIK, 1997a).

Apesar das pesquisas de Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007) e Davel e Melo (2005a; 2005b) indicarem situações de sofrimento relativas à carreira executiva, a mídia especializada, em que pese as qualificadas como *pop management*, insiste em explorar o lado vantajoso e *glamourizado* relativo ao estilo de vida dos executivos, contribuindo assim também para a sustentação de padrões hegemônicos de vida a serem adotados por tal sujeito (ECCEL, GRISCI e TONON, 2010).

Ocupando as mais altas posições nas hierarquias empresariais, os executivos, segundo Boltanski e Chiapello (2009, p. 46), são “menos submetidos às necessidades do que os operários, [podendo] opor resistência passiva, engajar-se com restrições e até minar a ordem capitalista criticando-a de seu interior”. Tal afirmação permite questionar, portanto, a ideia de mera repetição da subjetividade, destacando a importância das formas de articulação entre os processos de individuação e singularização que envolvem a dinâmica da produção da subjetividade (GUATTARI e ROLNIK, 2005) em relação ao executivo e, conseqüentemente, à gestão gerencialista.

Não obstante, a afirmação de Boltanski e Chiapello (2009) acerca da resistência e da crítica, está diretamente relacionada ao processo de singularização na produção da subjetividade, permitindo refletir sobre a atitude daqueles executivos que em determinado momento de sua carreira promoveram uma ação de ruptura com os modos de subjetivação característicos de seu trabalho.

De certo modo, as pressões e dilemas enfrentados pelo executivo podem levá-lo a romper, em certo momento, com a carreira. Em acordo com os elementos até aqui apresentados, é necessário ponderar, contudo, que o rompimento com a carreira não necessariamente implica a ruptura com os estilos de vida ou mesmo com os modos executivos de trabalhar. Mesmo a criação de novos estilos de vida, diferentes daqueles vivenciados anteriormente por este sujeito, por serem produzidos em um contexto líquido-moderno e reforçado pela gestão gerencialista podem carregar suas firmes características. É nessa perspectiva que se insere a possibilidade empírica de pesquisa junto àqueles que julgam ter

realizado uma ação de ruptura com a carreira executiva, com vistas a compreender as especificidades acerca dos “novos” estilos de vida e, conseqüentemente, a (im)possibilidade de rompimento em relação aos estilos de vida característicos produzidos na gestão gerencialista.

## 6 CAMINHOS METODOLÓGICOS

### 6.1 Paradigma epistemológico: o construcionismo social

Um empreendimento de pesquisa, em geral, deve apresentar elementos capazes de dar suporte ao processo investigativo. Nesse sentido, o paradigma filosófico que embasa esta pesquisa, consiste no construcionismo social. Em linhas gerais, Schwandt (2000) considera que, na perspectiva do construcionismo social, o conhecimento apresenta características ideológicas, políticas e é permeado por valores, não sendo, portanto, desinteressado, apolítico ou mesmo livre de aspectos afetivos e incorporados na experiência humana.

Para Martins (2002), o construcionismo social não admite uma definição, mas sim características e perspectivas que influenciam diretamente o posicionamento do pesquisador em relação à sua pesquisa. Tais características e perspectivas passam a constituir, segundo o referido autor, alguns postulados, geralmente assumidos por aqueles que fazem a opção por seguir por tal caminho epistemológico.

Martins (2002) destaca quatro postulados que norteiam a pesquisa na perspectiva do construcionismo social. O primeiro postulado refere-se ao questionamento das verdades naturalizadas, entendendo que o conhecimento não é imparcial, sendo construído e reproduzido no social. O segundo postulado considera as particularidades históricas e culturais em que o conhecimento é produzido, acreditando que este consiste em um processo histórico particular de uma cultura ou grupo, não apresentando, portanto, uma ordem universal. Este postulado permite compreender ainda que “[...] práticas cotidianas [produzem] conceitos, taxonomias e definições que não são universais, mas funcionais a uma determinada forma de entender a própria vida”, podendo entrar em choque quando submetidas a outros períodos históricos ou mesmo a culturas diferentes (MARTINS, 2002, p. 129).

O terceiro postulado caracteriza o conhecimento como resultado de uma construção coletiva, permitindo perceber que as concepções de mundo são construídas nas ações do cotidiano. O quarto postulado faz referência ao fato de que construção social e ação humana são inseparáveis, ao ponto em que uma influencia direta e constantemente a outra. Em suma, “é importante, portanto, apontar que a interação constrói esse conhecimento mas é igualmente importante apontar que esse conhecimento condiciona nossas práticas. É uma relação mútua na qual as relações produzem saber e o saber produz as relações” (MARTINS, 2002, p. 131).

Martins (2002) pondera que tais postulados nem sempre se colocam com a mesma frequência ou ênfase, mas apresentam apenas as particularidades relativas ao construcionismo

social. De posse de tais referências epistemológicas, é necessário que sejam apresentados as escolhas e os encaminhamentos metodológicos que permearam o desenvolvimento do presente trabalho.

## 6.2 Natureza e método de pesquisa

Ao ter como objeto de estudo a produção de estilos de vida, esta pesquisa adotou a abordagem qualitativa. Apesar de não ser possível estabelecer uma definição única, na medida em que apresenta diferentes significados em diferentes momentos históricos, a pesquisa qualitativa, segundo Denzin e Lincoln (2000), pode ser compreendida da seguinte forma:

[...] é uma atividade que situa o observador no mundo. Consiste em um conjunto de práticas materiais e interpretativas que dão visibilidade ao mundo. Essas práticas transformam o mundo. Elas transformam o mundo em uma série de representações, incluindo as notas de campo, as entrevistas, as conversas, as fotografias, gravações e as anotações pessoais. Nesse nível, a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem naturalista, interpretativa para o mundo. Isso significa que os pesquisadores qualitativos estudam as coisas em seus cenários naturais, tentando entender, ou interpretar, os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem (DENZIN e LINCOLN, 2000, p. 3).

Triviños (2009) destaca pelo menos dois fatos capazes de caracterizar a essência da pesquisa qualitativa: a natureza desreificadora dos fenômenos, do conhecimento e do ser humano; e a rejeição da ideia de neutralidade do saber científico. Além disso, o referido autor pondera que a pesquisa qualitativa não deve ser constituída por hipóteses rígidas a serem empiricamente verificadas. Assim, durante o desenvolvimento da pesquisa, o pesquisador, a partir de uma observação cuidadosa dos fatos, deve constantemente rever e reformular seus pressupostos iniciais, ou mesmo desenvolver novos pressupostos.

Diante deste entendimento, a presente pesquisa procura questionar algumas verdades naturalizadas (MARTINS, 2002) a partir da concepção de que os indivíduos são socialmente construídos (SIPINK e FREZZA, 2000; GUATTARI e ROLNIK, 2005). É nesse contexto que o método aqui é entendido enquanto “(...) modo de se conhecer o mundo” (DENZIN, 1989, p. 27), ou ainda como oportunidade de conhecer e compreender as possibilidades de existência. Para tanto, elegeu-se o método biográfico, que a partir da investigação das histórias de vida, permitem produzir sentidos e criar condições para compreender experiências de uma “(...) vida vivida ou uma vida que pode ser estudada, construída, reconstruída e escrita” (DENZIN, 1989, p. 28).

Para Denzin (1989), o método biográfico é entendido como o estudo, uso e coleta de documentos que descrevam momentos e pontos decisivos na vida dos indivíduos. Tanto as vidas quanto os caminhos metodológicos definidos para a redação de biografias tratam de produções pertencentes não somente a pessoas, mas também toda uma coletividade social. Nesse sentido, Miller (2008) alerta que as biografias escolhidas para a investigação devem levar em conta o fato de que os sujeitos biográficos são construídos histórico e sócio-culturalmente. Segundo o autor, é necessário considerar que as biografias revelam as relações de poder e discursos dominantes capazes de influenciar nas vivências.

Em seus estudos, Fonseca e Costa (2010, p. 17-18) argumentam que suas compreensões biográficas tratam de “[...] vidas atravessadas pelas forças de um Fora, agenciadas e sempre produzidas nos encontros com algum meio associado, forjadas não no antagonismo entre um dentro e um fora, [...] mas na sua agonística, quer seja para seu aparecimento quer seja para sua rebeldia inativa”. Costa (2010, p. 51) destaca as limitações dos recortes biográficos frente a amplitude da vida, alertando que “o real de uma biografia é o real possível – a vida sempre transborda. [...] O real de uma biografia é o registro da vida que atravessa o vivido, que o extrapola, o pondo onde não há mais sentido apoiar-se na distinção entre ficção ou realidade”.

Para Denzin (1989, p. 7), o método biográfico se compõe por diversos outros métodos, ou “caminhos para se escrever sobre a vida”, como por exemplo, as biografias, obituários, cartas, diários, histórias orais e histórias de vida. Segundo o autor, do ponto de vista metodológico, as histórias tratam de relatos de como as coisas acontecem, sendo as histórias de vida relatos de uma vida baseados em entrevistas e conversas. Segundo Debert (1986), é importante distinguir que o termo *história de vida* tem sua origem na Antropologia, enquanto que a *história oral* encontra suas raízes na História. Apesar de apresentarem rótulos como biografias, autobiografias ou histórias orais, o ponto em comum do método de história de vida consiste na investigação das experiências vividas e rerepresentadas na forma de narrativas, fornecendo uma rica base para efeitos descritivos e analíticos acerca da vida em questão e dos elementos sociais (GOUGH, 2008).

Para Atkinson (1998), o método de história de vida tem ganhado cada vez mais espaço nas mais diversas áreas de pesquisa, como é o caso da Psicologia, Sociologia, Educação, História ou mesmo na Administração. Em relação a esta última, mais especificamente no que concerne aos estudos organizacionais, é possível observar um crescimento na utilização de métodos qualitativos; dentre tais, é necessário destacar autores que chamam a atenção para a importância da adoção de métodos biográficos que contemplem elementos históricos, como

no caso de: Closs e Antonello (2011); Gomes e Santana (2010); Jaime, Godoy e Antonello (2007); Ichikawa e Santos (2006).

Em relação ao método de história de vida, Enriquez (2009, p. 10) menciona que o social se faz essencialmente presente, visto que as histórias, mesmo tendo sido elaboradas a partir do individual, estão inscritas num contexto sócio-histórico, na medida em que “[...] o indivíduo é inseparável do coletivo, o particular remete sempre para o universal”. Niewiadomski e Takeuti (2009) acrescentam que as histórias de vida, ao primarem pela experiência vivida na situação social, contribuem significativamente para a compreensão da subjetividade. Os autores complementam que o sujeito que socializa sua história de vida não deve ser visto como mero fornecedor da “matéria-prima” necessária à pesquisa, visto que também tem oportunidade de participar das reflexões e análises dos dados, que não se reduzem à sua história singular, mas se inscrevem num contexto social (NIEWIADOMSKI e TAKEUTI, 2009). Nessa mesma perspectiva, Tierney (2000, p. 541) argumenta que o indivíduo não é agente autônomo capaz de inventar-se independentemente, mas as “vidas individuais são constantes construções incorporadas nas forças sociais e culturais”.

Para Gaulejac (2009b, p. 64), a história de vida permite compreender as contradições e complementaridades entre os fenômenos sociais e o desenvolvimento psíquico do sujeito, na medida em que “procura apreender a dimensão existencial das relações sociais”. Além disso, a história de vida pode apresentar uma dimensão clínica ao proporcionar ao entrevistado a possibilidade de compreensão de si e de conscientização quanto as temáticas discutidas.

Atkinson (1998) pondera que o pensamento reflexivo é a chave para produzir sentidos e significados ao se recontar as histórias de vida. Além disso, a natureza do método preza que dois pesquisadores não são capazes de gravar uma mesma história e replicá-la pelo mesmo caminho, assim como as análises que também seguirão trajetórias e argumentos diferentes.

Bertaux (2009) destaca quatro fases relativas ao método de história de vida: exploratória, analítica, verificadora e expressiva. Sob uma sequência mais ou menos estabelecida, portanto, os dados devem ser inicialmente coletados em sua fase de exploração, dando margem para a (re)elaboração dos pressupostos de pesquisa por meio de análises e verificações que, posteriormente, na fase expressiva, devem possibilitar devoluções aos entrevistados ou mesmo serem publicados na forma de apresentações teóricas. Por contribuírem com a construção do encaminhamento acerca das técnicas de coleta e análise de dados, as fases exploratória e analítica serão melhor desenvolvidas, de maneira a orientar a condução da futura pesquisa.

Para Bertaux (2009), a fase de exploração consiste naquela em que se devem deixar,

primeiramente, aflorar os aspectos centrais da vida social como um todo e, a partir disso, estabelecer um direcionamento para algum aspecto específico. A fase da exploração é aquela em que se deve dar voz ao sujeito de pesquisa, remetendo-se, portanto, à utilização de técnicas de coleta de dados que permitirão a investigação da história de vida, como no caso de relatos orais, autobiografias escritas, entrevistas, testemunhos orais ou escritos, entre outros (MARRE, 1991).

Para esta pesquisa, a técnica escolhida consistiu na realização de entrevistas em profundidade. Nesse sentido, Vilela (2006) destaca que a entrevista em profundidade permite a aproximação com a compreensão do cotidiano, na medida em que supõe o entendimento da experiência nos próprios termos do entrevistado, a partir de como ele define seu mundo. De acordo com Rosenthal (2004), a entrevista de uma narrativa biográfica deve ser estimulada por um questionamento inicial, permitindo que o entrevistado fale sobre suas experiências, suas ações no tempo, seu passado e seu presente. O papel do pesquisador deve ser o de ouvinte ativo. A autora sugere ainda que a entrevista contemple duas fases: na primeira, deve ser permitido ao entrevistado criar sua auto-apresentação biográfica, enquanto o pesquisador, mantendo contato visual, não o interrompe com questões exploratórias. Somente na segunda fase que se deve recorrer às questões relativas aos tópicos de interesse de pesquisa, encorajando a pessoa a falar de situações particulares. A pertinência desta ordem se faz pela possível análise acerca da importância que o entrevistado atribui aos temas que aborda.

Rosenthal (2004, p. 52) destaca alguns possíveis caminhos a serem seguidos em relação à orientação das questões: (1) abordar uma fase da vida do entrevistado; (2) abordar um tema único na vida do entrevistado, abrindo um espaço temporal; (3) abordar uma situação específica já mencionada na entrevista; (4) provocar uma narração para clarear um argumento apresentado anteriormente; (5) abordar experiências vivenciadas por outras pessoas ou conhecimento transmitido.

De posse dos materiais coletados com as entrevistas é necessário que sejam realizadas as análises de modo a estabelecer relação entre os fenômenos empíricos e teóricos, procurando elaborar e consolidar as proposições teóricas (BERTAUX, 1999). Segundo Rosenthal (2004), a análise passa pela reconstrução biográfica, ou seja, contemplar os elementos narrados e experienciados pelo sujeito. Gaulejac (2009b, p. 65) alerta que a reconstrução não é uma reescrita, já que “o presente modifica o passado. De fato, não é o passado que muda, mas a relação que um sujeito entretém com sua história”. Nesse sentido, a reconstrução não deve necessariamente se dar em uma ordem histórica/cronológica, mas se estabelecer a partir de uma ordem lógica em que os acontecimentos passam a delinear o que

precede e o que segue.

As análises das histórias de vida devem levar em conta três importantes passos: não se promover julgamentos, mas, conexões; as histórias são textos e, portanto, documentos pessoais, sendo que uma história individual pode ser de extrema importância para a compreensão dos processos sociais; as histórias de vida validam experiência e pontuam contrastes em suas mais diversas experiências (ATKINSON, 1998).

Rosenthal (2004) recomenda que a análise de cada história de vida siga por três fases: a análise livre da história narrada segundo as ordens estabelecidas pelo entrevistado; a atribuição de significados à história de vida; e a reconstrução que permitirá contrastar os pressupostos inicialmente estabelecidos. A referida autora menciona ainda que o processo de reconstrução pode ser guiado a partir do campo temático adotado, com vistas a identificar as perspectivas presentes nas entrevistas. Os temas a serem considerados para essa pesquisa estão diretamente relacionados ao referencial teórico elencado, destacando-se, portanto, os fatores relacionados à sociedade contemporânea, à produção de estilos de vida baseados na gestão gerencialista e às (im)possíveis rupturas com tais estilos por parte dos executivos.

Nesta pesquisa, inicialmente, foi realizada a análise de cada história de vida investigada e, na sequência, foram promovidas as análises conjuntas entre as histórias de vida reconstruídas, de modo a buscar pontos de convergência, ou mesmo repetições que possibilitem o desenvolvimento das discussões teóricas (BERTAUX, 1999).

### **6.3 Os sujeitos da pesquisa**

Com vistas a refletir acerca da (im)possibilidade de rupturas em relação aos estilos de vida produzidos na gestão gerencialista, os sujeitos considerados para esta pesquisa corresponderam àqueles que, em determinado momento, promoveram uma ação de ruptura com a carreira executiva, ou ainda com o mundo corporativo.

Os acessos e contatos aos sujeitos de pesquisa, inicialmente se deram por meio de informações obtidas junto às mídias, bem como redes de contatos. Com relação às mídias, algumas reportagens publicadas em revistas, chamaram atenção por demonstrar coerência com a proposta desta pesquisa. Tais reportagens traziam como títulos: “A vida além do topo: o que levou CEOs de empresas como Adidas, Oi, Vale, Mapfre, Avaya e Vivo a mudar de emprego quando estavam no auge de suas carreiras e quais são seus planos para o futuro” (SOBRAL, 2011, p.52), “Parece trabalho?: os brasileiros que conseguiram largar a rotina



estressante e realizar o sonho de ser chef, artista, dono de pousada, agitador musical...” (ÉPOCA, 2012, p. 1), “Desapego inteligente: três executivas que chegaram ao topo da escalada corporativa explicam porque mudaram o rumo da carreira e optaram por mais simplicidade no cotidiano” (SPOTORNO, 2012, p.146). Por meio de envio de e-mails e contato através de uma rede social, seis pessoas citadas nessas reportagens foram contatadas e convidadas para participarem da pesquisa, todavia, não se obteve nenhum retorno.

No que diz respeito à internet, foram realizados acessos em *sites* de busca que permitiram chegar a algumas informações relativas a pessoas que, de certo modo, romperam com a carreira de executivos. As combinações de palavras-chave utilizadas nas buscas corresponderam a: “romper carreira executiva”; “rompimento executivo carreira”; “abandonar carreira executiva(o)”; “mudar carreira executiva(o)”; “executivo mudança carreira”. Dentre os resultados obtidos, cabem o destaque a reportagens intituladas como “De executivo a galã” (BUCHDID *online*, 2009), “Executivos das ONGs saem do mercado tradicional e oferecem experiência em troca do bem como recompensa” (IDIS *online*, 2010), “O dilema entre ser empreendedor ou executivo” (ESTADÃO *online*, 2010), entre outras que sinalizaram alguns indícios e permitiram que contatos fossem estabelecidos, todavia, também não foram obtidos retornos. Apenas uma reportagem, a qual o nome foi aqui omitido como forma de preservar o sigilo quanto a identidade de um dos entrevistados, resultou no contato com um dos participantes.

A identificação dos participantes por meio dos contatos pessoais e indicações permitiu a realização de quatro das cinco entrevistas utilizadas para as discussões desta tese. Antes porém de serem considerados maiores detalhes sobre os entrevistados, por concordar que os modos de subjetivação são produzidos socialmente, é importante que sejam relatados outros fatores que, mesmo indiretamente, mostram-se capazes de contribuir com a compreensão da discussão aqui proposta. Ao se comentar sobre as suposições teóricas, ou mesmo ao “garimpar” pessoas que pudessem participar da pesquisa, não foi incomum a surpresa de muitos que demonstraram estranhamento ao manifestarem expressões como “Existem pessoas que fazem isso? Largam uma vida dessas e um alto salário desses?”. Em uma das tentativas de contato, uma empresária manifestou que o abandono do mundo corporativo representava seu sonho, não especificamente para si, mas em relação a seu marido, que só estava “aguentando a pressão” por estar há cinco anos da aposentadoria. Esta mesma empresária, em uma longa conversa, demonstrou interesse pela pesquisa e destacou sua importância ao afirmar que se trata de um tema muito evitado no mundo corporativo, especialmente, entre os executivos.

Por acreditar que cada vida é única, porém, produzida no contexto social, priorizou-se

a realização da investigação junto a pessoas com perfis diferenciados. Tal fato se justifica na oportunidade em buscar ampliação dos estudos referentes às possibilidades de existência e aos estilos de vida. No total, foram entrevistadas sete pessoas, porém, somente cinco foram selecionadas por adequarem-se ao método de história de vida: três delas, duas mulheres e um homem, ex-ocupantes de cargos efetivamente legitimados como executivos, ou seja, com maior poder de decisão e maiores posições hierárquicas nas empresas; e outros dois, que apesar de não terem ocupado os mais altos cargos, de certo modo são socialmente legitimados como “executivos”, discussão essa que será apresentada posteriormente. Em suma, os participantes foram selecionados por reunirem em si características que lhes permitem, ou permitiram utilizar a palavra *executivo* como porta de entrada para a prosperidade no mercado (SAMPSON, 2000).

Escolhidos, portanto, em razão de suas experiências de trabalho em empresas de grande porte, ressalta-se que o fato de terem abandonado a carreira executiva, ou mesmo o mundo corporativo, possibilitou-lhes reflexões acerca das alterações de seus estilos de vida, favorecidas pelo distanciamento temporal do vivido. Os nomes dos entrevistados foram substituídos por pseudônimos por eles próprios escolhidos, além disso, também foram substituídos os nomes das empresas ou mesmo de outras pessoas por eles mencionadas.

#### **6.4 Coleta e análise dos dados**

As entrevistas que levaram às histórias de vida foram narradas em duas etapas distintas, seguindo as recomendações de Rosenthal (2004). Na primeira, solicitou-se que os entrevistados relatassem livremente sua história de vida atendo-se com maiores detalhes à sua trajetória de trabalho, o que lhes permitiu criar sua autoapresentação biográfica. As entrevistas foram gravadas, transcritas e passaram por uma pré-análise, por meio da qual foram identificados elementos que se aproximavam das suposições e dos referenciais teóricos, permitindo a elaboração do roteiro da segunda etapa.

A segunda etapa constituiu-se de roteiro que contemplava duas partes: uma, elaborada a partir das transcrições feitas, permitiu o aprofundamento em diversos pontos abordados pelos próprios entrevistados; outra, elaborada a partir do referencial teórico, referia-se mais diretamente aos tópicos de interesse de pesquisa em si.

As entrevistas foram realizadas entre os meses de novembro de 2011 e janeiro de 2013. Os locais de sua realização eram definidos pelos entrevistados, variando desde suas

próprias residências, seus atuais espaços de trabalho ou mesmo shoppings centers. Cada entrevista teve duração média de duas horas e meia, havendo casos em que a entrevista se estendeu por mais de quatro horas, resultando em aproximadamente trezentas e oitenta páginas transcritas. Em termos de análise, inicialmente foram promovidas as contextualizações de cada uma das histórias investigadas, e posteriormente, à luz da revisão teórica, foram analisados em conjunto os pontos de convergência ou mesmo os fatos que possibilitaram o desenvolvimento de reflexões (BERTAUX, 1999). No segundo momento das análises, portanto, as análises permitiram a elaboração de categorias baseadas nos elementos promotores dos estilos de vida a partir das características gerencialistas. Por fim, ainda baseando-se em Bertaux (1999) e com vistas ao avanço no campo teórico, procurou-se investigar e problematizar diretamente aquelas características reveladoras das (im)possibilidades de rupturas com os estilos de vida executivo.

Como fator de diferenciação, as transcrições diretas das falas dos entrevistados seguirão em itálico. Além disso, há de se ponderar que as análises e reflexões empreendidas não visaram a criação de verdades absolutas, portanto, por meio da apresentação e transcrição de trechos das entrevistas, convida-se os leitores a desenvolver uma postura ativa do olhar, na medida em que trazem consigo diversos caminhos reflexivos.

## 7 OS (EX)EXECUTIVOS E A (EX)PRESSÃO DOS PARADOXOS GERENCIALISTAS

A partir das reflexões teóricas observadas até aqui, é necessário trazer presentes as histórias de vida dos entrevistados. Seguindo-se as recomendações de Rosenthal (2004), Bertaux (2009) e Gaulejac (2009b), serão contempladas nesta seção duas subseções: a primeira delas recontando as histórias individuais de modo a promover as primeiras aproximações essencialmente relacionadas à (re)produção dos estilos de vida executivos; a segunda, contemplará aproximações sistemáticas das falas diretas dos entrevistados de modo a buscar a ampliação na compreensão dos fatores que caracterizam e marcam tais (re)produções.

### 7.1 Contar, Recontar e Refletir: as Histórias de Vida de Dirceu, Joana, Morgana, William e Tavares

Apesar de vidas que em muito se diferem, Dirceu, Joana, Morgana, William e Tavares tiveram vivências e experimentações semelhantes em alguns aspectos que permeiam o mundo corporativo. Antes de se prosseguir com os relatos das histórias de vida dos entrevistados é importante destacar aqui que encontrar histórias e depoimentos de “*funcionários do mundo corporativo*” com a denominação de “executivo”, independentemente do cargo exercido não é tarefa difícil. Esta informação permite inicialmente perceber que a produção dos estilos de vida baseados na figura de sucesso do executivo tem se proliferado e carregado consigo diversas características dos modos de existência fundamentados na gestão gerencialista.

De certo modo, conhecer com maior profundidade as experiências de vida tanto de executivos em altos cargos de hierarquia, quanto os “executivos do senso comum” permite perceber como se apresentam as condições e imposições dessa produção de subjetividade socialmente difusas. Em outras palavras, fossem como executivos responsáveis pela tomada de decisões a partir de seus postos de alta hierarquia, ou ainda pela (re)produção de regras e posturas muitas vezes impostas pelo senso comum, cada um dos entrevistados, à sua maneira, pode viver as mais intensas experiências no desempenho de seu trabalho. Além disso, os cinco em algum momento optaram por abandonar a carreira ou, como salientou em muitos momentos Tavares, fizeram a opção por encarar novas possibilidades de existência “*fora do mundo corporativo*”.

### 7.1.1 Dirceu

Dirceu, gaúcho, atualmente com 65 anos, nascido no interior do estado, é filho de um operário e de uma dona de casa. Desde os oito anos de idade já era responsável por diversos afazeres e tarefas do lar. Tarefas essas desde cedo encaradas como obrigações, essencialmente em relação à pensão de propriedade de sua família, localizada na cidade de Santa Maria-RS. Sendo o mais velho dos quatro irmãos, foi educado para ser o chefe da família na ausência do pai. O pai, ferroviário e líder sindical, viajava com frequência, cabendo a Dirceu a ocupação de seu lugar na cabeceira da mesa. Ao contar que aos dez anos de idade já era responsável por conduzir seus irmãos menores para passarem férias de verão na casa dos parentes, Dirceu ri e menciona que desde cedo foi treinado para mandar, para ser chefe, visto que até mesmo seus irmãos legitimavam sua autoridade.

Desde criança, o pai de Dirceu desejava que seu filho se formasse em engenharia. O engenheiro, essencialmente o engenheiro da viação férrea, representava para seu pai uma figura e alto *status*, de “doutor”. Mesmo quando jovem, já morando em Porto Alegre, Dirceu prestou vestibular para engenharia, mas além da não aprovação, a falta de interesse e as vivências o encaminharam para outras direções.

Ainda em Santa Maria, Dirceu cumpriu com as obrigações militares servindo em uma atividade administrativa. Foi durante esse período que teve seus primeiros contatos com a área. Apesar de ter recebido treinamento militar, Dirceu foi realocado para trabalhar como datilógrafo na Circunscrição de Recrutamento. Nessa mesma época, por volta dos anos de 1964, durante o golpe militar, seu pai, como líder sindical fora cassado, e a remuneração de seu trabalho era fundamental no sustento familiar. Seu setor de trabalho, nesta época, apresentava vários processos de alistamento acumulados, o que contribuiu para que Dirceu descobrisse sua vocação para a “*racionalização e organização das coisas*”. Havia pressões, nessa época, para que a carreira militar fosse seguida, no entanto sua dificuldade pessoal em cumprir ordens, com o tempo, contribuiu para seu afastamento desta carreira.

Fruto das experiências políticas vivenciadas dentro de sua própria casa, Dirceu também se iniciou na vida política a partir de movimentos estudantis. Pela atuação em partidos de influência comunista, Dirceu, seu pai, seu irmão e sua prima foram presos, e um de seus primos foi morto. Por volta dos anos de 1967, Dirceu se mudou para Porto Alegre, para morar junto de seus pais, que há alguns anos na cidade haviam aberto um pequeno comércio. Aos 21 anos, respondeu a um anúncio de emprego e começou a trabalhar em uma empresa nacional de telecomunicações, iniciando sua atuação na área de recursos humanos.

Como foi o primeiro empregado contratado no estado, Dirceu pode acompanhar e trabalhar no processo seletivo e na contratação dos demais funcionários, o que lhe deu grande experiência e despertou seu interesse por seguir na área da gestão.

O trabalho na empresa de comunicações se deu entre 1968 e 1971. Apesar de contratado com o cargo de assistente administrativo, Dirceu já possuía grandes responsabilidades e despertava a atenção de seu chefe, que o instigava e o estimulava a trabalhar de maneira cada vez mais séria e responsável. Após 1971, sua atuação política de esquerda contribuiu para sua demissão da empresa. Foi nesse período que se intensificou seu interesse pelos estudos na área de gestão. Passado o tempo, cursou Administração e se especializou em recursos humanos.

Apesar da dificuldade em conseguir um novo emprego, por volta de 1972 atuou por dois anos em uma indústria de celulose e depois ingressou em uma empresa de processamento de dados vinculada a uma rede bancária. Nesta última trabalhou por 12 anos, e foi responsável pelo desenvolvimento do departamento de RH e seus respectivos sistemas. Nesse entremeio, destaca a figura de um chefe com quem pode aprender muito. Ao relatar sua relação entre eles, Dirceu reflete sobre as transitoriedades existentes no mundo corporativo: “*nós somos amigos até hoje. Nós tivemos uma vida interessante porque ele foi meu chefe 12 anos, depois eu fui chefe dele 4 anos, depois nós fomos colegas durante 2 anos em empresas diferentes [risos]*” (ENTREVISTA COM DIRCEU). Retomando-se as considerações cronológicas, Dirceu chama a atenção para o fato de que quando ingressou na empresa havia 180 funcionários, e quando saiu estes já eram em número de 1300. Assim contou:

*Mas aí eu fiquei 12 anos nessa empresa, e um dia eu me dei conta de que eu tava ficando muito acomodado ali. Eu poderia ter me aposentado lá, com tranquilidade, ter uma vida absolutamente pacífica, mas isso nunca fez o meu gênero, nunca... aí um belo dia eu disse “vou sair”. O dia que eu decidi sair, teve gente que enlouqueceu, me chamaram e disseram “mas guri, tu é louco? Aqui todo mundo te quer bem... tu vai sair?”. [...] Bom, saí de lá fui trabalhar no Ypsilon. [...] Novamente, eu tive uma experiência profissional que foi extremamente marcante pra mim, inversa da outra, porque a outra eu peguei uma empresa com cento e poucos funcionários e quando eu saí tinham 1300, daí eu peguei uma empresa com 1800 empregados, três meses depois nós estávamos com 2200, um ano depois nós estávamos com 200. [...] Em um único dia nós demitimos 700 pessoas... Nós demitimos 700 pessoas uma-a-uma, apertando a mão de um-por-um... explicando os motivos, um-por-um... Nós montamos uma operação muito bem montada. (ENTREVISTA COM DIRCEU).*

Dirceu enfatiza que este foi um momento de fazer com que a razão sobrepujasse os sentimentos. Esse era um fato, no entanto, que não vinha apenas de sua experiência de trabalho, mas o acompanhava desde suas vivências e atuações políticas, que o obrigou a

tornar-se uma pessoa ainda mais racional. Mais especificamente nessa situação de demissão em massa, Dirceu relata a importância do planejamento, por parte do RH, em mediar uma espécie de “*operação de guerra*”.

A realidade executiva era comum em seu ambiente familiar, visto que sua esposa também era executiva de uma grande multinacional. Apesar do ritmo imposto pelas empresas, o casal sempre priorizou a vida social, em especial os encontros com amigos, mesmo que esses, por vezes, se tratassem de colegas de trabalho. O ritmo de vida do casal mudou com a chegada de sua filha: ambos continuaram trabalhando, no entanto, a vida social teve de dar lugar a momentos mais regrados essencialmente em relação aos horários.

Em meados de 1985, a Ypsilon já apresentava, segundo Dirceu, políticas extremamente avançadas de gestão. Menciona que foi um período de grande crescimento pessoal, todavia, depois de um período de tempo se iniciou sua “*saturação da vida organizacional*”. As incertezas e as exigências constantes em relação ao trabalho serviram como um alerta inicial quanto às possibilidades de existência e seu estilo de vida como executivo: “[...] *Eu não sabia direito o que ia ser minha vida no dia, a minha semana... segunda-feira eu chegava na empresa, muitas vezes, o meu diretor me chamava e me dizia ‘olha, tens reunião em São Paulo, pra resolver tal assunto’*” (ENTREVISTA COM DIRCEU). Tais incertezas e instabilidades demonstradas nas falas de Dirceu se apresentam como formas imperativas da produção do trabalho na contemporaneidade (BAUMAN, 2001; LIPOVETSKY, 2004; SENNET, 2006).

Após 12 anos na empresa Ypsilon, sua matriz transferiu-se para São Paulo e Dirceu recebeu a proposta de transferência. O fato de já ter se tornado pai e também a observação em relação ao ritmo de trabalho da esposa, o fez repensar a mudança de cidade, levando-o a aceitar a proposta de ingressar como gerente de RH numa *holding* ligada ao próprio grupo Ypsilon, sendo responsável pela operacionalização das políticas de remuneração dos executivos do grupo. Com relação a esta experiência, Dirceu enfatiza as situações de maior alienação a que os executivos passam a ser submetidos, essencialmente em relação à forma de lidar com as questões financeiras: “*Aí tu meio que vai perdendo o pé com a realidade, porque como eu lidava só com os salários e honorários dos grandes executivos, tu começa achar tudo muito, muito... eu pegava o salário lá de um qualquer e pensava “mas só isso?!”* [risos], *tu vai perdendo um pouco a realidade...*” (ENTREVISTA COM DIRCEU). A alienação gerada pela abstração dos altos salários, de certo modo caracterizam dispositivos de mobilização ao engajamento para a manutenção do status ou mesmo do estilo dos executivos, contribuindo ainda para sua distinção em relação aos demais trabalhadores.

Há de se salientar que durante a atuação no grupo Ypsilon, Dirceu foi aprovado em um concurso público como professor, conduzindo concomitantemente as duas carreiras; além disso, começou a cursar mestrado na área de Administração. Pouco tempo depois, a *holding* também foi transferida para São Paulo e, novamente, a opção não foi pela mudança. Nesse mesmo período, foi convidado a ocupar a direção de RH da rede de bancos em que já havia trabalhado anteriormente. Por volta do ano de 1991, Dirceu é surpreendido por uma ameaça de greve entre os funcionários do Alfa Sul. A ênfase, nesse momento, é destacada por toda sua experiência de vida, essencialmente aquelas decorrentes de suas atuações políticas e sindicais. Durante quatro anos, portanto, Dirceu atuou como diretor de RH no banco Alfa Sul, demonstrando sempre orgulho pelos avanços em relação ao próprio banco e ao trabalho realizado:

*Porque nós fizemos, eu era responsável pela área de RH, eu era responsável por toda aquela parte que eles chamam de back office... eu era RH, informática O&M e toda coisa de retaguarda de agências, serviços de retaguarda... e eu mudei todo o banco. Tanto é que depois, quando eu saí, a gestão seguinte desmanchou tudo o que eu tinha feito, desmanchou tudo. E tanto é que vários funcionários do banco pediram demissão da área de RH, pediram demissão do banco porque não aceitaram regredir naquilo. Foi uma coisa assim, foi bastante bonito o trabalho que a gurizada fez... não foi mérito meu. O meu mérito foi dar espaço pra gurizada fazer. Porque eu peguei... o banco era uma organização com uma estrutura extremamente rígida, hierárquica, tradicional, com os níveis de posicionamento: o nível máximo é o A1, então, A1 fala com A1, no máximo com A2 e com muita condescendência, com o nível B; mas do B pra baixo ele não fala, é elite. E essas coisas são muito preservadas dentro do banco... hoje não sei... hoje já tá muito diferente... entrou uma geração nova, mas naquela época isso era muito forte. E eu solapei toda esta pirâmide...*

*[...] Nós fizemos o banco dar um salto de qualidade. E não porque nós tivéssemos trazido ideias mirabolantes... não... pura e simplesmente porque a gente liberou as pessoas pra pensar. Demos espaço. Porque o nosso trabalho foi basicamente isso: o de assegurar o espaço pras pessoas botarem em prática as ideias delas. (ENTREVISTA COM DIRCEU).*

A ênfase no desenvolvimento de um trabalho de ordem mais democrática e participativa, além do enxugamento nos níveis hierárquicos, de certo modo ratificam elementos apresentados por Antunes (2011, 2012) ao destacar as mudanças ocorridas no mundo de trabalho nos últimos anos. Mais especificamente, é possível mencionar ainda as influências das reestruturações bancárias ocorridas no período mencionado que, de certo modo, impactaram diretamente não apenas nas formas de gestão de tais instituições, mas nos modos de trabalhar dos envolvidos no setor (LARANJEIRA, 1997; SEGNINI, 1999; GRISCI e BESSI, 2004). Além disso, é possível entender tal fenômeno a partir das lentes da imaterialização do trabalho, na medida em que o estímulo à participação atrelada à busca por conhecimentos oriundos de uma “nova geração” remetem diretamente à capitalização da



criatividade através das ideias que possam vir a contribuir com o desenvolvimento empresarial (LAZARATTO e NEGRI, 2001; GORZ, 2005; GRISCI, 2006).

Nessa perspectiva, enquanto executivo Dirceu se descreve como uma pessoa pragmática e que não gosta de burocracias<sup>4</sup> e, além disso, gosta de estimular o pensamento e a reflexão por parte de todo seu grupo de trabalho. Ressalta que suas leituras, em sua maioria eram de base marxista. Desde muito cedo, por influência de um tio, fora instigado a ler criticamente, o que de certo modo gera certo tipo de influência na forma de também querer estimular outras pessoas. Mesmo com a busca por conhecimentos e informações relacionadas às técnicas de gestão, Dirceu procurava, e procura, sempre demonstrar um olhar mais crítico com relação às leituras.

Dirceu enfatiza que a experiência como diretor do banco permitiu-o sentir o “*gosto da liberdade, da autonomia total*” com relação às decisões e o desempenho do trabalho. Todavia, ao final dos quatro anos, surge a oportunidade de trabalhar como diretor de desenvolvimento organizacional no banco Beta Sul, que passava por um processo de reestruturação. Dirceu enfatiza que a pompa da nomenclatura do cargo não era necessariamente condizente com o desempenho da função, já que constantemente, acabava por se sentir como um objeto de exposição para demonstrar a seriedade e importância do grupo.

De certo modo, essa situação de não mais ter “liberdade” enquanto executivo contribuiu para que Dirceu continuasse a repensar as possibilidades em relação à sua vida:

*Mas aí comecei... ele propunha, ele queria as coisas e eu não concordava com aquilo... foi foi foi lá um dia eu disse pra ele “presidente, o senhor não precisa de mim, o senhor precisa mais agora é de um chefe de pessoal, eu sou muito caro pra ser um chefe de pessoal”, “não, tu é um talento que eu quero preservar, e tal...”. Mas foi foi foi e aí o clima começou a ficar muito ruim, porque eu, eu não aceitava mais fazer as coisas do jeito que ele queria. Eu queria discutir e fazer do jeito que eu queria, isso dava rota de colisão e eu comecei a me sentir muito mal. E eu comecei a me dar conta do seguinte: eu vou ter um infarto (ENTREVISTA COM DIRCEU).*

Sua carreira no Beta Sul durou pouco mais de um ano. Em pouco tempo, os desentendimentos com o presidente aumentaram. Aliado a isso, o processo de dar-se conta da necessidade de priorizar sua família, contribuíram para que Dirceu decidisse abandonar a carreira como executivo, dedicando-se a consultorias e mesmo à sua carreira como professor, atividades que desempenha até hoje.

---

<sup>4</sup> A burocracia aqui mencionada não deve ser compreendida enquanto conceito sociológico. O termo foi utilizado pelo entrevistado a partir de seu sentido de senso comum, caracterizando a ideia de morosidade, ineficiência e ineficácia.

*Aí saí, saí e naquele ano, isso foi em final e dezembro, início de janeiro, e eu tinha prometido pra minha filha que naquele ano a gente tiraria férias. Que até então ela queria ter ido pros Estados Unidos no ano anterior e eu não tinha condições, porque recém eu tinha entrado no Beta Sul e tava envolvido num monte de projetos e não tinha como tirar férias. Aí quando eu cheguei em casa e disse que tinha saído, ela me disse “quer dizer que nós não vamos viajar?”, eu disse, “não, nós vamos”. Aí tirei dois meses e meio de férias, fui pros Estados Unidos, aluguei uma casa nos Estados Unidos e disse “foda-se”, depois eu vou ver o que acontece. Aí fui, tirei férias... foram férias maravilhosas, viajei pelos Estados Unidos... fui pro México... aí voltei e disse “bom, o que é que vou fazer da minha vida?... eu não vou ser empregado de novo”... então disse “bom, então vou começar a trabalhar em consultoria, fazer consultoria...” (ENTREVISTA COM DIRCEU).*

Dirceu destaca que não foi apenas um fator que desencadeou sua decisão por abandonar a carreira executiva, porém, um somatório de acontecimentos vivenciados durante todo exercício de sua carreira. Além dos elementos ligados às pressões, aos desgastes proporcionados pelo cargo, ou mesmo à perda de autonomia, o fato de sentir-se ausente em relação à sua família, essencialmente, em relação à sua filha foram decisivos:

*Eu tinha status de diretor, tinha aquelas coisas todas do mise en scène de diretor e se é uma coisa que nunca me seduziu foi poder, tipo o mise en scène do poder. Nunca, nunca nunca me seduziu... não tenho o menor gosto por essa coisa... Me afetou muito essa perda de autonomia... Embora muitas coisas também a gente fez, mas não... era uma coisa complicada, era meio como uma concessão e não uma autonomia. Então, por um lado isso, por outro lado a questão da minha filha estar se tornando uma adolescente era uma coisa importante pra mim. E uma terceira, que eu tava depois refletindo, eu acho o seguinte... eu tava muito insatisfeito também... é claro que com a perda de autonomia, com a insatisfação do trabalho levanta outras insatisfações... provoca o surgimento de outras insatisfações (ENTREVISTA COM DIRCEU).*

Dirceu destaca que o fato de morar em casa própria, não ter dívidas e ser concursado como professor em uma instituição pública também contribuíram para que sua opção fosse concretizada de maneira mais tranquila. Relata que nunca compartilhou muitas informações sobre suas decisões pessoais com amigos, todavia, pode contar com o apoio incondicional de sua esposa, na época executiva, hoje aposentada e também professora. Apesar disso, enfatiza os medos e receios, essencialmente em relação à manutenção não apenas do sustento, mas do conforto à família. De certo modo tal afirmação remete diretamente à ideia de Tanure; Carvalho Neto e Andrade (2007) e Oltramari (2010) ao constatarem a influência das famílias no exercício das carreiras executivas.

De certo modo, mesmo enfatizando sua não preocupação com as questões relacionadas ao *status*, Dirceu, em um dado momento, se percebe desconfortável na fila do caixa de um dos bancos no qual um dia havia sido diretor:

*Bom [risos], quando eu saí e comecei a trabalhar por conta teve uma cena em que eu to no banco, na agência central do Alfa Sul, to na fila, pra pagar... nem sei por que cargas d'água... tinha que pagar alguma coisa lá... carnê... alguma coisa que eu tinha que ter pago e esqueci e precisava pagar no caixa com os juros... e eu to na fila e eu me... começou a me doer as costas... comecei a sentir uma dor nas costas e eu me dei conta que eu tava todo encolhido. Eu tava disfarçando ali na fila, porque lá no fundo eu tava pensando: "o que as pessoas, os funcionários do banco que estão me vendo na fila estão pensando a meu respeito? Devem estar pensando, puta, mas que merda do Dirceu aí na fila" [risos]. O que mudou fundamentalmente foi isso, eu passei a ter que administrar tudo, eu que tenho que fazer tudo. (ENTREVISTA COM DIRCEU).*

Quanto aos planos para o futuro, Dirceu pretende aposentar-se. Como o marido de sua filha recebeu uma proposta de trabalhar no exterior, encara a possibilidade de passar também um tempo fora do país a exemplo de um casal noticiado pela mídia que fez a opção de alugar seu apartamento em um bairro nobre de São Paulo para viverem uma espécie de ano sabático na Espanha (SETTI, 2010).

Apesar do grande risco em se promover recortes, recontar as histórias de vida pode contribuir com a reflexão não apenas da vida dos sujeitos pesquisados, mas essencialmente com a compreensão dos elementos sociais que não cessam de se (re)construir em relação à vida. Os relatos acerca das alterações em relação mecanismos de gestão, ou mesmo os novos modos de se produzirem as relações de trabalho ilustram as considerações feitas por Bauman (2001), Lipovetsky (2004) ou mesmo Antunes (2011). Além do mais, a história narrada por Dirceu é capaz de trazer à tona a noção de produção dos modos de existência a partir dos agenciamentos vivenciados nas mais diferentes esferas e momentos da vida. Em outras palavras, as experimentações da prematura chefia de família, as influências intelectuais e políticas ou mesmo toda sorte de vivências relacionada ao trabalho, passam a ser fatores determinantes na (re)produção dos estilos de vida.

### 7.1.2 Joana

Joana, mineira, no período da entrevista com 47 anos, no primeiro ano de vida mudou-se para São Paulo na companhia dos pais. Filha única por treze anos, sempre fora incentivada a ser a melhor em tudo que fazia, fosse nos estudos ou mesmo no trabalho. O ensinamento de seu pai se baseava em fazer as coisas sozinha e da melhor maneira possível: *“se for servir um cafezinho, seja o melhor servid*

*or de cafezinho possível*” (ENTREVISTA COM JOANA). Aluna de frequentes notas altas, aos catorze anos despertou a atenção de um professor que a convidou para ser secretária em seu escritório de advocacia. Posteriormente trabalhou como vendedora em uma pequena loja, sempre almejando trabalhar em uma grande empresa por vislumbrar chances de crescimento profissional.

Com quinze anos iniciou estágio obrigatório em função do colégio técnico na Gama, empresa multinacional em que viria a transcorrer toda sua carreira profissional. Sua entrada na empresa foi no mínimo curiosa: a empresa não poderia contratá-la por não ter completado dezesseis anos, todavia, nesta situação faltavam apenas alguns dias para seu aniversário. Joana, no entanto, convenceu os selecionadores argumentando que eles poderiam perder a melhor das selecionadas por causa de um pequeno período de tempo.

Desde pequena sonhava ser administradora. Após terminar sua formação técnica em gestão Joana foi efetivada como auxiliar administrativo nessa empresa. Seu sonho se completou posteriormente ao ingressar no curso de Administração. Sempre seguiu a rotina de trabalho durante todos os anos de seu curso, além de também capacitar-se em inglês. Trabalhava como secretária, visto que era o cargo básico ocupado por mulheres naquela atual conjuntura. Seu pensamento, no entanto, era o de crescer na empresa, e para isso focava-se no fato que era melhor ser secretária em uma grande empresa como a Gama, do que ter outro cargo em uma empresa menor. Já graduada, a divisão na qual trabalhava havia sido vendida e Joana fora realocada em outra divisão para ser analista tributária, cargo ao qual não se adaptou. Depois de aproximadamente dez meses nesse cargo, decidiu pedir demissão por não perceber mais chances de crescimento pessoal. No entanto, no dia em que comunicaria seu chefe, recebeu a proposta de um superior para atuar em outro setor da empresa, onde trabalhou com transações internacionais.

O sucesso no desempenho de suas funções e negociações fez com que a efetivação da entrega dos produtos aos clientes reduzisse de seis para três meses, o que proporcionou significativa vantagem competitiva da Gama em relação a seus principais concorrentes. Em pouco tempo tornou-se coordenadora, gerente regional e posteriormente gerente em nível nacional.

Joana destaca que a política da empresa, desde essa época, era a de que os gerentes deveriam estar submetidos a duas chefias: uma por região e outra pela função, sendo que na maioria dos casos, ao menos um deles ficava em alguma sede global. De certo modo, tal fato legitima não apenas os mecanismos de controle impostos diretamente pelos dois chefes, mas também age como um dispositivo de autocontrole, na medida em que cabe ao trabalhador

gerenciar seu desempenho, além de mediar a relação com os superiores. Outra característica de gestão destacada por Joana diz respeito à mobilidade necessária aos funcionários que não podem ficar muito tempo em uma mesma divisão com o argumento de crescimento profissional e de não desenvolvimento de “vícios” no trabalho. Apesar de apresentar formas tradicionais de crescimento em relação à carreira, a Gama, ao impor certo nomadismo e movimento (BAUMAN, 2001, 2007) a seus trabalhadores de cargos gerenciais, ainda se beneficia da criatividade intercambiada por meio da experiência do imaterial de cada um desses sujeitos.

De certo modo, essas estratégias faziam parte do modo de gestão do executivo “Número 1” da Gama, o “Guru”, que fora responsável pela adoção de novas técnicas de gestão e pela reestruturação dos negócios globais da empresa. A “Cultura do Guru”, que com o tempo ganhou legitimidade em *best sellers* vendidos em todo o mundo, era fundamentada no conceito de “melhores”, sendo que nas análises de desempenho era sempre necessária a classificação dos trabalhadores, premiando os melhores e demitindo os piores. Além disso, o Guru foi responsável por um grande enxugamento na estrutura da Gama, dificultando, drasticamente, as possibilidades de ascensão para cargos gerenciais.

Apesar disso, Joana recebeu a proposta de participar dos processos seletivos para tornar-se gerente da divisão na América Latina. Todas as mudanças de cargo exigiam um novo processo de entrevista e seleção, sendo que neste, especificamente, Joana competiu com executivos tanto internos, quanto externos à Gama, conquistando a vaga e sendo expatriada para os Estados Unidos. Essa mudança lhe exigiu muitos esforços, tanto em relação às adaptações culturais, quanto as profissionais. Seu inglês teve de ser aprimorado e até mesmo seus modos de vestir e se comportar tiveram de se adaptar, tendo que adquirir, inclusive, novas roupas que fossem mais adequadas e condizentes com o desempenho de sua função. Como relata em alguns momentos, apesar do uso dos *tailleurs*, Joana estava entrando no mundo dos ternos e gravatas, das roupas pretas, cinzas e riscas de giz, das salas de granito e dos luxuosos hotéis. Ainda no processo de adaptação ao novo cargo, Joana precisou realizar um treinamento intensivo conforme seu relato:

*Tem um curso que eles fazem pra executivos da Gama que é muito legal. Você faz com executivos do mundo todo, quando você vai passar pra uma banda superior assim, vai ter um negócio todo pra gerir e pra provar que você tá pronta, aí tem um centro de treinamento perto de Nova Iorque. Você fica lá dois meses... inteiros, sem sair de lá. É assim uma fazenda, um lugar bonito, aí tem os quartos tal, tipo um hotel e tem as salas de aula e tal. [...] E assim, a cada ala tem uma cozinha, fora que tem almoço, janta tudo no refeitório, tem uma cozinha recheada de sorvete, de sanduiche, de tudo que você imaginar, então você pode ir lá a qualquer hora da*

*noite se você acordar com fome. Tem uma academia no subsolo, enorme pra todo mundo fazer exercício. Tem um bar que daí de noite tem sinuca, tem jogo de dados, tudo e eles ficam servindo bebidas se quiser, tudo eles ficam servindo a noite lá. Só que você fica lá dois meses inteiros, completo! É assim, ferrado de aula tanto que você tem que gerir uma empresa. [...] Você passa a viver aquilo mas você fica bem treinado (ENTREVISTA COM JOANA).*

No geral, durante todo desempenho de sua carreira, as formações eram obtidas dentro da própria Gama, que oferecia diversos cursos com vistas ao desenvolvimento profissional. Joana argumenta que realizou um curso de especialização em uma renomada instituição brasileira, todavia, o curso, a seu ver, era mais fraco do que os treinamentos ofertados pela empresa. Além das formações, as informações gerais sobre o mundo dos negócios também eram obtidas por meio de revistas de grande circulação e a partir da intranet, visto que a Gama possui uma equipe de pesquisa responsável por disponibilizar um resumo geral das informações que interessem para o trabalho.

Joana destaca que esta foi a fase em que as pressões ganharam dimensões mais “*violentas*”. Relatórios, desempenhos, resultados, reuniões, auditorias, apresentações e viagens passaram a fazer parte de uma intensa rotina de trabalho. Todavia, o paradoxo da produção dos estilos de vida traz consigo seus elementos de mediação, conquista e prazer, geralmente baseados no *glamour* que rodeia o cargo:

*Acho que é aí que começa aquela pressão tão doentia da Gama que você não tem tempo pra nada: porque você tem um horário pré-determinado que você nunca cumpriu na vida, certo? Porque é cargo de confiança e cargo de confiança não tem horário. Como é uma empresa global, eles faziam muitas conference calls pelo menos uma vez por semana com todo mundo... pra juntar todo mundo, e eu representava aí a América Latina. Aí tinha o que representava a Ásia, América, Europa... então o fuso-horário... Teve dia de eu acordar as 3 horas da manhã pra entrar num call. Aí você começa a não ter vida. [...] Então daí assim, tem o lado que você se empolga que eu acho que é que nem uma droga que te vicia um pouco, porque aquela coisa: ah, daí você vai pra uma reunião em Tóquio, ah, então você vai uma reunião em Nova York. Ah, você vai pra uma reunião... Então você tem ali, vamos dizer assim, todo aquele glamour da parte executiva. Só que a pressão é tão grande, tão grande que começa de todos os lados. Eu fiquei dois anos lá, sempre nessa pressão danada de número toda semana (ENTREVISTA COM JOANA).*

Dois anos depois de sua mudança para os Estados Unidos o escritório foi transferido para o Brasil, fato que lhe permitiu ser repatriada. A possibilidade de retornar ao Brasil levou-a a rejeitar uma proposta para trabalhar na divisão japonesa da empresa. Entretanto, cerca de seis meses se passaram e Joana foi convidada para gerenciar a divisão geral da empresa na Argentina. Suas expectativas eram grandes, visto que até então, não havia ainda encarado uma gerência geral, tendo a chance de ampliar suas experiências, na medida em que passaria a comandar outras áreas além da sua. Desse modo, por volta dos anos 2000, mudou-se para a

Argentina, tendo de enfrentar três grandes dificuldades: o preconceito por ser mulher, o preconceito por ser brasileira, além de dar conta da gestão de sua divisão diante das crises econômicas que iniciavam naquele país.

Joana sabia que o exercício de seu cargo deveria ser temporário, todavia, o fato da empresa não conseguir um substituo fez com que ela mesma passasse a recrutar um novo executivo para ocupar seu cargo. O ritmo de trabalho e as experiências com relação ao tempo continuavam intensas:

*Depois eu tive uma intoxicação por empanada lá, porque como não dava tempo pra sair comer, eu comia quase todo dia empanada no escritório, pedia pra secretária lá, e trazia umas empanadas pra mim... aí um dia eu tive uma intoxicação, passei mal... cheguei aqui no Brasil e fui internada (ENTREVISTA COM JOANA).*

A sensação de dívida ou mesmo o medo pelo não atendimento das demandas da empresa (TANURE, CARVALHO NETO e ANDRADE, 2007) levam o trabalhador, muitas vezes, a dedicar-se com maior intensidade ao seu trabalho. No caso de Joana, a responsabilidade pela contratação de seu sucessor foi tomada para si; além disso, o fato de “não dar tempo para sair comer”, diz da necessidade de combater a lentidão vista como anomalia em exaltação à velocidade capaz de garantir a soberania do sujeito contemporâneo (SANT’ANNA, 2001).

Quando finalmente retornou ao Brasil, teve novamente de passar por entrevistas e novos processos seletivos internos, passando a desempenhar atividades na área de serviços em uma nova função na sede latino-americana. Novamente, seu desempenho contribuiu com os resultados competitivos daquela divisão, permitindo que Joana ganhasse ainda mais destaque dentro da empresa. Nesse mesmo período, porém, começaram a surgir alguns questionamentos acerca de suas privações ligadas às vivências fora da empresa.

*Então assim, era uma coisa bem legal e tudo, com essas viagens... pra você ter uma ideia, tinha vezes que eu ia duas vezes aos Estados Unidos na semana... então, eu tenho passaportes... eu tenho montes de passaportes, carimbados, carimbados, carimbados, de tanto que eu viajava. Então era assim: meu uniforme básico aquele tailleurzinho básico, preto, cinza, camisa, calça, cinto preto porque não dava nem tempo de você pensar o que vai usar... pega aquilo, põe na mala... você fica craque em mala, né? [risos].*

[...]

*Fora toda a pressão, de todos os números, ainda tem outras iniciativas de Women Network, que são as executivas da Gama que tem no mundo inteiro. Então, quando você atinge certa posição, você faz parte desse comitê, aí tem apresentações, estatísticas, reuniões, bla bla bla e bla bla bla, palestras, sabe, e tem umas coisas até que são legais. É uma coisa que eu te falo, vicia por isso você não tem vida, você vê que até então eu nem falei de namorado e nada porque não existia, não tinha como pensar. Mas por outro lado você tem esse glamour que você olha e fala*

*“nossa que legal”.[...] Ai vem Hillary Clinton falar, sabe esse tipo de coisa. Eles realmente investem bastante. [...]. Então assim, tem umas coisas que você fala “uau!”. Por isso que ao mesmo tempo que te tira muito da vida, coisas assim acabam... acabam que você fala “nossa... Nunca que eu ia ver isso na vida”. Mas tem um preço alto também, né, por outro lado, todas aquelas mulheres devem ter deixado filhos em casa, ou um monte de coisas. Estavam lá por uma semana e tchau família. (ENTREVISTA COM JOANA).*

Tanto do ponto de vista físico, quanto psíquico, Joana era convocada a tornar-se responsável não apenas pelas decisões ligadas diretamente à empresa, mas, acima de tudo pelo seu auto-desenvolvimento em termos de carreira, sendo portanto, condizente com a noção das carreiras sem fronteiras (SULLIVAN e ARTHUR, 2006). Pouco tempo depois de atuar no setor de serviços, a partir de uma nova oportunidade Joana optou por mudar de “negócio” e, dentro da mesma empresa, assumindo a direção de uma fábrica localizada em Minas Gerais. Assim ela contou:

*Aí, surgiu uma oportunidade que era um dos meus maiores sonhos que foi que consegui realizar dentro da Gama, que eu queria... porque até então eu cuidava de uma função, cuidei de uma função num espaço geográfico maior, então subi nessa função até atingir um espaço geográfico maior. Aí comecei a cuidar de tudo, mas eu nunca cuidei de fábrica. Eu falava pra fábrica quanto ela tinha que produzir mas eu nunca tive uma fábrica na minha mão e eu sempre tive vontade de ter uma fábrica. (ENTREVISTA COM JOANA).*

Inicialmente, a fábrica era responsável apenas por manutenções de máquinas e equipamentos pesados. Joana, no entanto, visando maior lucratividade desenvolveu o projeto de fabricação de tais máquinas. Depois de muitas negociações globais, a autorização de seu funcionamento, a fábrica atingiu resultados significativos atendendo tanto o mercado interno quanto externo, contribuindo para que Joana recebesse inclusive, reconhecimentos por parte do governo federal.

Apesar das intensas pressões, a atuação na fábrica contribuiu para que Joana passasse a viajar menos. Além disso, a geração de um grande número de empregos, ou mesmo o contato direto com as pessoas da área operacional e suas famílias, despertaram-lhe grande sentimento de realização. Joana considera que o fato de trabalhar na fábrica pode lhe proporcionar certo distanciamento do “*mundo de granito*” dos escritórios globais. A distinção entre os diferentes modos de trabalhar, nesse caso, é capaz evidenciar a dureza proporcionada pelo asséptico “*mundo de granito*” ao contribuir com a produção de estilos de vida mais enrijecidos e distantes de certas relações e vínculos que puderam ser reencontrados por Joana. Esse novo contexto de trabalho, portanto, foi primordial para a intensificação de reflexões acerca de como estavam sendo produzidas suas vivências, seu estilo de vida:



*Então assim, aí foi gostoso porque eu tinha produção mesmo: custos de produto, custo de matéria-prima, fornecedor, desenvolver fornecedor brasileiro tudo, então, foi assim bem legal então, mas daí, de novo, sem vida. Aí eu comecei a cansar e acho que aí foi o ponto que eu comecei, já um pouco... foi quando eu comecei a pensar coisas. Daí como eu morava em Belo Horizonte, comecei a ir a Tiradentes, a São João Del Rei, aqueles lugares, aí eu ia aqueles restauantezinhos, aqueles lugares pequenos e dizia “ai...”, tanta pressão, porque daí você chega num ponto e diz assim “eu provei que dá – é meio pessoal – já provei que dá, eu sou mulher, consegui e to tocando uma fábrica deste tamanho, to dando lucro, todo mundo me elogiando”. [...] Falei: “então agora não tenho que provar mais nada...”. E não é dinheiro, porque eu nunca fui movida por dinheiro. Graças a Deus tinha dinheiro e benefícios, essas coisas... tinha... nunca reclamei disso lá na Gama tinha uma política boa, mas assim, uma questão pessoal. Mas aí começa faltar alguma coisa, que é a família... (ENTREVISTA COM JOANA).*

Em uma dessas viagens, Joana conheceu aquele que viria a ser seu marido e comentou sobre sua intenção de sair da empresa e abrir um pequeno restaurante. No entanto, faltava-lhe a coragem para tomar tal atitude. Apesar de não se prender pelo *status*, sabia das dificuldades em deixar de ganhar um bom salário, ter carros, planos de saúde, dentre tantos outros benefícios concedidos pela empresa.

Joana foi novamente convidada a retornar para sua antiga área com a promessa de inaugurar uma nova fábrica no Brasil. Por cerca de um mês, viajava na busca de uma melhor localização para a implantação do novo projeto. Durante esse processo descobriu sua primeira gravidez e, daquele momento em diante, viu-se em um dilema, optando por não mais viajar:

*Então, eu falei “bom, não vou”, mas daí você fica com a consciência pesada, porque ninguém tá te forçando a ir, mas você sabe que se você não vai, depois toma a decisão errada, a responsabilidade é sua. Aí eu sei que eu pedi uns dias e fiquei uns dias em casa, mas daí tinha que tocar com os negócios da fábrica, e tocava o telefone, continuava e-mail e aí aquilo, sabe quando você já não tá muito... aguentando mais... junto com a tensão da gravidez, que eu queria que nada desse errado e aí eu perdi o neném, também. Ah, daí eu falei “não! eu to fazendo tudo errado na minha vida”, tá, não foi por conta da Gama, mas ninguém garante também que essa pressão não ajude a... a ter perdido. Daí eu fiquei muito arrasada e tudo aí falei que eu queria sair, que eu “chega, eu quero sair”... Aí meu marido falou, “claro que eu nunca vou ter como repor o que você vai perder, mas assim, pão com manteiga a gente tem”. E como pra mim dinheiro nunca foi o foco, e o foco era a realização pessoal de falar como o meu pai falava “se você servir o cafezinho que seja o melhor...”... então eu consegui como mulher ser gerente de uma fábrica, ser diretora... ser a melhor, “então tá bom, então eu já to realizada”. Aí começa a perder um pouco a graça, e você por outro lado querendo uma coisa de família. Aí eu falei “Chega, basta!” e eu saí em licença remunerada. E eles falaram “não, você Ainda tá meio abalada com tudo o que aconteceu, tudo bem que a fábrica tem que acontecer mas a gente vai dar um jeito, então tira 6 meses de licença não remunerada”. Falei “tá bom, vou tirar seis meses” e daí eles falaram “você vai ver que você vai resfriar a cabeça, vai voltar e vai saber o que fazer”.*

Durante seu período de licença, Joana e seu marido, que é perito judicial, viajavam por todo interior do estado de São Paulo. *“No que eu comecei a viajar, ver esse céu azul, a gente assim, tão feliz, parava e ‘vamos tomar um cafezinho com leite’, sem pensar que ia tocar o BlackBerry, [...] foi me dando mais vontade ainda de não voltar [risos], então esses meses eu amadureci bastante isso e aí eu falei ‘não, é agora que eu não volto mesmo!’”* (ENTREVISTA COM JOANA). O distanciamento das rotinas de trabalho permitiram-lhe ainda maior profundidade em seu processo reflexivo quanto às alternativas e escolhas pessoais possíveis para aquele momento de sua vida. Passados os seis meses de sua licença, após 27 anos dedicados à Gama, em 2008 Joana demitiu-se. Junto de seu marido, mudou-se para uma pequena cidade no interior paulista em busca de melhor qualidade de vida.

Passado uma breve fase do *“não quero fazer nada por enquanto”*, Joana começou a pensar em novas opções de trabalho. Diante disso, começou a pesquisar sobre o assunto e hoje também trabalha na área de perícia judicial. Além disso, possui diversas atuações em entidades sociais, onde utiliza muito de seus conhecimentos adquiridos como executiva, contribuindo com a gestão de tais instituições. Nesse período ainda, Joana engravidou novamente e atualmente tem se dedicado, segundo suas próprias palavras, a *“ser mãe em tempo integral e esposa em tempo integral”*.

Em suma, ao mesmo tempo em que conseguiu seguir por uma carreira ascendente de vinte e sete anos dentro de uma mesma empresa, indo contra muitas constatações sobre a flexibilidade imposta pelos dias atuais, também não deixava de ser fiel (re)produtora das exigências relacionadas aos contextos de liquidez (BAUMAN, 2001, 2007), hipersolicitação (LIPOVETSKY, 2004) ou mesmo da gestão de si (GAULEJAC, 2007). Em muitos momentos de seu relato, é possível perceber a influência dos fatores gerencialistas na produção de seu estilo de vida, essencialmente ao mencionar os detalhes relacionados às pressões por metas e números, além de sua dedicação incondicional ao trabalho. No entanto, a ruptura com sua carreira lhe permitiu a vivência de novas possibilidades de existência, mesmo carregando consigo muito de suas experiências anteriores.

### 7.1.3 Morgana

Morgana inicia sua história destacando que sua mãe foi a primeira da família a cursar o ensino médio. Em função disso, desde criança foi educada a partir da ideia de que *“só a educação salva”*, no sentido de que cursar uma faculdade possibilitaria um melhor emprego,

reforçando, conforme suas palavras, “a ideia de educação como possibilidade de mobilidade social”. Sua referência para a escolha do curso superior se deu em função da identificação com as matérias do colégio. Desse modo, Morgana iniciou o curso de Química, mas no final do primeiro semestre pediu transferência interna para o curso de Matemática.

Durante a graduação, Morgana desenvolvia projetos de iniciação científica e, em função disso, recebeu a proposta de fazer mestrado na França, ao mesmo tempo em que surgiu a sua primeira oportunidade de trabalho. Após aconselhamento com seus pais, apesar dos argumentos da mãe para que aproveitasse a bolsa para continuar seus estudos no exterior, Morgana resolveu seguir a recomendação de seu pai e entrar no mercado de trabalho:

*E aí foi o meu primeiro grande dilema existencial, porque era aquela coisa assim, eu continuo estudando ou vou trabalhar. E eu lembro que nesse período eu tava fazendo um curso de férias no IMPA e eu liguei um dia desesperada pros meus pais, eu pedi conselho. E aí a minha mãe me disse “não, estuda, porque a oportunidade de ir pra fora, de ir pro exterior, você nunca mais vai ter na vida”. E meu pai disse “que é isso?! Trabalha. Estudar você pode voltar e estudar. Você tem que entrar pro mercado de trabalho, porque daqui a pouco você vai estar muito velha e não vai mais conseguir emprego”. Aí eu fiquei naquele dilema e tal e, considerando todos os considerandos eu acabei optando por “ok, vou trabalhar”. E entrei pra empresa para a qual eu trabalhei... Me formei em matemática, bacharel em matemática pura. E entrei pra empresa na qual eu trabalhei 15 anos (ENTREVISTA COM MORGANA).*

Sem qualquer experiência, no ano de 1993, aos 23 anos, Morgana começa a trabalhar numa empresa japonesa voltada para a área de educação. Sua expectativa em relação ao trabalho era o de “ganhar a vida”, não havendo qualquer anseio de realização pessoal para além do ganho financeiro para ter o que quisesse. Seu cargo inicial foi o de coordenação em um escritório. Morgana ressalta suas surpresas e inexperiências em relação ao trabalho na seguinte fala:

*E aí assim, não existia nada no qual eu me balizasse pra esse tipo de emprego. Por que? A minha mãe era dona de casa; meu pai até hoje trabalha como técnico em eletrônica, ele conserta televisores, ele nunca teve patrão, e nunca teve empregado. Se eu pegar as pessoas do meu convívio social mais próximos, meus tios, todos eles faziam algum desse tipo de trabalho precário ou autônomo, certo? Pegar pelo lado do meu pai, a maior parte da família é agricultor; a outra metade trabalha com precários ou como autônomos. Então assim, relação com a empresa como funciona, eu não tinha ideia, certo, não tinha ideia. Foi surpreendente pra mim descobrir que existia coisa tipo vale transporte, que existia uma coisa chamada vale alimentação. (ENTREVISTA COM MORGANA).*

Morgana era muito aplicada no desempenho de seu trabalho. Seu papel de destaque chamou a atenção de seu gerente, japonês, que comentou sobre suas chances de crescer na empresa. Todavia, haveriam três elementos que prejudicariam sua ascensão: o fato de ser

muito jovem, mulher e não japonesa. Morgana resolveu encarar tais palavras como desafio: “E eu pensei assim: isso é um absurdo. Eu não posso ser discriminada por ser mulher, jovem e não japonesa. Então eu vou ser melhor do que todos os homens, que todos os mais velhos e que todos os japoneses” (ENTREVISTA COM MORGANA). Seu trabalho mais assíduo despertou a atenção das chefias, e em menos de dois anos recebeu sua primeira promoção junto à unidade de Londrina no Paraná. Por ser uma franquia, ainda como coordenadora, seu trabalho naquele escritório, seria de responsável pelos franqueados. Com o tempo, Morgana passou a receber um salário melhor, benefícios e ajudas de custo da empresa, destacando que este foi o primeiro contato com elementos relacionados às capturas do mundo corporativo, visto que muitos dos seus gastos pessoais eram pagos pela empresa. Nesse cargo, trabalhou por pelo menos dois anos.

Ainda nesse período, Morgana recebeu a proposta de fazer um estágio de um mês na matriz da empresa no Japão. Após seu retorno, seu destaque no trabalho e seus conhecimentos proporcionaram a ela um convite para ser gerente do departamento pedagógico nacional da empresa, localizado em São Paulo. Suas atribuições também aumentaram para o atendimento das franquias em nível nacional, e ainda em cuidar de elementos relacionados à expansão da empresa na América Latina.

*Início de 97 eu fui pra São Paulo, gerente do departamento pedagógico, pra trabalhar dando assessoria nessa época já pra 14 filiais no Brasil. Então eu tinha que cuidar da parte pedagógica de matemática das 14 filiais, treinar os coordenadores, pra que eles treinassem as fraqueadas. Certo?! Então esse foi meu novo cargo. E aí eu viajava duas vezes por semana. Eu passava... Segunda de manhã eu ia pra uma filial, normalmente voltava ou na terça de noite ou na quarta de manhã, na quinta de manhã eu viajava pra outra filial e voltava no sábado. Então eu vivia socada dentro de um avião. Nos primeiros 3 meses eu amava, porque eu achava aquilo o máximo. Eu vivia dentro de um avião, eu conheci o Brasil inteiro, coisa que eu nunca tinha feito, certo, não tinha viajado mais, não conhecia o nordeste, não conhecia o norte, não conhecia o centro-oeste.*

[...]

*Trabalhava feito um cão, não tinha vida, mas eu achava aquilo o supassumo do caldo da mexerica. Eu me achava poderosíssima, porque eu, mandava e desmandava, fazia o que eu queria e bem entendia. Nessa época, 97, eu já estava com 28 anos, ou seja, eu já não era mais tão pirralha; não era tão grande assim, tão adulta, mas já tinha essa coisa assim. E aí, claro, aproveitei muito São Paulo nessa época. Vida cultural de São Paulo, bons restaurantes.*

A não formação na área da gestão fez com que Morgana se matriculasse em um curso de especialização; no entanto o excesso de viagens não permitiu a conclusão do curso. Sua experiência havia sido adquirida pelas vivências pragmáticas, essencialmente aquelas estabelecidas com seus chefes japoneses. Também buscava informações em livros populares sobre gestão. Além disso, sua formação em matemática muito contribuiu para reforçar os

aspectos ligados à racionalização em quanto aos elementos da gestão, reforçando, portanto, os argumentos básicos da produção gerencialista sob a perspectiva da racionalidade, conforme pode indicar a seguinte fala:

*Era um livro por semana, mas era literatura de aeroporto. Na minha cabeça eu tava ganhando conhecimento em termos de gestão. E eu não tinha despertado nenhum senso crítico sobre aquilo... até mesmo porque a minha formação, o jeito que eu fui treinada pra pensar em matemática segue a linha de que não há discussão, não há desenvolvimento da capacidade argumentativa, então, ou tá certo, ou tá errado e ponto, não tem ponto de vista. Isso eu carreguei pra lá: se o resultado tá saindo, deu, não existe problematização. Demorou anos na minha vida pra eu me dar conta que não precisaria ser bem assim (ENTREVISTA COM MORGANA).*

Durante certo período, uma das filiais estava com baixos índices de alunos que chegavam ao final do curso. Por meio do desenvolvimento de diversas ações e estratégias, Morgana instituiu uma meta de 500% no índice de alunos concludentes em cinco anos. A adoção de novos recursos de gestão baseados em táticas racionalizáveis contribuiu para seu destaque, essencialmente por apontar alternativas em relação à maneira como o trabalho vinha sendo desenvolvido. O sucesso dessas medidas renderam a ela, no ano de 1999, o convite para compor o grupo pedagógico que iria repensar o método na matriz japonesa; além disso, Morgana teve o “privilégio” de entrar em contato direto com o presidente mundial da empresa, destacando-se novamente em relação a outros funcionários, conforme demonstra sua fala:

*E dentro do convite do “vem pra cá” tinha um esquema que eu tinha que fazer uma palestra pros funcionários de lá a partir das minhas experiências aqui. E aí eu fiz uma palestra na época chamada “Raízes e asas”, chique esse nome, hein?! Eu montei essa palestra e tal, fiz essa palestra em inglês, e quando terminou a tal da palestra eu fui chamada na sala do presidente mundial, porque ele tinha amado e ele queria me conhecer. [...] Eu fiquei assim cho-ca-da. Chocada, chocada, chocada. Óbvio que eu fiquei super feliz, mas era uma coisa assim, tipo, tinha gente que trabalhava na empresa 5 ou 6 anos e nunca tinha chegado no andar dele, e quem dirá na sala dele. [...] Aí cheguei lá e tal, e tinha mandado comprar um livro pra me dar, chamado “Primal Leadership” (ENTREVISTA COM MORGANA).*

Morgana enfatiza o choque cultural em relação à experiência de trabalhar quase um ano no Japão. A primeira delas, consistiu na sua surpresa em relação a ter acesso à mais alta hierarquia da empresa. Além disso, destaca as questões relacionadas ao ritmo de trabalho, apesar de intenso, respeitar os horários pré-determinados, fato que não acontecia no Brasil, em que era muito comum trabalhar para além do horário do expediente. Outro ponto mencionado foi o relativo ao respeito ganhado em função da meritocracia. Além desses elementos, relata a dificuldade de adaptação do corpo em relação às normas culturais de

convívio social, como ter de aprender a falar baixo e ter o cuidado de colocar a mão na frente da boca ao rir para não mostrar os dentes, considerado sinal de desrespeito naquela cultura.

Assim como Joana, Morgana é capaz de ilustrar com clareza as principais características da carreira sem fronteiras (SULLIVAN e ARTHUR, 2006). No ano 2000, retorna ao Brasil, ficando no país por apenas duas semanas, pois havia sido designada pelo presidente brasileiro para a abertura de novos escritórios e franquias no Chile:

*Eu não perguntei quanto eu ia ganhar, eu não perguntei que condição eles iam me dar, eu não perguntei absolutamente nada. Sabe esse papo que se fala de desterritorialização?! Eu era a própria desterritorializada. Se eles me mandassem pra puta que pariu, eu ia feliz, feliz, feliz, feliz, feliz! Eu tinha uma total confiança na empresa, e não importava pra onde eles tavam me mandando, sabe?! Eu não tinha a menor ideia do que eu ia encontrar no Chile. Eu fui assim, “bora, vamos lá”. A única coisa é que no Chile eu não podia levar a minha mudança inteira, por questão de navio, etc, de transporte, e então eu levei 5 malas com tudo que eu ia precisar, né, pra ficar 364 dias (ENTREVISTA COM MORGANA).*

Até então, apesar de lidar diretamente com equipes e pessoas, sua experiência principal direcionava-se às questões pedagógicas. O período de experiência no Chile lhe serviu de grande aprendizagem, principalmente com relação à gestão sob uma perspectiva mais ampla, já que foi responsável por montar e desenvolver o escritório regional e algumas unidades franqueadas. Após este período, retorna para São Paulo e o novo presidente que havia assumido na América Latina a designa para “levantar” o escritório de Porto Alegre que estava passando por um período de baixo índice de alunos e, conseqüentemente, baixo retorno financeiro.

*Deixei as minhas coisas tudo em São Paulo, fomos eu e uma mala pra Porto Alegre. Peguei Porto Alegre, e aí naquele pique, né, “vamos fazer a virada, vamos fazer a virada, vamos fazer a virada”. E aí comecei a montar campanha pra motivação, daí aquelas coisas bemmm gerencialistas. Motivar, e vamos fazer, e vamos acontecer! E campanha pra comunicação, e não sei o que, e tal tal tal. Quando chegou em junho, que foi quando a gerente ia voltar da licença maternidade, que era teoricamente o término do meu prazo, eu entreguei a filial pra ela com 45% de crescimento em 2 meses (ENTREVISTA COM MORGANA).*

De certo modo, o entendimento de Morgana sobre o gerencialismo passa pela ideia de prescrições ou mesmo elementos de persuasão capazes de contribuir com o alcance ou mesmo com a superação de metas. Além disso, descreve que na época podia ser considerada como uma executiva de postura firme, principalmente nas relações interpessoais dentro da empresa tratando “*todo mundo no chicotinho o tempo inteiro*” (ENTREVISTA COM MORGANA). Recorrendo-se a Boltanski e Chiapello (2009), Gaulejac (2007) e Tanure, Carvalho Neto e

Andrade (2007), é possível tomar Morgana como exemplo acerca da importância do executivo para a manutenção do novo espírito do capitalismo, tendo por base a adesão a qualquer custo aos pressupostos gerencialistas, essencialmente ao não permitir sentir-se endividada com a empresa: “[...] eu era odiada. Eu tava muito engajada de ter que fazer o correto, ter que fazer o máximo, dá pra melhorar, sempre dá pra melhorar, vamos lá, vamos lá... sempre dá, sempre dá, sempre dá.” (ENTREVISTA COM MORGANA).

Nesse contexto, o sucesso em relação aos resultados de seu trabalho despertou ainda mais a atenção da presidência da empresa que “propôs o desafio” de Morgana gerenciar a filial de São Paulo, cujo escritório era responsável direto por um número mais de 10 vezes maior de franqueados se comparado com outros escritórios. As propostas de desafio, na medida em que se ligam diretamente à constante ideia de crescimento e superação, passam a intensificar as cobranças com relação às vivências de intensidade (LIPOVETSKY, 2004) do sujeito soberano (SANT’ANNA, 2001), solicitado cada vez mais a não ser apenas gestor de si, mas gestor de sucesso de si. Depois de certo tempo trabalhando na nova atividade, Morgana começa a demonstrar indícios de cansaço e a repensar sua carreira, ou mesmo a forma como vinha sendo produzidos seus estilos de vida em relação ao desempenho de seu trabalho:

*Aí ali começou a acabar o gás. [...] Sabe assim?! Eu já não tinha mais aquele ânimo, toda aquela vontade, aquela coisa assim que diz que quem é dessa área executiva, se fizer psicanálise estraga, porque você não consegue mais trabalhar, porque você tem que tá fora da casinha pra fazer essas coisas. E eu tenho... hoje eu tenho plena consciência disso assim. Que era um negócio na pilha total. Vamos lá e como é que vai dar?! Vai dar porque vai dar. Vamos lá! E vamos de novo! E vamos. E vai. E tal. E meta. E bate a meta. Então meta outra. E daí começou assim “putz”. E aí quando eu comecei a cansar, começou a acabar a energia, eu comecei a me dar conta do seguinte: a essas alturas do campeonato, já é 2002, 2003 já, foi depois de uns 6 meses lá que eu comecei realmente a cansar; já estamos em 2003, então... Eu comecei a me dar conta assim, ó: eu já tava chegando nos 35, eu não tinha vida, eu não tinha amigos. Entrei com 22. Eu não tinha vida, eu não tinha amigos... As coisas que antes eu curtia fazer em São Paulo, que era a parte mais cultural; a primeira vez que eu fui, que eu ainda tinha tempo pra fazer isso, eu já não tinha mais tempo, porque eu trabalhava direto. Sempre tinha milhões de problemas pra resolver, sempre tinha milhões de coisas pra fazer, milhões de coisas pra cuidar (ENTREVISTA COM MORGANA).*

O trabalho de Morgana, além dos fatores relacionados à gestão, consistia em realizar palestras motivacionais que, no começo, aparentavam dar mais resultados; com o tempo foram desgastando, não somente os expectadores, mas também a si mesma. Em algumas situações, chegou a proferir a mesma palestra por 45 vezes. Desse modo, situações de stress e a autorreflexão fizeram com que Morgana repensasse seus limites pessoais e comunicasse tal

fato a seu superior. O não dar conta dos elementos, tanto da gestão das empresas, quanto da gestão de si, não foram bem vistos, conforme a seguinte fala:

*Levou meses, levou meses. O máximo que eu pude, eu continuei empurrando, empurrando, empurrando, empurrando. E dizendo “não, vamos lá, vamos lá, vamos lá, vamos lá”. [...] Aí eu comecei a me dar conta “oops, temos problemas”. Tava assim, no limite, no limite do stress, limite do stress, limite total do stress. [...]Então começou a ficar muito complicado e aí eu fui lá pedir arrego. [...] Aí tá. Aí foi complicadíssimo! Porque até então tinha essa coisa meio de golden girl mesmo assim, e eu cheguei pro presidente e disse “olha, querido, tá feia a coisa, não tá mais dando conta”. E aí foi a mesma coisa que ter enfiado uma faca nas costas dele. Foi assim inaceitável eu dizer que eu não tava mais dando conta, que eu não tinha mais aquele pique praquilo. Porque eu fui super sutil, eu disse “olha, tá pensando em voltar pra minha terra, e tal né. Eu que começar a pensar em constituir família, etc, etc, etc”. E aquilo foi a traição assim mais execrável que se possa imaginar na face da Terra. [...] Então eu fui lá “tem alguma possibilidade, como é que dá pra fazer e tal?”. Aí a primeira coisa foi assim, virei leprosa a partir daquele dia, porque toda a diretoria achava assim: ela está roendo a corda, está querendo pular fora do barco. Aí beleza. Fui, depois de um tempo, isso demorou uns meses pra eles ajustarem, e me acharam uma vaga num departamento de expansão pra cuidar da região sul. Então assim, eu ia ficar só responsável por buscar novas franqueadas. Na verdade nem ia buscar, mas cuidar das pessoas que buscavam novas franqueadas na região sul (ENTREVISTA COM MORGANA).*

Depois de mais um tempo em São Paulo, Morgana retorna a Londrina para assumir sua nova função. No início conseguiu reorganizar muitos elementos por um período de seis meses. Suas atividades, no entanto, com o tempo foram ficando “*pouco desafiadoras, [...] Porque aquele, o gostinho, aquele de sentir o resultado muito rápido e muito imediato o feedback e tal, não tinha mais*” (ENTREVISTA COM MORGANA). Além disso, a rotina de trabalho de oito horas despertou, em suas palavras, uma espécie de “*vazio existencial*”. Nesse período começou a namorar seu esposo, destacando que até então, em função de sua mobilidade, seus relacionamentos também possuíam curta duração, e geralmente nada muito sério. A liquidez (BAUMAN, 2001) vivenciada tanto em relação ao seu trabalho quanto em suas relações pessoais era visível; no entanto, sua nova rotina despertou para a realização de outras atividades, decidindo por cursar mestrado em Administração, que apesar de não corresponder a sua área de formação, correspondia a sua experiência profissional:

*E aí surgiu a ideia “bom, vou fazer um mestrado”. Vou fazer um mestrado porque aí, pelo menos eu me ocupo com alguma coisa, porque eu tá emburrecendo. Eu estou emburrecendo. E essa coisa de não estar sempre pilhada, na adrenalina, pra mim tinha a ver com emburrecer. E aí tá. Aí fui procurar um mestrado. E aí eu comecei a fazer o mestrado, porque eu fiz o mestrado ainda num esquema de horário que eu conseguia continuar trabalhando (ENTREVISTA COM MORGANA).*

As aulas do mestrado contribuíram ainda mais com suas reflexões, e Morgana então



começou a perceber e vislumbrar outras possibilidades de existência. O contato com novas leituras e discussões diferenciadas levou-a a perceber que o ambiente da empresa não a agradava mais. Surgiu então o grande dilema em relação à continuidade de seu trabalho, visto que possuía um grande vínculo emocional com a empresa. Desse modo, por um ano e meio, Morgana manteve-se insatisfeita e em processo de sofrimento no trabalho, até que decidiu por sair. Pedir demissão, todavia, representaria uma nova dificuldade, já que 15 anos de trabalho com bons salários haviam-na garantido um Fundo de Garantia suficiente para a compra de um bom apartamento, e que a demissão impediria o saque. Inicialmente, Morgana tentou propor um acordo para que fosse demitida e, assim pudesse sacar seu benefício, todavia, seu pedido não foi atendido, fazendo-a adotar outras estratégias:

*E aí a resposta que eu recebi foi não. Você quer sair, sai, o problema é seu. “Ahhh é?! Sério?! Então tá bom. Ok. Muito bem”. E aí eu fiquei completamente emputecida, porque até então a relação era de muita confiança... [...]Então vamos ver se eu saco ou não saco o meu fundo. E eu comecei a fazer uma campanha pra ser demitida. [...] E assim, eu avisei as pessoas, né. O detalhe sórdido da história é que eu não fiz nem escondido, é que avisei: “olha, pessoal, é o seguinte: eu quero sair, a empresa não quis fazer acordo, então eu estou agora em campanha para ser demitida; quero ser demitida, eu estou avisando pra vocês. Não estranhem, está tudo bem, não aconteceu nada comigo, eu só quero fazer outras coisas na minha vida, mas eu quero a minha grana”. Quase 15 anos de empresa. Um apartamento, certo?! Eu tinha um apartamento de Fundo de Garantia. Então eu dizia pra todo mundo. “Ah, mas o que que você vai fazer?”. “Não, não vou fazer nenhuma loucura. Eu to aqui dentro há 15 anos e eu sei exatamente o que eu preciso fazer pra ir pra rua. E eu vou dizer pra vocês até a data, eu aviso antes a data”. Aí assim, tinha umas pessoas que riam e tal, aí beleza. Aí esperei mais um tempinho, ia ter uma reunião em São Paulo, que todos os gerentes eram chamados, aí eu tinha que ir pra lá também. E aí eu mandei um e-mail dizendo “não, eu não vou, porque eu não concordo com a linha de trabalho do atual presidente”. [...] A reunião era numa quinta e numa sexta. Aí eu avisei pro pessoal do escritório de Londrina: “olha, é o seguinte, eu vou começar a recolher as minhas coisas porque segunda feira vão me demitir; então eu já vou fazer o backup do meu computador, vou deixar limpo, vou tirar as minhas coisas pessoais de dentro do escritório, meus livros, minhas coisas que eu tenho aqui, e já vou levar pra casa”. E comecei a fazer isso (ENTREVISTA COM MORGANA).*

Diante de tais atitudes, na segunda-feira seguinte Morgana foi demitida. Após isso, dedicou-se ao mestrado, seguindo pela carreira acadêmica. Atualmente trabalha como professora universitária e presta algumas consultorias.

Morgana destaca que muitas pessoas, inclusive sua família, até hoje não compreendem os motivos de sua escolha em abandonar a carreira executiva, visto que muitos rotulam tal trabalho como “o melhor dos mundos”. Todavia, sua nova atividade como professora contribuiu ainda mais para perceber as questões relacionadas à produção dos estilos de vida necessários ao desempenho da carreira executiva:

*A leitura da minha mãe é: depois que você tava no topo, você jogou tudo pra cima e começou do zero de novo. E assim... pra mim é absolutamente uma coisa não tem nada a ver com a outra. [...] Pra mim foi assim, foi muito mais um resgate de algo que eu tinha aberto mão lá atrás, e nessa opção, optar por um estilo de vida diferente. Porque quando eu resolvi que eu não queria mais, eu sabia, tinha consciência total, completa, de que nunca mais, no que eu tava escolhendo fazer, eu ia ganhar a grana que eu ganhava. Entende?! Então isso eu tinha ciência total assim. Tipo, férias de 1 mês na Europa todos os anos, esquece. Como professora eu não vou conseguir fazer isso, não vou. Ok. Sair pra jantar 4, 5 vezes na semana, esquece. Entende?! Vendi o título do Country. Tudo isso eu fiz, tudo isso teve esse processo sim. Literalmente eu troquei de vida. Quando eu tomei a decisão, eu troquei de vida. Então várias coisas, os lugares que eu frequentava, as coisas que eu fazia. Porque o que que acontece, Leo, isso é uma coisa importante assim. Pra mim, era um pacote que vinha junto com o trabalho, entende?! Não era que eu Morgana amasse jogar golfe. Eu gosto de jogar golfe até hoje, eu não vou negar; eu acho golfe super divertido. Eu acho divertido. Mas fazia parte do meu pacote de trabalho. eu tinha que jogar golfe. Porque todos os japoneses jogam golfe. Se você tem qualquer carguinho melhorzinho, você joga golfe (ENTREVISTA COM MORGANA).*

Em diversos momentos, de um modo um tanto crítico, Morgana enfatiza a existência de certas “marcas” que contribuem com a produção de uma imagem distinta dos executivos. Maneiras de se portar, falar, agir e consumir passam a dizer de um modo típico de tal estilo de vida: jogar golfe, associar-se ao country clube, sentir prazer de embarcar nos voos de primeira classe, distinguir as taças e discutir as harmonizações de vinhos, apreciar chocolates, pratos e restaurantes diferenciados, dentre outros. Os tempos e vivências, tanto dentro quanto fora da empresa, passam a ser potencializados, vividos e capitalizados (PELBART, 2003) em função dos possíveis retornos à carreira, ao trabalho e ao sucesso na gestão de si. Além disso, a necessidade de haver o reconhecimento de outras pessoas que legitimem o “lugar dos diferentes” confirma a posição distinta dos executivos em relação aos demais trabalhadores da empresa (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009).

#### 7.1.4 William

William, nos idos da entrevista com 44 anos é o mais velho dentre três irmãos. Seu pai trabalhou como policial militar em Curitiba, e quando chegava em casa, trabalhava como pedreiro, para poder manter a família. Sua mãe tinha muitos sonhos não realizados, porém projetados nos filhos. Vindo de uma família com forte tradição evangélica, aos 13 anos de idade, começou a trabalhar como contínuo na empresa de transporte urbano em Curitiba, sendo que no ano seguinte, foi promovido a almoxarife e aos 16 anos, transferido ao setor de

compras nessa mesma instituição, onde teve um primeiro contato direto com a área comercial.

Nesse mesmo ano, dezembro de 1984, seu pai recebeu uma proposta de trabalho para o interior do estado e a família mudou-se para Londrina. No ano seguinte, iniciou sua carreira como bancário em um banco privado na cidade. Nesse período, o interesse pela área comercial foi se manifestando com maior força. Todavia, seu trabalho era interno e como não conseguiu transferência para trabalhar em agências para lidar diretamente com o público, depois de cinco anos decidiu-se por sair do banco e ingressar na área comercial como representante de vendas em uma multinacional, onde trabalhou por um ano e meio.

Desde criança, no entanto, a profissão de propagandista e representante de laboratórios farmacêuticos chamava a atenção de William. Além de um amigo da família atuar nesta área, o fato de sua mãe trabalhar em um hospital permitia a ele o contato com tais profissionais. Os estereótipos relacionados à profissão chamavam sua atenção desde a infância, assim expresso:

*Na época de infância, tinha um rapaz muito amigo nosso que trabalhava como propagandista, era algo que eu sempre achava muito bonito e muito interessante. Ele sempre de terno e gravata, sempre bem vestido, conversava bem, e eventualmente nós o víamos, Durante a semana ele tinha o carro da empresa, ele levava amostras grátis e brindes lá pra casa, que era muito amigo nosso, e me despertou, e no decorrer desse tempo de infância eu perguntei pra ele. E eu tinha assim uma noção muito básica, um panorama do que era o propagandista; mas isso eu aprimorei depois que, neste tempo em Londrina, conhecendo o... Eu sempre ia visitar minha mãe no hospital, ia busca-la, que ela trabalhava lá, e eu via uns, sempre via alguns propagandistas representantes esperando pra falar com os médicos. E aí me despertou, eu fui a fundo pesquisar e me chamou a atenção. Até que surgiu então uma oportunidade de eu entrar na indústria farmacêutica (ENTREVISTA COM WILLIAM).*

Em janeiro de 1991, William retornou a Curitiba e ingressou então na área comercial farmacêutica. Dois anos depois, um processo de fusão levou à sua demissão e ao posterior ingresso como propagandista em uma empresa nacional. Nesse período, casou-se e teve sua primeira filha. No ano de 1996, como de praxe na área, por estar se destacando em sua função, recebeu a proposta de trabalho de outra empresa.

*Trabalhei de agosto de 96 a abril de 2000. Esse foi tempo que trabalhei lá. Nesse tempo, os 2 primeiros anos, 2 anos e meio como propagandista; por 1 ano e meio, aí na sequência, eu assumi como gerente trainee. Então eu fazia o setor e eu gerenciava outros 5 representantes. Agora você imagina que eu era um guri de 30 anos, chegando nesse patamar, pra alguém que veio de uma família humilde, de vários desafios, foi uma grande vitória (ENTREVISTA COM WILLIAM).*

O sucesso na carreira era representado por um bom salário, pela aquisição de bens como imóveis e automóveis, além das viagens de férias com a família, que lhe

proporcionavam um “*padrão de vida bastante satisfatório para a época*” (ENTREVISTA COM WILLIAM). No final do ano de 1999, William tinha a promessa de efetivação como gerente regional no retorno de suas férias.

*E eu saí com essa promessa: “olha, você sai de férias, quando voltar, nós conversamos; você vai ser efetivado e anunciado como gerente regional”. Eu feliz da vida de férias, fui pra Florianópolis com a minha esposa, tivemos um tempo maravilhoso. Quando voltamos, o laboratório que eu trabalhava, foi comprado por uma multinacional e essa empresa que comprou, ela já tinha, lógico, sua equipe, seus representantes, e eles ganhavam menos que nós aqui. Tinha duas opções: ou eles aumentavam os salários dos outros, que jamais eles fariam isso; ou diminuiriam os nossos, o que pela lei eles não podem; ou uma terceira opção, manda todo mundo embora, contrata gente nova com um salário abaixo. Dentro desse processo, eles mandaram 250 representantes e 50 gerentes; num período de 3 meses, eles demitiram todos, de janeiro a abril. Eu fui o que apagou a luz do antigo e extinto laboratório. [...]. E aí foi algo muito traumático pra mim, porque eles deixaram pra me demitir por último, que nesse meio tempo, eles demitiam um, contratavam outro que eu treinava; demitiam um, contratavam. E por último eles contrataram um gerente, eu treinei o gerente, e me demitiram (ENTREVISTA COM WILLIAM).*

Para William a situação de treinar pessoas, incluindo o gerente que ocuparia sua função, se resumiu em uma palavra: “*tortura*”. O sentimento era o de “*estar dando um tiro no próprio pé*”, no entanto, seus valores morais direcionavam-no ao cumprimento do trabalho da melhor maneira possível. O fato de perceber que sua demissão estava próxima, apesar de nenhuma confirmação oficial, o obrigou a iniciar um novo processo de recolocação. No entanto o fato de procurar por um novo emprego ao mesmo tempo em que estava trabalhando aumentava mais ainda seu desconforto. Por ter um bom currículo, com boa experiência e um bom histórico na indústria farmacêutica, William tinha certeza que não ficaria desempregado e em pouco tempo conseguiu um novo emprego. O cargo estava abaixo e o salário reduzido se comparado ao anterior. No final do ano, ao ter uma oportunidade de novamente ocupar o cargo de gerente *trainee* nesta nova empresa, William se indis põe com seu superior e, em função disso, é demitido:

*E dentro desse meu orgulho, eu comecei a me indispor com ele, comecei a discutir muito com ele, entramos em atritos, e chegou um momento que eu falei “Carlinhos, não dá; não dá, porque a gente tá nessa situação e eu não vou aceitar isso”. Aí ele olhou pra mim e falou assim “William, você não vai aceitar, não tem problema, você está demitido”. Aí foi um baque pra mim, mas o orgulho falou assim “tudo bem, não tem problema, vamos acertar isso aí e vamos embora”. Isso foi dezembro de 2000. Você imagina passar o Natal desempregado, eu cheguei em casa “amor, briguei com o Carlinhos”. E ela “por que você não tentou”. Eu falei “não, não ia abrir mão não, não ia abrir mão de jeito nenhum, meu orgulho não ia deixar, porque eu tinha razão”. [...] E aí foi dezembro, janeiro, fevereiro, eu comecei a procurar emprego. Só que aí eu não era mais William, gerente do Farmacêutica, William que estava anos lá, que saiu convidado de uma empresa... alguém que já tava com o currículo*

*espalhado. E aí vem o momento mais difícil, de você procurar emprego quando você está desempregado (ENTREVISTA COM WILLIAM).*

Por mais de um ano William esteve desempregado, participando de processos seletivos e aguardando por promessas de vagas. A ideia de contratar o serviço de *headhunter* foi logo abandonada em função de que, em sua área de atuação, as indicações e os relacionamentos se mostravam mais eficazes. Sua tentativa de conseguir um emprego passava pela manutenção da sua rede de contatos com os profissionais que estavam empregados. Os encontros dos colegas profissionais, no entanto, eram cercados por estratégias de gerenciamento da imagem profissional:

*Fiquei sem fonte de renda nenhuma, nenhuma. Então aí, eu tinha um Pálio ELX, ano 2000, top de linha, série 500 na época. Eu vendi. Comprei um Escort 89, XR3. Dentro desse meu tratamento de orgulho, os representantes normalmente se reúnem num lugar pra tomar café, antes de sair fazer as visitas. Eu sempre ia, botava o carro lá na frente, carro zero. E até pra verificar como é que tá o mercado, tal. Quando eu vendi o carro, botava o carro duas quadras longe. Aí eu chegava e o pessoal “cadê teu carro?”, e “ah, não tinha lugar pra estacionar”. “Não, mas tá cheio aqui” e eu “na hora que eu passei, não tinha”. Percebe?! Pra esconder... Porque assim, “gente, eu estou desempregado. Olha, eu tive que vender o carro”... [...]*

*Eu passei por uns 50 processos seletivos. Sabe, o que é você passar por 50 processos; no mínimo, duas entrevistas de cada um; então, a gente está falando de 100 entrevistas, de 100 dinâmicas de grupo, os que eu fui mais a frente, chegaram a ser 05, 06 entrevistas; então, em 11 meses, eu posso te dizer, que eu fiz, mais ou menos, 200 entrevistas. Em 11 meses, 200 entrevistas, você imagina o que é isso, você tem que repetir histórias, você tem que contar situações, explicar os porquês (ENTREVISTA COM WILLIAM).*

Além das questões financeiras, o desgaste emocional também assolou William neste período de desemprego. Cada entrevista criava expectativas que eram compartilhadas entre seus familiares. As frustrações pelo não alcance das vagas também. Suas tentativas frustradas em conseguir um emprego como gerente levaram-no a repensar seu posicionamento, despertando-o para cargos inferiores aos antes ocupados, porém, ainda inserido no mercado farmacêutico. A ideia de procurar um cargo inferior também foi descartada em virtude de tal atitude ser vista como uma forma de utilizar o cargo mais baixo como trampolim, o que, de certo modo, poderia causar receio por parte dos gerentes que o contratassem. A situação vivida por William é coerente e contemporânea com as características relativas ao enxugamento empresarial decorrente das reestruturações das relações de trabalho iniciadas a partir da década de 1990 e apresentadas em Antunes (2011; 2012).

Com o passar do tempo, um anúncio de vaga no jornal chamou-lhe atenção. Mesmo não cumprindo com todos os requisitos, especialmente referentes ao curso superior completo

e ao inglês fluente, William decidiu não apenas enviar seu currículo, como também entrar em contato com a empresa responsável pelo processo seletivo:

*Descobri que era uma empresa de consultoria, achei o telefone e liguei pra lá. E aí me atendeu a Regina, uma psicóloga, e falou “olha, William, talvez eu até tenha recebido seu e-mail, mas eu ainda não vi todos os currículos porque eu recebi 420 currículos”. E eu “pra quantas vagas, Regina?”. Ela assim “eu tenho uma vaga”. Aí eu já vi que... Mas aí ela disse “mas já que você me ligou, conta um pouquinho da sua história”. Gente, pedir pro William contar alguma coisa?! Foi um prato cheio, né! Bom, resumo, depois de meia hora de conversa com ela por telefone, ela falou assim “olha, amanhã eu vou fazer a primeira dinâmica de grupo; mesmo sem ter visto seu currículo, venha pra cá, vamos conversar”. Eu fui, fiz a dinâmica na quarta, na quinta-feira toca o telefone. Era ela. “William, meu nome é Regina, você mandou um currículo, tal, tal, tal, eu vou ter uma dinâmica amanhã”. Eu falei “de novo, Regina?”. Ela “como de novo?”. Ela “ahhh, você que é o William? Agora que eu achei o seu currículo” (ENTREVISTA COM WILLIAM).*

Dos 420 currículos enviados, após grande parte do processo seletivo, 15 candidatos foram selecionados para as fases finais. Em geral, a recessão que assolava o país nos idos de 2002 fizeram com que muitos profissionais perdessem seu emprego. William encontrou antigos colegas que também estavam desempregados na disputa pela vaga: *“tinha várias pessoas capacitadas, pessoal que tinha 10 anos de empresa foi demitido, situações bem difíceis, né, pais de família, gente com histórico, não era aventureiros ‘ah, não deu certo, vou mudar’”* (ENTREVISTA COM WILLIAM). Ao final do processo, a disputa pela vaga contava com apenas mais um concorrente e uma restrição: por ser uma multinacional europeia, o fato de William estar com restrições no Serviço de Proteção ao Crédito dificultaria sua conquista do cargo. Em uma última entrevista, juntou documentos que pudessem comprovar sua idoneidade financeira nos últimos anos, demonstrando que a situação era reflexo dos meses de desemprego. O compromisso em saldar a dívida contribuiu para que William conquistasse a vaga na Empresa Farmacêutica A.

De março de 2002 a fevereiro de 2006, William era responsável pela divulgação científica dos produtos vendidos pelo laboratório junto a médicos e hospitais na região de Curitiba. Os bons resultados conquistados contribuíram para que seus superiores propusessem-no uma promoção a gerente, todavia, esta seria acompanhada de sua mudança a Porto Alegre. A decisão pela promoção, no entanto, não lhe deixava muita margem de escolha, conforme indica a conversa com um de seus superiores:

*“William, eu tenho 2 representantes em Curitiba, nenhum em Porto Alegre”. Já ouvi isso, já ouvi. Ele falou “você faz o seguinte: a reunião vai acabar na quinta-feira, liga pra Guerra Tour, que era a empresa que nos atendia, reserva passagem pra você, tua esposa e tua filha, vai pra Porto Alegre, fica 5 dias por conta da empresa, pode pegar um carro”. [...] “Pega o carro, fica 5 dias de carro, fica no hotel Blue*

*Tree”, que eu sempre ficava aqui, “a empresa vai pagar tudo, refeição, 5 dias pra você conhecer Porto Alegre e ela também”. Aí eu “cara, tá bom, mas e se mesmo assim ela não quiser ir”. “Lamento; eu tenho 2 em Curitiba”. Aí, tá bom, tá bom, eu já entendi. Liguei pra Silmara, contei toda a história. “Amor; e se eu não gostar?”. “Amor; eles têm 2 em Curitiba... [risos]”. Aí liguei pro meu pai de lá, meu pai falou “filhão, se é uma oportunidade, vai orar, fala com a Silmara, vai conhecer”. Aí terminei a reunião na quinta lá, cheguei em Curitiba, na sexta peguei o avião e vim pra cá. A Silmara ama natureza! Ela é apaixonada por verde, pela natureza, muito de contemplação. Chegamos aqui em fevereiro, uma sexta, 5 horas da tarde, aquele calorão. [...] Peguei o carro, trouxe, deixei elas no hotel Blue Tree. Eu conhecia aqui assim, vinha nos hospitais só, mas eu conhecia a beira do Guaíba, né. Como eu conheço a Silmara, que que eu fiz?! Seis e meia da tarde, aquele por do sol, desci, passei no Gasômetro, pessoal tomando chimarrãozinho, olhando o por do sol. Aí dei toda a volta pela orla, fui até Ipanema. A Silmara se apaixonou. Aí pra agradar a Letícia, que aí ela já tinha seus 7, 8 anos de idade, fui pro shopping. Criança é mais fácil, vai pro shopping. Aí fizemos lanche, passeamos, tal. [...] Resumindo pra você: nós chegamos na sexta e na segunda-feira a tarde a gente tinha escolhido a igreja, tinha escolhido o apartamento, e tinha escolhido o colégio, e a Silmara tinha se apaixonado por Porto Alegre (ENTREVISTA COM WILLIAM).*

Por algum tempo, em função das viagens, William se obrigou a ficar mais distante da família; todavia esta foi ganhando cada vez mais prioridade, essencialmente nas noites e finais de semana. Conforme suas palavras, muitas vezes era uma presença de “*corpo presente*”, sem conseguir desligar das rotinas impostas pelo trabalho. Além disso, esta opção em permanecer mais tempo com a família era compensada de outro modo: planejamentos, cálculos de resultado e crescimento, ou ainda o estudo minucioso dos clientes estratégicos, geralmente eram realizados durante a madrugada, sendo que sua rotina diária, muitas vezes se iniciava às quatro da manhã. A mudança para o Rio Grande do Sul despertou ainda para outra possibilidade de conciliação entre família e trabalho na medida em que em algumas viagens sua esposa e filha o acompanhavam.

A relação com a fé, em especial com a igreja Batista, sempre vieram à tona em suas falas, em especial, por este ser um elemento de grande importância para sua vida e de sua família. Durante todas suas vivências William destaca que suas decisões sempre foram fundamentadas a partir de muita oração. A decisão pela mudança para Porto Alegre não foi diferente, tanto que a proximidade com Tércio, pastor nesta cidade, teve grande peso na decisão e adaptação da família.

A atuação de William contribuiu para a alavancagem financeira da empresa no ano de 2006. Sua remuneração e seus benefícios também aumentaram com o tempo. Após cinco anos trabalhando na Empresa Farmacêutica A, sendo um ano e meio em Porto Alegre, William recebeu uma proposta de trabalho em outra empresa da mesma área: a Empresa Farmacêutica B. A proposta era tentadora: um cargo superior, menos viagens e o dobro das remunerações e benefícios. Em contrapartida, as metas de faturamento também dobrariam.

Apesar de sentir-se feliz com o emprego atual, a nova proposta fez com que William repensasse sua carreira na Empresa A. Sua decisão não levou em conta apenas os fatores racionais relativos ao cargo e a remuneração em si, mas outros elementos como o fato de viajar menos, poder ficar mais tempo com sua família, e ainda a opinião de sua esposa e seu amigo Tércio, sempre tendo a oração como plano de fundo de suas decisões. Apesar do medo em aventurar quase seis anos de carreira em uma empresa multinacional, William resolveu aceitar a proposta. Os supervisores da Empresa A admitiram não ter condições de cobrir a oferta da Empresa Farmacêutica B. Sua nova função corresponderia em gerenciar o “*key account*”, ou seja, hospitais de grande porte que correspondessem aos clientes estratégicos no estado. Em poucos meses de atuação no novo cargo, William obteve grande sucesso, superando as metas estabelecidas e, em contrapartida, sendo reconhecido financeiramente pelo feito:

*E eu assumi então esses hospitais e a gestão das 2 distribuidoras que faziam o Rio Grande do Sul inteiro com os stents cardiológicos. Eu cuidava de toda parte de congresso que a empresa patrocinava; trazia médicos pra cá pra fazer simpósios, e a empresa bancava tudo. Eu tinha um cartão de crédito corporativo internacional da Amex, onde (...) eu passava o cartão, assinava pela empresa; eu tinha procuração da empresa pra participar de licitações; eu era a empresa no Rio Grande do Sul. Eu podia demitir, dispensar distribuidora, contratar distribuidora. Isso foi em agosto. Quando foi em dezembro, meu salário já estava não só em 12, mas já estava em 14 mil reais, porque eu já consegui cobrir a cota... Eu estava a 120%, 125, 130. Eu saí em março com 135% da cota (ENTREVISTA COM WILLIAM).*

Durante toda sua vida William sempre teve participação ativa junto à igreja. Sua mudança para Porto Alegre não alterou sua rotina religiosa: junto de sua esposa, liderava um grupo de jovens casais e possuía outras atuações. No final do ano de 2007, em uma conversa informal com seu amigo e pastor da igreja que frequentava, William foi surpreendido com o convite para também tornar-se pastor. Tal fato, de certo modo, levou-o a uma fase intensa de discernimento e escolhas pessoais, essencialmente pela fase profissional vivida na Empresa B, conforme demonstra sua fala “*Eu estava no auge. Sim, a empresa estava encantada. Eu consegui, com a misericórdia de Deus fazer em 5 meses, o que o pessoal não conseguia fazer em 4 anos. E eles tinham me dado 1 ano pra eu chegar ao patamar dos 100%, e em 5 meses eu tava em 130*” (ENTREVISTA COM WILLIAM). O processo de reflexão e decisões iniciou-se em dezembro de 2007 e estendeu-se até março de 2008.

Apesar de ter iniciado o curso superior em Teologia ainda em Curitiba, William não o havia concluído, fato este que corresponderia a uma das exigências da denominação Batista. Todavia, a indicação de seu nome foi aprovada pela diretoria e pela assembleia geral dos fiéis,



ponto central para sua tomada de decisão em abandonar a carreira corporativa para dedicar-se integralmente à igreja.

*Até o dia 9 de março. E a gente amadurecendo a ideia e orando, pra tomar a decisão sem emoção, e sem você fazer algo por impulso. E todo esse processo acontecendo e o setor crescendo aqui ainda, o setor crescendo. Meu último salário foi quase 16 mil reais. Aí isso [a assembleia] aconteceu num domingo, metade de março. Quando foi na segunda-feira, eu liguei, o diretor tinha vindo do Chile pra assumir a B no Brasil. “Maurício, preciso falar com você, é algo bem importante, bem sério, não sei se eu vou pra São Paulo”. “Fala, William, vamos resolver”. Eu falei “cara, tinha que ser pessoalmente”. “Não, fala, fala, fala, fala”. [...] “Cara, vamos resolver e tal”. Eu falei “cara, eu preciso que você me demita”. “Como assim?”. “Maurício, eu preciso que você me demita, cara, eu to querendo viver um novo momento de vida, eu e minha esposa”. “To pegando um avião, to indo agora pra aí”. Pegou um avião, chegou a tarde aqui na segunda-feira. Fomos tomar um café e ele “William, me explica esse processo”. Ele falou “uma coisa que eu admiro em você é até a sua religiosidade, mas assim, de duas uma, e com todo respeito a você: ou você tá passando por um momento de depressão, de frustração, uma situação psicológica assim, e aí se você quiser, William, eu tenho um psicólogo amigo meu, em São Paulo, e a gente vai te dar um atendimento. Ou então, com todo respeito, William, mas essa história que eu vejo na televisão de pastor carregando saco de dinheiro, ganhando um monte de dinheiro, só pode ser verdade. Porque quanto é que você vai ganhar?”. Aí eu olhei pra ele e falei assim “cara, eu vou ganhar em torno de 20 a 25% daquilo que eu ganho hoje e vou perder todo os benefícios”. Ele olhou pra mim e fez assim: “vamos já, e vou pegar sua passagem e vamos já pra São Paulo comigo, to ligando pro meu psicólogo, você tá ficando louco, cara, isso não é normal”. E aí não aceitou, não aceitou, não aceitou. Eu falei assim “Maurício, você não vai entender, que tem situações, tem realidades na vida da gente que não é o dinheiro que resolve”. Pra você falar isso pro presidente de uma multinacional norte-americana... Ele falou “William, mas não é possível, você vai se arrepender disso e tal”. Mas eu falei “Maurício, eu to muito em paz, não é uma decisão impensada, não estou pensando sozinho nisso; falei com a minha esposa, a gente tá bem feliz”. Então você imagina alguém que estava há 4 anos sem resultados aqui, não chegando a 35%, quando consegue alguém, o maluco resolve virar pastor! Imagina ele tentar absorver essa informação. E aí ele falou “William, não”. E aí nós ficamos eu acho que uma hora debatendo, eu explicando pra ele os meus valores, os meus princípios e ele “William, eu respeito tudo isso, pode continuar com isso, continua na empresa”. Aí eu falei “Maurício, cara, queria que você entendesse; me manda embora”. Ele falou “eu vou fazer o seguinte: eu vou te dar 30 dias pra você sair dessa história de pastor que você quer”. “Maurício”. Ele falou “ô, fica com o carro, pode ficar com o carro, você deixa que eu vou fazer o atendimento dos clientes por telemarketing, eles ligam; eu vou dizer que você ta numa licença”... Um ano na empresa eu não podia tirar férias. “Eu vou dizer que você ta numa licença; mas assim, te dou 30 dias pra você ver essa história de pastor aí, pra você entender isso; depois a gente conversa”. [...] Quando deu 30 dias, eu liguei e falei “cara, me manda embora”. Ele falou “William, você tem certeza disso?”. Eu falei: “absoluta; estou convicto, não me arrependo, estou muito em paz”. E aí ele falou “ta, William, eu lamento, mas eu quero dizer que eu não vou te mandar embora; eu acabei de mandar uma avaliação semestral tua, faz 2 meses, dizendo que você supera as expectativas; como é que eu vou explicar pra empresa agora que eu estou te demitindo; você vai ter que pedir a conta” (ENTREVISTA COM WILLIAM).*

E assim foi feito: após o período de trinta dias, certo de sua decisão, William pediu demissão. Nesse intervalo de um mês, fora aprovado pelo concílio sendo ordenado pastor. Tal

decisão não gerou estranhamento apenas de seu superior hierárquico, visto que alguns de seus familiares, como seu pai, surpreenderam-se com a decisão e orientaram-no inicialmente a tentar conciliar ambas as atividades. No entanto a opção foi a de dedicar-se totalmente à sua atuação religiosa.

De modo geral, algumas mudanças em relação a seu padrão de vida e de sua família foram significativas: viagens, tanto de trabalho quanto de turismo, bons restaurantes e hotéis pagos pela empresa foram substituídos por uma rotina mais simples e compatível com as novas atividades e a nova remuneração. William reforça que, essencialmente, o primeiro ano após a decisão tomada foi de grande dificuldade em relação às adaptações; no entanto, as dificuldades foram sendo encaradas e superadas com base na crença de que a decisão foi a melhor possível.

Ao demitir-se da Empresa B, William pode adquirir o veículo que estava sob sua responsabilidade. Após um ano afastado, algumas exigências quanto à documentação do veículo fizeram-no entrar em contato novamente com a empresa para a solução de um eventual problema. A conversa com seu antigo superior hierárquico veio acompanhada de uma proposta de retorno ao trabalho, com melhores condições de remuneração e benefícios, o que novamente remeteu William a uma situação de reflexão:

*Quando fui fazer isso [resolver o problema em relação à transferência veículo], eu vinha num momento bem... era final de mês assim, dinheiro já tinha acabado, tava bem curtinho. E o Maurício pegou o telefone. “E aí, William, tudo bem?”. Eu: “tudo, Maurício”. Tava fazendo 1 ano. “Quero te dizer que o cara que eu coloquei no teu lugar não deu conta do recado, eu demiti ele e eu to indo final de semana que vem contratar alguém aí; tá disposto a voltar?”. Cara, você imagina o que é... Porque aquele primeiro mês que eu fiquei, eu fiquei recebendo todos os benefícios ainda, os outros 11 meses eu não tinha mais. Aí era me adequar a uma nova realidade. Falei “Maurício, eu to bem feliz, cara”. E realmente não era mentira, eu tava feliz com o resultado. [...] Eu sabia que eu tava fazendo a coisa certa, e o melhor pra você é tá é no centro da vontade de Deus; e eu tava realizado com os resultados e com aquilo que eu tava fazendo; mas tem o lado humano, tem o pai de família que quer dar benefícios pra família, o lado humano que quer “puxa, eu queria levar a minha filha pra viajar”, eu queria comprar um presente pra minha esposa, eu queria... e tava apertada a coisa, tinha que contar dinheiro no final do mês (ENTREVISTA COM WILLIAM).*

Sua atual realidade financeira, bem como a nova proposta feita deixaram-no, conforme suas próprias palavras, “triste e chateado”. Nesse mesmo dia, ao chegar em casa, durante o almoço, compartilha dos fatos e sentimentos com sua esposa, que pediu então à sua filha para ler a redação redigida como dever de casa para aquele dia:

*E a Letícia “ah pai, tinha que fazer uma redação da minha vida: quando eu tinha 1 ano, não sei o que; quando eu tinha dois...”. E eu olhava pra Silmara e a Silmara só*

*dizia “espera”. “Quando eu tinha tal, mudei pra Porto Alegre”. E eu já nem queria mais ouvir a Letícia. Eu já tava irritado, impaciente, e ainda bravo com a Silmara que fez aquilo. E aí ela colocou assim: “o ano passado [choro] meu pai foi chamado pra ser pastor, tá sendo o ano mais feliz da minha vida, eu nunca fui tão feliz na minha vida como esse ano que eu tive, com meu pai pastor”. Cheguei em casa e tava a resposta. Ela não tava preocupada se eu não levava mais ela pro Mc Donalds, se eu não levava pro cinema, pra shopping e falava “escolhe a roupa que você quer”. Ela não tava preocupada com nada disso. Essa era a alegria dela: eu tava mais tempo em casa; ela tava vendo pessoas à nossa volta, que a gente levava pra casa, chegavam tristes e saíam felizes; ela tava... e isso realizava ela. E por isso ela escreveu aquilo. Na hora que ela falou isso eu desabei a chorar, pra variar, e aí ela falou “puxa, pai, eu nunca pensei que você fosse ficar tão emocionado com o meu tema feito”. [...] Terminou, eu almocei, e acho que a gente não tinha nem carne naquele dia; acho que a Silmara fez um refogado de alguma coisa. Voltei pra cá, liguei e falei “Maurício, muito obrigada, cara; você pode triplicar, eu to muito feliz no que eu to fazendo, to bem feliz mesmo; sempre que você vier pra cá, vem tomar um café comigo, você é muito bem vindo, mas eu não volto atrás na minha decisão” (ENTREVISTA COM WILLIAM).*

Ao adentrar no espaço da igreja, é possível verificar um quadro apresentando sua missão e sua visão. Tais dizeres tratam diretamente de ferramentas utilizadas nos modos de gestão estratégica das empresas. Acerca deste assunto, Gudorf (2008) comenta que muitas igrejas, em especial as evangélicas e pentecostais, por sua independência quando comparadas à igreja católica, têm adotado estilos corporativos de gestão, muitas vezes baseadas nos padrões de eficiência e racionalização do gerencialismo.

As experiências vivenciadas no mundo corporativo, de certo modo, seguem por dois caminhos distintos: o primeiro deles, no fato de que seus conhecimentos adquiridos no meio corporativo ajudaram-no a pensar as questões de gestão administrativa da igreja. O outro caminho de uso de sua experiência consiste na ajuda pessoal àqueles que o procuram buscando orientações frente às dificuldades relacionadas às vivências em família ou mesmo quanto a atuação profissional. Seu enfoque, em ambos os caminhos é perpassado pela ideia de que a gestão, ou mesmo o trabalho não trata de uma finalidade em si, mas eles devem ser meios para algo maior, ligado às crenças, valores e essencialmente à manutenção da família. Após um tempo na nova rotina, sua esposa engravidou novamente e tiveram uma segunda filha. Atualmente, William consegue priorizar mais tempo à sua família e utiliza muito de sua experiência de vida para sua atuação na igreja.

### 7.1.5 Tavares

Tavares, atualmente residente em uma cidade do interior mineiro, já na adolescência viu despertar as “ideias e fantasias” de tornar-se executivo segundo os padrões de cultura e

consumo ditados pela mídia. Nessa mesma época, ansiava ainda pela medicina, demonstrando as típicas dúvidas de escolha da profissão referentes à idade.

*E eu comecei a ficar meio em crise e no meio do terceiro colegial eu comecei “ai meu Deus, será que é isso mesmo que eu quero?”, porque eu já tinha criado tanta expectativa de que eu ia ser o médico da família e aí eu comecei a ficar em dúvida... “é medicina mesmo que eu gosto?”. E nisso eu tava meio em crise com meu pai, não era bem crise... mas falei que ao invés de fazer medicina eu ia fazer veterinária. Meu pai tava com fazenda e tudo. Aí eu comecei a fazer veterinária, passei, fui no vácuo dessa turma de terceiro colegial e passei. Primeiro semestre foi tranquilo, e no segundo semestre comecei a pensar “será que é veterinária mesmo?”, aí nem medicina eu sabia se eu queria, aí eu falei “não, eu vou ficar na veterinária”. Num belo dia, foi um cara, o Marcos, ele trabalhava [em uma multinacional farmacêutica]... esses laboratórios faziam muitos trabalhos com as faculdades, faziam palestras pra promover produtos. Aí quando eu vi a palestra desse cara eu falei “é isso que eu quero fazer. [...] Bom, mas daí na hora que esse cara foi dar essa palestra eu falei “É isso... é isso que eu quero pra minha vida”. Porque eu queria sair do curral, queria sair, queria... eu queria ser um mauricinho. Eu direcionei meu curso todo pra isso... (ENTREVISTA COM TAVARES).*

Depois de realizar um estágio na área de parasitologia na Europa, Tavares retornou ao Brasil certo de que não gostaria de trabalhar com a clínica veterinária, mas sim, entrar no mundo corporativo, primordialmente em uma multinacional. Sua base principal de imagem a ser produzida para o exercício de tal função baseava-se na postura desempenhada pelo profissional durante a palestra assistida. De certo modo, este contexto corrobora a ideia de produção de um estilo de vida executivo, comparado ainda com o “mauricinho”, ou seja, ao jovem, bem posicionado financeiramente, de certo modo preocupado com a aparência e expressão direta dos padrões de consumo. Todavia, a entrada no mercado de trabalho não foi tão simples:

*Eu acho a clínica muito bonito, mas eu queria ir pro mercado, eu queria ser executivo de multinacional. Eu queria ser executivo de multinacional, sabe? Eu não sabia porra nenhuma do que os caras iriam fazer. Era como se fosse uma juventude meio retardada assim nesse sentido. Porque eu sabia o que eu ia fazer se eu fosse ser clínico e tal, agora a imagem daquele cara mexeu comigo e eu falei “poxa, é isso que eu quero fazer”. [...] Aí, voltei, coleei grau e nessa época... a minha turma foi uma turma que foi muito difícil de começar a trabalhar. E acho que me formei em julho de 97. No final de julho eu fiquei sem trabalho. No outro ano aí comecei a mandar currículo, mandar currículo, mandar currículo (ENTREVISTA COM TAVARES).*

Neste período de margem entre a formatura e a busca por um emprego, Tavares foi acompanhando o crescimento profissional de alguns amigos e colegas. De certo modo, perceber o reflexo de tal crescimento por meio das mudanças nos padrões de consumo o afetaram: “assim... porque já tava todo mundo empolgado com o primeiro emprego. E

*materialmente você vê quando o cara trabalha: é a camisa, o relógio... você vê, né? Cara, aquilo me deu assim uma... a minha autoestima foi lá embaixo*” (ENTREVISTA COM TAVARES). As ideias voltadas ao consumo de uma identidade *prêt-a-porter* (ROLNIK, 2007a; 2007b), mais uma vez se manifesta na produção da imagem deste funcionário do mundo corporativo que, por vezes, passa a espelhar-se na figura do executivo.

Diante dos currículos enviados, Tavares recebe a proposta de trabalhar na área comercial de uma empresa de nutrição animal. Tratava-se de uma empresa inicialmente pequena, mas que estava ganhando vulto em participação de mercado. Apesar de não ter sido efetivado por não possuir carteira de habilitação na época, Tavares teve a oportunidade de participar de um treinamento voltado para a área de vendas que despertou para algumas especificidades que na época não o agradaram:

*Na época eu fiquei só horrorizado, mas hoje eu acho que eu não aceitaria tanto absurdo que esse cara falou assim, de treinamento, de... como era numa fazenda, não era nem num hotel, ele falou que a gente não podia contratar gordo, não podia contratar negro... é assim... e ele falava “não sou eu, não sou eu que to dizendo isso isso é o mercado, não adianta você ser hipócrita, isso é o mercado que... o fazendeiro ele não gosta e não quer ser atendido por esses...”* (ENTREVISTA COM TAVARES).

Assim como os números, em muitas situações são capazes de disfarçar as cobranças, prescrições e, por que não dizer, perversidades que justificam certas atitudes no mundo corporativo, a figura do “mercado” também surge como uma entidade aparentemente neutra capaz de prescrever normas muitas vezes inquestionáveis. Esta fala é capaz de demonstrar que, de maneira velada, o “mercado” passa a ditar as regras de produção de corpos e estilos necessários para seu bom desenvolvimento.

Após uma breve experiência junto à área técnica de uma empresa de dedetização, Tavares respondeu a um anúncio de jornal recrutando veterinários para trabalharem em uma multinacional. Após todo processo seletivo, o ingresso como prestador de serviços para a empresa representou um grande passo em relação a seus sonhos traçados desde a primeira palestra assistida. A extinção da função, entretanto, fez com que sua relação neste momento com a empresa não durasse mais do que 11 meses:

*Aí finalmente eu tinha entrado onde eu queria, porque eu não tinha perdido meu foco: “entrei na multinacional, na Nova”. Foi de um anúncio de jornal seco, anúncio de jornal daqui. Entrei... o meu chefe era um cara novo, o Luciano e falou: “você vai dar palestra, vai dar treinamento, vai ser responsável por venda” e eu era responsável por três produtos, que eram top de linha deles. [...] Então assim, eu tava no paraíso, porque finalmente eu tava... era como se eu tivesse acabado de me formar e ir pro mercado, porque eu tinha conseguido cumprir meu objetivo que era*

*entrar na multinacional, eu ia fazer o que eu tinha visto o cara fazer. [...] aí minha função foi extinta. Eu fui demitido por telefone. [...] em novembro, o Lúcio me liga e pelo telefone... eu tava aqui, no estacionamento desse shopping aqui, né... numa sexta-feira a noite, o cara me liga, pensei “Não acredito que o cara fez isso por telefone”. Então eu comecei a procurar em outras empresas. (ENTREVISTA COM TAVARES).*

A fluidez com que os tempos contemporâneos embargam o mercado do consumo, também passa a impor sua mesma velocidade em relação ao mercado de trabalho. A flexibilidade (BAUMAN, 1999; 2001) ou mesmo o medo do “fantasma da inutilidade” (SENNETT, 2006) tornam-se dispositivos que geram indivíduos autocontroladores de si (ANTUNES, 2011). Os trabalhadores são, portanto, responsabilizados por dar conta de todos os elementos que envolvem a constituição de sua carreira e de seus estilos de vida, devendo estar sempre prontos para atender as solicitações e/ou dar conta da descartabilidade do mundo do trabalho.

Após alguns meses, Tavares foi contatado por um amigo que propôs uma vaga como funcionário terceirizado, visando prestar serviço para a mesma empresa que o havia demitido. Durante um ano de trabalho em tal cargo, a ânsia por tornar-se funcionário da empresa voltou à tona. Conviver com executivos e gerentes da empresa o tornava, conforme suas palavras, “cada vez menos veterinário”. Durante uma reunião, Tavares viu a possibilidade de divulgar um novo projeto para alguns dirigentes, o que lhe abriu as portas para uma vaga na empresa.

*Aí virei funcionário e aí a pauleira começou, porque foi aí que eu fui ver o que era trabalhar em multinacional. [...] Aí cara, que começou a minha história: Nova, multinacional, eu tava lá e eu já comecei a decair, porque eu já comecei a desencantar. O primeiro desencantamento... é porque você fala que é tudo muito lindo: os treinamentos eram maravilhosos, só que era pra inglês ver. A gente fazia treinamento com o pessoal do RH: “O funcionário tem que ser feliz, tarará e tarará”. É a maior mentira do mundo, mas é a maior mentira do mundo. Os treinamentos são ótimos, hotéis 5 estrelas. Aí vinham os caras de fora e tal... Mas no intervalo, o cara salgava o couro em você. [...] E assim eu falei “que mundo de fantasia”, sabe, uma hipocrisia igual político que pega neném pra fazer campanha. É tão descarado o negócio... Porque você ouve: “o funcionário é importante pra nós...”. Dava o intervalo na hora do café: “Pô, você não vai cumprir essa meta, não? Você quer perder seu emprego?” (ENTREVISTA COM TAVARES).*

As rotinas impostas pelo trabalho foram tomando conta das diversas esferas da vida de Tavares: as viagens de trabalho costumavam durar toda a semana, levando-o a perceber que este se tornou um período de “vazio e solidão”. O afastamento do convívio social para além do trabalho privaram-no, inclusive, de relacionamentos, levando-o a questionar suas escolhas de vida. De certo modo, benefícios, bom salário ou mesmo o *glamour* do cargo, principalmente na imagem demonstrada aos amigos e familiares, trazia consigo algumas

formas de compensação dos sofrimentos vividos:

*Eu tava jogando toda minha frustração em compra. O que que é isso? Consumo! Eu tava querendo justificar, mas aquilo era tão vazio que já não tinha graça. E você falar nisso parece que você tá fazendo charme, mas já não tinha mais graça nenhuma. Então eu comecei a prestar atenção nessas coisas e vinha sempre a perguntinha “tá valendo a pena?”. O ritmo era muito violento... muito violento. Cara, não é pra qualquer um. O cara tem que gostar porque tem cara que é viciado nisso. Eu conheci gente assim, eu já me relacionei com gente assim e é irritante... [...] Eu acho que tem um certo glamour em torno disso. Porque o cara que gosta realmente disso, ele tá pouco se lixando pra glamour, ele gosta porque ele gosta, ele não consegue ver outra coisa, ele é viciado naquilo. O glamour é muito pros outros que veem aquilo... Eu me relacionei com uma pessoa que acho que o sonho da vida dela é infartar, acho que a morte ideal é “eu quero infartar numa reunião”. Eu achei que fosse infartar, mas a gente vai chegar lá.... (ENTREVISTA COM TAVARES).*

Após repensar sua condição, e contar com apoio por parte de sua família, Tavares toma a decisão de pedir demissão da Nova. Durante um treinamento em Minas Gerais, comunicou a decisão a seu chefe que recomendou maiores reflexões. Todavia, a decisão já estava tomada, fazendo com que seu chefe o propusesse a participação em um processo seletivo para transferência de cargo para a matriz da empresa em São Paulo. A proposta foi aceita, no entanto, acabou perdendo na disputa com outro concorrente: *“Isso foi em final de 2001. Aí eu voltei sem saber o que eu ia fazer. Fiquei mais dois dias em São Paulo, peguei o avião e voltei. Eu fiquei meio anestesiado ‘o que é que eu vou fazer da minha vida?’”* (ENTREVISTA COM TAVARES).

Antes de voltar a procurar novos empregos, Tavares, por possuir uma reserva financeira, resolve descansar por um tempo. Neste período, um amigo o convida para uma viagem ao Rio de Janeiro e, durante este período, decide mudar-se para a cidade, onde por sete meses, além de procurar emprego vivenciou uma experiência sabática. Durante este tempo, suas reservas financeiras se esgotaram até que uma *headhunter* o convidou para uma entrevista em Belo Horizonte. Apesar de se tratar de uma empresa nacional, as condições de trabalho, remuneração, benefícios e *status* eram razoáveis e foram decisivos para que Tavares, mesmo a contragosto se mudasse para a capital mineira.

Contratado para realizar a abertura de uma nova área que era de seu conhecimento, Tavares estava empolgado com o novo emprego. No entanto, devido a uma reestruturação, a empresa altera seu vínculo para prestador de serviços, aumentando os riscos e as exigências: *“Aí eu falei, ‘não, vou pular fora’. E eu já tinha perdido o medo de ficar sem emprego. Eu falei ‘putz, de novo eu voltei pra essa área... essa coisa selvagem’* (ENTREVISTA COM TAVARES). Assim como nas situações mencionadas por William, também no caso de Tavares

é possível observar o contexto de precarização do trabalho, essencialmente demonstrado pela flexibilização dos vínculos e terceirizações (ANTUNES, 2011, 2012)

Nos idos de 2004, Tavares havia respondido a um anúncio de emprego e, tempos depois, recebeu uma ligação. Era para uma seleção, novamente em uma multinacional. A viagem para São Paulo foi agendada e após todo processo a vaga foi alcançada:

*Aí começa o terceiro ato da minha tragédia [risos]. É o terceiro ato da história... e aí fui pra São Paulo e, de novo, vivendo naquele mainstream. [...] Eu fui contratado na Science em outubro e fui ficar na regional de Belo Horizonte. Aí era Belo Horizonte e norte de Minas. [...] Mas foi aí que veio a sedução maior do mundo corporativo: cartão de crédito corporativo, carro, computador, telefone, salário muito bom, o nome da empresa. Mas esse foi o terço final da ruína. [...]. Aí meu inferno começou e eu peguei trauma do mundo corporativo (ENTREVISTA COM TAVARES).*

Viagens, treinamentos, hospedagens em bons hotéis, confraternizações em grandes e famosos *resorts*, entre outros elementos de sedução contribuíam para a produção de um *status* característico do mundo dos negócios. Tavares argumenta que tais elementos contribuem para a vivência e representação de uma boa imagem, não apenas perante seus pares, mas em relação aos demais participantes de seus círculos de relacionamento. Em alguns momentos destaca, inclusive, a responsabilidade em ser um executivo não apenas para si, mas para os outros, em que amigos ou mesmo familiares começam a gozar das benesses proporcionadas pelo mundo corporativo. Para Tavares, no entanto, essas vivências não eram vistas como entrega total, mas sim com parcimônia, por perceber que essas “vantagens” oferecidas pela empresa poderiam ser muito facilmente confundidas com as posses individuais.

Com o tempo, as cobranças por metas, o excesso de viagens, somando-se ao mau relacionamento vivenciado com seu superior direto, foram contribuindo para que Tavares, segundo suas próprias palavras, psicossomatizasse e iniciasse um processo de adoecimento:

*Minha qualidade de vida começou a cair. Comecei a ter muito pesadelo. Nessa época eu morava num flat e dormia mal. Aí joguei a toalha e fui num psiquiatra chorando, porque eu achei que tinha chegado no fundo do poço. Sorte que eu fui num psiquiatra excelente. [...] Isso é tão horrível porque você sente isso e fica triste por conta de uma impotência dessas, né. Travava tudo de eu ter que forçar pra comer. Eu morava sozinho e tinha medo de ter um piripaque. E a pauleira de trabalho aumentando e nisso ainda tava mudando as políticas de trabalho da empresa...*

*[...]*

*Ah, aí uma vez eu tava em Governador Valadares, com medo de pegar a estrada... eu fiquei com medo de tudo. Eu comecei a pirar. E tinha que fazer relatório de tudo. E no final eu comecei até a forjar relatório de que eu tinha visitado cliente tal. Aí eu fui travado pra lá, tenso e nesse hotel, eu acordei, me arrumei e não conseguia sair do quarto. Foi a coisa mais louca, porque eu não perdi a noção do que tava acontecendo comigo. É ruim quando você tem um lado seu impotente que tá vendo*



*tudo acontecer. Eu ia pra porta e não conseguia, igual filme, eu abria a porta e não conseguia sair. Eu pedi almoço no quarto. Enrolei o cliente e falei que tinha uma outra reunião. Trabalhei o que eu pude no quarto, resolvi o que eu pude por telefone. E nessa época, o telefone tocava eu já entrava em pânico.” (ENTREVISTA COM TAVARES).*

Com o passar do tempo, as crises de depressão, ansiedade e pânico foram se intensificando, até que um psiquiatra o recomendou afastamento do trabalho por quinze dias. Apesar de este curto período ter representado grande importância para a recuperação de sua saúde, Tavares tinha medo de perder o emprego, por já ter ouvido histórias de que os afastamentos por motivos psiquiátricos resultariam em demissão.

*Mas eu tinha medo de perder o emprego. Eu tinha alguns relatórios pra fazer. Ia voltar na segunda feira, sendo que na segunda feira anterior eu liguei pro meu chefe e ainda brinquei “e aí, ainda tenho meu cargo?”. E perguntei sobre um relatório que eu tava com dúvida lá e ele me falou “olha, você vai ter que ir pra São Paulo pra fazer uma perícia, isso é praxe, mas tem que fazer uma perícia pra ver se você tá apto a voltar”. Porque é uma puta de uma empresa que controla tudo... quando eu fui admitido lembro que eles brincaram “é AIDS você não tem, né” porque eles só colhem sangue e você não tem acesso aos exames que eles fazem. [...] mas daí ele falou “então, você tem que fazer essa perícia e você chegando lá eu te passo essas questões do relatório”. Isso era segunda feira, na quinta eu ia fazer a perícia pra voltar a trabalhar na outra segunda. Aí eu fiquei tranquilo e é como se eu tivesse tirado férias e achei que meu caso era só um descanso e tudo estaria resolvido. Então na quinta, meu vôo era as 8 horas, cheguei lá na empresa e fui perguntar do exame e me falaram: “pera aí que tem uma reunião primeiro”. Aí reuniu eu, ele, o gerente do produto. Foi extremamente rápido. Ele chegou e falou “olha, eu não vou mais trabalhar com você, não to mais confiante, porque se você tivesse sido afastado por uma dor de barriga ou uma perna quebrada... mas agora você vai ter que cuidar da sua saúde”. Eu fui ouvindo aquilo assim e engolindo a seco. Isso era quinta-feira e ele falou “eu chego em Belo Horizonte e a gente combina que no sábado eu passo na sua casa pra pegar o material”. A minha casa era toda do laboratório. Tinha material espalhado por tudo. De um dia pro outro eu fiquei sem emprego, sem carro, sem computador, sem cartão, sem telefone e a minha casa esvaziou (ENTREVISTA COM TAVARES).*

Apesar da ponderação anterior em relação à distinção entre os bens da empresa e os bens individuais, é possível perceber que o “cerco ideológico” (PAGÈS et al., 2006, p. 75) instituiu-se e legitimou-se na constituição do estilo de vida vivido por Tavares. O controle de sua saúde, ou ainda a totalização de sua casa em função do emprego reforçam a (re)produção de tal cerco. Além do mais, os elementos utilizados inicialmente para a sedução convertem-se em mais uma preocupação a ser gerida por este profissional solicitado a intensificar a gestão de si.

*Eu me senti tão humilhado. Primeiro, eu já tava com a auto-estima lá embaixo por ter tido que ir num psiquiatra, por não ter conseguido segurar o tranco e depois disso você falar pros seus amigos que você foi demitido. Automaticamente você já se afasta e você não pertence mais aquele grupo. As pessoas ficam com dó de você. E*

*“você não aceita pena de ninguém porque você já tá se sentindo o último. Imediatamente eu tinha saído fora daquele esquema que é a velha ilusão que a gente vai seguir com aquele padrão de vida, com aquele padrão de consumo que você quer, né!?” (ENTREVISTA COM TAVARES).*

Conforme combinado, no sábado o ex-chefe foi até a casa de Tavares buscar os materiais da empresa. Questionado pelos motivos da demissão, a resposta finalizou-se como sendo “norma da empresa”. Tal justificativa contribui com o reforço dos elementos ideológicos ao responsabilizar a atitude por meio de uma norma instituída. A reificação da organização, nesse caso, contribui para o reforço dos fatores ligados à despersonalização, bem como a adoção de prescrições, muitas vezes eufêmicas e prescritofrênicas, fundamentadas nas normas instituídas.

No período posterior, Tavares ainda em Belo Horizonte, teve dificuldade em retornar ao mercado de trabalho, essencialmente ouvindo argumentos de que seu currículo era muito bom para os cargos e, principalmente, para os salários que a maioria das empresas ofereciam. Com o tempo e o fim de suas reservas financeiras, Tavares retorna para a Uberlândia junto de sua família, tendo de mudar alguns elementos de seu padrão de vida: *“O seu padrão de vida muda muito, você não muda suas amizades, mas muita coisa eu deixei de fazer. Muita coisa eu tinha que fazer conta”* (ENTREVISTA COM TAVARES).

Depois de um tempo, sua expectativa não era, necessariamente a de atuação em altos cargos, mas sim a de conseguir *“[...] um emprego que o deixasse voltar para casa todo dia”* (ENTREVISTA COM TAVARES). Tavares, apesar da situação financeira, continuava com o processo reflexivo iniciado durante sua atuação junto às multinacionais, incomodando-se com as rotinas totalizantes estabelecidas essencialmente pelas grandes empresas, já que sua experiência era compartilhada com outras pessoas que conheceu durante suas viagens de trabalho.

Após um curto período como gerente em uma empresa familiar de fabricação de antenas, no ano de 2007 Tavares começa a ter ideias de trabalhar com chapas metálicas na empresa de seu irmão. Inicialmente, dos recortes das chapas começaram a surgir placas para fazendas, direcionando suas atividades para tal caminho. O aprimoramento e o envolvimento com o novo trabalho, somando-se ao fato de sentir-se *“velho para o mercado”*, contribuíram para que Tavares decidisse por seguir por uma nova área, diferente da carreira executiva antes almejada. Por meio do julgamento de sua idade, é novamente possível perceber como o “mercado” passa a agir como instituição reificada, ditadora das regras e padrões muitas vezes inquestionáveis àqueles que a ele aderem.

Além da produção das placas, os cortes realizados à mão livre, com o tempo, foram cedendo lugar a algumas esculturas e peças de decoração até que as descobertas de formas e estilos levaram ao despertar à arte. Apesar de este caracterizar um retorno ao local de trabalho de sua família, à sua infância, os significados atribuídos ao novo trabalho despertaram novas compreensões e sentidos:

*Meu pai sempre ensinou a gente a trabalhar desde cedo. Então eu ia pra empresa e não gostava. Eu era um moleque que queria ver sessão da tarde e não podia. E hoje eu voltei a fazer isso. E eu voltei pra lá, na empresa, com o mesmo material no mesmo lugar. Então eu voltei pra casa. Esses dias eu falei pra minha terapeuta: é como se minha arte agora fizesse tudo valer a pena, é como se ela tivesse vindo pra validar tudo aquilo que na época eu achava que era ruim (ENTREVISTA COM TAVARES).*

No ano de 2009, Tavares realizou sua primeira exposição, inseriu obras em galerias e daí também se iniciaram as primeiras matérias e reportagens contemplando seu novo trabalho. O “*sentir-se*” artista, todavia, não foi algo muito simples: a adoção de novos estilos de vida, o reconhecimento social, ou mesmo a aceitação em relação às novas rotinas de trabalho, baseadas na criatividade e não necessariamente em metas e prazos ainda contribuía para a não aceitação integral da nova profissão:

*Eu não sei, mas parece que o peso de virar artista... é tão curioso: as pessoas me encontraram depois de um certo tempo... Hoje eu já falo de boca cheia e tudo que deixei de ser veterinário e sou artista, visita meu site e ponto. Mas é, não foi nem uma nem duas vezes não... esses dias eu encontrei com um amigo meu que tá morando em Brasília, ele tava com a esposa e com os pais, que já me conheciam e perguntou: “e aí, o que você tá fazendo? Você tá com a clínica?”. Até acharam que eu tinha uma clínica, aí eu falei o que eu tava fazendo e “ah, mas o importante é que você tá bem, né. O importante é que você tá feliz?”. As pessoas ficam com dó. E um tempo, eu quase absorvi isso. [...] Então, quando você trabalha com arte, é isso. O meu pai até hoje não sabe o que eu faço. [...] E é muito esquisito. Eu perdi minha mãe tem dois anos... Mas minha mãe tava viva ainda e eu achei muito interessante ela falando pra minha irmã “o Tavares começa a fazer um negócio, vai lá pro quarto”... esse é meu estilo de trabalhar, eu sou geminiano puro. Começo a fazer um negócio, paro, vou ali, faço outro e volto. “Ele tá aqui no negócio, monta, e ele vai lá pro computador, e do computador ele vai lá pra televisão e volta”. Aí minha irmã mais velha falou “é, você já tem que providenciar um atelier pra você”. Aquela palavra “atelier”... ela teve uma representação tão grande... é como os outros que estão próximos de você começam a te perceber, a te ver, mesmo que você não queira, mas você percebe e aceita o aval dessas pessoas e isso é importante (ENTREVISTA COM TAVARES).*

Tavares fora localizado através de sites de busca, ao se pesquisar por “ex-executivos”. Todavia, em diversos momentos das entrevistas afirmou sentir-se mais a vontade em apresentar-se como “*ex-funcionário do mundo corporativo*”. Uma reportagem disponibilizada no *site* de um jornal regional trazia, no entanto, uma breve apresentação acerca do executivo

que abandonara seus postos de trabalho em multinacionais para dedicar-se a arte, transformando seu *hobby* em profissão. Foi por meio da arte, portanto, que Tavares teve a capacidade de demonstrar todo seu processo de transformação, especialmente problematizado a partir da elaboração de obras de influência orgânica, mais especificamente a série “Ecdises”. Compreender o termo “ecdise” como um conceito desterritorializado (DELEUZE, 1996) permitiu, tanto a Tavares quanto a este trabalho, significativa reflexão acerca da produção dos estilos de vida daqueles que optaram por abandonar a carreira executiva ou a atuação direta no mundo corporativo, conforme ideias apresentadas no capítulo seguinte.

## 7.2 A Gestão Gerencialista na Produção do Estilo de Vida do Executivo

Após a contextualização das histórias de vida relatadas e brevemente comentadas de maneira individual, tendo por base as orientações de Bertaux (1999) e Rosenthal (2004), é importante que sejam traçadas reflexões conjuntas entre as tais, buscando elementos de convergência acerca da complexa trama que perpassa a produção dos estilos de vida dos trabalhadores do mundo corporativo. Como já mencionado na seção anterior, a imagem do executivo torna-se ícone em relação à produção de desses estilos, instilando nos indivíduos dispersos pelos mais diversos níveis hierárquicos, a ideia e os ideais de sucesso que convocam os trabalhadores a aderirem aos ditames característicos da gestão gerencialista. Esse movimento passa ainda a reforçar as tênues fronteiras que delineiam os cercos ideológicos que circundam os trabalhadores vinculados ao mundo corporativo, afastando-os, muitas vezes, das possibilidades de reflexões e/ou escolhas capazes de romper com os elementos gerencialistas.

Dessa forma, tomar as histórias de vida a partir de um diálogo com referencial teórico permitiu identificar elementos do gerencialismo na produção dos estilos de vida dos entrevistados. Apesar das diferenças existentes entre as histórias investigadas, em que pese as questões de gênero e o cargo efetivamente ocupado, algumas questões mostraram-se com grande pertinência ao revelarem possíveis linhas (re)criadas e reforçadas em um processo de modulação (DELEUZE, 1992) que convergem para a (re)produção de estilos característicos da gestão gerencialista.

Nesse sentido, o *glamour* do mundo executivo e o *status* proporcionado pelo cargo, a busca por informações e formações para o bom desempenho do cargo, as constantes situações de pressão, a despersonalização do indivíduo por meio dos índices e indicadores de resultado,

bem como as especificidades na relação com a família e a sociedade, de certo modo, perpassam diretamente as histórias investigadas, permitindo contribuições à reflexão e às discussões aqui propostas.

### 7.2.1 O status, a glamourização do executivo e seu estilo de vida

Na medida em que os modos de subjetivação produzem modos de pensar, agir, sentir, fazer, sonhar, trabalhar, vestir, entre outros (PELBART, 2000; TITTONI e NARDI, 2006) é possível perceber que, de maneira direta, a gestão gerencialista solicita aos indivíduos moldarem-se de acordo com os objetivos que as empresas pretendem expandir no mercado. Desse modo, a imagem de *glamour* deve aderir ao indivíduo como uma segunda pele.

Dirceu relatou que enquanto trabalhava como executivo, havia pessoas designadas a realizar muitas de suas tarefas pessoais. Joana em diversas situações utilizou-se de expressões como “oh!”, “uau!” ao se referir à grandiosidade dos eventos realizados pela empresa na qual trabalhava. Após certo distanciamento desse *glamour*, Dirceu e Joana desenvolveram um olhar mais crítico assim expresso:

*Mas de qualquer forma [...] eu vivia em uma certa ilha da fantasia... Mas era só querer ou ter um desejo assim... na época do banco a minha secretária ligava para minha sogra: “a senhora não está precisando de nada? A senhora não tá precisando de nada? A senhora não quer que eu faça qualquer coisa? Quer que mande buscar alguma coisa pra senhora?” (ENTREVISTA COM DIRCEU).*

*E era legal, assim, a parte do status, por isso que eu falo que vicia também, porque tem todo esse lado que você tá [suspira expressando ofegância], mas não deixa de ser legal a hora que a sua família vai te visitar, que daí eu levei meu pai, minha mãe, minha irmã (...) pra ir visitar lá. É legal, eu tinha um apartamento na beira do canal do Lauderdale que você podia até chamar um táxi barco que te pegava na porta, sabe? (ENTREVISTA COM JOANA)*

“Viver em uma ilha da fantasia” e “vícios” são expressões que permitem descortinar mecanismos de sedução que levam à adesão voluntária dos executivos aos projetos organizacionais (GAULEJAC, 2007). Além disso, é necessário ponderar que a imagem *glamourizada* atrela-se diretamente à propagação das exigências de sucesso que devem manifestar-se nos estilos de vida (re)produzidos, modelados e consumidos indistintamente (GUATTARI e ROLNIK, 2005) de modo a potencializar a auto exploração do “Eu S/A” (GORZ, 2005, p. 10), visibilizada no trabalhador que incorpora o estilo executivo (ECCEL, GRISCI e TONON, 2010).

Incorporar a gestão gerencialista significa colocar o corpo a serviço “*da imagem de como você se projeta*”, conforme Joana, ou ainda Morgana ao relatar a necessidade de pensar em como o corpo projetará a imagem da empresa mesmo em momentos de lazer e fora do expediente de trabalho.

*Eu era funcionária da Rede Educacional e pronto, eu era funcionária 24 horas por dia e eu organizava todo o restante ao redor disso, sei lá, até pra escolher o modelo de óculos eu pensava nisso, tinha toda uma lógica para escolher cor de roupa, mesmo se não fosse roupa pra ir trabalhar, porque a qualquer momento você pode cruzar com alguém na rua que sabe a posição que você tem, então, não tem essa (ENTREVISTA COM MORGANA).*

*Quando eu fui assumir uma das minhas primeiras funções importantes, que foi aquela nos Estados Unidos, que foi a primeira função mais de visibilidade global, a diretora de RH, pra você ter uma ideia de imagem, ela saiu comigo no shopping, com meu cartão de crédito, e me fez comprar os tailleurzinhos que ela achava coerente com a minha função atual. [...] Então era assim, os tailleurzinhos cor escura, aquela coisa... tanto que eu tinha mais eram coisas pretas, cinza escuro, listradinho de giz e é mais sempre o estilo tailleurzinho, sapato preto, bolsa discreta. É sempre aquela coisa... [...] Cabelo não era tão cumprido assim, era mais curto, bem penteado, bem arrumado sempre. Então sempre essa coisa da imagem física assim, e da imagem de como você se projeta. (ENTREVISTA COM JOANA).*

A produção da imagem glamourizada, remetendo a um entendimento de algo fantasioso, porém, nem sempre percebido instantaneamente como tal, não é algo que compõe a realidade apenas daqueles que trabalham diretamente em ambientes corporativos. Antes mesmo de integrar o mercado de trabalho, adolescentes e jovens são, de certo modo, estimulados ao consumo das identidades *prêt-a-porter* (ROLNIK, 2007a; 2007b), decalques de um ideal profissional, mais especificamente representado pelo executivo de sucesso. Desde criança William se entusiasmava ao receber em sua casa visitas de um amigo da família que trabalhava como representante da área farmacêutica. O que mais chamava sua atenção eram justamente os elementos estereotipados que, até hoje continuam a estimular o imaginário de muitos em relação a uma carreira de sucesso: vestir terno e gravata, possuir boa oratória, além de dispor de benefícios, ou mesmo de um carro disponibilizado pela empresa. Nesse mesmo contexto, Tavares destaca a influência de elementos da cultura de consumo já na sua adolescência, especialmente naquilo que referenciava às decisões quanto à vida profissional: “*Aí que começou aquela fantasia de ser executivo também. Dos filmes Wall Street, aquelas coisas... e foi aí que começou a nossa formação cultural de consumo*” (ENTREVISTA COM TAVARES).

Não obstante, aos ditames da gestão gerencialista via prescritofrenia (GAULEJAC, 2009), o estilo de vida do executivo deve ilustrar a imagem que a empresa deseja projetar na

sociedade. Assim reproduzem-se as imagens de sucesso estereotipadas e moldadas esteticamente pelo mercado (BORGES, MEDEIROS e MIRANDA, 2008). Nesse contexto, é necessário ponderar que atitudes como a da diretora de recursos humanos, mencionada por Joana, não se encontram listadas nas prescrições formais relativas ao trabalho; todavia, demonstram claramente como as políticas e condutas instituídas pela gestão devem ser incorporadas (PAGÈS et al., 2006; GRISCI, et al., 2008). Nessa mesma linha de pensamento, William destaca que as cobranças pela boa aparência, ou mesmo a concessão de certos benefícios, como um carro diferenciado, por exemplo, dizem da imagem que as empresas desejam divulgar:

*Olha, o carro que o cara tem. Se a empresa dá esse carro para o cara, para o executivo, imagine o poder de fogo que essa empresa tem; então, a imagem... A empresa não dava o carro para o William, para o William ter um carro confortável, dava um carro para o William, para o William manter uma imagem (ENTREVISTA COM WILLIAM).*

A reprodução dos estereótipos e padrões não deve ser encarada apenas na manutenção da imagem da empresa por meio da representação segundo a postura de seus funcionários. No plano individual, o trabalhador é convocado a aderir a determinadas práticas e padrões que permitam a ele estabelecer marcas de distinção, como maneiras de se portar, de falar, agir e consumir, implicando características típicas de um estilo de vida determinado. A vivência de um glamourizado estilo de vida executivo, portanto, é tangenciada pela adoção de certas normas e condutas tácitas que perpassam as diversas esferas da vida deste trabalhador. Em suas considerações, Morgana destaca que a vivência de tais estilos pode ser comparada a uma cultura de clube, capaz de definir claramente as regras de participação a serem seguidas:

*Tem uma coisa, o que que acontece: tirando os donos de empresa, quem é funcionário, com cargo de executivo, pra começar ele não é rico, só que ele tem mais grana que a maioria da população. Então ele tá no meio por cento, mas ele tá ali. Isso pra grande parte das pessoas que eu conheci que estavam nessa posição, não é de berço, é algo que você escalou na ladeira organizacional e subiu até lá. Então, essa distinção ela é recebida com o melhor dos gozos, então, tem todo o glamour. Pode até ter vindo de uma família classe média, mas se hoje você tem mais e pode mais, num sentido de poder aquisitivo, do que tinha o seu círculo ou o meio que você tava, isso tem uma história de coisas que você consome que marcam essa posição. [...] E esse glamour, pra quem tá vinculado com empresas, tá ligado com alguns microrrituais que é essa coisa assim de você saber jogar golfe, de você conhecer vinhos, de você conhecer cervejas. [...] É um estilo que passa pela roupa que você usa, que passa pelos lugares que você frequenta, os lugares que você vai. [...] Então você tem essas coisas de marcas de estilo: o lugar que você escolhe pra comer que é diferente, como você se refere aos lugares. Você nunca vai dizer “ah, ano passado quando eu fui pra Paris...”, que é isso, essa frase nunca vai sair da boca... vai ser assim: “Você já foi no Life?” “ah, qual Life?” “o de Roma você já foi? Porque lá tem uma sobremesa...” e você fala da sobremesa. É um estilo de vida,*

*de fala, é todo um conjunto que marca quem tá dentro e quem tá fora. Se você entra na primeira de um avião, você sabe quem tá ali frequentemente e quem não tá: desde o tipo do casaco que a pessoa tá carregando, que nem é marca, é tipo mesmo, que tamanho de bagagem de mão ela traz, o que ela tirou da bagagem de mão antes de sentar, como é que ela cumprimenta a comissária, sabe? é todo um pacote de como você se comporta, do que você fala, o que você come, bebe, as coisas que você faz quando você se refere às pessoas, até o jeito de você se referir a uma pessoa... ou você pega os referentes ou você não pega. Se em algum momento de alguma conversa você manda um “ãh? Quê?”, deu, você não faz parte do clube. (ENTREVISTA COM MORGANA).*

O estilo de vida executivo diz de algo que vai além do que o indivíduo adiciona ao corpo, alcançando o modo como o corpo é afetado no sentido de legitimar o estilo vivido. A esse mesmo corpo cabe permanecer atento para perceber, denunciar e não se deixar enganar frente àqueles que gostariam, mas, de fato, não compartilham do mesmo estilo de vida e se deixam revelar – “ãh? Quê?”, desencadeando a sentença – “Deu, você não faz parte do clube”.

Mais do que o mero impacto na imagem pessoal e na distinção individual, a adoção de estilos de vida *glamourizados* contribui para que o trabalho se mostre atrativo (PELBART, 2003) e de algum modo compensatório em relação às situações de pressão, cobranças e cargas excessivas do trabalho imaterial vinculadas à hipersolicitação (LAZZARATO e NEGRI, 2001; LIPOVETSKY, 2004; GORZ, 2005) a que os executivos se submetem e também consentem. Em suas próprias palavras:

*É uma das principais compensações, do tipo: se fodeu o dia inteiro, mas a noite você tá sentando em tal restaurante tomando tal coisa e comendo não sei o que lá. É esse imaginário... eu não sei até que ponto que você gosta das coisas e até que ponto você passa a gostar (ENTREVISTA COM MORGANA).*

*Então, tem a parte que você fala assim: ohhh!, sabe assim, ohhh, que legal. Mas por outro lado você tá sendo consumido ali e você nem tem tempo de aproveitar. São poucos os momentos que você aproveita aquilo, porque não dá tempo... não dá tempo. Porque o tempo todo você tá ligado, né!? Não é porque você faz o trabalho, vai lá, sai no final do dia e pronto... não! Aquilo tá na tua cabeça o tempo todo, o tempo todo (ENTREVISTA COM JOANA).*

*Porque aquela história de necessidade de ser eficiente me fez... me tornou workaholic, eu era um workaholic. Então, geralmente no banco eu era o primeiro diretor a chegar e o último a sair [...] o pior de tudo é isso, né? É que não me desagradava, entende? Não me desagradava. Eu... eu vivia aquilo com o maior entusiasmo assim, com aquela coisa de achar que tava fazendo um grande trabalho (ENTREVISTA COM DIRCEU).*



### 7.2.2 Formação e informação

A produção dos estilos de vida passa ainda pela influência sociocultural essencialmente voltada para as áreas de formação. No meio corporativo, os já mencionados estudos de Boltanski e Chiapello (2009) apontam que até a década de 1960 as publicações didáticas na área da gestão eram mais voltadas aos executivos de alta cúpula, enquanto aquelas publicadas a partir da década de 1990 passaram a generalizar a necessidade dos conhecimentos relativos à gestão a todos os trabalhadores, contribuindo, essencialmente para que a disciplina desse lugar ao autocontrole.

O resgate de tal afirmação deve servir de base para a compreensão do processo de formação, ou mesmo o processo de busca por informações por parte dos entrevistados: de modo geral, a responsabilização pelo autodesenvolvimento é reforçada em todas as histórias. Todavia, as falas também são capazes de explicitar o movimento de mão dupla dessas formações, ao demonstrar a importância dos treinamentos oferecidos pelas empresas na determinação dos estilos de vida a serem adotados para o exercício de suas respectivas funções.

Joana e Dirceu se formaram em Administração, tendo, já na graduação, se aproximado das prescrições do *management*. Morgana, William e Tavares, apesar das distintas áreas de formação, acabaram por entrar em contato direto e a buscar conhecimento na área de negócios. Dois pontos, essencialmente, aparecem como fonte de ganho de conhecimento: os treinamentos desenvolvidos pelas empresas e a busca por parte do próprio indivíduo, seja por meio de cursos ou mesmo leituras.

Não é novidade que os treinamentos proporcionados pelas empresas existem para conduzir os trabalhadores ao alcance de seus objetivos de modo eficiente e eficaz. Nesse sentido, assim como os materiais didáticos alteraram-se frente às novas demandas vivenciadas na competitividade de um ambiente contemporâneo, os treinamentos também passaram a direcionar seus esforços, com vistas a contribuir com a formação pessoal para a entrega incondicional ao trabalho.

As formas, porém, como esses treinamentos são executados influenciam diretamente na concretização dos estilos a serem adotados. Joana destaca que na Gama pode realizar treinamentos e formações com qualidade superior às formações oferecidas por famosas escolas de negócios no Brasil. O destaque principal foi dado a um treinamento realizado ao assumir seu primeiro cargo executivo: tratava-se de uma imersão por dois meses em um centro de treinamento da empresa nos Estados Unidos. O treinamento era compartilhado por

executivos do mundo todo que, juntos, deveriam participar de uma “*pesada*” simulação da gestão de uma grande empresa. Durante a noite o espaço disponibilizava ainda alternativas de diversão como jogos e bares com o objetivo de estimular o contato profissional entre os trabalhadores. Apesar deste corresponder a um treinamento voltado diretamente para a formação como gestor, cursos envolvendo a forma(ta)ção pessoal como liderança, oratória e comunicação também eram constantemente oferecidos.

O contexto de imersão para a formação remete diretamente à metáfora de “viveiro de executivos” definido por Boltanski e Chiapello (2009, p. 52). Apesar dos autores não aprofundarem-se conceitualmente em tal temática, de modo analítico é possível refletir sobre a comparação estabelecida: assim como as mudas de plantas são cultivadas isoladamente em ambientes seguros até ganhar força, o isolamento dedicado a um executivo em formação também deve lhe garantir a alternativa de sobrevivência quando no contexto de trabalho. O viveiro, portanto, não existe apenas para transmitir segurança durante a formação, mas serve ainda como uma captura totalizante da subjetividade desses indivíduos que passam a ser fortificados segundo as condições ou condicionamento daquele ambiente.

Ao se analisar o fato dos treinamentos irem além da formação técnica profissional, é possível constatar sua importância na concretização de um estilo de vida e trabalho que exigem disponibilidade e entrega total à empresa e a seus valores, conforme ilustra o seguinte trecho da entrevista com Tavares:

*Os treinamentos eram pesados, mas acho que isso é em qualquer empresa de grande porte. É confinamento mesmo, extremamente desgastante do ponto de vista físico. E tem o lado psíquico, e o lado da pressão psicológica, porque envolve a vaidade... imagina, tem nequinho espalhado do Brasil inteiro, e naqueles três dias, tá todo mundo num hotel querendo mostrar resultados. Tá todo mundo fodido, todo mundo estressado... Mas ali, todo mundo tem que mostrar uma imagem e eu era muito chamado a atenção nisso. (...) Era um BigBrother total em que você só era você mesmo quando estava com o olho fechado dormindo... E não era muito diferente das outras empresas, porque a gente ficava em hotel grande, encontrava outras pessoas e era tudo igual: você acordava e já no café da manhã tava trabalhando. E me cansava porque o povo só falava daquilo. (ENTREVISTA COM TAVARES).*

A fala de Tavares permite identificar a maneira como a imagem de sucesso ou mesmo o estilo de vida, devem ser representados aos pares. Os treinamentos, portanto, têm a capacidade de estimular a aprendizagem não apenas técnica em relação ao trabalho, mas das maneiras e comportamentos necessários de serem adotados naquele meio. Os dispositivos de controle e autocontrole passam a ser fundamentais para a (re)produção de um estilo que, muitas vezes, mostra-se como espúrio, ou como mero gerenciamento de impressão (LEARY e

KOWALSKI, 1990). Tanto Joana quanto William também relataram situações em que os treinamentos iam além das ferramentas de trabalho e passavam a envolver diretamente os padrões de corpo, consumo e comportamento que deveriam ser adotados em seus respectivos cargos.

Ainda discutindo-se as esferas de formação, é necessário contextualizar que muitas vezes os executivos tornam-se transmissores diretos dos conhecimentos desejados para o sucesso das estratégias da gestão. Nesse sentido, Morgana destaca que trabalhava com sua equipe por meio da apresentação de palestras, tendo, certa vez, apresentado a mesma palestra 45 vezes em um mês. Morgana destaca ainda os elementos ligados às relações individuais para na formatação de seus subordinados, conforme indica o seguinte trecho:

*Eu tratava todo mundo no chicotinho o tempo inteiro, o tempo inteiro... porque eu já tinha incorporado aquilo que era o jeito certo de trabalhar: “se trabalha assim!”. Eu lembro de uma cena em que um colega, a gente tinha um esquema que fazia uma palestra para novos franqueadores, ele tinha visto eu fazer isso por um mês e eu disse: “estuda e se prepara que tal dia vai ser a sua primeira”, daí quando chegou na véspera ele veio me dizer que não tava preparado e não tinha condições, aí eu catei ele na sala e descasquei, eu destruí o cara, ele chorava compulsivamente e disse “você vai fazer amanhã!”. Então, é aquela coisa que tinham feito em cima de mim e eu reproduzia idêntico (ENTREVISTA COM MORGANA).*

Além das formações, o acesso às informações, em especial sobre a realidade do mercado, revela-se com grande pertinência para a atualização dos executivos. A leitura de jornais que trazem notícias do mercado é recorrente no meio; todavia, é importante destacar que, em alguns casos, a leitura torna-se dirigida àquilo que realmente interessa ao exercício do cargo. Um exemplo disso foi relatado por Joana ao descrever que a Gama possuía um grupo de empregados dedicados a buscar informações sobre o mercado e disponibilizar uma compilação das notícias de interesse específico: “Então, pra área de mineração, interessa isso e isso, pra área de energia, isso, pra área médica, isso. Aí eles põem os briefings todos os dias na intranet. Então você entra lá e todos os dias tem o consolidado do que saiu na mídia” (ENTREVISTA COM JOANA).

O direcionamento das leituras, no caso da Gama, pode ser compreendido a partir de duas linhas de certo modo emaranhadas: a primeira, refere-se à potencialização do tempo, no sentido de que se ganha em eficiência ao ter em mãos as notícias necessárias, sem haver a necessidade de busca pelas mesmas, o que desperta uma posição elogiadora por parte dos usuários exatamente pelo foco na otimização do processo; a segunda linha na amarração desta trama analítica consiste no modulado direcionamento das informações aos interesses da

empresa, desestimulando o executivo a buscar outras notícias que fujam a seus respectivos interesses.

Ainda em relação ao acesso às informações, Joana, além da compilação diária de notícias, tinha interesse pela leitura de revistas de grande circulação, como *Veja* e *Exame*. Tavares, por sua vez, buscava leituras como *Você S/A*, aqui já mencionada como sendo uma revista de cunho prescritivo com postura elogiadora e acrítica ao *management* às carreiras corporativas (ECCEL, GRISCI e TONON, 2010). De certo modo, o fato de vivenciar as exigências de um cargo executivo colocam Joana em um patamar de buscas de informação diferente daquele vivenciado por Tavares que, na época, almejava seguir pela carreira executiva, acreditando que as prescrições o ajudariam a cumprir suas expectativas. Apesar das diferenças, no entanto, o direcionamento das leituras para a aplicação à carreira e ao trabalho é capaz de revelar características da gestão de si, além de alinhavar a ideia de produção de um estilo executivo voltado à gestão e à empresa.

Ainda nessa mesma linha, é possível mencionar a popularidade de livros também com caráter prescritivo que se mostram como panaceias no processo de autodesenvolvimento para o trabalho. William e Morgana enfatizaram que os livros muito colaboraram para suas respectivas formações. Uma das falas de Morgana é capaz de ilustrar a posição muitas vezes inquestionada e prescritifrênica, focada nos padrões de eficiência e eficácia de tais publicações:

*Comecei a ler muito, era um livro por semana, mas era literatura de aeroporto. Na minha cabeça eu tava ganhando conhecimento em termos de gestão. E eu não tinha despertado nenhum senso crítico sobre aquilo... até mesmo porque a minha formação, o jeito que eu fui treinada pra pensar em matemática segue a linha de que não há discussão, não há desenvolvimento da capacidade argumentativa, então, ou tá certo, ou tá errado e ponto, não tem ponto de vista. Isso eu carreguei pra lá: se o resultado tá saindo, deu, não existe problematização. Demorou anos na minha vida pra eu me dar conta que não precisaria ser bem assim (ENTREVISTA COM MORGANA).*

Por outro lado, Morgana e Dirceu vislumbraram a possibilidade de terem acesso a novos conhecimentos durante o mestrado. Ambos, de certo modo, argumentaram que o contexto acadêmico mais aprofundado permitiu o contato com leituras diferenciadas, que por sua vez, contribuíram para a adoção de uma postura mais crítica em relação não apenas às leituras populares, mas à conduta e produção de seus estilos de vida.

### 7.2.3 As pressões em suas mais diversas facetas

A produção do estilo de vida executivo é marcada, ainda, pela vivência das mais constantes e diversas situações de pressão, que passam a fazer parte das rotinas de trabalho. Tendo ainda por base as questões gerencialistas, é necessário resgatar que, ao impor argumentos muitas vezes incontestáveis, os elementos de racionalização contribuem com o reforço das pressões ao focarem-se essencialmente na busca por resultados. Tal afirmação pode ser ilustrada a partir do seguinte trecho:

*A primeira pressão assim, a mãe de todas: resultado. Então dessa aí 90%, porque ela vai se ramificando... resultado é o tesouro perdido, o Santo Graal que todo mês deve ser encontrado... e ele vai ramificando... dá pra resumir em resultado, resultado, resultado. Parece, para quem tá escutando, que é uma palavra meio assim... mas um mês passado anula o outro, eles esquecem o jornal do dia anterior, o que foi atingido antes não tem mais validade se você caiu nos resultados (ENTREVISTA COM TAVARES).*

De certo modo, apesar de serem congregadas em argumentos moduladores calcados nos resultados, é possível perceber a complexidade ou as “ramificações” capazes de tornar o todo das pressões ao mesmo tempo mais complexo, porém mais fluido e pulverizado em um volume diverso de tantas outras pressões. Em certa colocação Joana reforça tal argumento por meio da descrição das situações vivenciadas:

*Então, sabe..., sempre aquela pressão, pressão, pressão... é por vendas, é por participação de mercado, é por segurança do trabalho... tudo... RH, então, por que é que todos os seus funcionários não estão treinados, e... como vai demitir alguém, revisão anual de todos os funcionários, aquela coisa de perfeição na revisão que você tinha que ter, muita coerência. Então era o volume, acho que a pressão acaba sendo também isso, você tem tanto volume de coisas, é um volume absurdo e se espera perfeição (ENTREVISTA COM JOANA).*

Dirceu destaca que, muitas vezes, as pressões desempenhadas ganham mais complexidade ao atingirem dimensões políticas. Cabe, portanto ao executivo, desempenhar o papel de mediador entre atender aos interesses da organização ao mesmo tempo em que deve lidar com as relações com pares, subordinados ou mesmo com os interesses, anseios e valores pessoais. Como exemplo de tal situação, Joana dá destaque para as situações de demissões: fazia parte da política da empresa que fossem avaliados constantemente os melhores e os piores da equipe, sendo que esses últimos, necessariamente deveriam ser demitidos. Para ela, a pressão e o sofrimento se manifestavam ao constatar que em muitos casos, todos da equipe eram bons, ou então, aqueles com menor desempenho estavam passando por uma fase

temporária de baixa nos resultados. Todavia, a demissão se fazia obrigatória, estimulando cada vez mais a competição interna entre os pares e intensificando a responsabilização do trabalhador pela manutenção de seu emprego.

Ao lidar diretamente com as exigências políticas calcadas no processo de mediação, o executivo, passa, de certo modo a aceitar o “trabalho sujo”, ou seja, em muitos casos passa, segundo Dejourns (2007), a participar do sofrimento ou injustiça cometida a outrem. O referido autor ainda argumenta que esta trata de uma prática que lida ao mesmo tempo com a rejeição e com a coragem, ou seja, “(...) é preciso coragem para fazer o ‘trabalho sujo’. Logo, é a coragem das pessoas de bem que se vai apelar para mobilizá-las” (DEJOURS, 2007, p. 79).

Novamente nesse ponto entram as questões de racionalização oriundas dos modos gerencialistas de gestão. Joana percebia que nem sempre a responsabilidade era única daquele com pior desempenho, entretanto, os indicadores de desempenho impunham as regras a serem seguidas. A adoção de argumentos baseados em números e quantificações, na medida em que contribuem para a despersonalização, torna-se instrumento fundamental no processo de mediação.

Nesse sentido, uma das formas de lidar com o sofrimento e, conseqüentemente, intensificar as cobranças no ambiente de trabalho manifesta-se pela via objetivista e pragmática dos modos de gestão condizentes com a quantofrenia (GAULEJAC, 2007). A utilização intensificada de índices, números e gráficos visavam legitimar, científica e inquestionavelmente, a competitiva busca por resultados, sem problematizar a naturalização e a falsa neutralidade imposta pelos mecanismos de gestão (PAGÈS, et al., 2006; GAULEJAC, 2007).

*É índice, é número e eu não to falando só da parte financeira, mas é tudo índices: índice de rotatividade de pessoal, índice de acidente, índice de segurança, de treinamento, é tudo número, é frio... o número é frio.*

[...]

*Então eles te ensinam essas coisas dos números, tem muitos treinamentos de como lidar com pessoas também, então, você lida, mas você sempre vai atacar o número e nunca a pessoa. [...] Então fica subentendido, então quando eu fazia pressão pra isso era mais ou menos assim, sempre ligada no número, nunca no pessoal. Não é o “que trabalho horrível que você fez”, você tem que mencionar e cobrar pelo trabalho, e mencionar que o trabalho sim está bom, ruim, maravilhoso, nunca a pessoa. Obviamente subentendido, claro... e isso vai gerar uma pressão muitas vezes até pior (ENTREVISTA COM JOANA).*

A adoção de tais mecanismos racionalmente apresentáveis, portanto passam a se incorporar diretamente no fazer executivo enquanto forma de lidar com os processos de mediação, ou mesmo com o enfrentamento em relação ao “trabalho sujo”. Além disso, esse

modo de gestão baseado na quantofrenia extrapola os ambientes de trabalho alcançando a vida, em especial, no que diz respeito às relações familiares. Joana relata, inclusive, o fato de um dia descobrir que um de seus subordinados diretos havia desenvolvido um *balanced scorecard* para o controle das notas escolares de sua filha de oito anos à época. William destaca ainda as comparações, muitas vezes baseadas em mensuração, por parte dos bens adquiridos entre os colegas e profissão como fonte de manutenção do *status* ligado à carreira.

Desse modo, ao resgatar as ideias de pressão, diretamente ligando-se ao processo mediador e quantofrênico, é possível trazer à tona aquilo que Morgana define como “lado maníaco” da crença nos resultados. A produção do estilo do estilo executivo, portanto, passa pela adoção de posturas ativas na cobrança pelo alcance daquilo que se acredita ser melhor para a empresa:

*Eu botava mais pressão. Eu ia pra cima deles feito um cachorro, eu jogava muita pressão em cima das pessoas, mesmo mesmo mesmo. Eu era odiada, muito odiada. Eu tava muito engajada de ter que fazer o correto, ter que fazer o máximo, “dá pra melhorar, sempre dá pra melhorar, vamos lá, vamos lá... sempre dá, sempre dá, sempre dá”. E se você parar e fazer uma análise, quebra, na hora que você quebra essa coisa maníaca, deu, acabou, né? Tem uma coisa maníaca do “dá”, do “você tem o controle” (...). Como eu acreditava naquilo que eu fazia, conseguia pensar, fazer e decidir, eu não duvidava do rumo escolhido e colocava todos pra correr atrás daquilo. Eu dava com as travas da chuteira no pescoço, era bem cruel... em nome de uma coisa que eu achava que era correta. Ah, então a coisa não tá indo do jeito que eu achei que a coisa fosse, bora... dava umas duas ou três enquadradas, se o cara não entrou, rua e vamos pra outro. Eu nunca tive problema pra demitir ninguém porque eu acreditava muito naquilo que eu estava fazendo. Essa crença é muito importante. Se você acredita profundamente naquilo que você tá propondo você faz as piores coisas sem um pingão de remorso. [...] Não é uma coisa de puxar tapete, porque eu nunca fiz isso, mas se tiver alguém no meio do teu caminho... você quer gente que abraça a causa e você vai na causa, você defende (ENTREVISTA COM MORGANA).*

Nesse contexto, as situações de stress vivenciadas passam a fazer parte da rotina de trabalho e, muitas vezes, do próprio estilo de vida, passando a ser aceito e encarado com normalidade, sem desconsiderar o sofrimento, conforme demonstra o seguinte trecho da entrevista com Morgana:

*Stress é seu melhor amigo, seu companheiro de todos os momentos, porque basicamente você está sempre, sempre, sempre e sempre correndo atrás da próxima meta, nunca existe um momento de respiro do “pronto acabou”: é meta do mês, do ano, ou é ou é ou é... sempre tem, custos, receita... você tá sempre devendo, sempre devendo. E o que é pior, se você deu o melhor que você tinha que dar em termos de resultado hoje, você sabe que a probabilidade de você se ferrar no próximo mês é enorme, então, duplica o stress. Então cada vez que você atinge um bom resultado ele te aumenta o stress, porque você sabe que você terá de novo que conseguir aquilo e às vezes você sabe que não vai conseguir (ENTREVISTA COM MORGANA).*

De certo modo, os trechos apresentados remetem diretamente à constante necessidade de eficiência, podendo gerar muitas vezes a sensação de dívida constante com a empresa, conforme apontado em Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007). Os autores mencionam ainda que a sensação de escassez de tempo também se revela como um elemento fundamental na composição dos modos de trabalhar, e por que não dizer de viver, dos executivos. Assim, as formas de lidar com o tempo como forma de lidar com as pressões de trabalho também constituem-se terrenos férteis para a (re)produção da gestão gerencialista a qual o executivo adere.

Nesse sentido, William destaca que entre as 4:00 e 7:00 da manhã acordava para preparar e organizar o dia de trabalho, especialmente planejando os esforços necessários a serem dispendidos individualmente com cada um de seus clientes-chave. Para Morgana, inicialmente a vida em São Paulo era intercalada entre o trabalho e as vivências culturais possibilitadas pela cidade; no entanto, as exigências de seu cargo foram ganhando cada vez maiores proporções a ponto de totalizar seu tempo em função do trabalho. Tavares menciona o caso de quando ele e seus colegas ganharam computadores para que pudessem trabalhar durante a noite, essencialmente durante as viagens. Além disso, a recomendação era a de que os celulares estivessem sempre ligados para responder com rapidez às demandas da empresa. Em suas palavras: *“não tinha horário fixo, e isso é uma grande armadilha porque você acaba trabalhando mais do que todo mundo”*.

Joana relata que em diversas situações precisava acordar às três horas da manhã para as *“conference calls”* (conferências virtuais) envolvendo uma média de trinta executivos de todo mundo. Além disso, seu chefe a instruía a chamar cada um pelo nome de modo que, em uma dada ocasião, ela permaneceu três noites no escritório sem ir para casa, ligando várias vezes para a secretária eletrônica de cada um dos executivos com o objetivo de reconhecê-los pela voz durante as reuniões. As demandas criativas correspondentes à imaterialização do trabalho (LAZZARATO e NEGRI, 2001; GRISCI, 2006) passam, portanto, a reforçar as alterações relativas às vivências espaço-temporais (TELLES, 2006), solicitando, por meio da adesão voluntária, que os executivos reorganizem seus tempos de vida em função do desempenho de seu trabalho.

A relação com o tempo, porém, não trata de algo estanque, porém, sua vivência se relativiza com o momento e com a forma como o trabalho é encarado e desempenhado. No caso de Dirceu, esta relação foi se alterando no decorrer do exercício de suas funções. Essencialmente em seu último emprego como executivo, as pressões, especialmente as



políticas, oriundas do cargo despertavam-no grande sensação de desespero: *“Todos os dias de manhã, quando eu saía de casa, eu me perguntava: ‘será que vai ser hoje que eu vou ter um infarto’. Eu não via... aquela coisa que tu chega na empresa e não vê o tempo passar... tu acha que já passou três horas e olha no relógio e mal passou meia hora... tava demais”*.

As pressões relativas ao cargo, essencialmente àquelas ligadas à totalização do trabalho para além das fronteiras da empresa contribuem para que a compreensão da “vida” seja encarada de modo mais complexo, ou ainda como não-vida. Apesar da não distinção entre as esferas que diferenciam a vida de trabalho de outras esferas, é recorrente o uso de expressões como *“você não tem vida”* (ENTREVISTA COM JOANA), *“aquilo não era vida”* (ENTREVISTA COM TAVARES), ou ainda *“eu não tinha vida”* (ENTREVISTA COM MORGANA), demonstrando o anseio pela diferenciação em termos de exigências, ritmos, estilos ou mesmo possibilidades de vida.

Em suma, é possível perceber que as pressões que cercam o dia a dia de trabalho dos profissionais do mundo corporativo, em especial dos executivos, seguem por linhas e conexões que envolvem os mais diferentes vetores direcionais, bem como as mais diversas formas de lidar com suas práticas. Encarar a pressão como parte da constituição do estilo de vida executivo legitima os participantes do cargo como produtos e (re)produtores dessas formas de pressão. Como mencionado, apesar das diferentes origens, a canalização de grande parte das pressões a que são submetidos os executivos modulam-se na manifestação de resultados que, por sua vez, são repassados de modo dinâmico aos demais componentes de sua hierarquia de trabalho. Esses trabalhadores são, portanto, convocados a mediar os conflitos entre interesses pessoais (incluindo seus próprios), com interesses das organizações. As formas encontradas em lidar com tais pressões passam muitas vezes pela adoção de recursos de controle e autocontrole racionalizados, fundamentados pelas prescrições, ou ainda essencialmente por números, gráficos e índices reforçadores da quantofrenia e, conseqüentemente, da gestão gerencialista.

#### *7.2.4 O estilo de vida executivo e a relação com a sociedade e a família*

Na medida em que os modos de subjetivação são produzidos socialmente, é necessário traçar algumas reflexões procurando compreender como os relacionamentos, de certo modo, contribuem com o processo de (re)produção dos estilos de vida fundamentados na gestão gerencialista. Nesse contexto, um dos principais pontos a ser aqui discutido consiste em

retomar uma das opções metodológicas mencionadas: o fato de contextualizar a história de vida de dois “*funcionários do mundo corporativo*” (ENTREVISTA COM TAVARES), Tavares e William, que mesmo não sendo considerados executivos no sentido hierárquico do termo, foram assim socialmente identificados.

Desde os contatos iniciais, ou ainda durante as entrevistas, William apresentava-se como tendo deixado a carreira executiva. Tal denominação, em geral, é compartilhada por outras pessoas de suas esferas sociais. Atualmente, como pastor, casos de aconselhamento pessoal, muitas vezes ligados às crises oriundas da carreira executiva, são direcionados a William, exatamente por ter tido experiências suficientes a ponto de compartilhá-las com aqueles que procuram a igreja.

Por outro lado, como contextualizado no capítulo referente ao método da pesquisa, Tavares, apesar de não se sentir confortável em ser chamado de ex-executivo, de certo modo foi desta maneira apresentado pela mídia, a ponto de ter sido localizado a partir de notícias e reportagens publicadas na internet. Durante uma das entrevistas, todavia, essa inquietação em relação à aplicação do termo passa por reflexões:

*Mas qual é a definição de executivo? Ele passa a ser executivo como diretor, como presidente. Entendeu? Mas você tem uma classe executiva no avião... suíte executiva, classe executiva... [...] O que que é ser executivo nesse mercado? Talvez tenha a sua opinião mas tem também o que mercado entende como executivo. [...] Executivo virou glamour, igual a menina que quer ser modelo. (ENTREVISTA COM TAVARES).*

Ao final de uma das entrevistas, Tavares apanha sobre uma mesa um prospecto, reproduzido na Figura 1, divulgando a propaganda de um restaurante servindo “Almoço Executivo” com valores a partir de R\$9,90. A propaganda permitiu-o aprofundar-se na reflexão iniciada durante a fala citada. Tavares seguiu sua reflexão por ao menos duas linhas que envolviam diretamente a forma como a sociedade, ou em suas palavras “o mercado” tem contribuído com a pulverização no uso de um termo que não mais remeta apenas ao desempenho de um cargo de gestão, mas que de certo modo tem propagado a (re)produção de um estilo de vida característico ao executivo.

**ALMOÇO EXECUTIVO CHOPP TIME**

NOVO CARDÁPIO

Baby à Poivre      Baby Beef ao Catupiry

PRATOS À PARTIR DE **9,90** COM DIREITO AO BUFFET DE SALADA

No Chopp Time, você pede um Prato Executivo no almoço e serve no Buffet de Saladas à vontade. Aprecie os melhores pratos, com os melhores preços e ainda ganhe a salada. Almoço Executivo de 2ª a 6ª até às 15 horas.

Chopp Time Street

Rondon Pacheco, 3800  
Aberto diariamente à partir das 11 horas.

**Figura 1 – Anúncio utilizado por Tavares na reflexão acerca do termo “executivo”**

Em primeiro lugar, sua reflexão encaminhou-se ao fato de se tratarem de pratos simples e, acima de tudo, para consumo rápido. Tavares associa então o uso do termo, tanto no restaurante, quanto à adoção das “classes executivas”, como ao atendimento de um estilo que não dispõe de muito tempo, visto que o exercício de suas atividades profissionais devem ser privilegiadas em relação a outras atividades de sua vida. Hospedar-se em hotéis executivos, além de caracterizar também a questão do uso otimizado do tempo em função de trabalho (na medida em que, por melhor que sejam suas estruturas, geralmente os trabalhadores terão apenas o tempo de dormir e não aproveitar outros recursos oferecidos), possibilita pensar que tais serviços têm cada vez mais se desprovido de vínculos pessoais, podendo, portanto, serem considerados “lugares de passagem”<sup>5</sup>.

Tavares tece ainda uma reflexão com relação ao preço cobrado pelo prato, que de certo modo, não se mostra coerente com o padrão de consumo de um executivo de alta hierarquia. Não obstante, o preço popular contribui para o consumo de algo que, muitas vezes, irrefletidamente é compreendido como diferenciado. Nesse sentido, buscar refletir sobre a popularização e o uso corrente do termo “executivo” permite novamente uma retomada dos padrões apresentados por Rolnik (1997a) acerca da identidade *prêt-à-porter*, sendo esta, portanto, caracterizada a partir dos aspectos de um trabalhador que se mostra diferenciado em relação a outras classes de trabalhadores, mesmo que sua realidade não seja assim condizente.

Mesmo não atuando em cargos executivos propriamente ditos, o trabalho como empregado de uma multinacional traz consigo representações características do estilo

<sup>5</sup> Faz-se aqui uma paráfrase aos ensaios de Sant’Anna (2001) ao compreender a subjetividade contemporânea a partir das reflexões acerca dos “corpos de passagem”.

executivo, que por sua vez implica em certos padrões não apenas de comportamento, mas de consumo. Tavares, em alguns momentos de sua fala destacou a importância, em termos de *status*, de ser apresentado em dados círculos sociais como funcionário de uma multinacional. Além disso, assim como Morgana, Tavares também dá destaque para certa conotação de clube determinado em alguns padrões de consumo capazes de caracterizar formas socialmente legitimadas de distinção, como já mencionado anteriormente. Ainda nessa mesma linha de pensamento é possível mencionar a restrição dos grupos de amizades a grupos pertencentes à mesma empresa. Como ilustração de tal afirmação Joana, em mais de um momento diz que “*só tinha amigos da Gama, porque não tinha vida fora da Gama*”, ou seja, de certo modo, até mesmo os círculos de amizade passam a ser gerenciados, sendo capazes de desvelar outra faceta na (re)produção de um estilo de vida executivo.

Mais do que meras representações, os estilos de vida característicos são, portanto, (re)produzidos pelas pessoas que compõem o círculo de convivência destes profissionais, em especial suas famílias. Todos os entrevistados, de certo modo, mencionaram em algum momento a importância que seus familiares próximos davam ao emprego. Além disso, muitas vezes hábitos característicos passam a ser compartilhados também pelos familiares. Morgana menciona, por exemplo, que nos tradicionais churrascos de domingo com a família, cervejas especiais, cortes específicos de carne, dentre outros, passaram a ser adotados por seu pai como forma de agradá-la, já que aqueles se tratavam de hábitos adquiridos durante seu exercício profissional como executiva.

Ainda nessa perspectiva é possível trazer o exemplo de Dirceu e sua esposa, na época também executiva. As rotinas do casal em muitas situações ultrapassavam as fronteiras domésticas e adaptavam-se às rotinas de trabalho, como o fato de programarem seus encontros conforme relatado a seguir:

*Era muito louco porque nós viajávamos muito. Teve um período da nossa vida em que a gente se encontrava no Rio de Janeiro, com muita frequência. Parávamos no mesmo hotel [risos]. A gente tentava fazer coincidir nossas viagens de forma que nós pudéssemos ficar os dois no Rio de Janeiro (ENTREVISTA COM DIRCEU).*

Dirceu, em diversas situações, relatou fatos relacionados à convivência com sua filha. “*No segundo aniversário da minha filha, eu tava no aeroporto em São Paulo, eu liguei pra minha mulher e disse 'acorda ela lá'. Ela tava dormindo, e eu disse 'acorda ela porque eu preciso dizer que eu existo e que ela tem um pai'*”. Houve uma situação em que sua filha, já

adolescente, lhe telefonou pedindo para buscá-la numa festa na madrugada, fato que de certo modo o surpreendeu, não pelo horário da festa, mas pela idade que a filha já alcançara:

*E eu fiquei em estado catatônico. Eu te confesso que quando eu desliguei o telefone eu fiquei... e disse “bom, está virando uma mulher”. E eu não tinha visto ela crescer... a verdade era essa, eu não tinha visto ela crescer. Cara, eu tive uma coisa, que eu me envergonho quando eu digo: eu cheguei a ter conta corrente em uma loja de brinquedos em São Paulo no período que eu trabalhava no Ypsilon. [...] Toda vez eu comprava alguma coisa pra trazer pra ela porque... então... ela na verdade adorava, em tese, né? O pai sempre trazia um brinquedo pra ela, alguma coisa, uma lembrança... eu passava mais tempo em São Paulo do que aqui... é a ilusão de que todo executivo tem de que faz essa compensação... (ENTREVISTA COM DIRCEU).*

William e Morgana traçam comentários semelhantes, demonstrando como a lógica da compensação por meio do consumo tem se tornado algo recorrente no meio corporativo (essencialmente por parte daqueles que ficam ausentes do convívio familiar). Morgana complementa ainda que tal fato passa a ser mais um dos elementos constituintes do estilo de vida executivo, representando, em muitos casos um papel de “*um pai exemplar e um excelente marido*”, não por suas atitudes como tais, mas pelo que é socialmente representado.

Joana, por sua vez, tece uma reflexão a partir de duas perspectivas: a de ter se dedicado à empresa e não ter tido por muito tempo nenhum relacionamento; e a de suas observações em relação às atitudes de funcionários da empresa na relação com seus respectivos filhos. Assim contou:

*Passaram-se 27 anos na Gama, e a coisa foi passando, foi passando. [...] Então era isso, você começa a sentir mais falta ainda e você diz ‘Meu Deus o tempo tá passando e será que eu nunca vou ter ninguém também? Será que eu nunca vou ter um amor? Fico aqui só pensando na Gama, na Gama, na Gama’. Ai você começa a olhar pra algumas executivas que estão lá na casa dos seus 60 e tantos anos e estão lá, correndo e isso e aquilo, aumentando isso e aquilo, e curso, porque é curso é assim, é muito curso, é muita coisa, é muita coisa.*  
[...]

*Tinham algumas mulheres lá na Gama que são casadas e tem filhos. A diretora mesmo de recursos humanos... a da América Latina, ela tem uma menina que tava com 5 anos e a menina tinha pressão alta, tinha um monte de coisa e eu sempre me perguntava se não era por causa da pressão da Gama, porque ela sempre viajava enquanto ela tava grávida com aquele barrigão para tudo quanto era lado, sabe? Ela tava na Gama e não sabia se levava a menina para escola ou se ficava mais preocupada com a apresentação que tinha que fazer (ENTREVISTA COM JOANA).*

Essas colocações, portanto, dizem da produção de um estilo de vida fundamentado na ideia de eficácia. É baseado em mais esse cultuado fundamento gerencialista que a ideia de que “os fins justificam os meios” passa a ser naturalizada e vivenciada pelos executivos e, muitas vezes, compartilhada entre famílias e amigos. Além disso, expandir o uso das

estratégias de gestão para fora do ambiente de trabalho de modo a potencializar o desempenho precoce de uma criança, via *balanced scorecard*, reforça a lógica de gestão da família no ritmo da competitividade, conforme já atestaram os estudos de Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007) e Oltramari, Grisci e Weber (2011), ou ainda da quantofrenia mencionada por Gaulejac (2007).

Para Joana, na medida em que tais modos de gestão sustentam a competitividade, podem trazer benefícios de inovação e qualidade para a sociedade; todavia, suas consequências pessoais e familiares deixam a desejar. E ponderou:

*Então acho que essas coisas afetam as famílias das pessoas que trabalham. Pra sociedade ela traz coisas boas, mas pras pessoas que estão ali dentro, acho talvez que as pessoas não sintam... é como um drogado, de novo eu vou usar... é como o drogado: porque o drogado, na hora em que ele vai se drogar ele tá lá no “ôh o mundo é belo”, mas é a família que sofre ao redor. Então acho que da mesma forma, acho que a família acaba sofrendo muito (ENTREVISTA COM JOANA).*

Joana comparou as práticas gerencialistas ao uso de drogas, no sentido de ser estabelecida uma relação de dependência por parte dos envolvidos com tal processo de gestão. Joana, Morgana e Dirceu mencionam que o uso de bebidas alcoólicas passa a ser muito recorrente no meio executivo. Morgana diz que o consumo de álcool “faz parte do estilo”; Joana e Dirceu relatam que em dadas circunstâncias as bebidas fazem parte do protocolo. Ambos consideraram que após deixarem suas carreiras, naturalmente, reduziram significativamente o consumo de álcool.

Retomar a comparação estabelecida entre o consumo de drogas, ou aos vícios em relação às técnicas de gestão, remete à complexidade dos elementos que envolvem a produção dos estilos de vida influenciados pela gestão gerencialista. Ao mesmo tempo em que há toda uma captura fundamentada numa lógica de prazer diretamente relacionada ao trabalho, o sofrimento é, muitas vezes, mascarado a ponto de ser mais fácil para o envolvido manter-se entorpecido e anestesiado. Em suma, o fato da produção de subjetividade ligar-se diretamente ao social, permite argumentar acerca de alguns traços característicos de um estilo aqui denominado como “estilo de vida executivo”, em que apesar das mais diversas condições individuais demarcadas, elementos de prescrições e decalques tornam-se socialmente capazes de modular a vida de profissionais do mundo corporativo para além dos muros da empresa. As principais linhas que perpassam a tessitura deste complexo estilo sofre interferência direta de determinados códigos de condutas fundamentados no *status* e *glamourização* que permeiam o cargo, a intensificação da gestão de si por meio da busca de formações e

informações capazes de melhorarem o desempenho pessoal em suas funções, as constantes situações de pressões vivenciadas no dia-a-dia de trabalho ou ainda a relação com a sociedade e família intimamente alcançada pela lógica da gestão. A esses aspectos Morgana faz um alerta, lembrando que a representação social do executivo, ideologicamente, passa por sua distinção em relação a outros trabalhadores:

*Se você é executivo, de modo geral você não é rico, você é assalariado, e nenhum executivo assume isso. Você não consegue aceitar que você é um peão igual a outros peões. Você se acha e acha que é rico, e esta é uma sensação que é muito forte. Eu hoje consigo olhar para trás e ver isso sabe, você pensa que aquilo vai ser perene e não questiona se mês que vem você pode estar desempregado e estar na sarjeta. Você lida com aquilo como se você fosse ser reconhecido daquele jeito, como se você fosse ter sempre aquela quantidade de dinheiro, frequentar sempre aqueles lugares e fazer tudo aquilo (ENTREVISTA COM MORGANA).*

Em suma, após a exposição dos principais elementos capazes de influenciar diretamente na produção do estilo de vida executivo, é necessário retomar o questionamento inicialmente proposto: que possíveis influências da gestão gerencialista encontram-se na produção do estilo de vida executivo e quais são as (im)possíveis rupturas que o executivo contemporaneamente julga promover frente ao gerencialismo? Desse modo, as discussões que seguem buscarão maior desenvolvimento de tal reflexão.

## 8 ESTILO DE VIDA EXECUTIVO: RUPTURAS (IM)POSSÍVEIS

Seguindo-se à sequência metodológica proposta em Bertaux (1999) e Rosenthal (2004) além das reflexões elencadas nas aproximações das falas dos sujeitos, serão consideradas, neste momento, as análises acerca das (im)possíveis rupturas referentes à carreira e, especialmente, ao estilo de vida executivo, com vistas a elencar conceitos que possam contribuir teoricamente com a temática aqui propostas. É novamente necessário salientar que os esforços analíticos, na medida em que se guiarão pelos pressupostos do construcionismo social, não constituirão verdades e argumentos estanques, mas deverão possibilitar outras leituras e compreensões relativas ao fenômeno social estudado a partir do corpo teórico investigado.

Nesse sentido, ao invés de dar início às reflexões relativas às histórias de cada um dos entrevistados, compreender as formas como a sociedade percebe a carreira executiva possibilita, de certo modo, traçar reflexões que se aproximam com elementos teóricos aqui elencados, especialmente Gaulejac (2007), Parker (2002) e Bauman (2001, 2007). Vista como uma máquina de controle social (GUATTARI e ROLNIK, 2005), é possível perceber que a gestão gerencialista instila não apenas na esfera corporativa, mas na sociedade como um todo, a busca incessante pelo sucesso baseado em critérios racionalizados e padrões de eficiência e eficácia.

Como já mencionado, durante o processo de busca e pesquisa por pessoas que tivessem abandonado a carreira executiva, ou mesmo ao comentar, nas mais diversas situações sobre os pressupostos empíricos deste trabalho, não era incomum encontrar pessoas que demonstrassem surpresa ou mesmo que duvidassem que pudesse existir pessoas que tomassem tal decisão. Na visão de muitos, o sucesso e os benefícios proporcionados por uma vantajosa carreira em uma grande corporação não daria margem para seu abandono. Em muitos casos ainda, de maneira jocosa, surgiam questões como: “Mas eles [os executivos] vão fazer o quê? Tornam-se *hippies*?”, como se caminhos alternativos quanto às possibilidades de existência fossem restritas, ou muitas vezes, no limite, comparadas à loucura.

“Loucura”, aliás, foi uma interjeição ouvida por praticamente todos os entrevistados ao compartilharem sua decisão. Joana menciona principalmente a reação dos colegas de trabalho: “*Você tá louca!*”, “*Você tá louca*”, “*you vai se arrepender*”. *Porque eles estão aí ainda no mesmo meio, né? Eles ainda estão viciados com a droga...*”. William, como já descrito anteriormente, recebeu recomendações, inclusive, para fazer um tratamento psicológico. Morgana ressalta que a visão de muitos se assemelha a atitude de “*abandonar o*



*melhor dos mundos*”, sendo que nem sempre as situações de sofrimentos são enxergadas, ou ainda podem ser vistas como fraqueza.

*Algumas pessoas acharam um absurdo eu ta fazendo isso. Entende?! Elas acharam um absurdo, um absurdo total. Eu “foda-se”. [...] Esse é o ponto. Você já tava no melhor dos mundos. E eu abri mão do melhor dos mundos. Entende?! Eu tinha uma grana boa, com um trabalho que me permitia fazer todas as outras coisas que eu quisesse. Eu tava fazendo... sei lá, aula de italiano de noite, pilates, eu tinha assim várias outras atividades. E não me servia. E isso pra várias pessoas foi assim, as pessoas se emputeceram por causa disso. Várias pessoas ficaram muito putas comigo por causa disso.*

[...]

*As pessoas de modo geral me acharam louca, louca completa, insana. Até hoje tem gente que acha que é um absurdo. Na verdade uma coisa que foi interessante, foi que uns dois anos antes, teve um outro amigo meu, da minha turma de amigos de infância... ele é psiquiatra, ele fez quatro anos de engenharia mecânica, desistiu, foi fazer medicina, fez medicina, residência, começou a trabalhar e aí uns dois anos antes de eu sair da empresa ele surtou, pegou as coisinhas dele e colocou dentro do carro, dirigiu até Barra do Garças e foi morar em Barra do Garças, certo? Onde é Barra do Garças, e aí o que aconteceu: umas pessoas eu avisei antes, outras eu falei depois, e eu ouvia “tá você vai dar uma de Marcelo agora?”, era a frase que eu mais ouvia porque tinha tido esse episódio antes. “e o que você vai fazer com a sua vida?” “você é louca de virar professora” (ENTREVISTA COM MORGANA).*

Assim como os elementos de eficiência, eficácia e gestão de si ganham dimensões sociais para além das corporações; a normalização das pressões, essencialmente baseadas na compensação do sofrimento em troca do “melhor dos mundos” dilui-se também na sociedade, criando, portanto, situações de dilemas para aqueles que fazem a opção pela mudança em relação às escolhas e estilos de vida. Tavares, apesar de ter sido demitido e ter dificuldade para conseguir um novo emprego, ainda sofria pressões por parte de familiares e colegas para manter-se firme na busca de sucesso na carreira corporativa. Ele inclusive relata que seu processo reflexivo em relação à sua decisão foi diretamente influenciado por um texto de Khalil Gibran (s/d, pp. 9-10), encontrado por acaso em uma livraria e reproduzido a seguir:

#### *O Louco*

*Perguntais-me como me tornei louco. Aconteceu assim:*

*Um dia, muito tempo antes de muitos deuses terem nascido, despertei de um sono profundo e notei que todas as minhas máscaras tinham sido roubadas – as sete máscaras que eu havia confeccionado e usado em sete vidas – e corri sem máscara pelas ruas cheias de gente, gritando: “Ladrões, ladrões, malditos ladrões!”*

*Homens e mulheres riram de mim e alguns correram para casa, com medo de mim.*

*E quando cheguei à praça do mercado, um garoto trepado no telhado de uma casa gritou: “É um louco!”. Olhei para cima, pra vê-lo. O sol beijou pela primeira vez minha face nua.*

*Pela primeira vez, o sol beijava minha face nua, e minha alma inflamou-se de amor pelo sol, e não desejei mais minhas máscaras. E, como num transe, gritei: “Benditos, benditos os ladrões que roubaram minhas máscaras!”*

*Assim me tornei louco.*

*E encontrei tanto liberdade como segurança em minha loucura: a liberdade da solidão e a segurança de não ser compreendido, pois aquele desigual que nos compreende escraviza alguma coisa em nós.*

A comparação de seu momento de decisão com o texto de Gibran permite assemelhar a reflexão de Tavares à história dos demais entrevistados. De certo modo, a busca desesperada pelas máscaras aproximam-se das estratégias (re)produzidas pelos executivos para manterem-se em suas carreiras. O *glamour* e o *status* oferecidos pelas corporações e demonstrados pelos executivos, por vezes mascaram os sofrimentos e aprisionam as possibilidades de existência diferentes daquelas baseadas na lógica da gestão. A sociedade, nesse interim, projeta na imagem do executivo a figura de sucesso. A decisão pela ruptura, em partes, contraria aquilo que é idealmente (re)produzido e compartilhado com relação ao desenvolvimento profissional.

*É meio que natural, e você meio que destrói o sonho dos outros, mesmo que indiretamente. É aquilo: o pai tem um filho que trabalha numa multinacional... o amigo também é assim... é o que eu falei né, é como se você tivesse destruindo o sonho que outra pessoa projetou em você. Talvez ela nem tenha projetado, ou nem sabe disso... Mas as pessoas só veem o externo... aqui a gente fala “só vê as pingas que bebe, o tombo que cai ninguém vê”. Mas tem muita gente que precisa manter o status... (ENTREVISTA COM TAVARES).*

A gestão de si, portanto, passa a ir muito além de dar conta das cobranças com relação ao desempenho do trabalho e da carreira. Seja de maneira mais difusa, como no caso de publicações populares, por exemplo, ou de modo mais direto pelos pares, colegas, amigos e familiares, a responsabilização pelo sucesso na carreira passa a ser cada vez mais alvo de cobrança, tornando-se, portanto, mais uma fonte de pressão e culpabilização ao sujeito. De certo modo, as pessoas apontando nas ruas para o indivíduo sem máscaras e, em alguns casos, taxando-o como louco, estimulam o medo e o receio por parte daqueles que muitas vezes preferem esconder-se atrás das proteções por eles mesmo criadas.

Para nenhum dos entrevistados a decisão por deixar a carreira, ou mesmo o mercado corporativo de trabalho consistiu em uma decisão simples, repentina ou impulsiva. De certo modo, apesar de em todos os casos ser possível observar um fato ou ponto de ruptura, é necessário ponderar que, também em todos os casos, o rompimento com a carreira executiva ou mesmo com a função no mundo corporativo se deu em um processo.

Dirceu há algum tempo vivenciava situações de sofrimento, muitas delas oriundas das pressões políticas atinentes ao cargo. O fato de se dar conta que sua filha havia crescido e que

não tinha acompanhado o processo, no entanto, correspondeu ao ponto principal de reflexão para a mudança na carreira.

Joana vivenciava uma fase em que já havia galgado altas posições em diferentes negócios da Gama. De certo modo, conforme suas próprias palavras, ela já havia provado para a sociedade e para si mesma a sua capacidade. O aborto espontâneo do primeiro filho, mesmo depois tendo descoberto que não se relacionava ao ritmo de vida, foi o grande desencadeador para que Joana começasse a analisar seu ritmo de trabalho (ou até mesmo o de seus pares) de outra maneira, levando-a a pensar outras possibilidades de existência, no caso específico voltado diretamente à constituição, atenção e cuidados à família.

As leituras e discussões realizadas na formação de mestrado acadêmico contribuíram para que Morgana avaliasse sua vida e postura profissional de forma mais criteriosa. O fato de não ter encontrado respaldo durante os momentos de crise na empresa também foram determinantes para sua tomada de decisão em abandonar a carreira.

William foi um dos únicos que, conforme suas palavras, deixou de “*fazer algo que era apaixonado, para fazer algo que amava*”. Diferentemente dos demais, sua decisão não se baseou nas pressões oriundas do meio corporativo, mas sim em suas crenças religiosas. Há duas ponderações, entretanto, a serem feitas: o distanciamento da carreira corporativa permitiu-o estabelecer leituras diferenciadas não apenas do seu próprio estilo de vida, quanto de outras pessoas que continuam envolvidas com as empresas. Além disso, William também passou por um período de discernimento, confirmado a não impulsividade e o processo em relação à decisão tomada.

Tavares foi o único entre os entrevistados a sentir com mais intensidade o “fantasma da inutilidade” (SENNETT, 2006), gerado pelo desemprego. As tentativas em manter-se no mercado corporativo, tendo como anseio gozar de um alto cargo executivo, no entanto, por muito tempo fizeram parte de seus esforços. Os problemas de saúde desencadeados na Science levaram-no a processos de questionamentos e autoquestionamentos em relação às suas escolhas e seu fazer profissional.

Mais diretamente relacionando-se às carreiras, é possível refletir que as rupturas, de certo modo, contribuem com a intensificação dos ditames apregoados pelas carreiras sem fronteiras e proteanas, na medida em que corroboram a prescrição das constantes mudanças. Até mesmo um rompimento com as carreiras corporativas poderia, de certa forma, contribuir com o reforço à metáfora do mito Proteu ao alterar sua face a partir de sua própria vontade. No entanto, baseando-se em Deleuze (1992) ao mencionar os estilos, ou mesmo as possibilidades de vida, tomar a decisão de romper com a carreira poderia ser caracterizada

como o uso da criatividade em formas singulares de produzir estilos de vida, na medida em que, de certo modo contraria algo socialmente aceito e defendido?

A busca de reflexões para o questionamento apresentado não se pode basear na simplificação. Ao se pensar a (re)produção dos estilos de vida a partir dos polos de individuação e singularização, é possível pensar sobre que as novas alternativas criadas singularmente podem ser rapidamente capturadas e transformadas em mecanismos que reforcem os moldes gerencialistas, individualizando-as, e tornando-as prontas para o consumo de novos estilos e (im)possibilidades. No entanto, baseado em Guattari e Rolnik (2005), a subjetividade é produzida no “entre”; nesse sentido, por analogia é possível salientar que as reflexões atinentes a este assunto devem superar a ideia dicotômica de *possibilidade* e *impossibilidade* em se estabelecer rupturas com os estilos de vida. A visão de polos opostos e dissociados deve dar lugar a um *continuum* fundamentado em um processo de produção de subjetividade, em que as tensões entre ambas sejam capazes de revelar importantes fatores relativos à produção de estilos de vida.

Nesse sentido, buscando aprofundar-se ainda mais na compreensão do processo possibilidade-impossibilidade-(im)possibilidade de se estabelecer rupturas com o estilo de vida executivo, é possível resgatar, por analogia, outro recurso estético, também mencionado por Tavares. Como narrado ao final da descrição de sua história, uma de suas esculturas da série artística denominada “Ecdises” (FIGURA 2). De certo modo, o uso da estética e da arte pode surgir como alternativa à compreensão de fenômenos ligados à subjetividade, essencialmente em suas relações com o meio organizacional (WOOD Jr. e CSILLAG, 2001; LEAL, 2004; TONON et al. 2013).

Mais especificamente em relação à obra mencionada, Tavares assim a define:

*Algumas coisas... meu trabalho tem muito de orgânico. Essa série aqui [apontando para a fotografia da obra], é a série das Ecdises. E daí vêm e me perguntam “nossa, o que é que significa ecdise?”. Ai eu tenho que dar uma explicação teórica: [...] Você já viu casquinha de cigarra, escorpião? Aquilo lá é porque eles não têm esqueleto interno, mas eles têm esqueleto externo. Pra eles poderem passar de um estágio de vida pra outro, pra eles evoluírem eles têm que romper com esse esqueleto externo, esse exoesqueleto, fica um tempo sem o esqueleto e vão produzindo outro. Então essa mudança da saída do esqueleto chama “Ecdise”. Então, e é por isso que eu digo porque ao mesmo tempo isso sou eu. Isso reflete em todos os sentidos da minha vida. [...] O meu trabalho tá me ajudando a fazer isso. E é bem isso, porque eu trabalhava com um produto que impedia que isso acontecesse. Então, metaforicamente eu to meio que nesse momento de romper, de mudar com as coisas (ENTREVISTA COM TAVARES).*



**Figura 2 – Escultura de parede Série “Ecdises” (Fonte: Entrevista com Tavares)**

Tomar um termo desterritorializado da biologia para compreender as territorialização das linhas que perpassam o processo de ruptura daqueles que, de certo modo, romperam com a carreira executiva/corporativa permite aprofundar-se na compreensão do “entre” existente nesse processo. Assim como o crescimento do inseto só é possibilitado com a ruptura de seu exoesqueleto, é possível pensar as ecdises, ou ações de ruptura identificadas nas histórias aqui apresentadas.

Não se trata de uma metamorfose, em que o envolvimento em um casulo resultará na transformação completa, mas num processo de dupla captura que ao mesmo tempo carrega consigo a essência e convive com o devir enquanto desejo de tornar-se (DELEUZE, 1996). Neste fenômeno de dupla captura, portanto, a produção de novos estilos passa a fundamentar-se nas conjunções entre os traçados e as linhas diversas que perpassam as vidas. Para Deleuze (1996, p. 21), tais linhas que compõem pessoas e coisas por vezes são “linhas duras, linhas flexíveis, linhas de fuga, etc”. Nas ecdises, linhas duras, flexíveis e de fuga, portanto, coexistem em um processo constante e dinâmico de mudança, de (im)possibilidades.

As linhas de fuga caracterizam-se, no argumento aqui pretendido, como alternativas que se mostram como potência para o rompimento com o exoesqueleto solidificado, essencialmente, pelos elementos gerencialistas. Em todos os casos, o apoio aportado pelas famílias (maridos, esposa ou pais) foi enfatizado como facilitador no processo de ruptura. Apesar de haver o ponto de convergência na família, diferentes linhas de fuga contribuíram com a ruptura com a carreira: Joana, após os problemas com a gravidez e a observação crítica da postura de outras colegas executivas, de certo modo, fortaleceu a ideia de abandonar a carreira com vistas a tornar-se “*mãe e esposa em tempo integral*”; para Dirceu, o fato de não ter dívidas, ter certa infraestrutura constituída e ainda ser concursado como professor deram-lhe o impulso necessário para a mudança; Morgana argumenta que os anos de experiência de trabalho contribuíram para que os encantos e capturas do mundo corporativo passassem a ser encarados de outro modo, além disso, a formação e a maturidade garantiram-lhe maior capacidade reflexiva em suas decisões; Tavares, apesar do apoio familiar percebe que o fato de ser solteiro o permitiu “*poder se dar ao luxo*” de abandonar o mundo corporativo, visto que teve muitos colegas que argumentaram não fazer o mesmo pelo fato de terem de cumprir com as obrigações de sustento da família.

Uma das principais características da gestão gerencialista consiste no aprisionamento através do cerco ideológico que, na maioria dos casos, não estimula a reflexão por parte do trabalhador com relação ao seu cotidiano de trabalho. O excesso de informações ou mesmo as cobranças, de certo modo levam o trabalhador a direcionar sua potência de vida para o exercício de seu cargo. No caso de todos os entrevistados foi possível notar que antes de promoverem a ação de ruptura com suas carreiras ou mesmo com o meio corporativo, tiveram a possibilidade de distanciarem-se ou ainda de reduzirem suas cargas de trabalho, podendo, desta forma refletir e tomar maior consciência acerca de suas situações. Acreditando na importância da crítica, Boltanski e Chiapello (2009) argumentam sobre a importância do distanciamento para esse processo. Segundo os referidos autores:

Mesmo onde o capitalismo está mais implantado as pessoas não deixam de existir fora do trabalho e em tantas outras relações, de tal modo que estão sempre em condições de respaldar-se nessa vida exterior (familiar, de amizades, cultural, política ou associativa) para manter uma distância crítica, pelo menos quando o nível de exploração não é o máximo (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009, p. 481).

O distanciamento do excesso de trabalho, ou ainda, conforme mencionado por Boltanski e Chiapello (2009), a redução da exploração máxima, associados ao respaldo em outras esferas de relação para além daquelas impostas pelo trabalho revelam não apenas a importância, mas a potência da crítica para o seguimento das linhas de fuga que possibilitem a realização das ecdises.

Sob a perspectiva da subjetividade, é possível refletir ainda que as rupturas proporcionadas pelas linhas de fugas são reforçadas na reinvenção do trabalho. Em outras palavras, a criatividade em reinventar, ou mesmo adotar novas formas de se trabalhar, assim como a crítica, também podem ser vistas como potências para a (re)invenção de novos estilos de vida.

Abandonar o exoesqueleto, entretanto, consiste em deixar para trás os mais diversos componentes que contribuíram com sua solidificação. Todos os entrevistados, de certo modo mencionaram que o stress e as pressões geradas pelo mundo corporativo ao serem abandonadas possibilitaram o desenvolvimento de novas rotinas e novas possibilidades de vida. Nesse emaranhado, William, destaca a importância em se abandonar a ideia de trabalho como finalidade última à existência, e passar a considerar a existência e a vida como algo maior, em que o trabalho torna-se meio, ou um mero recurso para a contemplação de outras esferas.

Nesse mesmo processo de lidar com as rotas de fuga, deve-se considerar ainda o abandono de elementos que se mostravam agradáveis, ou mesmo que tiveram certo peso na decisão. Para Morgana, por exemplo, títulos de clubes, jogos de golfe e viagens internacionais frequentes tiveram de ser deixadas de lado em seu novo estilo de vida. Dirceu, por sua vez, teve de se acostumar com o fato de não ter mais alguém sendo responsável por suas rotinas diárias, como o controle da agenda, pagamento de contas ou mesmo com o fato de não ter mais alguém para lavar e abastecer seu carro. Um ponto de convergência entre Tavares e Joana diz do abandono, ou afastamento por parte dos amigos e colegas de trabalho. Joana argumenta esse distanciamento aumenta na medida em que os assuntos passam a se diferenciar daqueles voltados ao trabalho, à carreira ou mesmo à empresa.

As linhas flexíveis tratam daquelas capazes de alterarem-se em forma e tensão,

componentes do entremeio entre as linhas de fuga e as linhas duras, sendo caracterizadas, portanto, como as dificuldades encontradas no processo de realização da ecdise. Para William e Dirceu o medo de não ter condições de manter o conforto, ou mesmo atender as necessidades da família foi considerado um ponto de tensão no processo. Para William, receber uma proposta de retorno ao trabalho após um ano, de certo modo gerou uma tensão, rompida somente com a constatação de que sua família, em especial sua filha, está mais feliz com o atual modo de vida. Morgana e Joana também mencionaram as questões financeiras como ponto de tensão. Morgana destaca que sua decisão foi dificultada ainda pelo receio em não conseguir se adaptar a outra carreira. Para Tavares, a tensão era exercida pelo medo do preconceito ou mesmo da não aceitação enfrentada pela drástica mudança.

Recorrendo-se à Boltanski e Chiapello (2009) é possível considerar que apesar das mais diversas imposições por possíveis mudanças, as pessoas tendem a dar valor àquilo que se mantém ao longo do tempo. Tal valorização contribui para a geração dos sofrimentos nos processos de ruptura. Nesse sentido

(...) Mesmo na esfera do trabalho, onde o caráter temporário dos compromissos é um fato agora admitido, uma experiência satisfatória normalmente cria esperança de prolongamento. (...). Segue-se que o rompimento de uma relação e a interrupção de um projeto são coisas que se prestam a ser vivenciadas como fracassos (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009, p. 420-421).

As situações de fracasso, nesse contexto, assim como as condições de sucesso e autorrealização, passam a cada vez mais ganhar caráter pessoal. A responsabilização do sujeito pelos seus atos, associados ao medo pelo fracasso, certamente perturbam os referenciais de julgamento (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009), dificultando, portanto, a tomada das linhas de fuga para fins de ruptura.

No movimento de dupla captura, as linhas duras são aquelas de maior tensão capazes de dificultar o rompimento do exoesqueleto e, responsáveis pelas impossibilidades de ruptura. As linhas duras caracterizam-se ainda pela produção das marcas que permanecem mesmo com o abandono da antiga casca. Para William e Joana, as técnicas de gestão como a necessidade de ordem, adoção de estratégias, uso de projetos e planilhas permanecem de modo consciente, na medida em que ambos vêm tais aprendizados como úteis em seus contextos atuais: Joana é voluntária em uma fundação assistencial a crianças; William utiliza-se das técnicas gerenciais para a manutenção na igreja na qual atua; além disso, se utiliza também de sua história de vida como “*exemplo ou lição*”, segundo suas palavras, no atendimento aos fiéis ou mesmo nas pregações. Para Dirceu, permanece a racionalidade,



vivenciada desde sua juventude já nos primeiros empregos e na inserção junto a movimentos políticos.

As linhas duras, nesse duplo movimento, permitem conviver, portanto, tanto fatores arraigados, quanto processos conscientes capazes de direcionar a ação das possíveis escolhas por parte do sujeito. Tavares enfatiza que algumas técnicas ou mesmo a malícia aprendida na área comercial permanecem, porém, na atual conjuntura são vivenciados com tesão e não com sofrimento. De certo modo, esta afirmação se aproxima do contexto apresentado por William ao argumentar que os elementos da gestão, ou mesmo o trabalho devem ser considerados como meios e não como a finalidade de existência em si. Para Dirceu, não há uma ruptura, mas uma mudança em relação aos papéis desempenhados, visto que como professor e consultor, os conhecimentos aprendidos na prática de gestão são utilizados. Por outro lado, as linhas tornam-se endurecidas, incorporadas e vividas quase que instintivamente, permitindo-se diferenciar a possibilidade de ruptura com a carreira, mas em certos casos a (im)possibilidade de ruptura com o estilo, conforme demonstra a seguinte fala de Morgana:

*O estilo de vida ele continua vazando, algumas vezes de uma forma mais intencional, outras vezes não mas ele continua vazando. Eu as vezes me pego fazendo os joguinhos de quem tá no clube e quem não tá no clube. E as vezes você nem se dá conta disso e quando vê você já fez. To conversando com umas amigas minhas sobre maquiagem e não sei o que, e lá pelas tantas eu me peguei fazendo um discurso que era um discurso típico do mundo executivo que era “não, maquiagem legal é aquela que não entrega que a pessoa tá maquiada, mas que a pessoa acha que você tá com a cara boa, uma cara saudável, que uma mulher pode notar, mas que um homem as vezes nem nota”. E eu me vi fazendo esse discurso, que era tudo deste lugar, que na minha cabeça ainda é o correto, mesmo eu já tendo largado a tantos anos... Essas coisas você incorpora, e lá pelas tantas você tá reproduzindo sem se dar conta, então, eu acho que com a carreira você pode romper, mas com o estilo de vida você não rompe. Você pode abandonar partes dele, mas tem outras que você não consegue, que você vai carregar e eles vão aparecer em algum momento (ENTREVISTA COM MORGANA).*

A capacidade de reflexão e a potência da crítica, por sua vez, permite encarar as alternativas que se mostram, contribuindo, portanto, com a realização de escolhas em relação à realização da ecdise:

*[...] é como se fosse o seguinte: eu sou esse prato aqui [aponta para um prato sobre a mesa], isso aqui inteiro tinha um pensamento corporativo... executivista, sei lá se existe esse termo comercial... Esse prato não tem como crescer, então, eu tive que diminuir esse espaço pra que pudesse entrar um lado de arte, um lado de criatividade, um lado de sensibilidade. Porque se a gente for ver, estereotipicamente, o mundo dos negócios é um mundo cruel que diz “it’s not personal, it’s just business” e tal... E eu to tendo que colocar as coisas juntos e tenho que mesclar. Porque eu descobri que eu tenho um lado artístico e de sensibilidade... se bem que todo mundo tem. E eu vi que além disso eu tenho alguns talentos de manuseio, de coisa e tal que tá relacionado a arte com expressar a*

*emoção. Porque não tem como você expressar sua emoção na hora em que você vai preencher um relatório, na hora que você vai fazer essas coisas técnicas, aquilo lá é técnico, sabe? Então eu to fazendo essas duas coisas. Então, o que é que eu busco? ... Bom, então, permanece tudo, o que é que aconteceu? Eu não troquei nada, eu só adicionei, eu permiti, eu descobri essa coisa e abri essa porta desse outro lado meu. E eu tenho que ser isso. Isso hoje é a minha única renda. Eu tenho um privilégio de morar na casa do meu pai, de não pagar aluguel, de ter o meu carro... Isso me permitiu eu chutar meu balde! Porque querendo ou não eu chutei meu balde. (ENTREVISTA COM TAVARES).*

A analogia feita por Tavares em relação ao espaço do prato é capaz de demonstrar como os estilos de vida coexistem e tratam de algo dinâmico. As ações de ruptura, nesse sentido, permitirão dar lugar para novas linhas de fuga ou ainda encarar novas possibilidades de existência a partir do vivido. O “mesclar” remete a formas de combinação e junção de diferentes alternativas capazes de produzir, portanto, novos estilos de vida a partir do questionamento de certos padrões e regras morais. Este movimento permite compreender as ações típicas da produção da subjetividade voltada à singularização, ou minimamente estabelecida no afastamento dos fatores decalcados da individuação (GUATTARI e ROLNIK, 2005). É compreender o entre, é encarar que as ações de ruptura desfazem a integridade das dicotomias do “Ou” e passam a encarar as formas criativas proporcionadas pelo “E... E... E...” (DELEUZE, 1996). Tal produção, desse modo, rompe com a racionalidade pensada nos cálculos quantofrênicos e prescritofrênicos da ação-reação, demonstrando que a vida não cessa de se recriar (DELEUZE, 1992).

*Mas ecdise é isso: eu não sei que casca que eu vou fazer agora, e não sei nem se eu vou ter casca. Então to nessa, com muita parte exposta, o sol tá queimando... as vezes eu fico meio atordoado (ENTREVISTA COM TAVARES).*

Em suma a (im)possibilidade de se estabelecer rupturas tanto com a carreira executiva quanto com os estilos de vida por ela produzidos e sustentados pelos pressupostos gerencialistas manifesta-se por meio de processos, envolvendo ora a possibilidade de se tomar decisões pessoais, ora determinadas socialmente e incorporadas a ponto de não permitir que sejam traçadas reflexões ou mesmo ações a seu respeito. A gestão gerencialista a partir de seus argumentos racionais, ou mesmo por meio de seus mecanismos de capturas, torna-se capaz de enrijecer com destreza as duras linhas que envolvem o corpo e o contexto social daqueles que a ela adere. Por outro lado, as linhas de fuga mostram-se capazes de romper com a tensão exercida por duras e flexíveis linhas, na medida em que a reflexão em relação às diferentes possibilidades de existência podem ser vivenciadas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

As exigências contemporâneas relativas à liquidez ou mesmo as solicitações proporcionadas pela hipermodernidade tem se apropriado significativamente dos ideais da gestão, contribuindo para que estes se propaguem com maior intensidade além das fronteiras corporativas. Nesse sentido, os elementos relacionados à gestão gerencialista têm ganhado cada vez mais espaço não apenas no mundo dos negócios, mas também em meio às esferas pessoais, familiares e sociais. A partir dessa ideia, o objetivo inicialmente proposto consistiu em investigar e compreender as possíveis influências da gestão gerencialista na produção do estilo de vida executivo, bem como as (im)possibilidades de rupturas em relação a tal estilo de vida na sociedade contemporânea. A busca para alcançar tal objetivo se deu por meio do método história de vida levado a cabo com cinco trabalhadores que fizeram a opção de abandonar a carreira executiva/corporativa, permitindo que suas vivências possibilitassem reflexões com vistas ao avanço das discussões acerca da produção da subjetividade na contemporaneidade em relação direta com as formas gerencialistas de gestão.

O fato de a subjetividade ser produzida no e pelo social, portanto, passa a envolver as mais diversas esferas as quais o indivíduo se insere. De certo modo, a subjetividade capitalística (GUATTARI e ROLNIK, 2005), produzida nas conexões entre as máquinas produtivas, é beneficiada diretamente pelos elementos da gestão, essencialmente tomada a partir de suas características gerencialistas, contribui significativamente com a produção dos estilos de vida contemporâneos. Na medida em que o executivo destaca-se por ser ícone no processo de (re)produção do capitalismo (BOLTANSKI e CHIAPELO, 2009), seus estilos de vida devem também contribuir para a sustentação dos mecanismos gerencialistas.

A gestão gerencialista (PARKER, 2002; GAULEJAC, 2007), com foco direto em eficiência e eficácia, promove não apenas a gestão de si, mas o sucesso na gestão de si, que deve contemplar um estilo normatizado decorrente de quantificações, e prescrições não necessariamente explícitas pela gestão, mas claramente compreendidas por meio dos códigos de conduta que identificam aqueles que se empenham por merecer a denominação de executivos. A pesquisa empreendida, ao tomar a gestão gerencialista e seus elementos promotores dos estilos de vida, permitiu identificar que a complexidade que constitui tal modo de gestão vai muito além das questões manifestadas pelos processos ideológicos baseados na racionalização. A instrumentalização do humano como recurso a serviço da

empresa (GAULEJAC, 2007) contempla outras esferas da vida do sujeito, ou ainda outros mecanismos capazes de legitimar e dar suporte ao gerencialismo.

Além do mais, a capitalização da vida, por meio das mais diversas esferas da existência, na medida em que passa a invadir espaços antes não imaginados, apropria-se cada vez mais da potência oriunda da autonomia e das iniciativas produzidas pelo sujeito que deve gerir o “Eu S/A” na perspectiva do trabalho imaterial. O trabalhador é solicitado a voluntariamente aderir às lógicas de gestão, bem como ampliar para além das fronteiras do trabalho as exigências semelhantes àquelas a que é submetido no mundo corporativo. A difusão e normalização social dessas características tornam-se potentes produtoras de estilos de vida fundamentados no gerencialismo, abrindo possibilidades de vir a especular-se, também, acerca de possíveis produções do tipo “Família S/A”, “Amizades S/A”, “Relacionamentos S/A”, dentre outras.

A gestão gerencialista, portanto, passa a contribuir com a produção de um estilo de vida característico e perpassado linhas enrijecidas capazes de compor o que se denominou estilo de vida executivo. Focando-se significativamente no caráter pessoal e individual, tal estilo legitima práticas acrílicas de quantificações e prescrições ditadas pelo gerencialismo e facilmente capturadas pelo novo espírito do capitalismo (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009). Associadas ainda às contemporâneas formas de produção da vida baseadas na liquidez (BAUMAN, 2001, 2007) e na hipersolicitação (LIPOVETSKY, 2004), a produção do estilo de vida executivo é perpassada por complexos fatores capazes de envolver as mais diversas esferas da vida dos trabalhadores do mundo corporativo. Tais resultados ratificam, conforme dissera Sampson (2000, p.11), que a “palavra *executivo* tornou-se a senha para entrar no mundo prometido dos mercados e da prosperidade”.

De posse de tal argumento é possível considerar que a ideia de executivo não mais se restringe tão somente àquele trabalhador das altas hierarquias dotado de poder de decisões estratégicas na alta cúpula corporativa. A imagem do executivo como homem de sucesso ganha notoriedade social ao ser reproduzida como prescrição a ser seguida na busca pelo êxito, não apenas na gestão de empresas, como também na expressão de sucesso na gestão de si, confirmando-se a noção de ampliação da gestão para outras esferas da existência (PARKER, 2004).

Ao produzir um indivíduo que se vê seduzido pelo *glamour*, a gestão gerencialista apresenta sua faceta de máquina produtiva e de controle social, uma vez que os estilos que dela resultam são estilos de vida, não somente de uma parcela da vida. O *status* é ainda compreendido pela incorporação de determinadas marcas de comportamento, muitas vezes

ligados a padrões de consumo, capazes de distinguir os portadores e os não portadores do estilo executivo. Tais recursos, de certo modo, instilam características e sensações compensatórias que mascaram os sofrimentos ou mesmo os mecanismos de poder e dominação existentes em tais modos de gestão.

Pressões essencialmente voltadas para resultados calcados na eficiência e eficácia, portanto, tornam-se naturalizados e imperativos para aqueles que se embrenham no mundo corporativo. Situações de sofrimento em relação ao trabalho ou mesmo as constantes submissões a essas formas de pressão passam a caracterizar-se como marcas profundas na produção dos estilos de vida executivos. O distanciamento crítico permite, de certo modo, estabelecer diferenciações relativas a outros estilos possíveis, gerando expressões como “aquilo não era vida” ou ainda “eu não tinha vida”. De certo modo é possível aqui verificar a alusão de tal estilo a uma espécie de “não-vida”, no sentido da totalização das formas de vivenciar as experiências de trabalho, essencialmente vistas como alienadas ou deslocadas das possibilidades existentes para além do ambiente de trabalho.

A responsabilização do trabalhador por sua própria carreira, portanto, traz consigo ainda a busca constata de formações e informações com vistas ao aprimoramento incansável a serviço da otimização do desempenho e dos resultados. As leituras de ordem prescritivas, enalecedoras dos casos de sucesso e não questionadoras das problemáticas geradas pela adoção de tais regras contribuem para a formatação deste trabalhador docilizado segundo os moldes requeridos para o bom exercício da gestão gerencialista. Além do mais, os treinamentos proporcionados pelas empresas têm contribuído para que este padrão se fortifique para além das habilidades técnicas, demonstrando quais padrões de comportamento ou de distinção devem ser adotados pelos trabalhadores que se embrenham pelas carreiras no mundo corporativo.

Ao passo em que outras esferas da vida sofrem direta da produção do estilo executivo, suas imposições passam a emaranhar-se no sentido de reduzir ainda mais as possibilidades de distinção entre o fora do trabalho e outras relações possíveis. Na medida em que amizades restringem-se aos pares de trabalho, as atividades de lazer passam a ser encaradas como constante fonte de potencialização dos resultados para empresa, ou mesmo quando o estilo de vida vivenciado em família é tomado pela lógica da eficiência e da eficácia, a gestão em seus moldes gerencialistas fortifica-se e reproduz-se de modo mais intenso e difuso.

Analisando-se tais pressupostos com maior profundidade, portanto, é possível inferir que a produção do estilo de vida executivo tem ganhado cada vez mais caráter de legitimação social que passa a transpor as fronteiras do trabalho. Além disso, ao carregar consigo

normatizações e prescrições capazes de formatar o indivíduo segundo suas exigências, a gestão gerencialista passa a questionar ou mesmo incorporar a validade da crítica e contribuindo para que tanto trabalhador quanto sociedade aproximem os modos de trabalhar corporativos ao polo da individuação, encarada a partir da massificação de identidades *prêt-à-porter* e pelo bloqueio das resistências vivenciadas nas rígidas linhas de controle social (DELEUZE, 1992; GUATTARI e ROLNIK, 2005; ROLNIK, 1997a;1997b).

Desvelar os mecanismos que levam a individuação, todavia, permitem que reflexões e críticas possam ser tomadas como linhas de fuga produtoras de singularidades frente ao estilo de vida executivo. Desse modo, enxergar as (im)possibilidades de ruptura em relação a tal estilo a partir das vivências daqueles que em determinado momento romperam com a carreira executiva/corporativa é capaz de apontar para determinados caminhos ou indicativos pertinentes para a compreensão desses modos de subjetivação.

Tomar emprestado o termo *eclipse* da biologia e reterritorializá-lo como conceito analítico dos fenômenos que envolvem formas de lidar com o estilo executivo permite compreender com maior propriedade a relação de (im)possibilidade de se estabelecer as rupturas com os ditames da gestão gerencialista. Nesse sentido, ao considerar a crítica como potência de singularização, é possível perceber, primeiramente, que a ruptura com a carreira executiva/corporativa não necessariamente implica profundas rupturas com o estilo de vida por ela incorporados. No entanto, as possibilidades de existência frente a tais estilos passam a apresentar-se com mais clareza essencialmente nos momentos de distanciamento ou mesmo de reflexão, essencialmente possibilitados “(...) quando o nível de exploração não é o máximo” (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009, p. 483).

Retomando-se, desse modo o argumento de Guattari e Rolnik (2005) ao mencionarem a importância da identificação dos processos que ocorrem entre os polos de individuação e singularização, é possível perceber que as *eclipses*, enquanto rupturas estabelecidas pelo sujeito com vistas ao crescimento e abandono de seu antigo exoesqueleto confirmam a ideia da produção da subjetividade enquanto um constante processo de possibilidade-impossibilidade-(im)possibilidade. Linhas de fuga, flexíveis e duras são, portanto, coexistentes processos que ora tornam possíveis, ora enrijessem as alternativas de ruptura com elementos incorporados do estilo executivo. Em outras palavras, enquanto as linhas de fuga permitem que o executivo estabeleça a ruptura com sua carreira ou mesmo com vivências atinentes ao seu trabalho, outras linhas não se mostram tão flexíveis ou facultativas, ou por já terem ganhado dimensões sociais, ou ainda pelo fato de estarem aderidas de tal modo a impossibilitar as rupturas, não dependendo, portanto, apenas das escolhas.

Nesse contexto, as decisões e escolhas, apesar de pessoais, são então claramente influenciadas por forças que ora pressionam para a manutenção e reprodução de tal estilo de vida, ora inspiram para a adoção e vivência de novas possibilidades. Por um lado, o medo do fantasma da inutilidade (SENNETT, 2006) ou mesmo o medo de ser responsabilizado socialmente pelo próprio fracasso, inibem as resistências e a propagação das linhas de fuga. Por outro lado, o respaldo encontrado nas relações fora do trabalho, como família, amigos, práticas políticas e culturais, por exemplo, tornam-se fundamentais para que o processo de distanciamento crítico (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009) contribua com as ações de ruptura.

Em geral, algumas limitações devem ser consideradas a partir do trabalho e da pesquisa aqui empreendidas. Apesar da profundidade e do volume de dados obtidos, o número reduzido de entrevistas pode ter limitado as possibilidades de inferências quanto à temática aqui proposta. Além disso, tomar como lentes a noção de produção de subjetividade pode ainda ter deixado de fora outros referenciais que poderiam contribuir com as análises aqui realizadas.

O desenvolvimento das reflexões no decorrer da elaboração do texto levou, entretanto, ao despertar de possibilidades futuras com vistas ao aprofundamento do tema. Destaca-se a necessidade de se investigar com maior profundidade os aspectos relacionados à propagação da visão do executivo segundo o senso comum, ponderando-se acreditar que, de tal modo esta visão tem influenciado significativamente na propagação da gestão gerencialista. Além do mais, conhecer com maior profundidade histórias de pessoas que tenham realizado outras ações de ruptura em suas carreiras, independentemente de seguirem pelo meio executivo, poderiam contribuir com a argumentação acerca das (im)possibilidades vistas a partir da ideia das ecdises.

## REFERÊNCIAS

- ANDERSON, G. Mapping Academic Resistance in the Managerial University. *Organization*. Volume 15(2): 251–270, 2008.
- ANTUNES, R. A nova morfologia do trabalho no Brasil. *Nueva Sociedad*, Especial em português, junho de 2012. Disponível em [http://www.nuso.org/upload/articulos/3859\\_1.pdf](http://www.nuso.org/upload/articulos/3859_1.pdf) [Acesso em 10/12/2012].
- ANTUNES, Ricardo. Os exercícios da subjetividade: as reificações inocentes e as reificações estranhadas. *Caderno CRH*, Salvador, v.24 n.esp. 1, p. 121-131, 2011.
- AKTOUF, O. *A Administração entre a tradição e a renovação*. São Paulo: Atlas, 1996.
- ATKINSON, Robert. *The life story interview*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998.
- BAUMAN, Zygmunt. *Vida Líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2007.
- \_\_\_\_\_. *Modernidade Líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.
- \_\_\_\_\_. *Globalização: As consequências humanas*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.
- BERNARDO, M. H. *Trabalho duro, discurso flexível: uma análise das contradições do toyotismo a partir da vivência de trabalhadores*. São Paulo: Expressão Popular, 2009.
- BERTEUX, Daniel. Metodologia do relato de vida em sociologia. In: NIEWIADOMSKI, Christophe; TAKEUTI, Norma M. (orgs.). *Reinvenções do sujeito social: teorias e práticas biográficas*. Porto Alegre: Sulina, 2009.
- BOLTANSKI, Luc; CHIAPELLO, Ève. *O novo espírito do capitalismo*. São Paulo: Wmf Martins Fontes, 2009.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. Democracia, estado social e reforma gerencial. *RAE*, São Paulo, v. 50, n. 1, Mar. 2010.
- BUCHDID, C. Ricardo Tozzi, de executivo a galã. *Revista dia-a-dia*, 06 de setembro de 2009. Disponível em: <http://www.diaadiarevista.com.br/Noticia/388/ricardo-tozzi-de-executivo-a-gala/>. [Acesso em 15/04/2010].
- CHAUVIÈRE, M.; MICK, S. S. The French Sociological Critique of Managerialism: Themes and Frameworks. *Critical Sociology*, v. 39 no.1, p.135-143, January, 2013.
- CLOSS, Lisiane Quadrado; ANTONELLO, Claudia Simone. O uso da história de vida para



compreender processos de aprendizagem gerencial. *RAM, Rev. Adm. Mackenzie*, São Paulo, v. 12, n. 4, ago. 2011.

COSTA, F. L. da. Contribuição a um projeto de reforma democrática do Estado. *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro, v. 44, n. 2, abr., 2010.

COSTA, L. B. da. O destino não pode esperar ou o que dizer de uma vida. In: FONSECA, T. M. G. & COSTA, L. *Vidas do fora: habitantes do silêncio*. Porto Alegre: UFRGS, 2010.

COSTEA, B.; CRUMP, N.; AMIRIDIS, K. Managerialism, the therapeutic habitus and the self in contemporary organizing. *Human Relations*, v.61, n.5, p.661-685, May, 2008.

CULLEN, J. G. How to sell your soul and still get into Heaven: Steven Covey's epiphany-inducing technology of effective selfhood. *Human Relations*, v.62. n.8, p.1231-1254, August, 2009.

DAVEL, E.; MELO, M.C. *Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

\_\_\_\_\_. Singularidades e transformações no trabalho dos gerentes. In: DAVEL, E.; MELO, M.C. *Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial*. Rio de Janeiro: FGV, 2005a, pp. 29-66.

\_\_\_\_\_. Reflexividade e a dinâmica da ação gerencial. In: DAVEL, E.; MELO, M.C. *Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial*. Rio de Janeiro: FGV, 2005b, pp. 323-333.

DEBERT, G. G. Problemas relativos à utilização de história de vida e história oral. In: CARDOSO, R. (org). *A aventura antropológica*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986.

DEJOURS, C. *A banalização da injustiça social*. Rio e Janeiro: FGV, 2007.

DELBRIDGE, R.; KEENOY, T. Beyond managerialism? *The International Journal of Human Resource Management*, v.21, n.6, p. 799-817, May, 2010.

DELEUZE, G. *Conversações: 1972-1990*. São Paulo: Ed. 34, 1992.

\_\_\_\_\_. Primeira parte. In: DELEUZE, G.; PARNET, C. *Diálogos*. Lisboa: 1996.

\_\_\_\_\_. *Foucault*. São Paulo: Editora Brasiliense, 2005.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. *The Sage handbook qualitative research*. Thousand Oaks: SAGE, 2005.

DENZIN, Norman K. *Interpretative biography*. Newbury Park, California: Sage, 1989.

DUTRA, J. S. *Administração de carreiras*. São Paulo: Atlas, 2006.

ECCEL, C. S.; GRISCI, C. L. I.; TONON, L. Representações do corpo em uma revista de negócios. *Psicologia & Sociedade*, Florianópolis, v. 22, n. 2, Mai./Ago., 2010.

ECHEVESTRE, Simone et al. Perfil do executivo no mercado globalizado. *Rev. adm. contemp.* - RAC, Curitiba, v. 3, n. 2, Ago., 1999.

ENRIQUEZ, Eugène. Prefácio. In: NIEWIADOMSKI, Christophe; TAKEUTI, Norma M. (orgs.). *Reinvenções do sujeito social: teorias e práticas biográficas*. Porto Alegre: Sulina, 2009.

ÉPOCA, Parece trabalho? *Revista Época*, v. 723, mar. 2012.

ESTADÃO. O dilema entre ser empreendedor ou executivo. *Estadao.com.br*, 23 de março de 2010. Disponível em: <http://www.estadao.com.br/noticias/impresso,o-dilema-entre-ser-empreendedor-ou-executivo,527900,0.htm>. [Acesso em 15/04/2010].

FAYOL, H. *Administração industrial e geral*. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

FONSECA, T. M. G. & COSTA, L. *Vidas do fora: habitantes do silêncio*. Porto Alegre: UFRGS, 2010.

FOUCAULT, M. Foucault. In: MOTTA, M. B. da. *Michel Foucault – ditos & escritos V: ética, sexualidade e política*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2006.

GAULEJAC, Vincent de. *Qui est “je”?*. Paris: Seil, 2009.

\_\_\_\_\_. O sujeito face à sua história: a démarche “Romance familiar e trajetória social”. In: NIEWIADOMSKI, Christophe; TAKEUTI, Norma M. (orgs.). *Reinvenções do sujeito social: teorias e práticas biográficas*. Porto Alegre: Sulina, 2009b.

\_\_\_\_\_. *Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. São Paulo: Idéias e Letras, 2007.

\_\_\_\_\_. Crítica dos fundamentos da ideologia de gestão. In: CHANLAT, J; FACHIN, R.; FISCER, T. *Análise das organizações: perspectivas latinas*. Porto Alegre: UFRGS Editora, 2006.

GIBRAN, G. K. *O louco*. Rio de Janeiro: AGIGI, s/d.

GOMES, A. F.; SANTANA, W. G. P. A história oral na análise organizacional: a possível e

promissora conversa entre a história e a administração. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, p. 1-18, mar. 2010.

GORZ, André. *O Imaterial: conhecimento, valor e capital*. São Paulo: Annablume, 2005.

GOUGH, Noel. Life Stories. *The SAGE encyclopedia of qualitative research methods*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, 2008.

GRAMBERG, B.V; TEICHER, J. Managerialism in local government: Victoria, Australia. *The International Journal of Public Sector Management*, v.13, n.5, p.476-492, 2000.

GREY, C.; MITEV, N. Management education: a polemic. *Management learning*, v. 26, n. 73, p. 73-90, 1995.

GRISCI, C. L. I.; SCALCO, P. D.; KRUTER, G. E. Dilemas pessoais no trabalho imaterial bancário. *Psicologia e Sociedade*, v. 23, n. 3, p. 564-573, dez., 2011.

GRISCI, C. L. I. Trabalho imaterial. In: CATTANI, D.; HOLMANN, L. (orgs). *Dicionário de Trabalho e Tecnologia*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006. p. 327-329.

GRISCI, Carmem Ligia Iochins; BESSI, Vânia Gisele. Modos de trabalhar e de ser na reestruturação bancária. *Sociologias*, Porto Alegre, n. 12, dez. 2004.

GUATTARI, F.; ROLNIK, S.. *Micropolítica: cartografias do desejo*. 7.ed. revis. Petrópolis: Vozes, 2005.

GUDORF, C. Managerialism and charisma in catholic and pentecostal churches in the Americas. *Studies in Christian Ethics*, n. 21. n.1, April, 2008, p. 45-60.

HALL, D. Protean careers of the 21st century. *Academy of Management Executive*, v.10, n.4, p.8-16, 1996.

HARVEY, D. *Condição pós-moderna*. São Paulo: Loyola, 2004.

ICHIKAWA, E. Y.; SANTOS, L. W. de. Contribuições da história oral à pesquisa organizacional. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. de (Orgs.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006.

IDIS. Ongueiros sim mas profissionais: executivos das ONGs saem do mercado tradicional e oferecem experiência em troca do bem como recompensa. *Instituto para o desenvolvimento do investimento social*. Disponível em: <http://www.idis.org.br/sobre-o-idis/sala-de-imprensa/idis-na-midia/2002/ongueiros-sim-mas-profissionais/>. [Acesso em 15/04/2010]

- JAIME, P.; GODOY, A. S.; ANTONELLO, C. S. História de vida: origens, debates contemporâneos e possibilidades no campo da administração. In: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, 1., 2007, Recife. Anais... Recife: EnEPQ, 2007.
- JAPIASSÚ, Hilton; MARCONDES, Danilo. *Dicionário básico de filosofia*. Rio de Janeiro: Zahar, 1990.
- JONES, R. L. Leaving. *Qualitative Inquiry*, v.17, n.7, p.631–638, September, 2011.
- KUZMANIC, T. A.; SEDMAK, S. Globalization, Transition and the Discourse of Management. *Global Transitions*, v.4, n.2, p.101–113, 2006.
- LAMPERT, E. Pós-modernidade e educação. In: LAMPERT E. et al. (orgs). *Pós-modernidade e conhecimento: educação, sociedade, ambiente e comportamento humano*. Porto Alegre: Sulina, 2005.
- LARANGEIRA, Sônia M.G.. Reestruturação produtiva no setor bancário: a realidade dos anos 90. *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 18, n. 61, dez. 1997.
- LAZZARATO, M. e NEGRI, A. *Trabalho imaterial: formas de vida e produção de subjetividade*. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.
- LEAL, R. S. Arte, estética e Administração: ampliando a compreensão da dinâmica organizacional. In: Encontro de Estudos Organizacionais, 3, 2004. Atibaia. *Anais...* [S.I.]: 2004. CD-ROM.
- LEARY, M. R.; KOWALSKI, R.M. A literature review and two-component model. *Psychological Bulletin*, v. 107, n.1, Jan. 1990, 34-47.
- LIPOVETSKY, G. *Os tempos hipermodernos*. São Paulo: Barcarolla, 2004.
- MARQUES, A. L, MORAIS K. de, ALBERGARIA, A.R. Gerenciamento de Desempenho de Servidores Públicos. In: XXXV Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro-RJ, Setembro, 2011. *Anais...*, [S.I.]: 2011.
- MARTINS, João B. *Temas em análise institucional e em construcionismo social*. São Carlos: Rima, 2002.
- MELO, M. C. de O. L. Gerência e gerente na encruzilhada das ciências sociais: olhares para o caso brasileiro. In: CHANLAT, Jean-François; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia. *Análise das organizações: perspectivas latinas*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006, p. 295-319.
- MILLER, Janet L. Biography. *The SAGE encyclopedia of qualitative research methods*.

Thousand Oaks, California: SAGE Publications, 2008.

MORIN, E.; RODRIGUES, A. L. Mídia e reconhecimento profissional: a análise de conteúdo como recurso para exploração de práticas discursivas e impactos na qualidade de vida no trabalho de executivos. *In Anais do XXVIII Encontro da ANPAD* [CD-ROM]. Curitiba: ANPAD, 2004.

MOTTA, F. C. P. *Teoria geral da Administração*. São Paulo: Pioneira, 1998.

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

NAVARRO, V. L.; PADILHA, V. Dilemas do trabalho no capitalismo contemporâneo. *Psicologia & Sociedade*, 19, Edição Especial 1: 14-20, 2007.

NIEWIADOMSKI, Christophe; TAKEUTI, Norma M. Introdução. In: NIEWIADOMSKI, Christophe; TAKEUTI, Norma M. (orgs.). *Reinvenções do sujeito social: teorias e práticas biográficas*. Porto Alegre: Sulina, 2009.

OLTRAMARI, A. P.; GRISCI, C. L. I. ; WEBER, L. Carreira e relações familiares. *Mal-estar e subjetividade*, Fortaleza, v.11, n.1, p.101-133, mar, 2011.

OLTRAMARI, A. P. *Dilemas relativos à carreira no contexto do trabalho imaterial bancário e suas repercussões nas relações familiares*. 2010. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre: 2010.

PAGÈS, M. et al. *O poder das organizações*. São Paulo: Atlas, 2006.

PARKER, M. *Against management*. Cambridge: Polity Press, 2002.

PAULA, A. P. P. de. Administração pública brasileira entreo gerencialismo e a gestão social. *RAE*. 2005, vol.45, n.1, pp. 36-49.

PEARSON, G; PARKER, M. Management or Organizing? A Dialogue. *Business and Society Review*, Vol. 113, Issue 1, pp. 43-61, March, 2008.

PELBART, P. P. *Vida Capital: ensaios de biopolítica*. São Paulo: Iluminuras, 2003.

\_\_\_\_\_. *A vertigem por um fio: políticas de subjetividade contemporânea*. São Paulo: FAPESP: Iluminuras, 2000.

PINHEIRO, K. F.; RHODEN, I.; MARTINS, J. C. de O. A experiência do ócio na sociedade hipermoderna. *Rev. Mal-Estar Subjetividade*, Fortaleza, v. 10, n. 4, dez. 2010.

PRECIOSA, Rosane. *Rumores discretos da subjetividade*. Porto Alegre: Sulina; UFRGS, 2010.

ROLNIK, S. Uma insólita viagem à subjetividade: fronteiras com a ética e a cultura. In: LINS, D. (Org.). *Cultura e subjetividade: saberes nômades*. Campinas, Papirus, 1997a.

\_\_\_\_\_. Toxicômanos de identidade: subjetividade em tempo de globalização. In: LINS, D. (Org.). *Cultura e subjetividade: saberes nômades*. Campinas, Papirus, 1997b.

ROSENTHAL, Gabriele. Biographical research. In: SEALE, Clive et al. (Eds.) *Qualitative research practice*. London: Sage, 2004, p.48-64.

SANT'ANNA, D. B. de. *Corpos de Passagem: ensaios sobre a subjetividade contemporânea*. São Paulo: Estação Liberdade, 2001.

SCHWANDT, T.A. Three epistemological stances for qualitative inquiry: interpretativism, hermeneutics and social constructivism. In: DENZIN, N.K; LINCOLN, Y.S. *The Sage Handbook of Qualitative Research*. Sage Publications, London, 2000.

SEGNINI, Liliana Rolfsen Petrilli. Reestruturação nos bancos no Brasil: desemprego, subcontratação e intensificação do trabalho. *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 20, n. 67, ago., 1999.

SENNETT, R. *A cultura do novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record, 2006.

\_\_\_\_\_. *A corrosão do caráter*. Rio de Janeiro: Record, 1999.

SETTI, A. Como a classe média alta brasileira é escrava do “alto padrão” dos supérfluos. *Época*, 30/10/2010. Disponível em <http://colunas.revistaepoca.globo.com/mulher7por7/2010/10/30/como-a-classe-media-alta-brasileira-e-escrava-do-alto-padrao-dos-superfluos/> [Acesso em 15/01/2012].

SILVA, R. C. A da; FRANCISCO, A. L. Cultura, subjetividade e as organizações na contemporaneidade. *Mal-Estar Subjetividade*, Fortaleza, v. 10, n. 3, set., 2010.

SIQUEIRA, M.V.S. *Gestão de pessoas e discurso organizacional*. Curitiba: Juruá, 2009.

SOBRAL, E. A vida além do topo. *Isto É Dinheiro*, ed. 712, pp. 52-58, jun., 2011.

SPINK, M. J.; FREZZA, R. M. Práticas discursivas e produção de sentidos. In: SPINK, M. J. (org). *Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano*. São Paulo: Cortez, 2000.

SPOTORNO, K. Desemprego inteligente. *Claudia*, ano 6, n. 51, pp. 146-149, jun, 2012.

STEIN, E. *Epistemologia e crítica da modernidade*. Ijuí: Editora Unijuí, 2001.

SULLIVAN, S; ARTHUR, M. The evolution of the boundaryless career concept. *Journal of Vocational Behavior*, n.69, p. 19-29, 2006

TAYLOR, F.W. *Princípios de administração científica*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

TIERNEY, William G. Undaunted Courage: life history and postmodern challenge. In: DENZIN, N.K; LINCOLN, Y.S. *The Sage Handbook of Qualitative Research*. Sage Publications, London, 2000.

TITTONI, J; NARDI, H. C. Trabalho e subjetividade. In: CATTANI, A. D. e HOLZMAN, L. (Orgs.) *Dicionário de Trabalho e Tecnologia*. Porto Alegre : Ed. UFRGS, 2006.

TONON, L. et al. Trabalho, arte e vivência de dilemas contemporâneos. *Qualit@s revista eletrônica*, v. 14, n.1, 2013. Disponível em:  
<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/1664/923> [Acesso em 04/04/2013].

TRIVIÑOS, Augusto N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: Atlas, 2009.

VILELA, Rosário S.. Técnica, método e teoria: a entrevista em profundidade na investigação da recepção. In: JACKS, Nilda; PIEDRAS, Elisa R.; VILELA, Rosário S. (orgs.). *O que sabemos sobre audiências?*. Porto Alegre: Armazém Digital, 2006.

WOOD JR, T.; CSILLAG, P. Estética Organizacional. *Organização e Sociedade*. Salvador, v. 8, n.21, maio/ago, 2001.

WOOD JR, T.; PAULA, A. P. P. Pop-management: pesquisa sobre as revistas populares de gestão no Brasil. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 26, 2002. Salvador, *Anais ...* [S.I.]: 2002. CD-ROM.