

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS

GILBERTO BRAGA PEREIRA

Formação sócio-histórica de um novo ser social em tempos de acumulação
flexível

Belo Horizonte

2012

Gilberto Braga Pereira

Formação sócio-histórica de um novo ser social em tempos de acumulação
flexível

Tese apresentada à Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Minas Gerais como parte dos requisitos para obtenção do grau de Doutor em Psicologia.

Área de concentração: Psicologia Social

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Maria Elizabeth Antunes Lima

Belo Horizonte

2012

Autoriza a divulgação e reprodução total ou parcial deste Trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico,
Para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo na publicação
Serviço de Biblioteca e Documentação
Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Minas
Gerais.

150 Pereira, Gilberto Braga

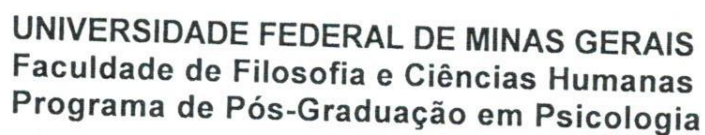
P436f Formação sócio-histórica de um novo ser social em tempos de acumulação 2012 flexível
[manuscrito] / Gilberto Braga Pereira.- 2012.

253 f.

Orientadora: Maria Elizabeth Antunes Lima

Tese (doutorado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Filosofia e Ciências.

.
1. Psicologia - Teses. 2. Personalidade - Teses 3. Trabalho – Teses. I. Lima, Maria Elizabeth Antunes. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Faculdade de Filosofia. III. Título.



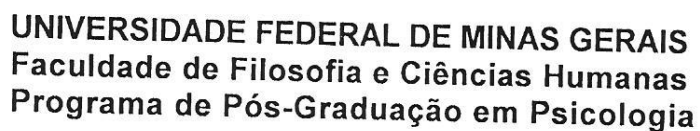
ATA DA DEFESA DE TESE Nº 007: “*FORMAÇÃO SOCIOHISTÓRICA DE UM NOVO
SER SOCIAL EM TEMPOS DE ACUMULAÇÃO FLEXÍVEL.*”

[illegible]

James

FATICH/UFMG
Confere com o original
 Data 23/11/2012
Elaine AFChm
 Secretária de Docência

Flávia Alves Ferreira Chaves
Assistente em Administração
Inscrição: UFMS: 210498
CRAPE: 1677419



Aos trinta dias do mês de outubro de dois mil e doze, perante a Comissão Examinadora constituída pelos professores: Dra. Livia de Oliveira Borges (presidente da banca indicada pelo colegiado para substituir a orientadora do aluno Dra. Maria Elizabeth Antunes Lima, Art. 71 - §2º Regulamento do Programa de Pós-Graduação em Psicologia), Dra. Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo, Dra. Adriane Vieira, Dra. Sueli Terezinha Ferreira Martins e Dra. Vanessa Andrade de Barros, o aluno **Gilberto Braga Pereira**, do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da UFMG, submeteu-se à defesa de sua tese intitulada ***“FORMAÇÃO SOCIOHISTÓRICA DE UM NOVO SER SOCIAL EM TEMPOS DE ACUMULAÇÃO FLEXÍVEL.”*** e, de acordo com os dispositivos regimentais, obteve aprovação de todos os membros da Comissão Examinadora. Do que para constar, lavrou-se a presente ata, que será assinada pela Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 30 de outubro de 2012

James Caird Lopez
Adriane Viera
Paula Suzanna Santos
Paula

FATICH/UFMG
Confere com o original
Data: 29/11/2012
Elizir AFChaves
Secretaria de Tecnologia

Flávio Alves Ferreira Chaves
Assistente em Administração
Inscrição: UFMG: 210498
SIAPE: 1577419

AGRADECIMENTOS

Como toda narrativa, o relato científico não tem fim, interrompe-se momentaneamente ou permanece em suspensão. Tampouco ele se inicia na primeira frase ou palavra. Por trás destas, esconde-se uma infinidade de tantas outras que as precederam, algumas lembradas, outras esquecidas e ainda muitas que sequer foram ouvidas.

O humano se caracteriza, pois, como um vir a ser dinâmico que se constrói, e sua narrativa é a expressão de sua personalidade. Ademais, a produção presente, qualquer que seja ela, remete a um passado, ao mesmo tempo distante e próximo, e é também decorrente de um futuro forjado nas expectativas e possibilidades sonhadas.

Esta tese é fruto de múltiplos diálogos – muitos dos quais o próprio autor ignora – proferidos com todos aqueles que fizeram e fazem parte de uma trajetória, como ainda de diálogos do autor consigo mesmo.

Muitos foram os que entraram e saíram silenciosamente da história do autor. Tantos outros permaneceram por algum tempo e partiram. E há ainda aqueles que se dispõem generosamente a continuar partilhando suas vidas e tornar a vida do autor muito mais profícua. A todos, pelas contribuições intelectuais e emocionais, só é possível ser profundamente grato, e a gratidão é ainda mais especial quando se tem o privilégio de ser grato a muitos. É este o caso.

Por isso, o autor pede licença para romper o protocolo e opta deliberadamente por não fazer agradecimento nominal, mas expressar o mais profundo carinho e afeto a todos aqueles que estão guardados em seu coração.

Pereira, G. B. (2012). *Formação sócio-histórica de um novo ser social em tempos de acumulação flexível*. Tese de Doutorado, Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

RESUMO

Esta pesquisa aproxima as categorias Gerações-Trabalho-Personalidade em uma leitura desenvolvida à luz da ontologia *marxiana* do ser social, em especial, com suporte na psicologia sócio-histórica e na psicologia concreta de Lucien Sève (1979). O *corpus* teórico que a orienta pode ser configurado como marxista ou materialista histórico, especificamente os lineamentos *marxianos* sobre a ontologia do ser social e o desenvolvimento da individualidade em relação intercambiável, estreita e ontológica com a sociabilidade. O ponto de partida foram as teses de Sennett, R. (1999a), as quais preconizam a corrosão do caráter no “novo capitalismo”, propondo que o que se observa na acumulação flexível é a autoconstrução de personalidades historicamente circunscritas. Tomando a categoria dialético-social gerações, o fenômeno coorte e a categoria trabalho como atividade mediadora na autoconstrução humana, tentou-se avançar na elucidação do processo de individuação, entendendo-o como histórico, além da autoformação de um novo ser social, isto é, de uma personalidade como expressão da singularidade do indivíduo contemporâneo. O objeto de análise é, pois, para além da corrosão do caráter, a formação de um novo ser social em tempos de acumulação flexível. Como recurso metodológico, foi adotado o método biográfico com recorte na história oral temática e foco principal na trajetória profissional dos sujeitos. Além disso, foram utilizados, como fonte de pesquisa, registros realizados pelo autor ao longo de sua experiência em consultoria em diversas organizações empresariais. Os resultados permitem avançar na compreensão de que a individuação, ou a personalização, consiste em um (auto) fazer-se a partir de mediações – entre as quais figura o trabalho como categoria fundante e central na relação dialética entre o ser social e a categoria “gerações”. O estudo do singular e do universal na perspectiva geracional tornou possível a observação de antagonismos, mudanças nos valores, sentidos e significados na relação das coortes geracionais com o trabalho e com a autoridade, além de dilemas que remetem a questões relativas à formação social da personalidade. Ele contribuiu, igualmente, para explicitar que as quatro coortes escolhidas são coetâneas à realidade flexível do capitalismo atual e sofreram ou sofrem seu impacto, confirmando o que Sennett (1999a) vem demonstrando há alguns anos. Mas este coteja e enriquece, ainda, tais achados, com registros empíricos da realidade nacional e permitindo situar também a clivagem (autoritarismo/acumulação flexível) observada a partir de meados dos anos 1970 no Brasil.

Palavras-chave: ser social, personalidade, trabalho, gerações, acumulação flexível.

Pereira, G. B. (2012). *The sociohistorical formation of a new social being in the era of flexible accumulation*. PhD Dissertation, College of Philosophy and Human Sciences, Federal University of Minas Gerais, Belo Horizonte.

ABSTRACT

The present research connects the categories Generations-Work-Personality through an interpretation developed in the light of *Marxian* ontology of the social being, based mainly on sociohistorical psychology and on Lucien Sève's (1979) concrete psychology. The theoretical *corpus* by which this research is directed can be specifically characterized as Marxist or historical materialist as regards the *Marxian* lineaments of the ontology of the social being and the development of individuality in an strict, ontological, and interchangeable relation with sociability. Our starting point were the theses of Sennet, R. (1999a), which preconize the corruption of character under the "new capitalism", suggesting that what can be observed in flexible accumulation is the self-construction of historically circumscribed personalities. Taking the social-dialectical category generations, the cohort phenomenon, and the category work as mediating activities in human self-construction, we have tried to make progress towards the elucidation of the individuation process, understanding it as historical, as well as of the self-formation of a new social being, that is, of a personality as the expression of the singularity of a contemporary individual. The object of analysis, even more than the corruption of character, is therefore the formation of a new social being in the era of flexible accumulation. As a methodological resource, we have adopted the biographic method with an emphasis on thematic oral history and on the professional journey of the individuals. Furthermore, we have utilized as research resources the author's own files, made over course of his experience in consulting for several business organizations. The results allows for an advancement towards understanding that individuation, or personalization, consists in mediated self-construction – wherewith work can be perceived as a foundational category, central to the dialectical relation between social being and the category "generations". The study of the singular and the universal in the generative perspective made possible the observation of antagonisms, changes in values, senses, and significations in the relation between the generational cohorts and work and authority, in addition to dilemmas which point to questions pertaining to the social formation of the personality. The study has likewise contributed to making explicit that four selected cohorts are coetaneous whit the flexible reality of current capitalism and suffer or have suffered its impact, thereby confirming what Sennett (1999a) has been demonstrating for some years. But it compares and augments such findings with empirical records of national reality, permitting us to situate the cleavage (authoritarianism/flexible accumulation) observed from 1970s onwards in Brazil.

Keywords: social being, personality, work, generations, flexible accumulation

LISTA DE QUADROS

<i>Quadro 1 –</i>	Distinções entre as perspectivas caracterológica e clínica.....	44
<i>Quadro 2 -</i>	Caracterização dos sujeitos da pesquisa	92
<i>Quadro 3 -</i>	Contexto histórico e marcas de coortes geracionais brasileiras por período formativo.....	103
<i>Quadro 4 -</i>	Estrutura de análise - Categorias de relação	122
<i>Quadro 5a -</i>	Realidade material e ideacional. Contexto social geral: fatos marcantes para as coortes geracionais Otimismo e Anos de Ferro	132
<i>Quadro 5b -</i>	Realidade material e ideacional. Contexto social geral: fatos marcantes para as coortes geracionais Década Perdida e Seja Você Mesmo	132
<i>Quadro 5c -</i>	Realidade material e ideacional. Contexto organizacional e do trabalho: fatos marcantes para os coortes geracionais brasileiras - Otimismo.....	144
<i>Quadro 5d -</i>	Realidade material e ideacional. Contexto organizacional e do trabalho: fatos marcantes para as coortes geracionais brasileiras - Anos de Ferro.....	143
<i>Quadro 5e -</i>	Realidade material e ideacional. Contexto organizacional e do trabalho: fatos marcantes para as coortes geracionais brasileiras - Década Perdida.....	145
<i>Quadro 5f -</i>	Realidade material e ideacional. Contexto organizacional e do trabalho: fatos marcantes para as coortes geracionais brasileiras - Seja Você Mesmo	146
<i>Quadro 6a -</i>	Sentido do trabalho e da autoridade. Imagem e conceito de autoridade para as coortes Otimismo e Anos de Ferro	163
<i>Quadro 6b -</i>	Sentido do trabalho e da autoridade. Imagem e conceito de autoridade para as coortes Década Perdida e Seja Você mesm.....	162
<i>Quadro 7a -</i>	Sentido do trabalho e da autoridade. Expectativas de papel relativas à autoridade na visão da coorte Otimismo e Anos de Ferro	171
<i>Quadro 7b -</i>	Sentido do trabalho e da autoridade. Expectativas de papel relativas à autoridade na visão da coorte Década Perdida	172
<i>Quadro 7c -</i>	Sentido do trabalho e da autoridade. Expectativas de papel relativas à autoridade na visão da coorte Seja Você Mesmo	173

LISTA DE TABELAS

<i>Tabela 1</i> -	Brasil: participação relativa percentual da população por grupos de idade na população total - 1980/2050	85
<i>Tabela 2</i> -	Identificação das coortes brasileiras	86

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	15
PARTE I – A CORROSÃO DO CARÁTER OU A FORMAÇÃO DE UM NOVO SER SOCIAL?	20
1.1 Gerações-Trabalho-Personalidade: as três categorias e o problema de pesquisa.....	20
1.2 O ponto de partida: o “novo capitalismo” e a corrosão do caráter no enfoque de Richard Sennett	25
1.2.1 <u>O modelo de autoridade autônoma.....</u>	26
1.2.2 <u>Elementos categorias do “novo” capitalismo flexível na perspectiva de Richard Sennett</u>	27
1.3 Acumulação flexível e a centralidade do trabalho	34
1.3.1 <u>Reestruturação produtiva: há algo de “novo” no “velho” capitalismo?</u>	35
1.4 Fundamentos ontológicos e gnoseoepistêmicos sobre a formação do ser social	40
1.4.1 <u>Abordagem tradicional, psicologia concreta e perspectiva sócio-histórica: caráter ou personalidade?</u>	41
1.5 Demarcação do conceito de gerações e coortes.....	61
1.5.1 <u>Transmissão geracional e a formação do ser social.....</u>	72
PARTE II – PERCURSO METODOLÓGICO	76
2.1 Construindo o campo de investigação	77
2.1.1 <u>Breves considerações sobre o método e a dialética em Marx</u>	77
2.1.2 <u>O método biográfico e o papel da narrativa oral de vida na compreensão do ser social</u>	79
2.2 O universo pesquisado e os sujeitos de investigação	82
PARTE III – DAS COORTES GERACIONAIS E DO CONTEXTO BRASILEIRO	91
3.1 A reestruturação produtiva no Brasil e a periodização em décadas	91
3.2 Realidade material e ideacional das coortes no Brasil.....	98
3.2.1 <u>Realidade material e ideacional da coorte Otimismo (1955/1967)</u>	99
3.2.2 <u>Realidade material e ideacional da coorte Anos de Ferro (1968/1979)</u>	103
3.2.3 <u>Realidade material e ideacional da coorte Década Perdida (1980/1991).....</u>	109
3.2.4 <u>Realidade material e ideacional da coorte Seja Você Mesmo (1992/2003).....</u>	115

PARTE IV – DA PESQUISA EMPÍRICA: SENTIDOS DO TRABALHO E A FORMAÇÃO DO SER SOCIAL: COM A PALAVRA AS GERAÇÕES.....	121
4.1 O processo de análise e categorização das narrativas.....	121
4.2 Descrição do contexto de formação do ser social: enumeração dos fatos sociais marcantes na perspectiva das gerações a partir dos anos 1960	124
4.2.1 <u>Realidade material e ideacional na perspectiva das coortes geracionais.....</u>	124
4.2.1.1 <i>Contexto social geral: fatos marcantes para as coortes geracionais brasileiras...</i>	125
4.2.1.2 <i>Contexto organizacional e do trabalho: fatos marcantes para as coortes geracionais brasileiras.....</i>	134
4.3 Dos sentidos do trabalho e da autoridade	148
4.3.1 <u>Imagem das coortes geracionais.....</u>	147
4.3.1.1 <i>Imagem: elementos autoatribuídos e atribuídos pelas coortes aos sujeitos Otimismo(1955/1967).....</i>	147
4.3.1.2 <i>Imagem: elementos autoatribuídos e atribuídos pelas coortes aos sujeitos Anos de Ferro (1968/1979).....</i>	150
4.3.1.3 <i>Imagem: elementos autoatribuídos e atribuídos pelas coortes aos sujeitos Década Perdida (1980/1991)</i>	154
4.3.1.4 <i>Imagem: elementos autoatribuídos e atribuídos pelas coortes aos sujeitos Seja Você Mesmo (1992/2003).....</i>	155
4.3.2 <u>Conceito de autoridade formulado pelas quatro coortes geracionais</u>	157
4.3.2.1 <i>Conceito de autoridade formulado pela coorte Otimismo(1955/1967)</i>	157
4.3.2.2 <i>Conceito de autoridade formulado pela coorte Anos de Ferro(1968/1979).....</i>	159
4.3.2.3 <i>Conceito de autoridade formulado pela coorte Década Perdida (1980/1991)</i>	159
4.3.2.4 <i>Conceito de autoridade formulado pela coorte Seja Você Mesmo (1992/2003)</i>	160
4.3.3 <u>Expectativas de papel referentes ao exercício da autoridade</u>	163
4.3.3.1 <i>Expectativa de papel referente à autoridade na acepção da coorte Otimismo(1955/1967).....</i>	165
4.3.3.2 <i>Expectativa de papel referente à autoridade na acepção da coorte Anos de Ferro (1968/1979)</i>	166
4.3.3.3 <i>Expectativa de papel referente à autoridade na acepção da coorte Década Perdida (1980/1991).....</i>	168
4.3.3.4 <i>Expectativa de papel referente à autoridade na acepção da coorte Seja Você Mesmo (1992/2003).....</i>	169
4.4 O novo capitalismo e seus impactos: representações das gerações acerca dos elementos categoriais descritos por Richard Sennett.....	171
4.5 Histórias de vida no trabalho: as quatro gerações representadas	184
4.5.1 <u>Otimismo - Paulo Sérgio: tem a hora de chegar, a hora de ficar, a hora de partir ..</u>	186
4.5.1.1 <i>Origem e dinâmica familiar</i>	186
4.5.1.2 <i>Constituição da própria família</i>	188

4.5.1.3	<i>Formação escolar e trajetória profissional</i>	189
4.5.1.4	<i>O sentido do trabalho</i>	192
4.5.1.5	<i>Imagem, fatos marcantes e modelos de autoridade presentes na própria coorte geracional</i>	193
4.5.1.6	<i>Imagem, fatos marcantes e representação de modelos de autoridade das outras coortes geracionais</i>	195
4.5.2	<u>Anos de Ferro – Isadora: a gente tinha autonomia, mas, você sabe, autonomia cê tem, mas aspas também!</u>	198
4.5.2.1	<i>Origem e dinâmica familiar</i>	198
4.5.2.2	<i>A constituição da própria família</i>	199
4.5.2.3	<i>Formação escolar e trajetória profissional</i>	200
4.5.2.4	<i>O sentido do trabalho</i>	203
4.5.2.5	<i>Imagem, fatos marcantes e os modelos de autoridade presentes na própria coorte geracional</i>	204
4.5.2.6	<i>Imagem, fatos marcantes e representação de modelos de autoridade das outras coortes geracionais</i>	206
4.5.3	<u>Década Perdida – Ronald: no início eu era assim meio perdido, mas vivi muita coisa</u>	208
4.5.3.1	<i>Origem e dinâmica familiar</i>	208
4.5.3.2	<i>A constituição de sua própria família</i>	209
4.5.3.3	<i>Formação escolar e trajetória profissional</i>	211
4.5.3.4	<i>A experiência como mochileiro</i>	2164
4.5.3.5	<i>O sentido do trabalho</i>	2186
4.5.3.6	<i>Imagem, fatos marcantes e os modelos de autoridade presentes na própria coorte geracional</i>	219
4.5.3.7	<i>Imagem, fatos marcantes e representação de modelos de autoridade das outras coortes geracionais</i>	222
4.5.4	<u>Seja Você Mesmo - Meu nome “Laço” tinha que ter uma razão</u>	2242
4.5.4.1	<i>Origem e dinâmica familiar</i>	224
4.5.4.2	<i>Constituição da própria família</i>	2253
4.5.4.3	<i>Formação escolar e trajetória profissional</i>	226
4.5.4.4	<i>O sentido do trabalho</i>	230

4.5.4.5	<i>Imagem, fatos marcantes e os modelos de autoridade presentes na própria coorte geracional</i>	231
4.5.4.6	<i>Imagem, fatos marcantes e representação de modelos de autoridade das outras coortes geracionais</i>	238
CONCLUSÕES.....		239
REFERÊNCIAS		249

INTRODUÇÃO

Este trabalho de tese partiu de indagações empíricas que tiveram início quando de nossa pesquisa no programa de mestrado em administração (Pereira, 2005). Naquele momento, o interesse ateve-se ao recorte *gerações*, às representações sobre autoridade e seus impactos na materialidade dos procedimentos de preparação de líderes organizacionais. Sem que pretendêssemos deliberadamente, a orientação histórico-materialista já se fazia presente. Confessamos, porém, que existia, de nossa parte, um desconhecimento quase total sobre os fundamentos filosófico-materialistas *marxianos*. Pior, compartilhávamos de um entendimento sobre tais fundamentos vulgarmente difundido, distorcido por preconceitos e desinformação, em decorrência de fontes que em nada representavam o pensamento de Marx, ainda que se autointitulassem marxistas.

Além do mais, as várias escolas psicológicas às quais tivemos acesso ou de nosso domínio teórico-prático se apresentavam como insuficientes para dar conta daquelas indagações e fornecer respostas a elas acerca da fazer humano. Pensar, então, as determinações biológica, psicológica e social, tal como as pensávamos, revelava-se uma visão obtusa e até frustrante para um profissional comprometido com a transformação do ser, do saber e da realidade.

A procura passou a ser, então, a descoberta de novos olhares e saberes que fossem capazes de abrir perspectivas novas de compreensão do ser humano naquilo que lhe é peculiar, ou seja, na sua humanidade. Em outros termos, o processo em si de humanização ou o seu (auto)fazer-se.

Tematizamos à época o ideário sobre autoridade presente no que delimitamos serem as três últimas gerações de adultos¹, indivíduos demarcados por um lugar de pertença instituído como posição de liderança/gestão dentro de empresas, e de profissionais ligados a áreas de recursos humanos, responsáveis pela preparação de tais atores. Já naquele momento, a condição objetividade/subjectividade se impunha como um compósito categorial demandando maior decifração. Partindo do estudo biográfico ou da história de vida temática como técnica de pesquisa, procuramos atingir o processo de formação do ideário geracional em sua relação com a materialidade, circunscrito a momentos históricos específicos.

¹ Conger (2002) caracteriza três gerações distintas em sua relação com o local de trabalho, tendo por referência pesquisa realizada nos EUA. É questionável se tais tendências se aplicam à realidade do Brasil. Discussão a ser posta nas seções secundárias 1.6 e 2.2. Na visão do autor, a “Geração X” (nascidos entre 1965 e 1981), contrasta substancialmente com a “Geração Silenciosa” (1925 e 1942), formada pelos chamados *burocratas* – executivos dos anos 50 a 70. E, por fim, pela aceleração das mudanças no capitalismo ocidental, esta última cedeu espaço, como força de trabalho, para a “Geração Baby Boom” (1943 e 1964).

O contato concomitante com Richard Sennett (1999a), sobretudo, no que ele nomina como “novo capitalismo” e a corrosão do caráter pessoal, a natureza de vínculos sociais diversos, dentre os quais ele localiza a autoridade, provocaram novas indagações e a necessidade de ampliar nosso horizonte de conhecimentos restritos de então. Ainda que não fossem os focos específicos daquela pesquisa, a todo o momento os objetivos atuais surgiam de forma tangencial ou transversal.

Na própria relação estabelecida com os sujeitos de pesquisa, no desvelamento de suas singularidades e individualidades, a sociabilidade já se mostrava como determinante. A expectativa de enveredar pelas tramas tecidas nas histórias de vida, a fim de averiguar como o indivíduo singular tem lidado com os impedimentos na objetivação de sua subjetividade e na apropriação da primeira num processo reverso, passou a se configurar como objeto de pesquisa. Naquele momento, contudo, a formulação do problema era outra, não se situando na dimensão da corrosão ou transformação do caráter sob o domínio do capitalismo contemporâneo.

Diferentemente daquela época, a questão de pesquisa pôde ser respondida sem que tivéssemos necessitado proceder a determinadas indagações que no presente se impõem. Uma, que nos parece crucial e, ao mesmo tempo, elementar, diz respeito ao fato de que a referência ao caráter em psicologia remete imediata e automaticamente a outro conceito: personalidade, com todas as implicações de pesquisas importantes já realizadas em torno do seu desvendamento.

Além dessas variáveis, nosso propósito reconhece, na empiria, na materialidade, o ponto de partida para o entendimento do ser social. Foi assim que nos aproximamos da abordagem *marxiana* como a alternativa que inaugura o desvelamento das determinações sócio-históricas da personalidade.

Os depoimentos colhidos, utilizando-se do método 'história de vida' em sua vertente temática², revelaram-se muito mais ricos que os propósitos demarcados. Daí surgiu a intenção de retornar a algumas narrativas para aprofundar visões de mundo, modos de vida e condições de existência, captura e apreensões da realidade, confirmações de inferências, dentre outros. Proceder, enfim, ao estudo pormenorizado de determinados casos quer como representante das coortes geracionais em estudo, quer no seu (auto)fazer-se como indivíduos singulares, material que temos em mãos e que pretendemos expor nas seções que compõem esta tese.

² A história oral temática se utiliza de narrativas correspondentes ao tema que se está investigando: “A história oral temática é a que mais se aproxima das soluções comuns e tradicionais de apresentação dos trabalhos analíticos em diferentes áreas do conhecimento acadêmico.... Detalhes da história pessoal do narrador interessam apenas na medida em que revelam aspectos úteis à informação temática central”. (Meihy, 2002, p. 145-146).

O novo esforço de pesquisa foi dirigido, neste caso, para a aproximação das categorias Gerações-Trabalho-Personalidade. Nessa empreitada, optamos, de modo coerente com os propósitos e categorias em estudo, por tomar como referência maior a leitura original e rigorosa de José Chasin (1988a; 1988b; 1995), no que tange à presença nos escritos marxianos de uma ontologia do ser social. Como sabemos, reconhecer em Marx uma propositura que descreve um universo para além de uma teoria econômica ou teoria política não constitui consenso entre seus intérpretes e, para alguns, nem mesmo está presente uma tematização do desenvolvimento da individualidade. Por outro lado, o tratamento dado à categoria gerações aparece como um mecanismo pontual de transmissão histórica do ser e do fazer humano. Isso justificou a busca de referências especificamente pertencentes ao universo das ciências sociais e psicológicas, que permitissem uma aproximação dialógica com aquelas concepções ou acepções; a abordagem da psicologia sócio-histórica se apresentou como a mais coerente e compatível. Encontramos na psicologia iniciada por Vigotsky³ (1896-1934), em sua concepção de caráter, temperamento e personalidade, tanto quanto na propositura de Leontiev⁴ (1903-1979) acerca do desenvolvimento do psiquismo, da teoria da atividade e do conceito de atividade principal, os fundamentos imprescindíveis. A abordagem sócio-histórica em psicologia em Vigotsky (2005, 2007) e Leontiev (n.d., 1972), traz contribuições incontestáveis ao estatuto de uma psicologia comprometida com o materialismo de Marx no estudo da individuação em sua determinação social. Em uma perspectiva complementar, Lucien Sève (1979) busca estabelecer uma abordagem teórica da personalidade à luz do marxismo. O conceito basilar de ato e da psicologia da personalidade como a ciência da biografia tem o conceito de drama em Politzer (2004) como referência essencial. Diálogo a ser retomado *a posteriori*.

Nossa pesquisa trata da formação de um “novo” ser social em tempos de reestruturação produtiva. Ou melhor, ocupa-se da indagação: *Em que medida a atividade de trabalho no “novo” capitalismo⁵ permanece central e fundante na formação de um “novo” ser social?*

³ Há indicações de autores que sugerem que a distinção do alfabeto russo fez surgir algumas variações na grafia do nome de autores russos. Nas publicações em português, usualmente se vê “Vigotski” e “Leontiev”, enquanto em inglês e espanhol é comum o uso de “y” e não “i” (Vygotski ou mesmo Vygotsky e Leontyev), quando não com o uso do apóstrofo (Leont’ev). Por uma questão de ordem prática, optamos pela grafia acima.

⁴ Veja nota de nº 3.

⁵ A expressão “novo capitalismo”, não obstante seja utilizada amplamente por Sennett (1999a, 2006), guarda em si riscos de inadequação. Há um “novo” capitalismo ou uma nova configuração do “velho” capitalismo? Mais adiante, nas seções 2.2.1 e 2.2.2, discutimos essa questão. Cabe dizer que se observam alterações substanciais e mesmo estruturais no capitalismo contemporâneo, porém a chamada reestruturação produtiva trouxe novas formas de lidar com as velhas mazelas do sistema capitalista. Portanto, não se devem confundir estratégias de manutenção das relações sociais de produção, que se tornaram mais eficazes contemporaneamente, com uma mudança da natureza, do caráter básico do sistema.

O “novo capitalismo” de Sennett (1999a) enfatiza a flexibilidade como contraponto às formas rígidas de burocracia, como também aos males da rotina e repetição. No mundo do trabalho, preconizam-se modelos baseados em competências, os quais demandam profissionais ágeis, abertos ao risco e à mudança de curto prazo, capazes de se conduzirem “livre e autonomamente” sob incertezas e parâmetros ambíguos. Ante os vínculos *virtualizados*, transitórios e contingentes, a ansiedade devasta o trabalhador contemporâneo e se reflete diretamente no sentido do trabalho e da autoridade para as novas gerações. Controles explícitos são substituídos por formas sutis de exercício do poder, conferindo-lhes invisibilidade. Sennett (1999a, p. 10) se vale da palavra ‘ilegível’, afirmando que “talvez o aspecto da flexibilidade que mais confusão causa seja seu impacto sobre o caráter pessoal.”.

A cronologia iniciada pelo ano de nascimento e as diferenças etárias se situam entre os mais elementares parâmetros determinantes do destino e da vida humana. Na sociedade humana, a transição biológica, marcada pelas diferentes fases etárias, condiciona-se a definições culturais e constitui "uma base para a definição dos seres humanos, para formação de atividades e relacionamentos mútuos e para as diferentes distribuições dos papéis sociais" (Eisenstadt, 1976, p. 2-3). Nessa perspectiva, a categoria gerações⁶ é tomada como um conceito sociológico, em que a diferença etária assume um sentido ideológico, pois está associada a valores, grau de importância relativa em sujeitos sociais, significações e delimita expectativas socioculturais específicas. Assim, o estudo do singular e do universal na perspectiva geracional torna possível observação de antagonismos, mudanças nos valores, sentidos e significados na relação das mesmas com o trabalho, além de dilemas que remetem às questões de caráter ou de formação social da individualidade.

Recorremos ao método biográfico, que nos foi útil para registrar, transcrever e analisar narrativas de vida e marcos histórico-sociais representativos do período cronológico e histórico de abrangência correspondente às gerações em foco. Tal opção possibilitou dar relevância à premissa de que o ser humano é antes uma história e não uma essência.

A pesquisa bibliográfica acresceu a nosso estudo elementos importantes para além daqueles evocados pela memória dos sujeitos da pesquisa. Valemo-nos, também, de nossos registros e

⁶ Em Velho, O. G. Geração. In. Fundação Getúlio Vargas. *Dicionário de Ciências Sociais*. Rio de Janeiro: FGV, 1986 *apud* Schmidt (2001, p. 88) o conceito sociológico de *geração* tem quatro sentidos distintos: “ (i) conjunto de todos os membros de uma sociedade; ii) conjunto dos descendentes do mesmo progenitor ou progenitores; iii) conjunto dos indivíduos que nasceram aproximadamente na mesma época; iv) período entre o nascimento dos indivíduos nascidos na mesma época e sua prole”. E, em Ariès (1997), o conceito se refere a “uma população relativamente homogênea, que corresponde aos homens e às mulheres nascidos no espaço de uma vintena de anos...”. Mais à frente discutimos o conceito de gerações e coortes.

conhecimentos relativos ao mundo do trabalho e da rotina testemunhada em inúmeras organizações empresariais nas quais realizamos serviços de consultoria.

Para o estudo da categoria gerações, houve contribuições diversas de autores contemporâneos que recorrem comumente a Mannheim (1976) e Eisenstadt (1928) como clássicos e precursores no tema. Adotamos, em especial, para esta tese, o conceito formulado por Groppo (2000), que identifica gerações como uma categoria social dialética para além de faixas etárias sendo, ao mesmo tempo, uma representação sociocultural e uma situação social comum a determinados indivíduos, conceito que revela compatibilidade com o legado *marxiano*.

O *corpus* teórico que nos orienta pode ser configurado, portanto, como de tradição marxista⁷ ou materialista. Consideramos, mais especificamente, os lineamentos *marxianos* sobre a ontologia do ser social e o desenvolvimento da individualidade em relação intercambiável, estreita e ontológica com a sociabilidade.

Não obstante estejamos conscientes dos perigos e controvérsias acerca das leituras e interpretações possíveis a propósito dos temas em estudo, levamos em conta e reconhecemos em outros autores contribuições relevantes, uma vez que as três categorias teóricas – gerações-trabalho-personalidade – têm sido alvo de múltiplas críticas e mesmo de recusa no decorrer das últimas décadas. Alguns teóricos e pesquisadores não mais identificam, nessas categorias, consistência teórica, e nem mesmo condição de responder à abrangência e complexidade do homem contemporâneo. Essas apreensões nos parecem equivocadas e esperamos sejam confrontadas com evidências empíricas e argumentações teóricas no relato que compõe este estudo.

A presente tese foi estruturada em quatro partes. A Parte I apresenta o problema, bem como discute os fundamentos teóricos de base. Na Parte II, ocupamo-nos da construção do campo de investigação, caracterizando o universo e os sujeitos de investigação. Na Parte III, circunscrevemos a problema de pesquisa no contexto brasileiro e, em sequência, na Parte IV, analisamos os dados empíricos em torno dos sentidos do trabalho no capitalismo contemporâneo e sua repercussão na formação do novo ser social.

⁷ Referimo-nos a autores que resgatam o pensamento de Marx e são seus intérpretes. A profusão deles confere grande imprecisão e heterogeneidade ao que se poderia denominar *marxismo*. É provável que o mais correto fosse reconhecer *marxismos* que, em muitos casos, distanciam-se enormemente do que se poderia definir como o pensamento do próprio Marx ou o pensamento *marxiano*. Foge a nosso propósito enveredar por essa discussão. Reportarmos-nos, em especial, a autores que resgatam o pensamento *marxiano* para discutir a formação do ser social. Aos interessados sugerimos BUEY, F. F. Marx (sem ismos). (1998, 2004). Rio de Janeiro: Editoria UERJ.

PARTE I – A CORROSÃO DO CARÁTER OU A FORMAÇÃO DE UM NOVO SER SOCIAL?

1.1 Gerações-Trabalho-Personalidade: as três categorias e o problema de pesquisa.

Nosso problema realça um interesse particular para a questão de como os indivíduos e as gerações se relacionam com o trabalho e com as transformações no capitalismo contemporâneo. Atém-se, sobretudo, à repercussão que este último tem sobre o processo de desenvolvimento da personalidade, e se é possível identificar evidências empíricas que referendam tal processo, ao tomarmos como recorte as quatro ultimas coortes geracionais de adultos em idade ativa. Nosso esforço de pesquisa aproxima, então, as categorias gerações-trabalho-personalidade. Para concretizá-lo, conforme sugere Politzer (2005), teríamos pelo menos dois caminhos. Um, que o autor rejeita, parte de uma concepção de psicologia que confia existirem realidades que podem ser explicadas por significações ou por análises especulativas, idealistas e abstratas e a outra, com a qual nos identificamos, que se volta à explicação de realidades por outras realidades, identificando na empiria elementos que conduzam ao conhecimento sobre o desenvolvimento e a transformação das personalidades singulares de indivíduos concretos.

A primeira categoria – **gerações** (tomada da antropologia e da sociologia) – é apropriada aqui como um elemento de recorte no qual a faixa etária nos serve para delimitar períodos histórica e socialmente circunscritos. Além disso, como categoria social e uma totalidade, um conjunto, assume uma configuração dinâmico-processual. Defendemos que sua demarcação conceitual contribui e pode ser um caminho por meio do qual se torna possível entender o processo de individuação ou de formação do ser social, principalmente ao se adotar o conceito de coorte geracional como uma totalidade social.

Com base em Chasin (1988a), temos que os indivíduos como singularidades são produto da universalidade, da sociedade. O conjunto das singularidades produz a individuação. Não é o processo de individuação que constitui o universal, mas sim a interligação das singularidades. Na ontologia *marxiana*, a concreção remete à especificidade e à singularidade. Tanto quanto a natureza, a sociedade e o ser humano genérico, como um ser que pertence a uma espécie, não têm finalidade. Finalidade somente tem o ser social em sua individualidade, em sua concreção corporificada, não obstante fique delimitado à consideração das singularidades como

categorias sociais de um saber universal, visto que o que põe o singular é o universal e das interligações das singularidades deriva a universalidade, isso porque aquilo que põe o individual é o conjunto das singularidades. Universalidade/singularidade transformam-se, transmutam-se reciprocamente numa relação dialética. Entendemos, pois, que se evidencia uma relação dialética entre o singular (ser social) e universal (coorte geracional), em uma construção mútua.

Estamos conscientes de que “não está ausente da pesquisa antropológica a busca de universais por trás das complexas elaborações específicas a determinadas culturas. Ou seja, a tentativa de descobrir, com base nas descrições da vida cotidiana em diferentes sociedades, o que haveria de comum em todas elas...” (Debert, 1998, p. 54). Este autor referenda que

a institucionalização do curso da vida, própria da modernidade, não significou apenas a regulamentação das sequências da vida, mas também a constituição de perspectivas e projetos de vida, por meio dos quais os indivíduos se orientam e planejam suas ações, individual e coletivamente....a ideia de geração implica um conjunto de mudanças que impõem singularidades de costumes e comportamentos a determinadas gerações. A geração não se refere às pessoas que compartilharam a idade, mas às que vivenciaram determinados eventos que definem trajetórias passadas e futuras. (Debert, 1998, p. 60).

Portanto, as mudanças sociais estruturais e a constituição das coortes geracionais têm implicações recíprocas que repercutem espacial e temporalmente, além de poderem ser tomadas em seus efeitos singulares e universais. Tal premissa nos interessa diretamente quando a associamos ao estudo das transformações no mundo do trabalho, e à constituição de coortes e seus efeitos dialéticos sobre o indivíduo.

A segunda categoria – o **trabalho** como categoria de mediação central e estruturante para o homem e a sociabilidade – encontra, em Gorz (1987), Kurz (2003), Habermans (1996), Offe (1989), críticas contundentes operadas a partir dos anos 1980. As transformações no universo do trabalho, como o próprio Sennett (1999a) descreve, em concomitância às crises repetidas do capitalismo, têm tornado possível questionamentos diversos, variando da constatação de mutações concretas em seu significado e sentido até a decretação de seu fim, o que para Chasin (1995) e outros teóricos constitui um disparate sem qualquer lógica. Igualmente, Antunes (1999) aponta, dentre outros fatores, uma confusão flagrante entre trabalho e emprego em tais investidas. Na atualidade, os modos de organização do trabalho, como fenômeno historicamente determinado, migram de abordagens centradas no *comando* e *controle* para outras com configurações *flexíveis*. E essa é uma das questões centrais nas teses de Sennett (1999a) sobre as quais (teses) se discute sua repercussão no caráter das gerações. Antunes (1999) também se ocupa da discussão da centralidade e sentido do trabalho,

reafirmando sua representatividade e força como categoria que estrutura a sociedade e estabelece relação estreita com a configuração da subjetividade do trabalhador.

É diante desse cenário que trazemos como proposta discutir o quanto o trabalho se mantém como elemento central e significativo na organização, formação ou constituição do humano e qual o sentido que lhe atribuímos na contemporaneidade. Em sua condição de categoria mediadora entre ser social (personalidade) e totalidade social (coorte geracional), o trabalho mantém sua relevância salutar tanto para o desvelamento e demarcação das gerações, quanto dos elementos intrínsecos ao processo de individuação.

Por fim, a terceira categoria – **personalidade** – é crucial à psicologia geral e também à psicologia que dialoga com o trabalho. Para discuti-la, valemo-nos dos trabalhos de Leontiev (n.d., 1978) sobre o desenvolvimento do psiquismo e a teoria da atividade, além dos de Sève (1979), que tematiza teoria da personalidade à luz da ontologia marxiana. Ambos se encontram consoantes com o pensamento da psicologia sócio-histórica fundada por Vigotsky (2005).

Reconhecemos as contribuições de alguns modelos ou perspectivas presentes na psicologia, que se propõem ao estudo da personalidade⁸. Todavia, em meio às múltiplas orientações e vertentes presentes na psicologia para tratar da categoria personalidade, optamos pela abordagem sócio-histórica, por entendê-la como um sistema aberto ou desvinculada da ideia de um eu organizador que tem em si componentes inatos, dons ou tendências particulares com base nos quais se constitui. (Sève, 1979; Vigotsky, 2005; Leontiev, n.d.). Defendemos o entendimento do homem como um ser histórico e não como essência.

Vigotsky (2005, 2007), no início do século XX, seguido por Leontiev (n.d., 1978) dentre outros, trouxe reflexões acerca da construção de uma psicologia avessa à especulação abstrata e metafísica, em favor de uma ciência do homem concreto, da vida real do indivíduo comum e da natureza social da mente, inspirados em Marx. As contribuições de Leontiev (n.d.) se situam no âmbito das determinações essenciais da consciência humana ou das funções psicológicas, com especial destaque para os fundamentos da atividade humana em sua função transformadora e dos princípios educativos e culturais da personalidade, seguindo marcos teóricos já preconizados por Vigotsky (2005). Seu conceito de atividade principal tem no trabalho a categoria central e estruturante do ser social na idade adulta. Dessa feita, embora

⁸ Friedman, H. S.; Schustack, M. W. descrevem oito perspectivas básicas da personalidade, a saber: a psicanalítica de Freud; as neoanalíticas, dentre as quais referenciam Jung, Adler, Horney, Erikson; as perspectivas biológica de personalidade; as behavioristas e da aprendizagem; as cognitivas e sócio-cognitivas; as perspectivas do traço e da habilidade (Allport e Cattell como expoentes); a humanista e existencial (Fromm e Rogers como os mais representativos); e as interacionistas pessoa-situação (Murray e Mischel), somente para citar algumas em toda a variedade possível.

possamos encontrar indicações importantes nos escritos *marxianos* orientadores na construção de uma teoria da personalidade, este não era o objeto de Marx. Isso não impediu, no entanto, que Sève (1979) se dispusesse a elaborar uma teoria da personalidade totalmente baseada em suas contribuições. É ele quem evidencia a necessidade de se “estabelecer...os domínios da ciência da personalidade no terreno da produção social: precisamente onde, segundo o materialismo histórico nos revela, os homens criam a si mesmos.” (p. 259). Explicita, contudo, que o meio social não representa apenas um papel condicionante, mas a mais íntima de todas as relações constitutivas da vida pessoal concreta. Assim, torna-se necessária a “consciência do fato de que com ela surge *um tipo de relações psicológicas declaradamente novas*, um mundo de *estruturas da personalidade viva inteiramente específica*, em resumo, é o surgir do terreno de uma teoria científica da personalidade histórico-social” (1979, p. 259)⁹.

Chasin (1988a, 1988b, 1995), por seu turno, ao tematizar a ontologia do ser social *marxiana*, usa amplamente a categoria individualidade em associação dialética com a sociabilidade. Com menor frequência, a categoria personalidade surge, como sinônimo de individualidade ou, também, para referir-se à singularidade, isto é, ao que confere uma particularidade do ser social.

Assim, o que nos propomos é uma espécie de retorno à análise crítica do conceito de personalidade de acordo com a abordagem histórico-social de inspiração *marxiana*, e do lugar ocupado por ele em psicologia. Em associação ao conceito de personalidade, outras duas categorias emergem como objeto da psicologia: objetividade e subjetividade, sendo que a segunda, na contemporaneidade, vem sendo utilizada como principal foco da ciência psicológica (Molon, 1999; Aguiar, 2001; Rey, 2003).

Apresentadas as três categorias das quais nos ocupamos nesta pesquisa, ratificamos que partimos das teses de Sennett (1999a); porém, mais do que confirmá-las ou refutá-las, nosso problema é a dimensão estruturante da categoria trabalho no compósito complexo da individualidade humana ou na formação do ser social. Em síntese: *Qual a influência do modelo flexível de organização do trabalho sobre o processo de desenvolvimento de um “novo ser social”?* *Qual o sentido do trabalho e da autoridade para as quatro gerações de adultos em idade ativa (PIA)*¹⁰?

⁹ Itálicos do autor. Para evitarmos repetições, deste ponto em diante informamos que todos os destaques constantes nas citações foram reproduzidos como no original, não havendo de nossa parte o uso desse recurso, a não ser quando efetuado em nosso próprio texto.

¹⁰ População em Idade Ativa (PIA): indivíduos de uma determinada região com 10 anos de idade ou mais. Interessa-nos a população que se enquadra etariamente na qualificação juventude, a qual pode ser demarcada relativamente à infância, composta pelos indivíduos acima dos 15 anos e que se encontram atualmente no mercado de trabalho formal ou informal. Instituto de Geografia e Estatística (IBGE).

Assim, nosso objetivo maior consiste em analisar e verificar empiricamente os impactos do modelo flexível de organização do trabalho sobre o processo de formação da personalidade, bem como o sentido psicológico do trabalho nas quatro últimas coortes geracionais de adultos em idade ativa (PIA).

As teses centrais que conduziram nossa pesquisa foram: 1) a de que o ser social (ou seja: a individualidade expressa nas categorias objetividade/subjetividade) é o conjunto das relações sociais, 2) o processo de hominização se desdobra em atos de autoformação e no desenvolvimento em si das capacidades humanas e 3) as transformações observadas no capitalismo contemporâneo interferem no desenvolvimento da personalidade e conformam um novo ser social. Nesse escopo, concebemos as gerações como coortes ou grupos sociais que se repensam e se refazem cotidianamente nos seus diversos embates, desde as situações mais amplas até às menores (as disputas nos locais de trabalho, a relação entre pais e filhos, a educação familiar ou escolar etc.).

Não obstante serem várias as direções nas quais esses embates acontecem, restringimos os objetivos desta pesquisa às transformações ocorridas, durante as quatro últimas décadas (1960, 1970, 1980, 1990), no mundo do trabalho, o que coincide com a construção das narrativas histórico-profissionais das últimas gerações em idade ativa (PIA) e, concomitantemente, analisarmos as consequências – de ordem objetiva e subjetiva – do processo de mudança contidos no que Sennett (1999a) denomina “novo capitalismo”.

Como fins secundários, intentamos ainda investigar os elementos característicos do novo capitalismo propostos por Sennett (1999a) – (“deriva, rotina, flexível, ilegível, risco, ética do trabalho e fracasso”) – pela perspectiva das biografias colhidas (representantes das quatro coortes geracionais)¹¹, correlacionando-os com a referência encontrada na obra do autor em questão e em outras que eventualmente tratam do tema; descrever a base material e histórica do contexto macrossocial brasileiro, sem a pretensão de esgotá-lo, em que cada uma das gerações se desenvolveu, utilizando da análise documental e bibliográfica, numa tentativa de reconstituição das condições materiais e histórias de tais grupos etários no Brasil; identificar o (s) sentido (s) predominante (s) da autoridade e do trabalho em cada coorte geracional, segundo a visão de seus respectivos representantes buscando, igualmente, parâmetros analíticos interpretativos na literatura científica que trata do tema; descrever, tendo por referência a

¹¹ Como explicitado ao discutir o tema gerações, o conceito permite a adoção de recortes não vinculados a uma perspectiva genealógica, o que nos parece igualmente pertinente, abrindo alternativas para a coleta de depoimentos de profissionais representantes de uma das quatro gerações em estudo sem que necessariamente exista qualquer relação entre eles (a não ser a de pertença geracional).

apreensão/captura dos profissionais pesquisados, a representação presente em cada geração acerca dela e das demais no tocante à relação estabelecida com o trabalho; enumerar e categorizar as narrativas histórico-profissionais, as experiências de vida e trabalho de cada geração, em relação direta com o contexto social e histórico ou a ambiência social mais ampla em que os mesmos tiveram lugar; descrever o modo de vida peculiar às coortes geracionais, as experiências de vida singulares em outras esferas (família, estudos, lazer etc.) em interação com as experiências de trabalho, através de procedimentos biográficos; explorar, por meio da abordagem biográfica, as transformações e embates vividos por cada sujeito de pesquisa considerando dois blocos de análise: 1) Antecedentes (como se deu o percurso de vida, de desenvolvimento da individualidade em fases anteriores à profissionalização?) 2) Profissionalização (formação, inserção no mercado de trabalho, construção de sua trajetória, marcos representativos); demarcar, a partir das condições precedentes estabelecidas, as semelhanças e distinções peculiares a cada geração num movimento entre o geral e o singular de cada narrador.

1.2 O ponto de partida: o “novo capitalismo” e a corrosão do caráter no enfoque de Richard Sennett

Sennett (1999a) se propõe a uma descrição do capitalismo contemporâneo e seus impactos nos indivíduos singulares. Enumera categorias bastante específicas e, em dados momentos cita Marx, mas curiosamente não o toma naquilo que nos parece ser seu contributo essencial no tocante à individualidade ou formação do ser social. Sennett (1999a) prefere, ao contrário, trilhar o caminho da discussão acerca da corrosão do caráter sob o impacto do que denomina “novo” capitalismo. Não se refere, pois, à constituição de novas singularidades decorrente das novas formas de organização da sociabilidade. A nosso ver, os novos tempos do velho capitalismo conformam novos indivíduos, novas singularidades consoantes com estratégias inovadoras de manutenção da propriedade privada dos meios de produção e a de dominação. Essa questão será retomada mais adiante.

Esta seção cumpre a função de apresentar as teses de Sennett (1999a, 1999b, 2001, 2006), nosso ponto de partida, tanto justificando nosso interesse pelo problema de pesquisa quanto criando um mapa de referência para nossas reflexões acerca das principais categorias adotadas neste estudo, a saber: personalidade, trabalho e gerações.

1.2.1 O modelo de autoridade autônoma

Um quadro geral é traçado por Sennett (1999a), tendo como ponto de partida a *natureza flexível* do “novo capitalismo” e suas formas de *organização do trabalho*, as quais atacam a rigidez burocrática e as consequências da rotina exacerbada. Para o autor, a expressão “capitalismo flexível” enfatiza a flexibilidade, solicitando dos trabalhadores agilidade, abertura a mudanças em curto prazo, assunção de riscos e independência progressiva de leis e procedimentos formais orientadores. Analisa também, nesse contexto, a substituição de um modelo de autoridade paternalista por outro que supõe independência e autonomia. Em sua visão, o modelo paternalista pode ser identificado como o do “amor falso” (visto que mantido somente quando os interesses da autoridade estão sendo atendidos), em que a contrapartida à obediência e lealdade é o amparo e proteção. Já o outro modelo, que denomina autoridade da pessoa autônoma, atribui ao próprio sujeito a responsabilidade por sua autorregulação (Sennett, 2001).

O paternalismo é criticado por Sennett (2001), que salienta a fácil associação pai-patrão nele implícita e esclarece que

o paternalismo empresarial foi uma tentativa de lidar com dois fatos fundamentais da era do alto capitalismo. A família e o trabalho já não estavam materialmente unidos como na era patrimonialista, ou como viriam a ser economicamente no Estado providenciário.... Os paternalistas empresariais tentaram unir simbolicamente a família e o trabalho, através de imagens deles mesmos como autoridade (Sennett, 2001, p. 88).

Para o autor, paternalismo empresarial é a expressão que alude aos padrões do final do século XIX, originários nas grandes cidades industriais, principalmente americanas, que adquiriram um controle cada vez maior sobre a vida dos empregados e que se valeram das ideias contidas no paternalismo. “Diziam estar agindo pelos empregados no próprio interesse deles, ... afirmavam que o resultado era um benefício econômico recíproco para empregados e empregadores ...” (*Ibidem*, p. 87). Daí a relação estabelecida entre paternalismo e proteção ou amparo.

Sennett (2001) referenda que, no capitalismo flexível, assistimos à emergência de um modelo de autoridade autônoma que nos dá a medida exata de como é o poder sem amparo. Como diametralmente oposta ao paternalismo, a “autoridade da figura autônoma” substitui o “falso interesse” por “nenhum interesse”. Para o autor, ela está personificada principalmente no modelo de configuração flexível uma proposta falaciosa de que na vida social são possíveis a autossuficiência e a inexistência de controle de uns sobre os outros.

Entretanto, na contemporaneidade, a autonomia assume uma forma simples, por um lado, traduzida na posse de “qualificações” e complexa, por outro, relativa à estrutura do caráter

(Sennett, 2001, p.118). Sob o rótulo de “sociedade das especializações”, a sociedade moderna tem como valores a perícia e a habilidade técnica conferindo independência. Já a forma complexa da autonomia liga-se à reunião de atitudes capazes de conservar essa mesma independência. Desvinculado de qualquer qualificação técnica, esse rol de traços de individualidade “identifica” a autonomia complexa. Deter a capacidade de julgar e ser autossuficiente por não esperar aprovação constituem primordialmente o autocontrole, uma força que confere autoridade natural aos olhos de quem a possui. Por conseguinte, a ênfase do “novo capitalismo” sobre a flexibilidade, – a solicitação aos trabalhadores da agilidade, da abertura a mudanças em curto prazo, da assunção de riscos contínuos e da independência progressiva de leis e procedimentos formais orientadores – traduzem a indiferença, ou melhor, a impessoalidade burocrática conferida à autoridade nas instituições modernas.

Em consonância com as ideias expressas até este ponto sobre o modelo de autoridade da pessoa autônoma, Sennett (1999a) destaca basicamente que os sete elementos “*deriva, rotina, flexível, ilegível, risco, ética do trabalho e fracasso*” delimitam os parâmetros a partir dos quais se torna possível analisar o contexto e as peculiaridades do “novo capitalismo”, bem como seu impacto sobre o caráter do trabalhador e seus processos de subjetivação. Nesta tese, tomamos esses elementos como categorias e pretendemos seguir trilha semelhante à que se propôs Sennett (1999a), daí nosso esforço de aclará-las um pouco mais.

1.2.2 Elementos categorias do “novo” capitalismo flexível na perspectiva de Richard Sennett

A (re)configuração dos significados do trabalho associada a dois fatores — (flexibilidade e modos de produção) — consubstanciam e impõem àquele que trabalha um estado de suspensão e de se estar à *deriva*. Estar à deriva é expressão da dinâmica de incerteza e de ambiguidade presentes na *flexibilidade*. A sociedade procura resolver o problema da *rotina* com a reestruturação do tempo e com instituições mais flexíveis, criando novas formas de poder e controle. Para analisar historicamente essas distinções, o autor recorre aos relatos biográficos de um pai (Enrico) e um filho (Rico) sobre suas trajetórias de vida, seus modos de ser tanto quanto seu percurso no trabalho, aspectos substancialmente alterados sob o impacto do novo capitalismo.

O que mais me impressionou em Enrico e sua geração foi ver como o tempo era linear em suas vidas: ano após ano trabalhando em empregos que raras vezes variavam de um dia para o outro. E, nessa linha de tempo, a conquista era

cumulativa: toda semana, Enrico e Flávia conferiam o aumento de suas poupanças, mediam a vida doméstica pelas várias melhorias e acréscimos que haviam feito na casa da fazenda. Finalmente, o tempo que viviam era previsível (Sennett, 1999a, p. 14).

Em contraste, Rico, o filho do casal Enrico e Flávia, é apresentado como o representante de uma nova geração de trabalhadores que em nada se identifica com aquela de seus pais. “Soube que Rico concretizara o desejo paterno de mobilidade ascendente, mas na verdade rejeitava o estilo do pai. Despreza os ‘conformistas’ e outros protegidos pela armadura da burocracia; acredita, ao contrário, em manter-se aberto à mudança e correr riscos.” (Sennett, 1999a, p. 17).

Experiências com tempo, lugar e trabalho de pai e filho, são vistas pelo autor, não como isoladas, apesar de singulares, mas representativas de um tempo, um lugar e um modo de organização do trabalho que se configuram em momentos diferentes do capitalismo. Ele afiança que as condições do “novo” capitalismo criaram um conflito entre caráter e experiência, “a experiência do tempo desconjuntado ameaçando a capacidade das pessoas transformarem seus caracteres em narrativas sustentadas.” (Sennett, 1999a, p. 32). Desenvolvendo sua análise de diferentes gerações pela perspectiva psicossociológica, ele torna transparentes os dilemas aos quais os trabalhadores estão expostos. Tais dilemas são decorrentes, para o autor, das novas demandas, pois o “novo” capitalismo “afrouxa os laços de confiança e compromisso e divorcia a vontade do comportamento” (Sennett, 1999a, p.33). Nessa condição, ele questiona como "preservar aquilo que tem um valor durável em uma sociedade... que se interessa apenas pelo imediato" ou, ainda, "como cultivar engajamentos a longo termo no seio de instituições que são constantemente deslocadas ou perpetuamente reelaboradas?" (Sennett, 1999a, p.11).

Por outro lado, se no capitalismo industrial a rotina não era considerada de todo má, “a sociedade moderna está em revolta contra o tempo rotineiro, burocrático, que pode paralisar o trabalho, o governo e outras instituições”. (Sennett, 1999a, p. 35). Em certa medida, resultam de sua reflexão duas vertentes possíveis para a consideração da rotina. Se, de um lado, nós nos deparamos com o sentido que lhe confere repetição, automatismo, embotamento do espírito e consequências nefastas, por outro, temos a lado positivo expresso na *Enciclopédia* de Diderot: “Diderot acreditava que a rotina no trabalho poderia ser igual a qualquer outra forma de aprendizagem por repetição, um professor necessário ...” (*Ibidem*, p. 35). Ao elevar à condição de confronto essas duas vertentes, ele evidencia o quanto o debate entre ambas permanece vivo. De um lado, os modelos burocráticos e, de outro, os que preconizam a flexibilidade.

Considerando que a flexibilidade é condição libertadora, que a abertura à mudança e a adaptabilidade assumem relevância para o desenvolvimento humano e são características

necessárias à livre ação, Sennett (1999a) critica, no entanto, o fato de que no “novo” capitalismo o desejo de liberdade pessoal é traído, pois deu origem a

novas estruturas de poder e controle, em vez de criarem as condições que nos libertam. O sistema de poder que se esconde nas modernas formas de flexibilidade consiste em três elementos: reinvenção descontínua de instituições; especialização flexível da produção; e concentração de poder sem centralização. (p. 54).

No primeiro caso, (a) a *reinvenção descontínua de instituições* apela para a necessidade adaptativa a mudanças. Entretanto, ele distingue pelo menos duas consequências das mudanças para o sentido de tempo, com uma mantendo intacto o sentido de continuidade, apesar da alteração processada, conservando até certo ponto um sentido narrativo para nossas vidas, e com a outra registrando um rompimento, uma descontinuidade devida “a atos que alteraram irreversivelmente nossas vidas.” (Sennett, 1999a, p. 55). A mudança flexível que ataca a rotina burocrática tem como mote a reinvenção das instituições, com rupturas e clivagens dramáticas entre o presente e o passado.

Analisando a consequência para o segundo elemento (b), característica da nova estrutura de poder, a *especialização flexível* tem essencialmente como prerrogativa disponibilizar cada vez mais rápido uma gama variável de produtos. Revela-se, portanto, a antítese do modo de produção fordista, incorporando a inovação e a tecnologia como condições precípuas.

A rapidez das modernas comunicações também favoreceu a especialização flexível, pondo dados do mercado global ao alcance imediato da empresa. Além disso, essa forma de produção exige rápidas tomadas de decisões, e assim serve ao grupo de trabalho pequeno;...O ingrediente de mais forte sabor nesse novo processo produtivo é a disposição de deixar que as mutantes demandas do mundo externo determinem a estrutura interna das instituições. Todos esses elementos de responsividade contribuem para a aceitação da mudança decisiva, demolidora. (Sennett, 1999a, p.60).

Tentando prever as consequências para o trabalhador a partir do modelo de especialização flexível, Sennett (1999a, p.61) questiona: “Haverá limites para até onde as pessoas são obrigadas a dobrar-se?”.

Por fim, o terceiro e último fator enumerado pelo autor no tocante ao elemento *flexível* diz respeito (c) à *concentração sem centralização* e suas consequências. O discurso flexível que sustenta a noção de descentralização, ou seja, dar às pessoas “donas” dos processos a autonomia, o controle sobre suas atividades, falseia a realidade. Em outras palavras, retomamos o que já havíamos enunciado sobre o conceito de autoridade da pessoa autônoma proposto por Sennett (2001). O que fica evidenciado é que o ataque à rotina e à estrutura burocrática não significa reduzir a estrutura institucional, pois ela permanece nas forças que impelem os indivíduos ou unidades a produzir. Assim, a concentração sem centralização “é uma maneira de transmitir a operação de comando numa estrutura que não mais tem a clareza de uma pirâmide – e a estrutura institucional se tornou mais complexa.” (*Ibidem*, p. 65).

Sennett (1999a) reconhece a organização do tempo no local de trabalho no ponto em que os elementos característicos do modelo flexível vão se integrar, o *flexitempo*. O *flexitempo* pode assumir múltiplas configurações, as quais vão desde “um mosaico de pessoas trabalhando em horários diferentes, mais individualizados”, a concentração da carga horária em menos dias da semana até o trabalho supostamente de horário livre em casa. Entretanto, mesmo que o trabalhador obtenha o controle sobre o local de trabalho, como no caso do trabalho em casa, o controle sobre o processo de trabalho em si não está sob seu domínio. A força que dobra as pessoas às mudanças na revolta contra a rotina é enganosa, a aparência de liberdade demanda pelo menos duas características de flexibilidade de caráter: falta de apego de longo prazo, implicando estarmos sempre prontos a destruir o que já construímos e nos libertarmos do passado, e a tolerância em relação à fragmentação. Portanto, conviver com os três elementos característicos do modelo flexível (reinvenção descontínua das instituições, especialização flexível, concentração sem centralização) teria severas consequências e corrói o caráter.

Contudo, além das variáveis *deriva*, *rotina* e *flexibilidade* apontadas por Sennett (1999a) como corrosivas para o caráter, outras quatro são enumeradas pelo autor: *ilegível*, *risco*, *ética do trabalho* e *fracasso*.

A configuração *ilegível* é analisada pelo autor ao tomar como referência duas gerações de padeiros de um mesmo estabelecimento de panificação, distantes temporalmente por mais de vinte anos. Ele usa o termo *ilegível* para se referir ao fato de que o impacto da tecnologia eletrônica nos modos de organização do trabalho tornou o trabalho ainda mais alienado. Enquanto a primeira geração convivia entre iguais, considerando a origem étnica, nacionalidade, *status* social, além de circunscritos a um contexto, condições e modos de organização do trabalho que mais se aproximavam de formas artesanais de produção, a segunda estava exposta a um ambiente físico muito mais asséptico, flexível e *high-tech*, mas os empregados se sentiam, paradoxalmente, degradados pela maneira como trabalhavam. Embora tudo lhes parecesse operacionalmente claro, emocionalmente era ilegível. Perderam a condição de manuseio direto da matéria-prima e do produto de seu trabalho, substituindo-o por meios eletrônicos, virtualizados, os quais representam o pão e outros produtos em uma tela. Em consequência, são padeiros que já não mais sabem fabricar pão, a não ser por meios automatizados. O trabalho perdeu para eles legibilidade no sentido de domínio e entendimento do que estão fazendo e, nesta condição, muito menos se sentem realizados.

Para analisar as consequências para o caráter da variável *risco*, Sennett (1999a) lança mão do relato de outra biografia, desta vez de uma empreendedora bem-sucedida que resolve dar uma “guinada na vida” atrás de novos desafios e que fracassa na empreitada. Discute, então, a condição de

vulnerabilidade contínua ou do estar em risco no novo capitalismo, e que leva ao eterno recomeço, o que gera, por sua vez, a impossibilidade de uma narrativa de vida que tenha sentido de continuidade. Na condição do *risco*, pressupomos a abertura à incerteza e à ambiguidade, tanto quanto um senso para aproveitar oportunidades que não estão desenhadas pela movimentação numa hierarquia de cargos definida militarmente. Assim,

quanto mais brechas, desvios ou intermediários entre as pessoas numa rede, mais fácil será a movimentação dos indivíduos. A incerteza na rede favorece as chances de movimento; o indivíduo pode aproveitar-se de oportunidades não previstas por outros, explorar controles fracos da autoridade central. Os ‘buracos’ numa organização são os locais de oportunidade, não as vagas claramente definidas de promoção numa pirâmide burocrática tradicional. (Sennett, 1999a, p. 99).

Não existem mais a segurança no emprego e nem o vínculo de compromisso no trabalho. A experiência acumulada não tem qualquer valor. A transitoriedade faz surgir, então, o medo, a paralisação e “a apreensão é uma ansiedade sobre o que pode acontecer; é criada num clima que enfatiza o risco constante, e aumenta quando as experiências passadas parecem não servir de guia para o presente.” (Sennett, 1999a, p. 115).

A variável seguinte abordada como característica do modelo flexível é a *ética do trabalho*:

A ética do trabalho... afirma o uso autodisciplinado de nosso tempo e o valor da satisfação adiada. ... depende em parte de instituições suficientemente estáveis para a pessoa praticar o adiamento. A satisfação adiada perde seu valor, porém, num regime cujas instituições mudam rapidamente; torna-se absurdo trabalhar arduamente por muito tempo e para um patrão que só pensa em vender o negócio e subir. (Sennett, 1999a, p. 118).

Para o autor, a ética do trabalho é o *locus* em que mais contestamos a profundidade da experiência, sobretudo ao considerarmos que a ética de grupo ou de equipe, se preferirmos, em oposição à ética do indivíduo, reforça sobremaneira a responsividade mútua e não a confirmação pessoal. Lidamos, na equipe, com uma noção de tempo flexível dedicado a tarefas de curto prazo. E “os grupos tendem a manter-se juntos ficando na superfície das coisas; a superficialidade partilhada mantém as pessoas juntas evitando questões difíceis, divisivas, pessoais.” (Sennett, 1999a, p. 129). O contexto, pois, dessa nova ética, faz surgir uma série de ficções: os padrões não competem entre si; os trabalhadores e chefes não são antagonistas, visto que aquele administra o processo de grupo, ele é o “líder”; o líder está ao nosso lado e não é nosso governante. O poder se configura como um jogo de equipes, contra equipes de outras empresas. O inimigo está lá fora. O trabalho em equipe, no modelo flexível, utiliza-se do esporte como metáfora; cada um joga o jogo e faz as regras à medida que joga. Na presença da autoridade da pessoa autônoma, a ética assume conotações colaborativas e mais, enganosamente, clementes,

contudo, não é tão benigna assim. As pessoas ainda fazem jogos de poder nas equipes, mas a ênfase em aptidões leves de comunicação, facilitação e mediação muda radicalmente um aspecto do poder: desaparece a autoridade, aquela que proclama autoconfiante: ‘Assim é que está certo!’ ...A pessoa com poder não justifica a ordem; o poderoso apenas ‘facilita’, capacita os outros. Esse poder sem autoridade desorienta os

empregados; eles ainda podem sentir-se levados a justificar-se, mas agora não há ninguém mais acima que responda. (Sennett, 1999a, p. 130).

As pessoas estão juntas para realizar uma tarefa específica imediata e não para permanecerem reunidas por longo tempo, necessita-se desenvolver rapidamente a máscara da cooperatividade:

As aptidões que as pessoas levam para o trabalho são *portáteis*: saber ouvir e ajudar aos outros, ao passar de equipe em equipe, à medida que muda o pessoal das equipes – como se passa de janela em janela numa tela de computador. Também se exige distanciamento do bom jogador de equipes; ele deve ter a capacidade de distanciar-se de relacionamentos estabelecidos e julgar como podem ser mudados ... (Sennett, 1999a, p. 131)

Como sugere Sennett (1999a), são aptidões sociais circunscritas à lógica da equipe, cujo “hipertexto” é um sorriso cativante. Diante das ficções geradas, o autor indica referências empíricas que atestam a conformação de um novo tipo de caráter que substitui o “homem motivado” pelo “homem irônico”. Ele salienta que a ironia traduz um estado de espírito em que as pessoas já não se levam a sério, visto que “sempre sabem que os termos em que se descrevem estão sujeitos à mudança, sempre sabem da contingência e fragilidade de seus vocabulários finais e, portanto, de seus eus.” (Sennett, 1999a, p. 138). Desse modo, as manobras da nova lógica, ao fim de contas, permanecem como meio de exercício da dominação que cobra alto preço às condutas e ao caráter dos trabalhadores, uma vez que não se alteram, substancialmente, a natureza do sistema de produção e nem a estrutura de poder nas organizações. A “ausência de autoridade deixa livres os que estão no controle para mudar, adaptar, reorganizar, sem ter que justificar-se ou a seus atos. ... poder sem autoridade permite aos líderes de uma equipe dominar os empregados negando legitimidade às suas necessidades e desejos.” (Sennett, 1999a, p. 137).

Por fim, uma última variável analisada pelo autor diz respeito ao que afirma ser o grande tabu moderno: o *fracasso*. A apologia do sucesso viceja na sociedade contemporânea e há uma infindável lista de formas de garanti-lo. Nenhuma delas é uma receita capaz de nos instruir sobre como lidar com o fracasso, conforme assevera Sennett (1999a). As descontinuidades e rupturas nas trajetórias profissionais não se limitam apenas à grande massa de trabalhadores, mas se estende para a classe média e os profissionais com um nível maior de educação formal e qualificação. A descontinuidade narrativa, mais uma vez, no “novo” capitalismo redundando em condições que exacerbam o fracasso ante a perda do sentido de lealdade à organização e a segurança vitalícia de emprego. O desafio, por conseguinte, é continuarmos capazes de compor uma narrativa apesar das rupturas e mudanças bruscas de rota determinadas pela flexibilidade.

O desejo de *status* e carreira não são exatamente algo novo, nem “tampouco o é o senso de que as carreiras, mais que os empregos, desenvolvem nosso caráter.” (Sennett, 1999a, p. 144). A lógica flexível, porém, impõe obstáculos à fixação de objetivos de longo prazo e não fornece referências que favoreçam a delimitação de condutas e padrões de comportamento profissional ou não

profissional. Para o autor, a noção de carreira implica que seja atribuída importância ao trabalho como narrativa e ao desenvolvimento do caráter como somente possível a partir do esforço em longo prazo. O sentido de existência vem associado, no capitalismo flexível, a “um eu maleável, uma colagem de fragmentos em incessante vir a ser, sempre aberto a novas experiências” (*Ibidem*, p. 158), ante as condições imperativas que configuram o trabalho de curto prazo. Em dadas condições, “a psique permanece num estado de interminável vir a ser – um eu jamais acabado. Nessas circunstâncias, não pode haver uma narrativa de vida coerente, um momento esclarecedor de mudanças iluminando o todo”. (Sennett, 1999a, p. 159).

Em “A cultura do novo capitalismo”, Sennett (2006) analisa o processo de industrialização e de aceleradas transformações políticas e econômicas, em suas relações causais entre conceito e realidade. Também nessa análise, uma ideia mantém-se presente: estamos vivendo uma época marcada pela superficialidade e orientação para o curto prazo, com foco muito maior nas capacidades potenciais que reais. Ou, dizendo de outro modo, ele reafirma a flexibilidade impactando diretamente os percursos ou histórias de vidas singulares, as experiências concretas de indivíduos concretos, a biografia individual.

No desafio do *flexitempo*, trata-se, pois, de organizar-se dentro de padrões de relação calcadas no curto prazo e ser capaz de migrar indefinidamente “de uma tarefa a outra, de um emprego para outro, de um lugar para outro.” Já o desafio do talento (na sociedade das qualificações) diz respeito a “como desenvolver novas capacitações, como descobrir capacidades potenciais, à medida que vão mudando as exigências da realidade.” Na economia moderna, a vida útil das capacidades é cada vez mais curta. E, mais, “a cultura moderna propõe um conceito de meritocracia que antes abre espaço para as habilidades potenciais do que para as realizações passadas.” (Sennett, 2006, p. 13-14). Por fim, deixar que o passado fique para trás diz respeito ao abrir mão da construção de uma trajetória de vida e trabalho que faça sentido, daí a exigência de

uma **personalidade** disposta a descartar-se das experiências já vivenciadas. É uma **personalidade** que mais se assemelha à do consumidor sempre ávido de novidades, descartando bens antigos, embora ainda perfeitamente capazes de ser úteis, que à do proprietário muito zeloso daquilo que já possui. (Sennett, 2006, p. 14 – grifos nossos).

Neste ponto, vale ressaltar que o autor faz uso da palavra personalidade e não do termo caráter, o que nos interessa sobremaneira. Deixa claro, portanto, que o capitalismo contemporâneo parte em busca de homens ou mulheres ideais, ou seja,

uma individualidade voltada para o curto prazo, preocupada com as habilidades potenciais e disposta a abrir mão das experiências passadas [que] só pode ser encontrada... em seres humanos nada comuns. A maioria das pessoas não é assim, precisando de uma narrativa contínua em suas vidas, orgulhando-se de sua

capacidade em algo específico e valorizando as experiências por que passou. Desse modo, o ideal cultural necessário nas novas instituições faz mal a muitos dos que nelas vivem. (Sennett, 2006, p. 14-15).

Contudo isso, julgamos pertinente defender que, para além da corrosão do caráter, os impactos arrolados por Sennett (1999a, 2001, 2006) se estendem e se situam na dimensão da autoconstrução de um “novo” ser social como uma personalidade singular. Conforme nos ensina a psicologia sócio-histórica, a personalidade se autoproduz e se reproduz na relação dialética com a sociedade. Assim sendo, as condições de vida próprias a cada período histórico são produto dos atos humanos e, ao mesmo tempo em que reproduz sua existência, constrói a sociedade da qual é parte. Parece tratar-se, portanto, de impactos que se situam no âmbito da formação de um novo ser social fruto de uma sociedade capitalista que o forma, enquanto é formada por ele.

Discutir o capitalismo contemporâneo e seus impactos sobre os indivíduos singulares nos remete à necessidade de confrontar as proposições de Sennett (1999a) com a tradição marxista, cujas categorias – capital/trabalho e sociabilidade/individualidade – se presentificam de maneira imperativa. Falamos mais especificamente das ideias marxianas em torno do trabalho como complexo categorial fundante do ser social e da individualidade como decorrência do conjunto das relações sociais.

Na sequência, por conseguinte, pretendemos dar ênfase e dirigir esforços para a configuração mais precisa dos argumentos marxianos que preconizam a autoconstrução humana, e, portanto, do ser social, como decorrente das relações estabelecidas entre o indivíduo e a sociedade, e a relação com os outros homens.

1.3 Acumulação flexível e a centralidade do trabalho

Nesta seção, sem pretender refutar ou negar as teses defendidas por Sennett (1999a, 2001, 2006) apresentamos uma argumentação ampliada. O caráter como elemento parcial componente da personalidade¹² sofre os impactos do capitalismo contemporâneo, como defende o autor. A nosso ver, porém, justifica pensar em outros termos: para além desses impactos no caráter, caberia levantar a hipótese em torno da autoconstrução de um novo ser social consoante com o tempo flexível ou com o novo modelo de acumulação do capital. Estamos falando, portanto, de um processo de transformação da personalidade ou das formas

¹² Veja seção 1.4.1

de individuação. É isso que pretendemos demonstrar com o uso do recorte em coortes geracionais.

De início, colocamos em questão a denominação “novo capitalismo” da qual faz uso Sennett (1999a, 2006), para, em seguida, discutirmos as transformações em curso no mundo do trabalho e sua centralidade sob enfoque do que se denomina reestruturação produtiva.

1.3.1 Reestruturação produtiva: há algo de “novo” no “velho” capitalismo?

Pensar o mundo do trabalho, hoje, é para Antunes (1999) reafirmar sua centralidade e identificar nele múltiplos sentidos, não só recolocando e dando concretude “à tese da centralidade da categoria *trabalho* na formação societal contemporânea”, mas também explorando

as novas formas de *interpenetração* existentes entre as atividades produtivas e as improdutivas, entre as atividades fabris e de serviços, entre atividades laborativas e atividades de concepção, entre produção e conhecimento científico, que vêm se ampliando no mundo contemporâneo do capital e de seu sistema produtivo. (Antunes, 1999, p. 13-14).

É notório para o autor que, nas últimas décadas, observamos profundas transformações na sociedade contemporânea que se processam tanto nas formas de materialidade quanto na esfera da subjetividade, “dadas as complexas relações entre essas formas de *ser* e *existir* da sociedade humana.” (*Ibidem*, p. 15).

Antunes (1999) afiança que a sociedade contemporânea presencia uma lógica do sistema produtor de mercadorias que converte a concorrência intercapital e a busca da produtividade em ato *destrutivo* de proporções mundiais. Decorrem daí, no dizer do autor, os equívocos dos que propalam o *fim do trabalho* na sociedade produtora de mercadorias. Seu esforço, entretanto, é o de buscar um entendimento mais lúcido para essas mutações e metamorfoses, as quais promovem uma (des) socialização, e ainda significados e consequências nefastas.

Há, em Antunes (1999), a defesa de que a lógica destrutiva, que se acentuou no capitalismo contemporâneo, deu origem ao “aprofundamento da separação entre a produção voltada genuinamente para o atendimento das necessidades humanas e para as necessidades de autorreprodução de si próprio.” Nessa configuração antropofágica, o ciclo dos produtos mais e mais se reduz, trazendo em concomitância uma tendência crescente, a partir dos anos 1970, de redução do valor de uso em favor da exacerbação do valor de troca das mercadorias. Na

mesma proporção em que aumenta exponencialmente a competição e a concorrência intercapitalistas, aumentam suas consequências nefastas, em especial “a destruição e/ou precarização, sem paralelos em toda a era moderna, da força humana que trabalha e a degradação crescente do meio ambiente, na relação metabólica entre homem, tecnologia e natureza...” (Antunes, 1999, p. 26).

Desse modo, não há em definitivo outro ou novo capitalismo. O que há de novo no velho capitalismo é a presença de novas estratégias de reorganização de seu sistema ideológico e político de dominação e não mudanças basilares. Ou seja, o novo tempo do velho capitalismo conforma estratégias novas de manutenção da propriedade privada dos meios de produção e as de dominação, cobrando altos preços aos indivíduos que vivem do trabalho. Face à crise estrutural do capital, sua abrangência e intensidade, as respostas articuladas pelo próprio capital têm se estabelecido através de mecanismos vários, os quais, segundo Antunes (1999, p. 189) “vão desde a expansão das atividades especulativas e financeiras até a *substituição* ou *mescla* do padrão taylorista e fordista de produção...” conformando as várias maneiras de *acumulação flexível*¹³, dentre elas o toyotismo ou modelo japonês. O autor (p. 189) confere uma relevância crucial para a acumulação flexível, que se refere exatamente às “*metamorfoses no processo de produção* do capital e suas repercussões no *processo de trabalho*” tidas como uma decorrência da concorrência intercapital e da necessidade de se reafirmar o controle sobre o movimento operário e o da luta de classes.

Antunes (1999) nos adverte que entender toda a complexidade envolvida dos elementos constitutivos da crise estrutural do capital não é tarefa simples, mas não há um novo capital. No período pós-1970, ocorreram mutações intensas nas esferas econômica, social, política e ideológica, “com fortes repercussões no *ideário*, na *subjetividade* e nos valores constitutivos da *classe-que-vive-do-trabalho*”¹⁴, mutações de ordens diversas e que, *no seu conjunto*, tiveram forte impacto.” (Antunes, 1999, p. 35).¹⁵

¹³ Expressão usada por Antunes (1999) e atribuída a Harvey (1992).

¹⁴ Expressão cunhada por Antunes (1999, p. 101 e 235) a fim de “conferir *validade contemporânea* ao conceito marxiano de *classe trabalhadora*. Quando tantas formulações vêm afirmando a *perda da validade* analítica da noção de classe, nossa designação pretende *ênfatizar o sentido atual da classe trabalhadora*, sua *forma de ser*.” O autor exclui desse conjunto apenas os gestores e os altos funcionários do capital, aqueles que recebem rendimentos elevados e vivem de juros.

¹⁵ Fazemos nossas as palavras de Antunes (1999, p. 35) que, em nota, adverte: “O tratamento detalhado da crise no mundo do trabalho, englobando um conjunto de questões, seria impossível, dada a amplitude e complexidade dos elementos fundamentais para o seu entendimento. Podemos destacar como elementos constitutivos mais gerais...além da crise estrutural do capital, bem como das respostas dadas pelo neoliberalismo e pela reestruturação produtiva do capital...o desmoronamento do Leste Europeu, no pós-89, assim como suas consequências...e também a crise do projeto socialdemocrata e suas repercussões no interior da classe

Portanto, para Sennett (1999a, 2006), a expressão “novo capitalismo” surge como uma tentativa de dar conta de todas essas mudanças. De todo modo, o que se identifica em comum entre Antunes (1999) e Sennett (1999a, 2006) é a presença da “flexibilização”. Preferimos a expressão de Antunes (1999) “acumulação flexível” à de Sennett (1999), porque nos interessa deixar explícito que a expressão “novo capitalismo” deve ser vista com cuidado. Em sua essência, não há outro capitalismo, embora não há como negar as transformações e mutações observadas a partir dos anos 1970 e que vêm afetando “tanto a *materialidade* da classe trabalhadora, a sua *forma de ser*, quanto a sua esfera mais propriamente *subjetiva, política, ideológica*, dos valores e do ideário que pautam suas ações e práticas concretas.” (Antunes, 1999, p. 188).

Como resposta à sua própria crise, o capital implementa um vastíssimo processo de reestruturação, com vistas a recuperar seu ciclo reprodutivo e recompor seu projeto de dominação societal (Antunes, 1999). Dentre as múltiplas formas deflagradas, o autor nomeia a acumulação flexível, o *downsizing*, as formas de gestão organizacional, o avanço tecnológico, os modelos alternativos ao taylorismo e fordismo, com especial destaque para o toyotismo ou o modelo japonês. A reorganização, porém, não se estabeleceu apenas e tão somente no processo produtivo. Estendeu-se a um projeto mais amplo de restabelecimento da dominação em diversas esferas. No plano ideológico, fez surgir o culto do *subjetivismo*, além da apologia ao individualismo exacerbado (Simmel, 1971; Durkheim, 1975; Dumont, 1985; Hervieu-Léger, 1993; Antunes, 1999; Giumbelli, 2002).

Entretanto, discutir a reestruturação produtiva nos leva a um fenômeno extremamente desigual e contraditório. Para dar conta de toda essa diversidade, não há como deixar de considerar realidades geográficas, culturais, ideológicas, econômicas e políticas nela envolvida. Não há, pois, uma visão consensual quanto ao entendimento do fenômeno. Fala-se tanto do surgimento de modelos alternativos quanto de modelos mistos ou mesmo de inexistência de novos modelos de organização produtiva. Conforme Antunes (1999), para alguns assiste-se à instauração de novas formas de organização industrial e da relação capital-trabalho, com teóricos preconizando o surgimento de um trabalhador melhor qualificado, participativo e polivalente e, portanto, mais realizado no espaço de trabalho face à emergência dos modelos flexíveis de gestão e organização produtiva (Coriat, 1994; Leite, 1996; Las Casas, 1997; Harvey, 1999; Ulrich, 2000). Há outros, entretanto, que refutam a emergência de uma

trabalhadora.” Além de tudo isso, há que se levar em conta as peculiaridades e especificidades de cada país, condições que dão concretude aos elementos mais gerais.

“japonização”, ou da reorganização produtiva em si, afirmando ocorrer apenas a intensificação de tendências já presentes desde sempre. (Soja, 1993; Mota, 1998; Taulle, 2001; Tomaz Jr., 2001; Gonçalves, 2002; Alves, 2005). E uma terceira vertente, com a qual Antunes (1999) se identifica, considera que as mutações devem ser entendidas não só como consequência da evolução tecnológica ou de transformações no processo organizacional. O que se observa é que, mesmo nas condições em que a automação ou informatização tem sido introduzida, não tem havido, necessariamente, um aumento da qualificação e nem tampouco a reafirmação de que as inovações tecnológicas têm forçado uma relação mais cooperativa dos empregadores com os trabalhadores. Concordamos com Antunes (1999) quando afirma que as transformações não podem ser vistas de modo simplista ou reducionista e que lhe parece mais coerente analisar o fenômeno como um misto de velhos e novos padrões de acumulação, sugerindo uma reflexão crítica que leve em conta as condições materiais e as peculiaridades de cada país, evitando incorrerem em generalizações canhestras ou obtusas. Para ele, o *toyotismo* parece ser o modelo que mais usualmente põe à mostra as transformações operadas e é uma das expressões fenomênicas de crise estrutural do capitalismo. Antunes (1999) considera que ele representa uma resposta à falência do binômio taylorista/fordista.

Coriat (1994, p. 11) é um autor que dá especial atenção ao modelo japonês e o define “como um conjunto de inovações organizacionais...que incidem tanto sobre a organização do trabalho e da gestão da produção, quanto sobre a gestão de recursos humanos...”. Para ele tal modelo consegue reunir respostas práticas às necessidades do ganho de produtividade. É nesse ponto que suas ideias convergem com as de Antunes (1999) e com as nossas no que se restringe a tomar o toyotismo como uma resposta objetiva à crise estrutural de acumulação do capital. No entanto, por outro lado, a posição de Coriat (1994) não critica as implicações nefastas psicossociais contidas em tais iniciativas. A *lioofilização*¹⁶, o enxugamento, o emagrecimento da empresa flexível são obtidos, então, por um processo de “secagem”, de eliminação, de fixação de uma base mínima de pessoal. Mas não sem promover o surgimento do trabalho precarizado, *part time*, terceirizado.

Assim, para abreviar e sem desejar pormenorizar o toyotismo, retomamos Antunes (1999), que o sintetiza com propriedade:

pode ser entendido, resumidamente, como uma forma de organização do trabalho que nasce a partir da fábrica da Toyota, no Japão, no pós-Segunda Guerra, sendo que basicamente ela se diferencia... do fordismo

¹⁶ Lioofilização ou criodissecação (*freeze drying*) consiste em processo de desidratação de alimentos perecíveis, princípios ativos, bactérias etc. Por analogia, Castillo (1996) faz referência aos processos organizacionais em que as substâncias vivas são eliminadas, como o *trabalho vivo* e são substituídas pelo aparato técnico-informacional presente no *trabalho morto*.

nos seguintes traços: 1) é uma produção mais diretamente vinculada aos fluxos da demanda; 2) é variada e bastante heterogênea e diversificada; 3) fundamenta-se no trabalho operário em equipe, com multivariada e flexibilidade de funções, na redução das atividades *improdutivas...* e na *ampliação e diversificação das formas de intensificação da exploração do trabalho*; 4) tem como princípio...o melhor aproveitamento do tempo de produção e funciona segundo o sistema de placas ou senhas de comando para a reposição de peças e de estoque, que...deve ser mínimo.” (p. 230).

Concomitante ao estímulo à criação de grupos de operários que vão discutir melhorias e fomentar a solução coletiva de problemas, o modelo de acumulação flexível supõe uma delegação de autonomia e autoridade, mas que tem em verdade, em sua essência, um meio não só de apropriação do saber operário, como também do “envolvimento” através de estratégias de *manipulação*. Há um pressuposto de que o modelo afasta o *despotismo* fordista, em favor de uma perspectiva coletivista e cooperativa entre capital-trabalho. “O operário deve pensar e fazer *pelo e para* o capital, o que aprofunda (em vez de abrandar) a subordinação do trabalho ao capital.” (Antunes, 1999, p. 231). Além disso: o ideário em questão parte do suposto de que, assim procedendo, confere-se uma condição elementar de aumento da participação dos empregados, visto que deixam de ocupar papéis de meros executores e são alçados a posições decisórias e de autonomia, controle de si e do próprio processo produtivo, evidência apontada por Sennett (2001) como modelo da autoridade da pessoa autônoma.

Sennett (1999a) é sensível às transformações no mundo do trabalho e as descreve de modo pertinente e rico. Nesse sentido, concordamos com suas considerações a propósito do capitalismo contemporâneo e com os apontamentos acerca das consequências para as gerações de trabalhadores. Reafirmamos, porém, que tais consequências, reconhecidamente nefastas, repercutem para além da corrosão do caráter pessoal, para conformar um modo de individuação peculiar.

Em nosso entendimento, não se trata apenas de analisar o modelo de autonomia contido na acumulação flexível como sendo de duas naturezas conforme afiança Sennett (1999a). Para relembrar, uma natureza simples, que se traduz na posse de qualificações, ou seja, sob o rótulo de “sociedade das especializações” a sociedade moderna tem como valor a perícia, a habilidade técnica, conferindo independência. E a outra natureza complexa, relativa à estrutura do caráter (Sennett, 2001, p.118). Associando-se à reunião de atitudes capazes de conservar independência, existe um rol de traços que configurariam uma espécie de perfil ou tipologia de caráter: homens e mulheres aptos a responder a exigências de flexibilidade, donos de uma estrutura de caráter que mantém a capacidade de julgar, de serem autossuficientes por não esperarem aprovação. Indivíduos autocontrolados, donos de uma força que lhes confere autoridade natural. Não que tais pressupostos não possuam validade heurística. Entretanto,

mais do que corroer o caráter, o modelo de acumulação flexível conforma e demanda um novo ser social consoante com seu tempo.

Sennett (1999a) destaca basicamente que os sete elementos “*deriva, rotina, flexível, ilegível, risco, ética do trabalho e fracasso*” delimitam os parâmetros a partir dos quais se torna possível analisar o contexto e as peculiaridades do “novo capitalismo”, bem como o seu impacto sobre o caráter dos indivíduos e seus processos de subjetivação. Nesta tese, tomamos esses elementos como categorias e pretendemos seguir uma trilha semelhante à que se propôs Sennett (1999a), mas indo além, estabelecendo nexos causais e relações dialéticas entre as categorias gerações-trabalho-personalidade. O trabalho como fundamento ontológico do ser social estabelece uma incindível conexão mediadora no complexo geração-personalidade, ou melhor, geração-ser social.

Na próxima seção, discutiremos os fundamentos ontológicos e gnoseoepistêmicos sobre a formação do ser social, estendendo nossa discussão para além da corrosão do caráter sob o capitalismo contemporâneo. Nosso intento é sustentar que não só os efeitos sobre o caráter se fazem nítidos, como é possível depreender, com base na ontologia *marxiana* e na psicologia sócio-histórica, que o processo global de autoconstrução do ser social contemporâneo reflete as condições materiais e históricas vividas por cada geração.

1.4 Fundamentos ontológicos e gnoseoepistêmicos sobre a formação do ser social

Partindo, então, das teses de Sennett (1999a), nosso interesse se volta para a discussão das transformações que vêm ocorrendo no mundo do trabalho e suas repercussões sobre os processos de individuação e formação do ser social. Na sequência, tentamos elucidar, sob o enfoque sócio-histórico, as categorias do ser social às quais iremos recorrer. As categorias personalidade, individualidade ou mesmo caráter até aqui foram utilizadas sem que houvéssimos precisado seus significados e sua abrangência. Igualmente outras categorias, como subjetividade, objetividade e autoidentidade, são corriqueiramente adotadas em psicologia por certos autores ou mesmo correntes teóricas como seu objeto legítimo de estudo. Iniciamos por distinguir os conceitos de caráter e personalidade nos enfoques inatistas e condicionais, para em seguida, buscar na psicologia sócio-histórica as referências para a compreensão do singular e do individual e os conceitos de subjetividade, objetividade, personalidade e identidade são apreendidos.

1.4.1 Abordagem tradicional, psicologia concreta e perspectiva sócio-histórica: caráter ou personalidade?

Iniciando a discussão pelo binômio caráter-personalidade, pretendemos explorar criticamente um aspecto central de nossa tese: ao se falar da autoconstrução do ser social, estamos nos referindo exatamente a qual categoria, caráter ou personalidade? A justificativa para que nos antecipemos no esforço de conceituar e distinguir o construto personalidade, principalmente na sua relação com a noção de caráter, está na necessidade de se ter em mente aquilo que trata Sennett (1999a) ao se referir ao impacto corrosivo da organização do trabalho e dos modos de produção, no capitalismo contemporâneo, sobre o caráter. Foco que se impõe como objeto da presente tese.

Tanto quanto a personalidade, o caráter como categoria em psicologia sofre críticas diversas. Já na década de 1970, Sève (1979) viu-se às voltas com esse problema ao enfrentar a tarefa de definir personalidade e referia-se ao fato de que, na década de 1950, pesquisadores soviéticos reconheciam sérias divergências teóricas. Ou seja, quaisquer que sejam as demarcações que se considere quanto a abordagens ou movimentos teóricos em psicologia estamos longe de identificar unanimidades. O problema não está circunscrito somente ao binômio caráter-personalidade. As dificuldades inerentes à discussão do conceito de personalidade se impõem, igualmente na atualidade, havendo, inclusive, sugestões de substituição ou de introdução de novas categorias a ele associadas, tais como individualidade, subjetividade ou identidade.

Vamos introduzir tão somente uma brevíssima noção do conceito de personalidade e caráter com base na visão tradicional, porque o que nos interessa, mais exatamente, é tratar da questão nas proposituras sócio-históricas de Vigotsky (2005), Leontiev (n.d.) e da psicologia da personalidade de Sève (1979), dando evidência à convergência no pensamento deles. Advertimos, porém, que não há uma coincidência integral entre essas correntes teóricas, ainda que Leontiev (n.d.) e Sève (1979) se autodenominem *vigotskyanos*. Todavia, essas são, a nosso ver, as delimitações que respondem com mais propriedade à compreensão da autoconstrução humana ou ser social.

Sève (1979) analisa a antinomia presente na visão sociológica e psicológica do conceito de personalidade, assegurando que a questão se revela peculiar em dados aspectos, porém não de todo diferente da relação fisiologia/psicologia:

Com efeito podemos, de início, *separar* a personalidade das condições sociais no seio das quais esta se forja, mas, dessa forma, privamo-nos de todo e qualquer meio de tomarmos consciência da sua clara *sociabilidade*, e encerramo-nos numa concepção irremediavelmente abstrata e não histórica da personalidade, quer seja sob a forma de um espiritualismo do indivíduo ou de um biologismo do temperamento: em qualquer dos casos, desaparece a historicidade essencial da personalidade. Pode-se, então, inversamente, cair na armadilha de nos deixarmos ir no *dissolver* da personalidade nas coordenadas sociais, mas, assim, fracassamos na tomada de consciência da *singularidade* concreta de cada indivíduo... (p. 47).

Assim, em certas concepções de personalidade, exterioridade e visibilidade surgem como fatores do senso comum que se associam:

O primeiro (exterioridade) provém da ideia de que a máscara representa a pessoa e suas relações entre realidade subjetiva e objetiva.... Neste caso, o conceito de personalidade é impregnado de características que vêm do mundo externo. (Já visibilidade é o) termo relativo à aparência da pessoa tal como é percebida, por outros, em seu ambiente social.... Há fundamento para esse critério de definição porque, quando queremos conhecer uma pessoa, procuramos saber quem ela é e o que aparenta ser. (Andrade, 2003, p. 28-29).

Retrocedendo, as primeiras referências que tomam a personalidade como objeto de estudo científico da psicologia ocidental se situam no século XIX. Foi a convergência de inúmeras influências científicas e filosóficas que contribuiu para o surgimento da psicologia da personalidade, cujas raízes remontam a história humana. (Friedman et al., 2004).

Se existem problemas quanto à delimitação do conceito de personalidade, há ainda outros complicadores que apontam a confusão entre os conceitos de personalidade, caráter e temperamento, usualmente utilizados para nos referirmos à identidade individual. Em consequência, Eysenck e Eysenck (1987) propõem uma definição de personalidade que pretende ser suficientemente ampla, que integre e satisfaça a diferentes perspectivas:

Uma organização mais ou menos estável e duradoura do caráter, temperamento, intelecto e físico de uma pessoa, que determina sua adaptação única ao ambiente. O “caráter” denota o sistema de uma pessoa mais ou menos estável e duradouro do comportamento conativo (vontade); o “temperamento”, o sistema mais ou menos estável e duradouro do sistema de comportamento afetivo (emoção); o “intelecto”, o sistema mais ou menos estável e duradouro do sistema cognitivo (inteligência); e o “físico”, o sistema mais ou menos estável e duradouro da configuração corporal e da dotação neuroendócrina. (p. 24-25).

No entanto, torna-se mister, na perspectiva de Eysenck e Eysenck (1987), não confundir caráter (do grego marca, forma) com personalidade¹⁷. Portanto, na definição precedente, personalidade corresponde à interação e integração dos aspectos físicos, temperamentais e caracterológicos. Nesse modelo tridimensional, a personalidade é tida como a interação e integração do temperamento (traços herdados) com o caráter (traços aprendidos). O conjunto de formas comportamentais determinadas pelas influências socioambientais e culturais, o qual o indivíduo usa, para adaptar-se ao meio, é denominado caráter (Eysenck & Eysenck, 1987). Contrapondo-se ao temperamento, o caráter é predominantemente volitivo e intencional,

¹⁷ Personalidade vem de “*persona*”, termo do teatro onde cada modalidade de representação era acompanhada por um som ou música característicos e correspondentes a estados emocionais: alegre, triste etc. A conotação contida na máscara usada pelo ator passou a significar o ator situado atrás da máscara, ou seja, seu verdadeiro conjunto de qualidades íntimas e pessoais.

significando "marca e [sendo] formado a partir das relações culturais incluindo os laços sociais ou a formação educacional da personalidade.". No entanto, muitos equívocos existem com relação a tais conceituações, na medida em que são aspectos da personalidade e, conseqüentemente, definições parciais. (Andrade, 2003).

O temperamento, por seu turno, refere-se, em geral, às disposições inatas ou geneticamente determinadas. É estritamente biológico e com reporte direto à estrutura endócrina e neurovegetativa. Assim, em sua abrangência, a personalidade os inclui (temperamento e caráter) e se apresenta como única, temporalmente configurada, visto referir-se a um indivíduo historicamente constituído como uma integralidade ou unicidade. (Eysenck & Eysenck, 1987).

Filloux (n.d., p. 8) chama a atenção para um ponto crucial, ao mesmo tempo que reconhece a psicologia como a *ciência da individualidade*:

Quer exerçamos a prática psicológica, quer nos vejamos diariamente em presença de nossos semelhantes, jamais defrontaremos com o homem em geral, mas sempre com um homem particular, um indivíduo, que frequentemente constitui um enigma, um problema cuja solução, bem sabemos, só pode ser encontrada nele mesmo. A característica mais essencial do homem apresenta-se então como sendo a sua *individualidade*.

Nesse terreno, o fundamental para o psicólogo ou para a psicologia na visão do mesmo autor é a indagação: "Como é possível uma individualidade (?). Convencionada a utilização do conceito de 'personalidade' para designar essa individualidade psicológica, a questão implica uma série de outras..." (Filloux, n.d., p. 8). A personalidade é, nessa perspectiva, a individualidade psicológica. Individualidade é sinônimo de personalidade. No caso, as teorias da personalidade passam a se ocupar em explicar e compreender a personalidade, na busca de esclarecimentos acerca de suas determinações, formação, estruturação e evolução. Considerando essa via compreensiva, as teorias afirmam haver dois pontos de vistas que se opõem. De um lado, tem-se o ponto de vista *caracterológico*, que não só identifica personalidade com caráter, como ainda reconhece no caráter o centro da personalidade. O ponto de vista *clínico*, por seu turno, opõe-se frontalmente ao precedente e afirma que o caráter é apenas um aspecto expressivo da personalidade. Nessa consideração, caracterologia e personologia¹⁸ ocupam-se dos estudos de caráter e personalidade respectivamente. Mais do que considerá-las apenas questões terminológicas, Filloux (n.d.) atesta que ambas possuem hipóteses de pesquisa muito diferentes.

Não obstante individualidade e personalidade, na perspectiva tradicional, serem conceitos que se equivalem, para Filloux (n.d) caráter e personalidade são conceitos bastante diferentes. E, por isso, o autor sugere que a denominação caráter seja aplicada somente quando pretendemos

¹⁸ Acepções atribuídas a Murray, H. A. (1938).

aludir aos aspectos expressivos da personalidade o que contraria, em sua visão, a posição adotada pela caracterologia clássica, que tem em Berger (1954) seu principal representante.

Com base em Filloux (n.d.), é possível estruturar um quadro demonstrativo das diferenças essenciais entre a perspectiva caracterológica e a clínica (Quadro 1).

Perspectivas	Caracterológica	Clínica
Individualidade	Conjunto de “traços”, com importância relativa que, somados ou agrupados, forma um número finito de “tipos”, que torna possível classificar os indivíduos.	Uma totalidade. Individualidade como personalidade.
Configuração	Estática, invariante, uma estrutura fundamental sobre a qual se vem implantar o restante, ou seja, uma <i>nature</i> .	Essencialmente histórica jamais integralmente definida ou definitiva. Baseia-se em uma perspectiva evolutiva.
Estruturação	Pouco sensível às “origens” e mais aos aspectos recorrentes do comportamento. Entende o caráter como um conjunto de expressões de elementos periféricos.	Atenção aos fatores dinâmicos do comportamento, motivos, complexos centrais, o não imediatamente evidente da individualidade.
Nível de relação entre os conceitos	Desconsideração à personalidade-histórica. Personalidade e caráter não se distinguem.	Considera o caráter, o personagem aparente. Contudo, reconhece a distinção clara entre ambos: personalidade e caráter.
Divergência mais fundamental	Aproximação do objeto com propósitos de classificação e não de compreensão.	Atenção às singularidades, aos “como” e “porquês” de cada individualidade. Propósitos compreensivos.

Quadro 1 – Distinções entre as perspectivas caracterológica e clínica de personalidade

Fonte: Quadro elaborado pelo autor desta tese com base em Filloux, n.d.

Para o caracterólogo, a personalidade é constituída por um conjunto de *traços* que configuram *tipologias*, as quais, por sua vez, limitam as possibilidades do ser a algumas categorias pré-definidas. Em certo sentido, o caráter é concebido como “algo de estático, de espacial e *invariante*, uma espécie de estrutura fundamental sobre a qual se vem implantar o restante ou, em suma, uma *nature*.” (Filloux, n.d., p. 14). Em contraposição, para a perspectiva clínica a personalidade é *histórica*, nem definitiva e nem tampouco integralmente definida. Dando-se a compreender numa perspectiva evolutiva, “encara os fatores dinâmicos do comportamento, as motivações, os complexos centrais,... o aspecto secreto, não imediatamente evidente, da personalidade.” (Filloux, n.d., p. 14). No entanto, ressalta o mesmo autor que “a psicologia da personalidade não ignora, necessariamente, o caráter.... Allport¹⁹ considera importantes os

¹⁹ Gordon Allport (1897-1967). Psicólogo norte-americano, um expoente no estudo da personalidade. Para ele há uma distinção clara entre temperamento (disposição/ tendência intimamente associada à nossa biologia e fisiologia, portanto inato), caráter (envolve um juízo de valor e está ligado a um código de conduta e àqueles comportamentos que obtemos por meio de nossa educação) e personalidade (é a organização dinâmica dos sistemas psicofísicos que determinam os ajustamentos peculiares de cada indivíduo ao meio). (Allport, 1966)

traços, o personagem aparente, enquanto Cattell²⁰ não subestima o interesse de uma descrição por tipos, ao lado do método biográfico e dos métodos de autoestima". (Filloux, n.d., p. 15).

Antes de seguir e expor a concepção sócio-histórica de personalidade e caráter vale uma breve incursão no confronto entre o conceito de caráter formulado por Sennett (1999a) e a perspectiva tradicional em psicologia descrita sucintamente.

Na conotação dada por Sennett (1999a, p. 10), “caráter são os traços pessoais a que damos valor em nós mesmos, e pelos quais buscamos que os outros nos valorizem.”.

O termo caráter concentra-se, sobretudo, no aspecto em longo prazo de nossa experiência emocional. É expresso pela lealdade e o compromisso mútuo, pela busca de metas em longo prazo, ou pela prática de adiar a satisfação em troca de um fim futuro.... são os traços pessoais a que damos valor em nós mesmos, e pelos quais buscamos que os outros nos valorizem. (Ibidem, p. 10)

Dessa forma, o conceito formulado por Sennett (1999a) tende para a noção abrangente, dinâmica, histórica e não totalizante do termo. Em verdade, não há uma discussão exaustiva de Sennett (1999a) a esse propósito, nem tampouco ele cita referências precisas para as afirmações que faz. Lida com o conceito de caráter pretendendo distanciar-se daquele de que a caracterologia comumente faz uso e para ele, “‘caráter’ é um termo mais abrangente que seu rebento mais moderno ‘personalidade’, pois este se refere a desejos e sentimentos que podem apostemar, sem que ninguém veja.” (Sennett, 1999a, p. 10). Além-se, parece-nos, aos aspectos expressivos da personalidade ao definir caráter, negando a possibilidade de acesso aos “desejos e sentimentos que podem se apostemar, sem que ninguém veja”, ou seja, internos, subjetivos, tributados à personalidade. *Apostemar*, verbete que ele usa, remete a *infectar*, *corromper*, *estragar*, *contaminar*²¹. Refere-se, inclusive, a “traços pessoais”, notação própria à psicologia disposicional. É igualmente verdade que ele procura dar certa natureza dinâmica e histórica ao conceito que formula de caráter, mas pretendemos afirmar que, em nossa visão, o que destoa, sobremaneira, da compreensão que os dois termos têm na psicologia concreta politizeriana e na psicologia sócio-histórica.

Levantamos tais considerações para propor que, mais que corroer o caráter, o modelo de acumulação flexível dá lugar à formação de um novo ser social, de novas individualidades, de personalidades singularizadas em seu modo de ser historicamente posto. Que, inclusive, seu impacto se dá tanto na objetividade, no comportamento do sujeito singular, como ainda na transformação de sua subjetividade ou na própria saúde mental.

²⁰ James MacKeen Cattell (1905-1997) Psicólogo americano que concebia a personalidade como o que diz o que um homem irá fazer em uma dada situação. Em sua abordagem fatorial, distinguiu 16 fatores básicos para a personalidade. (Cattell, 1965).

²¹ Ferreira (2009).

Não obstante Sennett (1999a) ou mesmo as abordagens descritas até este ponto façam referência ao histórico e ao social, isso não nos autoriza estabelecer um paralelo ou uma identificação entre tais concepções e as preconizadas pela psicologia russo-soviética de base materialista e sócio-histórica. Os pressupostos dos quais esta última parte permitem considerar que o impacto do modo de produção capitalista ou das condições gerais e materiais de existência repercute de modo abrangente, determinante e central na formação do ser social como um todo e não só no caráter individual. Aliás, caberia uma interrogação sobre o modo pelo qual essa corrente da psicologia entende o termo caráter, bastante diferente do que foi proposto até agora.

Desse ponto em diante, portanto, há que se buscar uma compreensão mais precisa de que lugar estamos partindo. Afiançamos que é da psicologia concreta de base materialista que partimos. Para tanto, torna-se oportuno que façamos uma discussão das categorias em questão, caráter, personalidade, individualidade, subjetividade etc. – sob o enfoque sócio-histórico, lançando mão principalmente das contribuições de Vigotsky (2005), Leontiev (n.d.) e das proposições de Sève (1979) de uma psicologia da personalidade de base concreta. Sabemos que são vertentes da psicologia que não guardam entre si coincidências conceituais ou concordância absoluta. Longe de horizontalizar as visões ou de promover um diálogo entre essas correntes ou autores, nosso propósito se atém unicamente a server os conceitos em que há concordância entre eles e que são de crucial relevância para nosso objetivo de tese.

Vigotsky (2005) defende que a chave para a compreensão da origem dos indivíduos reside no reflexo condicionado²², que deixa clara a biologia da personalidade. Embora sua essência seja social tal “teoria soluciona de modo preciso e definitivo a antiga discussão entre nativismo e empirismo, ao mostrar que na personalidade *tudo* é construído sobre uma base genérica, congênita e, ao mesmo tempo, tudo nela é supra-orgânico, condicional, ou seja, é social.”. (Vigotsky, 1928/2005, n.p.). O desenvolvimento está, pois, nas condições que reconstroem a experiência hereditária. As condições formadoras em que o inato deverá se manifestar são os elementos propulsores. A reconstrução das funções orgânicas se dá, então, na experientiação da história, portanto da dinâmica, do social. Nesse sentido, o indivíduo humano só pode existir como uma unidade social definida. O autor se afasta, portanto, de uma *psicologia disposicional*, em direção a uma outra de natureza *posicional* (sócio-histórica) para a compreensão do caráter e da personalidade em sua dinâmica, em sua historicidade. No último caso, estamos falando de uma preocupação e de uma visão que derivam da posição social da

²² Conceito proposto por Ivan Petrovitch Pavlov (1849-1936), fisiólogo russo, premiado com o Nobel de Fisiologia ou Medicina (1904). Entrou para a história, contudo, por sua pesquisa em um campo que se apresentou a ele quase que por acaso: o papel do condicionamento na psicologia do comportamento (reflexo condicionado).

personalidade ou do desenvolvimento psicológico. A personalidade ou o caráter são o histórico de seu desenvolvimento, ao contrário da disposição orgânica ou da predisposição inata. Na perspectiva dinâmica, caráter quer dizer “cunho”, cunho social da personalidade, o qual remete a um passado, mas, ainda e, sobretudo, a um futuro, a um fim, a uma direção: é o “comportamento típico da personalidade que foi petrificado, cristalizado, na luta pela posição social. É o traçado da linha principal, da linha dominante da vida, do plano inconsciente da vida, da direção vital única de todos os atos e funções psicológicas.” (Vigotsky, 1928/2005, n.p.).

O caráter é condicional, eis sua fórmula dinâmica. Estaticamente, ele é igual à soma de traços básicos da personalidade e de comportamento; é um corte transversal da personalidade, seu estado inalterável e sua condição presente. Entender o caráter dinamicamente significa traduzi-lo para a língua de orientações principais e objetivas no meio social, significa compreendê-lo na luta pela superação de obstáculos, *na necessidade de seu surgimento e desdobramento*, na lógica interna de seu desenvolvimento. (Vigotsky, 1928/2005, n.d.)

Para ele, o que dá à história de vida do ser singular um sentido de processo biográfico único e não composto por uma série de episódios desconexos e entrecortados é o projeto individual. O caráter final dos atos humanos (reflexo do objetivo)²³ está, assim, expresso em todos os comportamentos humanos, dos mais elementares aos mais complexos. Vigotsky (2005) adota, por conseguinte, uma perspectiva dinâmica para compreender o processo de autoformação do ser social, o que corresponde à mesma linha abraçada por Leontiev (n.d., 1978) e Sève (1979) e que Sennett (1999a) tenta postular, mas não chega a afirmar. Não desejamos, porém, reduzir nossa discussão a este ponto. Refutar ou confirmar a tese do autor não é nossa opção primeira. Pretendemos, isto sim, estender a discussão para uma compreensão que vai além da corrosão do caráter e situá-la na autoconstrução histórica do ser social.

Leontiev (n.d.) reconhece explicitamente que uma nova etapa é marcada pelos trabalhos desenvolvidos por Vigotsky (1896-1934):

Foi ele o primeiro entre nós (em 1927) a exprimir a tese de que a démarche histórica devia tornar-se o princípio diretor da edificação da psicologia do homem.... O mais importante é que introduziu na investigação psicológica concreta a ideia da historicidade da natureza do psiquismo humano e a da reorganização dos mecanismos naturais dos processos psíquicos no decurso da evolução sócio-histórica e ontogênica. (Leontiev, n.d., p. 163).

É relativamente simples isolar pelo menos três níveis de análise do homem, a saber: o biológico, no qual se mostra como um ser físico, natural; o psicológico, em que assume a condição de sujeito ativo da atividade da vida; e o nível social, caracterizado pela efetivação de relações sociais objetivas, o processo sócio-histórico. (Leontiev, 1978) Seria, entretanto,

²³ Segundo Pavlov (1927), os atos psicológicos humanos são orientados para o futuro, para o alcance do objetivo, para uma finalidade. É prudente dizer que, embora Vigotsky (2005) reconheça as contribuições e se aproprie de alguns de seus conceitos, ele e a psicologia sócio-histórica como um todo foram bastante críticos em relação a Pavlov (1927).

apressado nos remeter imediatamente para o trinômio bio-psico-social como saída explicativa e integrativa de um ser feito de partes. Por isso, ao dedicar-se ao estudo do psíquico, Leontiev (1978, n.d.) busca delimitar e diferenciar a visão tradicional da perspectiva sócio-histórica:

A visão tradicional do psiquismo distingue dois tipos de fenômenos e de processos. Os primeiros são os interiores, que encontramos em nós; as imagens, os conceitos, as sensações e também os processos do pensamento, da imaginação, da memorização voluntária etc.... Os outros... são os que, contrariamente aos primeiros, constituem o mundo material exterior. São a realidade concreta que circunda o homem, o próprio corpo deste, os fenômenos e processos fisiológicos que se realizam nele. (Leontiev, n.d., p. 148)

Conforme o autor, indiferente da figura de estilo ou verbete do qual nos valem para a designação do psiquismo, partindo dessa divisão dicotômica entre o social e o individual, ou do interno-subjetivo e o externo-objetivo, privamos a psicologia do estudo da atividade prática e sensível do homem.

Estamos, ainda tradicionalmente, inclinados “a pensar que o homem representa um centro no qual se focalizam influências exteriores e do qual se irradiam linhas de suas conexões, de suas interações com o mundo exterior, que esse centro, dada a consciência, é realmente... [o] ‘eu’.” (Leontiev, 1978, n.p.). Evidentemente a perspectiva sócio-histórica não vê a questão desse modo. Esse centro não reside no indivíduo, “sob a superfície de sua pele, mas em seu ser.” (Leontiev, 1978, n.p.). Numa visão ontológica: o que determina o ser do humano é o conjunto das suas relações sociais. Assim, a referência espacial dentro/fora ganha outro sentido, muito embora a referência espaço-temporal permaneça, visto que estamos nos referindo a um ser social que se faz na história, ou melhor, ele é a história de suas relações. Não é uma essência, portanto, não é um eu.

Em outros termos, o ser se confirma como personalidade na singularidade de suas ações e condições materiais de sua existência. Desse modo, as palavras “psiquismo” e “consciência” designam em Leontiev (n.d.) uma significação que se estabelece em um devir em dadas condições históricas concretas, portanto, processual. Constitui erro grave, porém, a visão reducionista de que o psíquico se resume ao consciente e de que ambos se limitam ao processamento neurofisiológico, ainda que se deva reconhecer a dimensão corpórea como elemento constitutivo da base material necessária para o surgimento do psiquismo ou da consciência. A consciência é, pois, um tipo ou um atributo do psíquico. E, no ser social, assiste-se a um afastamento radical e progressivo das barreiras biológicas na determinação do psíquico, ainda que esta não seja definitivamente eliminada.

O sistema nervoso representa caracteristicamente traços individuais e, a um só tempo, relativamente estáveis, embora eles não formem o psíquico ou a personalidade individual, na

medida em que, “em suas ações, o ser humano, consciente e inconscientemente, lida com os traços de sua constituição, do mesmo modo com que lida com as condições externas de suas ações e com os meios que tem para realizá-las.” (Leontiev, 1978, n. p.).

Na visão tradicional,

a consciência, psicologicamente falando, apresenta-se como uma espécie de “iluminação” interior, que pode ser mais ou menos forte, que pode mesmo extinguir-se.... Não há mudança quanto ao fundo, mesmo quando se considera a consciência como ‘sujeito psíquico’ ou... como o “senhor” das funções psíquicas. Mistificar assim o sujeito real identificando-o com a consciência não confere a esta conteúdo psicológico: finalmente a consciência, enquanto sujeito, é igualmente “metafísica”, isto é, sai dos limites da psicologia. (Leontiev, 1978, n.p.)

A concepção de psiquismo que contradiz a visão tradicional tem, portanto, como base filosófica a teoria do reflexo e não isola a consciência de sua relação de dependência ao modo de vida humana ou à sua existência material. Nem tampouco a consciência é tomada como mero pensamento, representação ou conceitos. Ela, ao contrário, possui os seus próprios conteúdos psicológicos.

Também ela [a consciência] se apoia numa distinção inicial, entre o sujeito material da vida e a realidade objetiva concreta em que vive este sujeito, isto é, segundo uma forma particular de interação material. ...o sujeito não se opõe ao mundo, como um “eu”...; pelo contrário, estão originalmente ligados um ao outro; a sua vida, a sua atividade vital ligam realmente o sujeito ao objeto efetuando as passagens mútuas que, na origem, se traduzem simplesmente pela troca de substâncias. (Leontiev, n.d., p. 150).

A categoria consciência leva em conta, por conseguinte, o sujeito e o seu objeto, em interação material específica, em uma movimentação dinâmica e intercambiável de uma unidade contraditória dialeticamente ou em interfluxo determinativo.

Uma concepção não idealista do psiquismo, e que se assenta filosoficamente na teoria do reflexo, rejeita a separação e oposição dualista entre a atividade interior teórica e a atividade exterior prática. “Além disso, exige uma nítida distinção entre o reflexo propriamente dito como imagem da realidade e os processos de atividade propriamente dita, inclusive de atividade interior.” (*Ibidem*, p. 151). Por conseguinte, pela teoria da atividade Leontiev (1978) delimita a relevância de toda a práxis humana em seu processo autoformativo estabelece uma relação essencial entre atividade dominante, consciência e personalidade.

A palavra indivíduo aparece em Leontiev (n.d., p. 170) identificando-se com organismo e em correlação com a espécie: “os diferentes organismos (indivíduos) são em relação à sua espécie a reprodução das suas propriedades.... a natureza do indivíduo é determinada pela sua pertença à espécie e é o reflexo do estado atingido nesta época pela evolução genética.” Há, assim, um vínculo estreito do conceito às propriedades genéticas herdadas que um organismo compartilha com seus iguais, relativamente ao pertencimento a uma espécie. Essas são propriedades intrínsecas e particulares, determinantes de uma natureza filogenética constituída.

O indivíduo como unidade representante de um gênero e de uma dada espécie humana, como qualquer ser vivo, reflete as particularidades e propriedades comuns desenvolvidas nas gerações precedentes. Em suas particularidades (atividade e psiquismo consciente), o indivíduo humano se distingue por uma natureza biológica e social. Seguindo essas indicações, individualidade e indivíduo remetem a uma unidade constituída e constituinte de um gênero e uma espécie, a qual lhe confere identidade e, ao mesmo tempo, diversidade, em consonância com sua configuração sócio-histórica. Parece-nos, portanto, incorreto entender a individualidade humana como relativa apenas às propriedades geneticamente herdadas, em um desenvolvimento subordinado unicamente às leis biológicas, mas antes ou também às leis sócio-históricas. Se anteriormente, nos estágios iniciais do desenvolvimento filogenético, as leis estritamente biológicas imperavam, considerando um estágio intermédio,

os indivíduos, tornados sujeitos de um processo social, obedecem,... doravante, simultaneamente à ação de leis biológicas (graças às quais se produzem as transformações morfológicas ulteriores, tornadas necessárias pelo desenvolvimento da produção e da comunicação) e à ação das leis sociais (que regem o desenvolvimento da própria produção social.).... À medida que se desenrola este processo, as leis tomam maior importância e o ritmo do desenvolvimento social do homem depende cada vez menos do seu desenvolvimento biológico. (Leontiev, n.d., p. 173-174).

Não obstante fique evidenciada a natureza sócio-histórica do ser social, interessa-nos, aqui, apreender e dar evidência ao conceito de indivíduo e individualidade em Leontiev (1978, n.p.). Tanto indivíduo quanto individualidade dizem de uma singularidade em um conjunto de iguais e não se configuram na igualdade, mas na diversidade. Longe de restringir-se a um desenvolvimento decorrente da adaptação passiva de realização do biologicamente inscrito,

o indivíduo inteiro é um produto da evolução biológica cujo transcurso se opera não somente no processo de diferenciação dos órgãos e funções, mas também de sua integração, de seu “ajuste” recíproco.... O indivíduo é antes de tudo uma formação genotípica. Mas o indivíduo não é apenas isso, sua formação é contínua – como é sabido – na ontogênese, durante o curso da vida. Por isso, é na caracterização das mesmas que se formam ontogeneticamente. (Leontiev, 1978, p. 136).

Coerente com a propositura *marxiana*, Leontiev (1978) preconiza que o afastamento das barreiras biológicas é condição precípua para a constituição do ser social. Os processos de objetivação e apropriação são os mecanismos por meio dos quais se dá a individuação. Portanto, a individualidade diz tanto das propriedades inatas, concernentes aos indivíduos de uma mesma espécie quanto igualmente das propriedades adquiridas culturalmente e que se fixam e são passadas de geração a geração.

A questão da apropriação é explorada de forma bastante competente em Leontiev (1978, n.d.), que realça três características peculiares a esse processo: 1) a apropriação sempre ocorre de forma ativa, no uso ou na reprodução em si da produção do objeto cultural (material e não material), visto que o indivíduo terá que efetivar a atividade levando em conta os traços

culturais acumulados no objeto apropriado; 2) por meio da apropriação, as aptidões e funções do gênero humano são transmitidas de geração a geração e são reproduzidas no indivíduo singular; e 3) o processo é de natureza social e se dá a partir da transmissão da experiência geracional mediada pela relação entre os homens na prática educativa. Para Leontiev (1978), o processo de apropriação defronta o indivíduo singular com toda a história social objetivada, mesmo que o processo se dê de maneira não necessariamente consciente para o sujeito ativo. Este é, portanto, o processo característico da hominização. As funções psíquicas superiores têm origem na cultura e não surgem especificamente do plano biológico. A essa passagem das formas primitivas, de origem biológica, para as formas culturais de conduta Leontiev (1978) denomina ‘apropriação’, que faz referência ao processo em que o indivíduo constrói suas significações de modo interpretativo a partir das significações produzidas nas suas interações. Vale referir aqui que o autor não se utiliza da palavra “subjetivo” ao caracterizar tais processos para configurar o plano individual, dando predileção à “interior”.

O processo de personalização, tanto para Sève (1979) quanto para Leontiev (n.d.), consiste em um autofazer-se, o que poderá ser constatado ao apresentarmos a psicologia da personalidade de Sève (1979) adiante. Desse modo, a personalidade na perspectiva sócio-histórica e da psicologia concreta considera um sujeito ativo. O uso que Leontiev (n.d.) faz da categoria “sujeito” implica a noção de uma condição ativa individual sobre a realidade. Ele se refere ao indivíduo concreto em sua atividade, em sua historicidade e processualidade. Pressupor a ação de um sujeito ativo significa considerar a vontade e a motivação para agir, mas também o compromisso com uma existência social marcada por condições materiais dadas. Um segundo ponto relevante, para Leontiev (n.d.), é que “distinguir o mundo das impressões interiores” põe à mostra a admissão de algo pertencente a mim, sujeito individual e, em contrapartida, algo que não sou eu, “o mundo”. No caso, a noção de subjetividade (como interioridade) remete ao interno ou aquilo que nos é pertencente, em oposição ou contradição dialética com objetividade (exterioridade própria do mundo). Seu conceito de consciência é suportado pela noção de atividade e de reflexo psíquico:

A tese de que o reflexo psíquico da realidade é sua imagem subjetiva indica que a imagem pertence ao sujeito real da vida. Mas o conceito de subjetividade da imagem no sentido de seu pertencimento ao sujeito da vida implica a indicação de sua atividade. (Leontiev, 1978, p. 46)

Tudo isto se situa no âmbito do concreto ou do sujeito concreto e mais, numa subjetividade que se expressa e se faz na atividade. Em contradição dialética, subjetividade/objetividade têm sentido quando tomadas como parte de uma totalidade, não uniforme e amalgamada, mas distinta, ainda composta por elementos interdependentes. Leontiev (1978) novamente

demarca a primazia do objetivo sobre o subjetivo, ainda que não haja uma hierarquia valorativa de determinação do ser, e nem muito menos a negação de um ou outro elemento constitutivo e constituinte dele.

A noção de objetividade, por seu turno, demanda, pois, a admissão de que a realidade se revela ao homem em sua estabilidade objetiva, independente da relação subjetiva que o mesmo trava com o objeto além de autonomamente concebida em relação às suas necessidades efetivas. Leontiev (1978) reconhece a objetividade como **processo de objetivação**, ou seja, o ser se objetiva na atividade e no produto dela. Longe de caracterizar uma relação de oposição entre interno/externo, entrevê-se aqui não apenas sua interconexão, mas, sobretudo, a presença de uma objetividade sempre relativa a uma subjetividade e vice-versa. Do mesmo modo, a denominação subjetividade presta-se a caracterizar ora **processo de subjetivação** ou, melhor, interiorização ou **apropriação**, ora resultado, mas sempre em relação a uma singularidade. Dizer da relação sempre contida na singularidade é deveras importante; é situar o processo no âmbito dos sujeitos concretos, da vida concreta, das experiências singulares que se dão na individualidade. É o mesmo que evidenciar que o processo de reflexo psíquico humano deve sempre ser visto em um contexto de “uma relação ação, de uma interação real entre o sujeito material vivo, altamente organizado e a realidade material que o cerca.... O reflexo psíquico não pode aparecer fora da vida, fora da atividade do sujeito.” (Leontiev,, 1978, p. 99). Ele depende estreitamente da relação sujeito/objeto refletido e de seu sentido vital para o sujeito. O próprio uso da expressão “relação ação” nos parece caracterizar a interação em si como uma ação do sujeito.

Lançando mão de considerações de Chasin (1988a) a propósito da ontologia *marxiana*, confirma-se que não há como tomar objetividade/subjetividade em separado, a não ser como categorias abstratas, visto que na materialidade se comportam como coroa/cara ou duas faces de uma unidade, uma totalidade, ainda que elas sejam diversas em si mesmas. Igualmente quando se tematiza, de um lado, o universal, como possibilidade posta pelo gênero, as quais podem ser apropriadas pelo indivíduo na produção de meios de satisfação de suas necessidades. De outro, o singular, em sua função distintiva da individualidade. Como um produto sócio-histórico, traduz-se na forma mediatizada como o sujeito se relaciona com seus iguais e a natureza.

É, assim, pela interiorização ou pela subjetivação que o homem se singulariza, se personaliza, atribuindo sentidos às suas apropriações e objetivações no transcurso do particular ao universal. Nessa condição, a subjetividade, como processo constituinte e constitutivo do

psiquismo, se estabelece na interface entre os produtos do gênero (o universal) a ser apropriado, as condições sócio-históricas específicas concretas (o particular) e os sujeitos concretos (a singularidade). A subjetividade sempre diz respeito a um pertencimento de algo que se torna constitutivo ou interiorizado, ou seja, vincula-se diretamente ao processo de apropriação se for considerado "que as influências externas provocam diretamente em nós, em nosso cérebro, a imagem subjetiva, imediatamente surge a questão de como essa imagem parece existir fora de nós, fora de nossa subjetividade, ou seja, nas coordenadas do mundo exterior." (Leontiev, 1978, p. 102). Pode-se dizer, portanto, que as categorias psiquismo e consciência se juntam às categorias subjetividade e objetividade num complexo categorial: a personalidade de uma dada individualidade singular.

A acumulação histórica não linear de acontecimentos modifica a situação de vida humana. Todavia, independentemente das mudanças físicas pelas quais passa enquanto personalidade, o indivíduo permanece o mesmo para si e para os demais. Surge, portanto, a categoria identidade ou autoidentidade correlacionada aos demais componentes da personalidade. O indivíduo "é identificado não somente por seu nome; até a lei o identifica, ao menos dentro dos limites da responsabilidade por seus atos." (Leontiev, 1978, n.p.).

A questão da autoidentidade em Leontiev (1978) firma-se em uma postura antiessencialista na medida em que adquire uma conformação contingente, específica de contextos espaço-temporais e, por isso mesmo, historicamente determinados. Em primeiro lugar, a autoidentidade só se faz compreensível em estreito vínculo com homens reais partícipes ativos de organizações socioculturais. O homem só se faz homem e só se reconhece homem, a partir da apropriação que faz da realidade social na qual se insere, tornando o mundo o seu mundo. Tanto as singularidades experimentadas, quanto as relações estabelecidas com seus iguais são determinadas socialmente, como também o são a formação da autoidentidade e a identidade social constituída. Nesse sentido, as experiências particulares vivenciadas em sua sociabilidade são irrepetíveis, únicas, individuais; igualmente o são as significações que se atribuem às circunstâncias histórico-culturais e sociais em que se insere. É no processo de interiorização que se vê surgirem os sentidos estabelecidos a partir do social, e é também nela que se dá a individuação a partir da elaboração e transformação dessas significações pelo sujeito, em conformidade com suas experiências pessoais.

Vale esclarecer que a atividade como categoria primordial, ontologicamente fundante do ser, apresenta-se não como um mero acúmulo de acontecimentos, mas eles, os atos, se organizam em uma hierarquia dada pela dominância que assume em determinado instante sócio-

histórico. No curso do desenvolvimento da personalidade, essa organização hierárquica dos atos e acontecimentos não deve ser tomada, pois, como irradiada de um centro ou ponto inicial localizado no sujeito, mas como formações intraconectadas. São, contudo, as propriedades do sujeito concreto e ativo (gerais e individuais, inatas e adquiridas) que determinam o escopo das atividades e suas intraconexões. É dessa maneira que Leontiev (1978) explica a relação atividade/personalidade e a categoria sujeito como de importância crucial para a compreensão da individualidade.

Portanto, a personalidade humana se confirma na atividade prática do indivíduo (ser de uma espécie), condição que rompe com algumas abordagens em psicologia da personalidade que têm como base predominante a dimensão das necessidades. Ao contrário, “a personalidade é uma qualidade particular que um indivíduo natural comanda dentro de um sistema de relações sociais.” (Leontiev, 1978, n.p.). Daí que só se pode compreender a personalidade, enquanto constituição e desenvolvimento, com base no fazer singular dos indivíduos:

A base real da personalidade do homem não está em programas genéticos postos nele, nem profundezas de seus dotes e inclinações inatas, tampouco nos hábitos, conhecimentos e habilidades que adquire, incluídos os profissionais; mas no sistema de atividades que cristaliza esses conhecimentos e habilidades.... é preciso, a partir do desenvolvimento da atividade, de seus tipos e formas concretas e dos vínculos que estabelecem entre eles, enquanto seu desenvolvimento modifica radicalmente a significação dessas premissas. Consequentemente, a investigação não deve estar orientada a partir dos hábitos, habilidades e conhecimentos adquiridos nas atividades que os caracterizam, mas no conteúdo e nos vínculos das atividades, na busca do como, mediante que processos se realizam e são possíveis. (Leontiev, 1978, p. 145).

O autor aponta um caminho bastante evidente, qual seja, a atividade como unidade analítica para o estudo da personalidade.

De início, a concepção a ser atribuída ao desenvolvimento da personalidade é a de que se está diante de um processo contínuo e profundamente individual e único, muito embora ocorra mediante contradições e transições peculiares. Tal processo

produz deslocamentos mais significativos ao longo da abscissa de crescimento e, às vezes, evoca degradação social da personalidade. O ponto principal é que segue de forma completamente individual e depende das condições históricas concretas, do fato de o indivíduo pertencer a um ou a outro ambiente social. É particularmente dramático sob as condições de uma sociedade de classes, com sua inevitável alienação e parcialização da personalidade, com suas alternativas entre trabalho braçal e executivo. Compreende-se que as circunstâncias concretas da vida deixam sua marca no processo de desenvolvimento da personalidade. (Leontiev, 1978, n.p.).

A natureza processual e contínua do desenvolvimento da personalidade lhe confere uma sequenciação ou serialização em estágios, os quais se nutrem qualitativamente das condições materiais e circunstâncias concretas. Por isso, para o autor, quando observamos seu curso, depreendemos, apenas, deslocamentos separados, porém “a transição que marca o nascimento genuíno da personalidade apareceria como um acontecimento que muda o curso de todo o desenvolvimento psíquico subsequente.” (1978, n.p.).

Assim, o estudo dos fenômenos da vida experimentados por sujeitos concretos que atuam sobre o real conforma o caminho possível para o estudo histórico do psiquismo em suas transições. Partimos, pois, da relação que se cria na vida, na atividade própria do sujeito ante as quais se torna possível a identificação das transições experimentadas singularmente.

O homem que percebe e pensa o mundo enquanto ser sócio-histórico, está ao mesmo tempo armado e limitado pelas representações e conhecimentos da sua época e da sua sociedade.... No decurso de sua vida, o homem assimila a experiência das gerações precedentes; este processo realiza-se precisamente sob a forma de aquisição das significações... A significação é, portanto, a forma sob a qual um homem assimila a experiência humana generalizada e refletida. (Leontiev, 1978, p. 94)

Não obstante ao nascer o homem encontre um mundo estabelecido por gerações anteriores, rico em significações que se estabeleceram historicamente, não se trata simplesmente de uma objetividade “dada”. Ao contrário, em seu tempo histórico cada geração encontra uma objetividade “posta”, a qual demandará da geração seguinte um esforço ativo de apropriação. Apropriar-se de todo este sistema de significações representa a condição para os sujeitos de aquela geração hominizar-se. É com base nisso que

o estudo histórico da consciência parte dos fenômenos da vida, característicos da interação real que existe entre o sujeito real e o mundo que o cerca, em toda a objetividade e independentemente das suas relações, ligações e propriedades. Razão por que num estudo histórico da consciência, o sentido é antes de tudo uma relação que se cria na vida, na atividade do sujeito. (Leontiev, 1978, p. 97)

O homem, na propositura sócio-histórica de Leontiev (1978) aprende a ser homem, visto que o que lhe é dado naturalmente ao nascer não lhe é suficiente para socializar-se. Necessita, então, adquirir o que foi “alcançado no decurso do desenvolvimento histórico da sociedade humana” (p. 167). Enfim, essa propositura considera a personalidade com origem nos movimentos e transições demarcadas pelas relações sociais objetivas, as quais dirigem a atividade, retira a representação daquela como o resultado da acomodação de influências externas, mas antes e, sobretudo, apresenta-a como aquilo que o homem faz de si, confirmando-o como humano, como ser social. A personalidade é confirmada principalmente nos afazeres e contatos cotidianos. Adicionalmente

no que concerne às "subestruturas psicológicas da personalidade", tais como o temperamento, necessidades e inclinações, experiências e interesses emocionais, objetivos, hábitos, costumes, características morais etc., entende-se que de forma alguma desaparecem. Apenas se manifestam de formas diferentes: ou como condições, ou em suas origens e transformações, em mudanças de seu lugar na personalidade, as quais ocorrem no processo de seu desenvolvimento. (Leontiev, 1978, n.p.).

Assim configurado, o que vai determinar o desenvolvimento da personalidade são os processos reais da vida, o desenvolvimento da atividade exterior e interior, que depende, por sua vez, das condições em que o indivíduo vive. Porém, a atividade em seu conjunto não determina o desenvolvimento da personalidade, mas a **atividade dominante** que é detentora de três fatores: 1) é a que dá lugar ao aparecimento e diferenciação de novas atividades; 2) é

aquela em que se formam ou se reorganizam os processos psíquicos particulares e, 3) também é aquela da qual dependem as mudanças psicológicas fundamentais da personalidade.

Por meio da atividade dominante, é possível configurar estágios de desenvolvimento demarcados, mas esses estágios se caracterizam não somente pelo conteúdo de determinada atividade dominante, mas por uma sucessão determinada no tempo. Leontiev (n.d, p. 312) adverte, contudo, que “nem o conteúdo dos estágios nem a sua sucessão no tempo são, todavia, imutáveis dados de uma vez para sempre.” Os conteúdos se dão em correlação com as condições históricas concretas e, também, são essas mesmas condições que irão interferir no próprio curso do desenvolvimento psíquico no conjunto. Tal aspecto faz com que o curso do desenvolvimento e seu conteúdo sofram alterações substanciais ao longo da história do homem, alongando-se ou reduzindo-se em conformidade com as circunstâncias de cada época. São essas mesmas condições que irão demarcar qual atividade se torna dominante em um dado estágio de desenvolvimento. Por consequência,

a apropriação da realidade material que circunda imediatamente a criança, o jogo através do qual a criança toma posse de uma esfera mais larga de fenômenos e relações humanas, a formação sistemática na escola, finalmente a sua formação especializada ou a atividade de trabalho, tal é a sucessão das atividades dominantes, das relações dominantes que podemos constatar na nossa época e nas nossas condições. (Leontiev, n.d., 313).

A passagem de um estágio a outro no desenvolvimento surge em consequência de uma “contradição aberta entre o modo de vida da criança e as possibilidades que já superaram este modo de vida. É por isso que a sua atividade se reorganiza.” (Ibidem, p. 313). É da contradição com os motivos e da distância entre estes e os objetivos da atividade dominante que se observa uma nova hierarquização das necessidades ou motivações da personalidade. Configura-se, dessa maneira, o que se denomina comumente “crise” de desenvolvimento. Porém,

na realidade, estas crises não acompanham inevitavelmente o desenvolvimento psíquico. O que é inevitável não são as crises, mas as rupturas, os saltos qualitativos no desenvolvimento. A crise, pelo contrário, é o sinal de uma ruptura, de um salto que não foi efetuado no devido tempo. Pode perfeitamente não haver crise se o desenvolvimento psíquico da criança não se efetuar espontaneamente, mas como um processo racionalmente conduzido, de educação dirigida. (Leontiev, n.d., p. 314-15).

Leontiev (n.d.; 1978) aponta os conceitos essenciais e a dinâmica de formação ativa do ser social e situa o trabalho com papel preciso e determinante em tal processo, como a atividade dominante no adulto. A tese central, nesse caso, é a de que o trabalho é uma atividade histórica e trans-histórica que funda (e refunda) o ser social no seu sentido genérico e na sua individualidade. O autor relembra que a hominização decorre do trabalho como atividade

peculiar do homem e deste como condição basilar da sociedade. Ele se apoia em Engels (1976, p. 215) para afirmar que

o trabalho é a fonte de toda riqueza, afirmam os economistas. E o é, de fato, ao lado da Natureza, que lhe fornece a matéria por ele transformada em riqueza. Mas é infinitamente mais do que isso. É a condição fundamental de toda a vida humana; e o é num grau tão elevado que, num certo sentido, pode-se dizer: o trabalho, por si mesmo, criou o homem.

Na atividade de trabalho, identificamos a presença de dois elementos mediadores e interdependentes: o uso e o fabrico de instrumentos, e ainda a natureza interdependente do trabalho que se efetua em condições de atividade comum coletiva. Há, pois, não só uma relação determinada com a natureza, mas com seus semelhantes, membros de dada sociedade.

Trata-se, pois, de uma questão crucial, na qual Leontiev (1978, n.d.) estrutura sua teoria da atividade. Com o trabalho, entendido como atividade de mediação homem/natureza, observamos a transformação e a hominização “do cérebro, dos órgãos da atividade externa e dos órgãos dos sentidos.” (Leontiev, n.d., p. 76). Modificações anatômicas, morfológicas implicadas em um complexo de transformações globais do organismo são, portanto, pré-condições que preparam as possibilidades do surgimento da consciência e, em contrapartida podem ser tomadas como determinantes de modificações no desenvolvimento do próprio trabalho.

Como fenômeno histórico, o trabalho adquire sentidos pessoais e subjetivos distintos, conforme modos de produção específicos. Na atualidade, por exemplo, a palavra trabalho se presta a denominações polissêmicas, variando de emprego, a outras acepções como a atividade que se realiza como própria a determinada categoria profissional. Comumente nos autoidentificamos socialmente pelo rótulo profissional decorrente de nossa formação escolar ou mesmo segundo o cargo ocupado em dada corporação. Em todos esses sentidos, e tantos outros passíveis e possíveis de ocorrência, estamos descrevendo um fenômeno típico da sociedade capitalista. No caso específico, estamos falando de uma forma historicamente situada, ou seja, um sentido histórico assumido pelo trabalho dentro de uma dada organização social que se baseia na relação capital e trabalho.

De um momento primitivo de sociabilidade em que a partilha entre os diversos partícipes da produção assume características fortuitas e instáveis, chegamos à divisão técnica do trabalho, ainda de modo diverso ao que ocorre no capitalismo. Enquanto a uns se reserva a atribuição de cuidados com a conservação do fogo, a outros cabe a procura de alimentos ou a caça coletiva diferenciada em múltiplas funções ou o preparo das refeições etc. “Isto acarreta uma modificação profunda e radical da própria estrutura da atividade dos indivíduos que

participam do processo de trabalho.” (Leontiev, n.d., p. 82) e tem repercussões indeléveis para o aparecimento do sentido racional do psiquismo humano.

Só ao homem é creditada a condição e capacidade de fazer escolhas: “A presença de um sistema nervoso superior só deixa a latência, a possibilidade da cognição, não efetiva nenhuma cognição. Só a determinação social da subjetividade torná-la-á possível. De todos os modos, a cognição é um fenômeno social, não é um fenômeno natural.” (Chasin, 1988a, p. 119). Subjetividade ou consciência é sempre em relação, ou seja, consciência é sempre consciência de algo, subjetividade é sempre em relação um objeto. Ser sujeito é sempre para um objeto ou do mesmo modo, ser objeto é sempre para um sujeito. A mente como reflexo do real, ou a subjetividade, se organiza tendo o objeto ou o real como ponto de partida. O caráter mediatizado do trabalho quer pela sociabilidade, quer pelos instrumentos configura a condição de relação material entre o sujeito e a exterioridade na realização de suas operações.

Sève (1979), tanto quanto Leontiev (n.d.; 1978), distingue claramente individualidade de personalidade, ao salientar que as concepções tradicionais estabelecem uma similitude e equivalência entre ambos. A esse propósito menciona que seu esforço é o de propor

algo de totalmente diferente de uma tentativa para acrescentar um quinquagésimo primeiro sentido às cinquenta acepções mencionadas por Allport, e segundo as quais pode conceber-se um conceito de personalidade que é, na realidade, semelhante, no concernente ao essencial, ao de individualidade. O que está em causa é, pelo contrário, *a constituição de uma nova ciência*, correspondente a um objetivo específico...que Politzer entrevia,... quando reclamava a fundação de uma ciência do “drama”, isto é, da atividade humana concreta. (Sève, 1979, p. 613).

No embate teórico denso que Sève (1979) promove para configurar uma psicologia da personalidade de base materialista, o autor resgata a VI tese sobre Feuerbach, de Marx, segundo a qual a essência humana é o conjunto das relações sociais. Não que esse processo se configure como uma determinação social mecânica, que ele se dê por uma via única que concede sentidos para recobrir as biografias singulares. Como ele compreendeu Marx, o percurso das gerações constituiu, no tempo da história, um mundo produzido socialmente que supera o ritmo da evolução biológica, o que possibilitou a “reprodução indefinidamente ampliada das capacidades humanas desenvolvidas.” (Silveira & Doray, 1989). Nessa dimensão, a personalidade constitui-se na e pela história, pela totalidade social, a qual abrange todas as mediações. Os homens criam as condições objetivas para a sua autoconstrução. Entretanto, isso não significa que a simples adoção de um projeto pessoal é condição suficiente para a superação da alienação. Entendendo, contudo, o indivíduo como autor e ator de si mesmo, Sève (1979, p. 528) propôs um caminho possível para que pudéssemos chegar ao “domínio teórico e prático do processo de desenvolvimento de cada indivíduo”, qual seja: a

“captação das estruturas, das contradições, da dialética da *vida pessoal*.”. Esses são os princípios capazes de nortear o que Sève (1979) denominou de ciência da biografia.

No intuito de dar continuidade àquela empreitada, o teórico concebe a personalidade “como o sistema total da atividade de um determinado indivíduo, sistema esse que se constitui e desenvolve ao longo de toda a sua vida, e cuja evolução constitui o conteúdo essencial da sua biografia.” (Sève, 1979, p. 613-624). Afirmar, de modo veemente, que “a personalidade não se reduz, de forma alguma, à individualidade, ou ao conjunto das particularidades formais do psiquismo de um indivíduo”. E sintetiza que “a personalidade é o conceito científico que corresponde à unidade profunda destas duas simples fórmulas: o que um homem faz da sua vida, o que a sua vida faz dele.”.

O indivíduo é, pois, um fato biológico relativo a uma espécie, não necessariamente uma personalidade. O indivíduo ou a individualidade podem se referir a um ser inorgânico ou orgânico ou social, sendo que a personalidade é atributo do ser social, e somente dele. A personalidade é para Sève (1979) atributo distintivo do ser social, na medida em que ela diz respeito à estrutura de relações das atividades ou dos atos exclusivamente humanos. É pela relação dialética entre objetividade e subjetividade, no processo de objetivação, que a personalidade se desenvolve de forma historicamente situada.

Tomando o conceito de *drama* em Politzer (1965, 2004) e proposições *marxianas* como referência, Sève (1979, p.267) dedica-se à construção de hipóteses indicativas para a construção de uma psicologia da personalidade de base concreta e social, buscando “estabelecer, de imediato, os domínios da ciência da personalidade no terreno da produção social precisamente onde, segundo o materialismo histórico nos revela, os homens se criam a si mesmos.”. Parte, então, do seguinte enunciado: “Cada personalidade humana desenvolvida apresenta-se-nos, de imediato, como sendo *uma enorme acumulação de atos, dos mais variados, ao longo do tempo*.”. Situa nele, no conceito de ato, o princípio para a construção da psicologia da personalidade, pois que

a personalidade é um sistema complexo de atos, e a especificidade de um ato está em produzir socialmente *algo*.... Partir do conceito de ato ... equivale, portanto, a ultrapassar, logo a partida, uma psicologia meramente *formal* das personalidades – sendo a forma o único aspecto que ... poderia ... ser alcançado por uma caracterologia – para nos instalarmos no terreno ainda passavelmente virgem de uma psicologia do *conteúdo* das personalidades, e das formas dialeticamente ligadas a esse conteúdo (Sève, 1979, p. 427)²⁴

²⁴ Ao atribuirmos à caracterologia um alcance apenas formal e à personologia a possibilidade de avanço em direção ao “conteúdo das personalidades”, acreditamos estar lidando com um elemento crucial de discussão na ideia preconizada por Sennett (1999a).

Sève (1979) estabelece relação estreita entre o conceito de *ato* e o de *drama*. Tratar do “drama”²⁵ na perspectiva *politzeriana* é implicar a psicologia com o conjunto dos acontecimentos singulares que tomam lugar entre o nascer e o morrer dos indivíduos concretos. Tais acontecimentos se distinguem em duas naturezas: livres ou estandardizados, segundo uma ordem de exigência. Se os primeiros, os acontecimentos livres, surgem como determinados no curso do desenvolvimento da vida individual, ou seja, ligados ao processo natural de evolução, os outros, os acontecimentos estandardizados, representam necessidades físicas, sociais ou econômicas que são determinadas culturalmente e devem ser alcançadas. O trabalho se situa, portanto, entre os acontecimentos estandardizados, pois ele não está abandonado ao livre curso do determinismo individual. Nessa perspectiva,

a vida humana constitui... um *drama*. É incontestável que é ao drama onde nos leva primeiramente nossa experiência cotidiana. Os acontecimentos que nos sucedem são acontecimentos dramáticos; desempenhamos tal ou qual ‘papel’ etc. A visão que temos de nós mesmos é uma *visão dramática*: nós sabemos ter sido o ator ou a testemunha de tais ou quais cenas ou ações.... Também são dramáticas nossas *intenções*.... *Pensamos em nós mesmos em termos dramáticos*. ... É sobre o plano dramático que tem lugar também nosso contato com os semelhantes.... Dramática é também a *compreensão* que temos uns dos outros. ... É também sobre o plano dramático que primeiramente nos *conhecemos* uns aos outros.... é por outra parte o único que nos interessa na vida cotidiana: o que buscamos saber é a maneira segundo a qual tal ou qual se comporta numa situação determinada, e que é preciso fazer para que atue de uma maneira melhor do que outra. (Poltzer, 1965, vol. I, p. 54-55).

Resgatamos tais aspectos para reafirmar nossa concordância com a compreensão do homem em sua trajetória de vida concreta e singular e de seu processo de desenvolvimento da personalidade nesses termos. Mantemo-nos alinhados, como Sève (1979), com as reflexões de Poltzer (1965, 2004) quando propõe a construção de uma psicologia de base concreta. Por conseguinte, para o autor,

tendo de ser empírico, o eu da psicologia só pode ser o indivíduo particular. Por outro lado, esse eu não pode ser o sujeito de um ato transcendental. Ora, o ato do indivíduo concreto é a vida, mas a vida singular do indivíduo singular, isto é, a vida no sentido dramático do termo.... O indivíduo é singular porque sua vida é singular e essa vida, por sua vez, só é singular pelo seu conteúdo: sua singularidade não é, pois, qualitativa, é dramática. A exigência da homogeneidade e da primeira pessoa será respeitada se as noções da psicologia permanecerem no plano desse “drama”: os fatos psicológicos deverão ser os segmentos da vida do indivíduo particular. (Sève, 1979, p. 67)

A “psicologia concreta” se interessa exatamente pelos atos ou acontecimentos humanos, os quais são segmentos da vida individual. Seu ponto de partida é o indivíduo real, imerso em suas condições efetivas de existência. Daí que as situações ou condições gerais de existência individual, os acontecimentos, as possibilidades de adoção de determinado curso de ação, os estímulos a que

²⁵ Acerca do conceito de *drama* Poltzer (2004, p. 43) é contundente: “Entenda-se, de uma vez por todas, que designamos ‘drama’ um *fato* e que fazemos abstração total das ressonâncias românticas dessa palavra. Portanto, pedimos que o leitor se habitue a essa aceção simples do termo e esqueça sua significação ‘emotiva’. E Bleger (1965, p. 239) destaca: “Poltzer deixa claro e enfatiza que o drama não é uma substância e que o fato material, no materialismo dialético, não está só constituído por substâncias e entidades que têm existência independente dos seres humanos, senão também pela cultura mesma e pela vida do homem tal como ela se dá. O drama tampouco deriva de uma percepção *sui generis* distinta da percepção real das coisas.” Para esse último (*Ibidem*, p. 267) “a dramática devolve à psicologia o conteúdo humano da personalidade, da atividade e das relações sociais.”

é demandado responder, todos eles determinados pelas condições materiais, são pontos que nos permitem compreender o homem. Em Sève (1979, p. 431), ato e drama ou ação concreta se equivalem e, para ele, “o que Politzer reclama é uma psicologia que seja uma ciência da *biografia*, do *indivíduo*, da *personalidade*... ao formular o conceito de drama.” Por ato, Sève (1979, p. 436-437) entende

todo o comportamento de um indivíduo, seja a que nível for, considerado não só enquanto comportamento, isto é, em relação *com o psiquismo*, mas também enquanto atividade concreta, isto é, em relação *com uma biografia*.... Os atos são os elementos pertinentes – e os únicos pertinentes – da *delimitação teórica da biografia*. E conhecer concretamente uma personalidade consiste, em primeiro lugar, em conhecer o conjunto de atos que compõem a sua biografia. ... a especificidade de um ato...consiste em criar algo cujo conhecimento interessa *essencialmente* à sua compreensão, todo o ato é, por um lado, o ato *de um indivíduo*, um aspecto da sua biografia, uma expressão de si; mas, por outro, é igualmente o ato *de um mundo social determinado*, um aspecto das relações sociais, uma expressão das condições históricas objetivas.

O drama humano é sua biografia e, em nosso entendimento, drama e biografia se equivalem conceitualmente como a totalidade dos atos dos indivíduos singulares e é a forma pela qual a personalidade se expressa. Ou, de outro modo, é tudo aquilo que o indivíduo singular expressa como sendo significativo em toda a sua trajetória ou percurso de vida. Fazendo uma rápida menção, nesse sentido damos propriedade ao método de história oral ou ao método biográfico como instrumentos no estudo da personalidade ou da singularidade.

A especificidade do ato está em criar algo cujo conhecimento interessa *essencialmente* à sua compreensão. Assim,

todo ato é, por um lado, o ato *de um indivíduo*, um aspecto da sua biografia, uma expressão de si; mas, por outro lado, é igualmente o ato *de um mundo social determinado*, um aspecto das relações sociais, uma expressão das condições históricas objetivas. E encontra-se aí, nesta dualidade intrínseca, a possibilidade formal de um sem-número de contradições, não só entre o indivíduo, no sentido meramente biológico, enquanto elemento prévio a toda a hominização, e a sociedade, mas sim também em muito maior medida ainda entre o indivíduo socialmente desenvolvido e as condições sociais do seu desenvolvimento, contradições estas que são o reflexo, no plano psicológico, das contradições da sociedade consigo mesma. (Sève, 1979, p. 437).

O autor adverte que são somente os atos psicologicamente produtivos – apenas aqueles que “produzem e reproduzem a personalidade” (Sève, 1979, p. 471) – os que podem ser considerados como “objetivamente infraestruturais”.

O fato de que as bases das existências humanas sejam inteiramente históricas, não faz, portanto, da personalidade uma mera ‘superestrutura’ de sua formação social, mas um ser totalmente específico, a um só tempo estritamente circunscrito por seu estatuto orgânico e inesgotavelmente investido de maneira algo lateral em e por seu modo de vida. (Sève, 1979, p. 161).

Vale ainda reforçar a relevância dada por Sève (1979) ao uso e emprego do tempo como atributo igualmente relevante ao conceito de ato. Ele referenda-se em Marx para discutir o aspecto temporal e seu significado para a organização da vida social e da própria experiência individual no decorrer da existência, percurso que nos permite buscar os sentidos das vidas singulares atravessadas pelo tempo histórico. O homem se forma nas experiências nas quais

emprega seu tempo de vida e trabalho, apropriando-se ativamente da cultura (objetos, instituições, linguagem, costumes, práticas etc.), do legado das gerações que o precedem. Na história de vida prática, situa-se o lócus para pensarmos a personalidade, a qual singulariza e distingue o indivíduo, mas também ganha sentido como própria a um momento histórico em particular, ou seja, os caracteres psicofísicos pertencem ao indivíduo porque são sociais e pertencem aos sujeitos de uma determinada época e lugar. A personalidade é, pois, social e individual, objetiva e subjetiva, engendradora pela forma como a sociedade se organiza, se reproduz.

Na dimensão compreensiva de Sève (1979, 1989), a divisão do trabalho é basilar no processo de personalização²⁶, do processo de tornar-se ser social. Ela nos permite o exercício de nossas capacidades e é a condição precípua de autoexpressão como indivíduos partícipes de um todo coletivo. É a base material de existência social que nos distingue em nossa singularidade, mas também nos identifica como regidos pelas mesmas relações.

Essas reflexões, levadas a termo por Sève (1979, p. 456) e que parecem justificar a nossa busca de referências sócio-históricas para essa tese, apoiam na assertiva:

Marx define a essência humana não por meio do ‘trabalho’, mas sim por meio das *relações sociais*... definir o homem por meio do trabalho é defini-lo por meio de uma generalidade abstrata ...ao mesmo tempo, tal equivale a desconhecer o fato de que a essência humana – as relações sociais – não possui em si a forma psicológica”.

Obviamente, o trabalho como meio de ganhar a vida, não tem qualquer *status* compatível com o que adquire quando se torna um meio de expressão individual. Sève (1979) critica a ideia preconizada de que o trabalho é a necessidade primeira do homem, ainda que essa condição venha revestida do esforço de anulação de outra que reconhece nas necessidades o motor para os atos humanos. Posto isso, temos que

o conceito de trabalho pode adquirir duas significações não só distintas como também *opostas* (o trabalho enquanto meio alienado de ganhar a vida ou, pelo contrário, enquanto livre manifestação de si) e o mesmo acontece com o conceito de necessidade (a necessidade imediata, pobre, simples servidão animal, que, *no caso do homem desenvolvido*, longe de ser a base, é o subproduto da alienação, ou, pelo contrário, a necessidade mediata, rica, isto é, a livre aspiração do indivíduo largamente socializado). (Sève, 1979, p. 462).

O trabalho entendido como a atividade humana por excelência conota o autocriar, ou autoconstruir do ser social. Enquanto constrói e reproduz materialmente o mundo, a sociedade, partindo das condições postas, constrói a sua própria vida, constrói a si mesmo através de seus atos, de sua atividade. Entretanto, muito embora o homem seja o único animal que trabalha, ele é também o único que se aliena, tornando-se uma força de trabalho que deve

²⁶ Expressão usada amplamente por Sève (1979) ao referir-se ao processo de desenvolvimento da personalidade, ou seja, como o indivíduo humano em geral se faz personalidade.

ser bem empregada, administrada. Assertiva que igualmente é abraçada por Chasin (1988a), Leontiev (n.d.) e o próprio Marx (2006).

Até este ponto parece legítimo concluir que, dentre as categorias apresentadas (individualidade, personalidade, caráter, temperamento, objetividade, subjetividade, identidade, psiquismo e consciência), mesmo que o conceito de personalidade ainda esteja relativamente indeterminado, é ainda a acepção que unifica e dá sentido às demais. Por essa razão, julgamos pertinente mantê-lo como categoria nesta tese, inclusive em confronto com a opção de Sennett (1999a) pelo conceito de caráter e mesmo com outros teóricos em psicologia que preferem a categoria subjetividade (Molon, 1999; Aguiar, 2001; Rey, 2003). Além dessa delimitação conceitual, temos a apreender de nossa discussão da abordagem sócio-histórica que seu conceito de personalidade está em estreita relação com o conceito de atividade (Leontiev, n.d.), ato (Sève, 1979) e drama (Poltzer, 1965, 2004).

Explicitados os argumentos necessários para a defesa da tese da formação de um novo ser social em tempos de acumulação flexível, com base em autores, cabe-nos ainda discutir o conceito sociológico de gerações, identificando nele o fenômeno coortes, elemento a ser articulado aos precedentes relativos ao *trabalho* e a *personalidade*, para que completemos a exposição de nossas três categorias basilares: gerações-trabalho-personalidade.

1.5 Demarcação do conceito de gerações e coortes

Sennett (1999a), fazendo uso da categoria geração para processar a análise dos impactos do novo capitalismo sobre a deterioração do caráter, examina comparativamente a trajetória de vida pessoal e profissional de duas gerações, pai e filho, além de comparar duas gerações de padeiros, separadas por cerca de vinte e cinco anos. Partindo do uso desse recurso, mais do que reestruturar as relações de trabalho, constata que o novo capitalismo apresenta efeitos nefastos sobre os trabalhadores, e isso se faz notar quando comparadas as últimas gerações de adultos em idade ativa.

Conhecer esse universo, começando pelas narrativas geracionais relativas às biografias singulares, certamente nos fará romper estruturas fixas, expandir nossa própria consciência e modificar nosso olhar. Entendê-lo dentro de uma perspectiva geracional repõe os fatos em seus contextos respectivos, dando-lhes materialidade histórica. Através do movimento de

rememorar/relatar, confiamos que se atualizem lembranças, resgatamos as trajetórias, conferimos propriedade aos fazeres quotidianos e reafirmamos a oralidade como expressão e exteriorização da individualidade. No caso, reconhecemos a categoria social gerações como relevante e significativa para a compreensão das sociedades modernas e dos processos sociais em curso, mais especificamente as transformações atuais que tomamos como um modelo de acumulação flexível e seus impactos nefastos sobre a formação do ser social.

A cronologia iniciada pelo ano de nascimento e as diferenças etárias situam-se entre os mais elementares parâmetros determinantes do destino e da vida humana. Na sociedade humana, à transição biológica, marcada pelas diferentes fases etárias, condicionam-se as demarcações culturais e constitui-se uma base para a definição dos seres humanos, para a formação de atividades e relacionamentos mútuos e para as diferentes distribuições dos papéis sociais (Eisenstadt, 1976, p. 2). Assim, as definições culturais relativas a cada grupo etário distinguem em seu conjunto de características básicas, não obstante se mantenha a variedade dos atributos passíveis de enumeração em cada indivíduo singular que o compõe.

Compreendido como um instrumento fundamental na pesquisa histórica, o conceito de gerações torna possível compreender as noções de coetaneidade e de contemporaneidade. O coetâneo recusa a igualdade de idades, a consideração de gerações genealógicas e inaugura a idade como uma substância vital, não numérica ou relativa a uma data. Uma “zona de datas” demarca um período vital e histórico não restrito a um ano de nascimento. Ser coetâneo significa, pois, compartilhar uma mesma classe de idades, em oposição a ser contemporâneo, que faz referência a uma mesma idade biológica.

Esta noção de gerações remete para a noção de existência, no mesmo momento histórico, de indivíduos que pertencem a gerações biológicas diferentes, mas que participam do mesmo “espírito de tempo”. Tendo chegado assim à noção de geração histórica, (Ortega y Gasset) entende por tal não uma série de homens que nasceram em duas datas, mas, fundamentalmente, o momento e o lugar de aparecimento na história... (Freitas, 2002, p. 3)

Temos, em de Ortega y Gasset²⁷, a distinção entre geração cronológica ou genealógica e geração histórica ou espiritual e, com ela, a diferenciação substancial de entrecruzamento e coexistência em detrimento de uma associação linear de movimento sucessório entre gerações. É ainda Freitas (2002) que nos faz saber que Politzer demarca, também, cinco

²⁷ Filósofo espanhol nascido em 1883 e falecido em 1955. Grande parte de sua produção intelectual se refere a palestras e aulas ministradas por ele e que foram publicadas, em sua maioria, postumamente.

etapas da vida que, em seu conjunto, ele nomina “drama humano”²⁸: infância, juventude, iniciação e predomínio (maturidade) e velhice.

Karl Mannheim (1893-1947) é outra referência importante citada por Freitas (2002) e por outros pesquisadores para se discutir gerações, já considerando as produções acerca do tema na primeira metade do século XX. Ele se aproxima de Ortega y Gasset (1883-1955), apesar de refutar a delimitação de intervalos e tempo regulares e precisos, além de demarcar a separação entre geração potencial, refletida no ritmo biológico da existência, e geração efetiva. Para Mannheim (1976), geração é um fenômeno eminentemente cultural e se traduz num conjunto de indivíduos que têm em comum uma época de nascimento, a vivência de acontecimentos sociais e compartilhamento significativo da mesma experiência histórica, o que faz gerar uma consciência comum permanente no curso de vida. Ou seja, geração se refere a grupos com forte identidade histórica que elaboram o material de suas experiências comuns segundo diferentes modos de vida e que participam de um destino comum, partilham ideias e conceitos. Também demarcando a perspectiva *mannheimiana*, Castro (2009) recupera pelo menos três sentidos para gerações: um recorte biológico, o conceito de unidade e o de grupo concreto. Como recorte biológico, o conceito reforça a noção de indivíduos em diferentes momentos do ciclo de vida que partilham e disputam a compreensão de dado momento histórico. A segunda acepção, unidade geracional, traduz-se em processos identitários em um contexto histórico, mesmo que os indivíduos singulares não se reconheçam como pertencentes à categoria social especificada ou tenham dela distintas percepções: “Seria [por exemplo] a percepção social de que dada população faz parte de uma categoria social que se opõe a outra por uma identidade geracional, é o caso da categoria juventude em oposição a velhos, adultos, crianças.” (Castro, 2009, p. 23), noção que retomaremos ao considerar as contribuições de Motta (2004). E a terceira acepção determina o grupo concreto como geração nativa, circunscrito ao mesmo contexto local, tendo sido constituído por laços prévios por proximidade ou formado por livre arbítrio.

Nas décadas de 1960 e 1970, confirmam-se, segundo Freitas (2002), diferentes acepções acerca do conceito de gerações que seguem vertentes bastante diversas e até contraditórias, conforme seus fins e campos de conhecimento. Para os etnólogos, esse conceito restringe-se à filiação ou genealogia, objetivando classificar idades e marcar papéis sociais e, portanto, diz de intervalos de tempo que delimitam graus de filiação. Para os demógrafos, bastante

²⁸ A título de alerta, até onde nos foi possível averiguar, não podemos estabelecer uma relação apressada entre os conceitos de drama observado em Politzer e este formulado por Ortega y Gasset, ainda que seja possível estabelecer algumas conexões entre eles.

próximos dos etnólogos, geração nada mais é do que o conjunto de indivíduos nascidos na mesma data ou mesmo intervalo de tempo. Os sociólogos, porém, substituem a concepção unidimensional de tempo da história pela pluralidade, tomando o conceito como impregnado da noção de existência simultânea de momentos de amplitude temporal variável. E, na história e literatura, o conceito se impregna da historicidade *orteguiana*, indo além de uma coincidência cronológica entre membros; além de afastar-se da regularidade temporal, ele afirma um fenômeno que se faz e que não é naturalmente dado biologicamente pelo marco de nascimento.

Motta (2004) tematiza igualmente gerações, reconhecendo as críticas decorrentes da natureza evasiva da ideia e mesmo as ambiguidades conceituais, embora pontue que há entre os pesquisadores a consideração de que avançamos muito pouco na exploração teórica dessa categoria. Não que a mesma já tenha se esgotado como construto, mas a ideia que fica é a de que não conseguimos alcançar as possibilidades que oferece.

No contexto descrito até este ponto, optamos por entender gerações como uma categoria social, tornando-a mais do que uma delimitação por uma faixa etária e, ao mesmo tempo, reconhecendo que não se trata de um grupo coeso ou uma classe de fato. Ao definir juventude, Groppo (2000) formula um conceito de gerações que nos parece bastante pertinente aos nossos propósitos de tese, e é nele que assentamos, daqui em diante, nosso entendimento:

Ao ser definida como categoria social, a juventude torna-se, ao mesmo tempo, uma representação sociocultural e uma situação social [...no sentido dado por Mannheim]. Ou seja, ...é uma concepção, representação ou criação simbólica, fabricada pelos grupos sociais ou pelos próprios indivíduos...para significar uma série de comportamentos e atitudes a ela atribuídos. Ao mesmo tempo, é uma situação vivida em comum por certos indivíduos. (Groppo, 2000, p. 8).

Tanto quanto a juventude, outras faixas etárias se enquadram nos mesmos pressupostos, quais sejam: infância, terceira idade e a idade adulta. São limites etários “pretensamente” naturais e objetivos, porém são representações simbólicas e situações sociais compartilhadas por determinados indivíduos coetâneos e contemporâneos. Em Groppo (2000), tem-se que os estudos geracionais se baseiam em conceitos que seguem duas vertentes básicas, ou seja, definições que se utilizam do critério etário (cujo fundamento está na fisiopsicologia) e o sociocultural. O mais usual, em sociologia, é combinar o critério etário (não relativista), com o critério sociocultural (relativista), na visão de Groppo (2000), que, para melhor elucidar, cita o conceito de Semenzato (1986, p. 1):

A idade cronológica como critério, isto é, o período de tempo dividido arbitrariamente em fragmentos da própria vida do sujeito, torna-se estática se não associada a outros critérios... É o sistema sociocultural e econômico que determina o início, o final, os períodos de transição de cada fase da vida humana.

Destarte, considerar gerações como uma categoria social dialética abre uma perspectiva singular ao nosso estudo, pois permite indagar até que ponto ela se apresenta como uma categoria real importante na formação e funcionamento do mundo do trabalho e mesmo das sociedades, tanto quanto na formação e dinâmica intrapessoal e interpessoal do ser social? Ou tratar-se-ia apenas de uma categoria secundária que exige uma análise combinada com outras categorias sociais para sustentar análises consistentes?

Groppi (2000, p. 12) considera que a categoria juventude e outras categorias baseadas nas faixas etárias “têm importância crucial para o entendimento de diversas características das sociedades modernas, do funcionamento delas e suas transformações.” Vertente interpretativa com a qual nós somos concordantes mesmo em razão de a sociedade moderna ser também o processo sócio-histórico de construção das gerações presentes na contemporaneidade.

Acompanhar as metamorfoses dos significados e vivências sociais da juventude é um recurso iluminador para o entendimento das metamorfoses da própria modernidade em diversos aspectos, como a arte-cultura, o lazer, o mercado de consumo, as relações cotidianas, a política não institucional etc. Por outro lado, deve-se reconhecer que a sociedade moderna é constituída não apenas sobre as estruturas de classe ou pelas estratificações sociais que lhe são próprias, mas também sobre as faixas etárias e a cronologização do curso da vida. A criação das instituições modernas do século XIX e XX – como a escola, o Estado, o direito, o mundo do trabalho industrial etc. – também se baseou no reconhecimento das faixas etárias e na institucionalização do curso da vida. (Groppi, 2000, p. 12).

O conceito de juventude do qual se utiliza Groppi (2000), como categoria social, assim como o de gerações, interessa-nos muito proximamente, visto que nosso problema de tese consiste em entender o momento de inserção do indivíduo no mundo do trabalho que é coincidente, em grande parte, com esse momento do curso da vida. Ocorre similarmente em Leontiev (n.d.) quando tematiza atividade principal para a categoria geracional juventude, em que identificamos o estudo e o trabalho como atividades especiais e típicas. Essa é a justificativa de analisarmos em paralelo os dois conceitos: gerações e juventude.

As faixas etárias que delimitam gerações não obedecem a uma regra comum em todas as sociedades e em todos os tempos. É assim igualmente com juventude, tanto em sua demarcação etária quanto na denominação que recebeu. Conforme Groppi (2000, p. 13),

as faixas etárias reconhecidas pela sociedade moderna sofreram várias alterações, abonos, retornos, supressões e acréscimos ao longo dos dois últimos séculos. Do mesmo modo as categorias sociais que delas se derivaram em torno de termos como infância, adolescência, juventude, jovem-adulto, adulto, maturidade, idoso, velho, Terceira Idade e outros. No tocante aos três momentos básicos do curso da vida – nascimento-ingresso na sociedade, fase de transição e maturidade –, muitas divisões e subdivisões foram criadas, recriadas e suprimidas ao sabor das mudanças sociais, culturais, e de mentalidade, pelo reconhecimento legal e na prática cotidiana.

Torna-se, pois, mais prudente falar de *juventudes* e não juventude para que se possa dar conta da diversidade sociocultural nessa fase de transição à maturidade. Essa consideração nos alerta em relação ao reconhecimento na realidade material dos grupos sociais concretos e a suas subcategorias de indivíduos jovens, conforme o recorte sociocultural: classe social, gênero, etnia, religião, mundo urbano ou rural etc. Cada geração pode, inclusive, interpretar o que é “ser jovem”, “ser adulto”, “ser criança”, “ser velho”. Sendo desse modo,

a juventude como categoria social não só passou por várias metamorfoses na história da modernidade. Também é uma representação e uma situação social simbolizada e vivida com muita diversidade na realidade cotidiana, devido à sua combinação com outras situações sociais..., e devido também às diferenças culturais, nacionais e de localidade, bem como às distinções de etnia e de gênero. (Gropp, 2000, p. 17).

Seguindo orientação do próprio Groppo (2000), optamos por direções que pretendem descrever e analisar processos mais gerais de construção das juventudes modernas, entender em cada geração, se deu esse processo marcado pela inserção no mercado e no mundo do trabalho, porque a fundação de juventudes múltiplas não se dá em um vazio social ou cultural. Ela tem como condição basilar, experiências concretas socioculturais, históricas, quer estas tenham se dado paralela ou simultaneamente, quer anterior ou posteriormente, conformando de modo dinâmico as faixas etárias e institucionalizando o curso da vida individual e das gerações. Parece ser, desse modo contraditório e dinâmico, que o processo civilizador da modernidade se fez e se faz.

O conceito de juventude guarda, portanto, relação estreita com o de gerações, sendo que esse último foi renomeado pela demografia contemporânea como coorte. (Gropp, 2000, p. 19). Tanto quanto gerações, juventude não é um grupo social concreto²⁹ como família e tribo. Ambas são tomadas como um “fato coletivo”, como uma forma de situação social, assemelhando-se estruturalmente à posição de classe, que se baseia “na situação comum de certos indivíduos dentro das estruturas econômicas e de poder” (Gropp, 2000, p. 20), enquanto a situação de geração se define com base na existência de um ritmo biológico na existência humana. Os dois casos, vivência de uma posição de classe e experiências comuns a uma dada fase do curso da vida, proporcionam “aos indivíduos participantes uma situação comum no processo histórico e social e, portanto, os restringe a uma gama específica de experiência potencial e a um tipo característico de ação historicamente relevante.” (Mannheim, 1928, p.11). Contudo, adverte Groppo (2000), considerar estritamente esses pressupostos pode levar à conclusão restritiva de que a situação comum à qual nos referimos está condicionada apenas e unicamente a uma condição natural. Ao contrário, desejamos

²⁹ “União de um número de indivíduos através de laços naturalmente desenvolvidos ou conscientemente desejados” (Mannheim, 1982, p. 70).

estabelecer a base material a partir da qual tanto as faixas etárias quanto as categorias sociais dela oriundas possuem uma base material marcada pelo curso biológico da vida, mas que, sobretudo, são criações socioculturais.

Há que se fazer, ainda, uma distinção entre a *situação de geração* e *unidade de geração*, tendo em vista ser esta última uma possibilidade ou potencialidade em cada momento histórico e em cada situação social. A unidade “pode ser dada por um repertório comum de experiências sociais, dramáticas ou não, singulares ou cotidianas, de indivíduos situados nas mesmas faixas etárias, principalmente naquelas faixas de transição à maturidade, como a juventude.” (Groppo, 2000, p. 21). A situação de geração não leva automaticamente à constituição de uma unidade de geração, mas esta é uma possibilidade naquela condição. Dessa forma, como uma unidade a geração pode representar tanto uma força de transformação quanto de conservação no seio da sociedade, ou seja, as atitudes ou representações que se formam por meio de uma identidade entre indivíduos dentro de uma situação de geração não se assentam necessariamente em um ideário progressista, comprometido com uma planificação democrática para a sociedade.

Em síntese, o conceito de gerações é tomado neste trabalho de tese como uma categoria social, como o faz Groppo (2000, p. 27):

São uma criação sociocultural própria, marcante e fundamental dos processos de modernização e da configuração das sociedades contemporâneas.... surge ao lado ou em conjunção com outras categorias sociais essenciais, como estruturas e estratificações sociais, relações de gênero, relações étnicas e outras, bem como junto a fenômenos históricos cruciais, como o capitalismo, o imperialismo, o “ocidentalismo” etc.

As críticas dirigidas ao conceito de geração se sustentam na sua eventual diluição dos fatores de estratificação, por, em certa medida, uniformizarem diferenças e desigualdades de natureza política, social, econômica, dentre outras. Mas seu resgate impõe a consideração da complexidade dos fatores implicados tanto quanto a convergência sincrônica de todos eles. Para Sarmiento (2005, p. 363), “a ‘geração’ não dilui os efeitos de classe, gênero ou raça na caracterização das posições sociais, mas conjuga-se com eles, numa relação que não é meramente aditiva nem complementar, e se exerce na sua especificidade, ativando ou desativando parcialmente esses efeitos”. Mais adiante (p. 367) ele acrescenta ser um construto sociológico que procura dar conta das interações dinâmicas

...entre, no plano sincrônico, a *geração-grupo de idade*, isto é, as relações estruturais e simbólicas dos atores sociais de uma classe etária definida e, no plano diacrônico, a *geração-grupo de um tempo histórico definido*, isto é, o modo como são continuamente reinvestidas de estatutos e papéis sociais e desenvolvem práticas sociais diferenciando os atores de uma determinada classe etária, em cada período histórico concreto.

Motta (2004) sinaliza, por seu turno, o reconhecimento da utilidade da perspectiva geracional na explicação de fenômenos políticos e até em sua aplicação para a busca de evidências empíricas do legado geracional nas artes, na literatura e na própria construção do conhecimento. Para a autora, a polissemia e a polivalência inerentes ao conceito já se afastaram de sua matriz geral e já se matizaram por um rol infinito de significações, incluindo as derivadas do seu uso corrente no senso comum. No plano científico, porém, ela delimita três significações principais que têm orientado a maioria das pesquisas atualmente, a saber: coortes, grupos etários e gerações. Coortes aplicam-se a perspectivas epidemiológicas, demográficas, estatísticas e se referem a um conjunto de indivíduos que compartilham um mesmo intervalo de tempo de nascimento e que foram expostos a um determinado evento de natureza material, demográfica, sociopolítica, cultural. Grupos etários ou idade encontram lugar nas abordagens antropológicas e, quase sempre mantendo a matriz inicial, vinculam-se à filiação. Presta-se à classificação, à estratificação de posições na família ou na organização social em geral e é de onde derivam as idades ou ciclos vitais: infância, juventude, maturidade e velhice. E, por fim, gerações, traduzido pelo que mais se caracteriza como conceito sociológico, “conjunto de indivíduos que vivem em determinada época ou tempo social, têm aproximadamente a mesma idade e compartilham alguma forma de experiência ou vivência.” (Motta, 2004, p. 350). No conceito de gerações, mais abrangente, estão contidos os outros dois conceitos de coortes e idade em suas especificidades. Todavia, os limites temporais ou períodos que especificam uma geração vêm seguindo a lógica de aceleração tecnológica sobre os modos sociais de existência e experiência, encurtando-se, cada vez mais, de 30 para 25, 20 ou mesmo 10 anos.

Em meio a tudo isso, duas questões são objeto de inquietação quando se problematiza gerações, segundo Motta (2004). De um lado, está o fato de que o mesmo contexto social e histórico não afetar identicamente todos os indivíduos de um grupo de idade e vivência. Segmentos específicos podem trilhar caminhos totalmente diversos e até opostos. De outro lado, outro fator merece consideração: no mesmo momento histórico, coexistem várias gerações que, apesar de contemporâneas, possuem experiência e trajetórias de vida diferentes. Como Groppo (2000), Motta (2004) se apoia em Karl Mannheim, que traz mais exatamente a categoria ‘unidades de geração’ para afirmar a potencialidade (ou não) de formação de ‘grupos concretos’ em que fracionariam as gerações e, por outro lado, incorpora a brilhante formulação de Pinder (n.d., citado por Mannheim, 1928) sobre a “‘não contemporaneidade do contemporâneo’: ‘todas as pessoas convivem com pessoas com a mesma e com diferentes

idades..., mas para cada uma o mesmo tempo é um tempo diferente. ”” (Mannheim, 1928, p. 124, citado por Motta, 2004, p. 351).

Multiplicam-se, segundo Motta (2004), as pesquisas, que problematizam, principalmente, a juventude e a velhice, tanto quanto as relações intergeracionais e as condições sociais em que elas se dão. E, destarte, os marcos de idade e gerações se tornam relevantes em suas interseções com outras categorias relacionais, essenciais à enunciação de políticas públicas. Há pesquisas, por exemplo, que exploram a relação intergeracional em uma perspectiva que considera os conflitos no campo profissional e da gestão³⁰ e outras que enfatizam a questão da juventude-trabalho³¹ ou que tematizam velhice-trabalho³². A estratificação por categorias etárias cumpre função primordial, pois estabelece parâmetros necessários à integração do sujeito e à autoidentificação e constitui elemento essencial à estruturação da sociedade. É bem verdade que cada cultura estabelece os intervalos em anos que configurariam cada geração, e isso é um dificultador quando se pensa em uma análise comparativa. Também é verdade que não podemos tomar os referenciais em anos como absolutos, até porque não é possível obter sempre uma regularidade de fenômenos, ainda que comparativos gerais possam ser feitos mediante uma categorização igualmente abrangente e não absoluta. Além do mais, as peculiaridades e os ritmos individuais sempre reservarão a possibilidade de respeitar a distinção e, ao mesmo tempo, fazer lembrar que cada indivíduo é singular. Ao traçarmos o perfil das diferentes gerações, corremos o risco de fazer generalizações indevidas e criar estereótipos indesejáveis. Em princípio, pode parecer simplificação, mas o que pretendemos é somente estabelecer um escopo de acordo com o qual se torne possível um recorte teórico que norteie a pesquisa de campo. Assim, o recorte coortes geracionais cumpre o propósito de delimitar um campo de pesquisa em que se torna possível identificar (ou não) empiricamente o quanto as generalizações encontram eco nas singularidades dos indivíduos que as compõem. Não podemos deixar de ver que é característico do curso da vida a plasticidade tanto quanto o sentimento investido na relação entre grupos etários e sua importância relativa na organização social. Está em jogo, portanto, como o processo biológico da vida é “elaborado simbolicamente com rituais que definem fronteiras entre idades pelas quais os indivíduos

³⁰ Grün, R. (1999). Conflitos de geração e competição no mundo do trabalho. Cadernos Pagu.

³¹ Abramo, Naya A. G. Trabalho – uma categoria-chave no ideário juvenil? In: ABRAMO, Nadya A. G.; BRANCO, Helena W.; MARTONI, Pedro Paulo (orgs.). Retratos da Juventude Brasileira [título provisório], São Paulo: Instituto Cidadania e Editora da Fundação Perseu Abramo, 2004. Ou Guerreiro, Maria das Dores; Abrantes, Pedro. Como tornar-se adulto: processos de transição na modernidade avançada. RBCS Vol. 20 nº. 58 junho/2005.p. 157-212, atendo-nos apenas em dois exemplos.

³² Camaro, Ana A. O idoso brasileiro no mercado de trabalho. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. IPEA. Rio de Janeiro: IPEA, 2000. Acesso em julho/2010. Disponível em: <http://www.portaldoenvelhecimento.net/artigos/brasileirotrabalho.pdf>.

passam e que não são necessariamente as mesmas em todas as sociedades.” (Debert, 1998, p. 51). Pensar a produção e a reprodução da vida social, levando em conta as categorias antropológicas e sociológicas de grau etário, além de presentes em todas as sociedades, é referência que nos permite identificar como vivemos, simbolizamos e interpretamos as diversas etapas do ciclo de vida. Esbarramos, é certo, em dificuldades múltiplas conforme enumera Debert (1998), dentre as quais está o fato de serem categorias socialmente produzidas, ainda que baseadas em processos biológicos universais, o que torna clara a distinção entre um fato universal e natural das diversas formas de conceber e viver uma determinada etapa do ciclo de vida. Dizer que o conceito é culturalmente construído não nega, porém, sua efetividade, visto que opera recortes no todo social e delimita direitos e deveres, instituindo parâmetros relacionais entre gerações, distribuindo privilégios e poder etc. Em todas as culturas, é possível notar grades de idades, mesmo que, em cada uma, tais grades assumam estruturas bastante específicas. A idade não é, pois, um dado da natureza, tampouco um princípio constitutivo de grupos sociais e nem elemento explicativo de comportamentos padrão, o que nega, em certa medida, alguns princípios da psicologia do desenvolvimento que tem na periodização do curso da vida uma sequenciação linear e evolutiva, organizada em etapas universalmente reconhecidas. Nosso intento fica circunscrito à geração como categoria social, o que permite um recorte sócio-histórico e o estabelecimento de análises comparativas entre graus etários, unidades ou coletividades que perfilam os indivíduos singulares em elementos relativamente comuns. A perspectiva geracional, antes de pretender unificar e normalizar, organiza o todo social no que ele tem de universal, sem, entretanto, negligenciar as singularidades.

Há indicações de que um precursor no estudo de coorte foi o filósofo alemão Karl Mannheim (1928), que procurava entender e explicar as atitudes políticas e o comportamento da juventude alemã pós-Primeira Guerra Mundial. Ele foi o fundador do estudo de grupos de pessoas ligadas por eventos históricos, partindo da premissa de que o início da fase adulta é o período em que se constitui a visão política das pessoas (Meredith e Schewe, 2002).

Em seu sentido mais geral, a palavra coorte (do inglês *cohort*³³) refere-se a qualquer quantidade de indivíduos que guardam entre si uma identidade comum, dada por certa categoria de configuração. Comumente, o que é peculiar a uma coorte é a idade ou a partilha do ano de nascimento. Dependendo do número de indivíduos que a compõem, uma coorte

³³ Apesar da origem latina da palavra, a grafia em inglês é a mais difundida quando se trata de seu uso nas ciências sociais aplicadas. Além de sua utilização em estudos epidemiológicos, o conceito é muito utilizado, em pesquisas norte-americanas, em gestão e administração de *marketing*.

pode ter impacto significativo sobre as outras, como, por exemplo, implicações sobre a probabilidade de trabalho ou na qualidade de vida. Além de compartilharem um período de nascimento, seus sujeitos possuem valores, crenças e atitudes similares porque passaram pelos mesmos eventos externos na fase da vida que mais determina essas características.

Largamente utilizado em medicina epidemiológica (pesquisas comparativas entre grupos expostos a uma determinada variável ou situação, ou que possui uma característica e um grupo de controle), o conceito torna-se bastante útil para o estudo de fenômenos relativos à idade ou a mudanças socioculturais compartilhadas, pois permite o agrupamento de indivíduos e seu estudo a partir da consideração de representações, ideário e comportamentos que lhes são similares. Como princípio, temos que, em cada etapa do ciclo de vida, um conjunto de comportamentos coletivos é produzido. Assim sendo, numa perspectiva sociológica o fenômeno coorte compreende o que diferencia distintas gerações expostas a condições ou circunstâncias igualmente diferentes que afetam e formam os valores de cada uma dessas gerações. As coortes compartilham “momentos críticos”, ou seja, experiências de eventos externos na juventude, os quais irão afetar suas atitudes e preferências (Kotler, 2000) e podem ser entendida, então, como qualquer grupo de indivíduos que compartilham uma característica comum, principalmente a idade (Blackwell; Miniard; Engel, 2005).

Os indivíduos que ingressam na vida adulta em momento histórico e situação social específica criam entre si um elo cultural. (Solomon, 2002). Portanto, tanto a variável nacionalidade quanto a localização geopolítica ou mesmo condições dentro de um mesmo país interferem no impacto do momento crítico sobre cada um dos indivíduos. Daí que não há uma uniformidade de coortes em todo o mundo. Entretanto, o evento de definição de cada coorte pode tanto ser de ordem nacional quanto internacional, e sua repercussão pode extrapolar, pois, o todo geográfico de sua ocorrência. É por isso que eventos históricos, independentemente de sua ocorrência geográfica, podem repercutir em escala mundial e representar situação especialmente importante para constituir uma coorte. As condições sócio-históricas é que vão definir tal representatividade e, para que um evento seja considerado relevante, há que se considerar seu impacto social.

Sinteticamente, uma coorte consiste em um grupo de sujeitos que partilharam experiências comuns ou eventos significantes em um intervalo de tempo, além de terem passado por uma sequência de papéis peculiares do nascimento à morte. Como indivíduos que partilham uma mesma realidade social, demonstram características comuns, face ao conhecimento comum e às experiências compartilhadas (Motta, Rossi e Schewe, 1999; Rentz e Reynold, 1991; Rentz,

Reynolds e Stout, 1983; Riley, 1973). São indicativas, portanto, das condições de existência que prevalecem em dado período formativo (ou críticos) no ciclo de vida das pessoas nascidas em específicos anos (Deccache, 2000).

Abandonamos deliberadamente a discussão sobre as coortes brasileiras para retomá-las mais adiante, na Parte II, ao nos ocuparmos da caracterização dos sujeitos de pesquisa, e mais detidamente na Parte III que trata de gerações e coortes no Brasil. Até este ponto, nosso esforço foi o de apresentar as três categorias gerações-trabalho-personalidade. Resta-nos, ainda, discorrer sobre a questão da transmissão geracional para que o esforço seja concluído.

1.5.1 Transmissão geracional e a formação do ser social

Marx (1968, p. 733) especifica que “na realidade, todo modo de produção tem suas leis próprias de população, válidas dentro de limites históricos”, considerando que *lei de população* é não só “conjunto articulado dos modos e condições específicos de vivenciar e realizar a reprodução demográfica”, que, para ele, não apenas se “diferenciava segundo o modo de produção, mas também segundo a classe social e frações de classe.” (Souza, 2003, p. 11). Apropriamos-nos das considerações de Souza (2003) quando ele se incumbe de estabelecer um padrão analítico de sucessão geracional, em conformidade com a propositura *marxiana*. A sua finalidade explícita é a de estabelecer um esquema analítico voltado para a abordagem das mudanças e persistências históricas dos padrões de dinâmica demográfica, mais especificamente dos padrões de sucessão das gerações.

Não nos cabe reproduzir sua discussão, mas desejamos apenas realçar algumas de suas considerações que nos parecem pertinentes, tendo em vista que nosso problema de tese não passa por discutir ou atestar os mecanismos pelos quais ocorre a transmissão entre gerações.

Em Engels (1979, p. 2), o circuito da sucessão das gerações se revela interdependente do circuito da produção e circulação de bens e serviços:

O fator decisivo da história é, em última instância, a produção e a reprodução da vida imediata. Mas essa produção e essa reprodução são de dois tipos: de um lado, a produção dos meios de existência, dos produtos alimentícios, habitação e instrumentos necessários para tudo isso; de outro, *a produção do homem mesmo, a continuação da espécie humana*. A ordem social em que vivem os homens de determinada época ou determinado país está condicionada por essas duas espécies de produção: pelo grau de desenvolvimento do trabalho, de um lado, e da família de outro.

Em todo o ciclo de vida, além da produção de nossa descendência, produzimos e reproduzimos os meios indispensáveis à nossa existência física e social cotidiana e a dos nossos. Somos partícipes ativos não de criação da *vida em si*, mas desse processo de produção e reprodução da humanidade e de transformação da natureza, traço exclusivo de nossa espécie como ser social e histórico. A articulação desses dois tipos de “produção e reprodução” é indissociável e conformam-se dinamicamente no curso da história em interinfluência. A inviabilidade de um compromete a existência do ser e promove contradições expressivas à existência social. “Por isso mesmo, muitas instituições sociais formais se voltam para a regulação social ou planejamento desses circuitos, seja no sentido de intensificar e acelerar a produção dos homens e/ou de bens e serviços, seja no sentido oposto.” (Souza, 2003, p. 11).

Compreendemos a transmissão intergeracional como um processo sócio-histórico, que tem como força propulsora a atividade humana, estruturando o conjunto das relações sociais. Isso quer dizer que as condições materiais de existência, em dadas circunstâncias, conformam o modo concreto (objetivo e subjetivo) de realização da sucessão das gerações, pois o processo histórico de transição entre gerações “que acompanha a constituição de uma formação social capitalista industrial e urbana pode ser descrito e definido como um movimento diacrônico de emergência, generalização e consolidação de novos padrões de sucessão das gerações.”. (Souza, p. 16). Ele está, assim, localizado historicamente e guarda consigo a marca de um tempo determinado.

A categoria teórica gerações e o fenômeno coortes nos parecem pertinentes como recortes que nos permitem compreender a estruturação da vida social, a conformação das condições de sociabilidade e o entendimento das singularidades dos indivíduos concretos. A definição, por seu turno, de categorias analíticas apresentadas nas narrativas de trajetórias pessoais das gerações, em associação com estudo de casos de sujeitos concretos, nos parecem ser um percurso compatível com o desvendar da realidade material e ideacional das gerações, tanto quanto a especificação do ser social que lhes são próprios.

Dessa feita, todo o nosso esforço consiste em compreender, porém não sem antes descrever. A premissa de partida considera o fenômeno da transmissão intergeracional como de natureza sincrônica e movido pela ação de sujeitos históricos, que se estruturam pelo conjunto das relações sociais. Esse enfoque torna possível entrever certo “padrão” transitório, com seu ritmo e estrutura característicos. Transitório porque não pretensamente definitivo, até porque, em se mudando as condições, muda-se automaticamente qualquer possibilidade de fixação heurística de qualquer natureza. Sabedores de que o circuito de transmissão geracional se

inscreve no movimento maior de produção e reprodução social, o qual determina os modos e condições de sua realização histórica, adiantamos nosso cuidado em não apressar generalizações.

Feitas essas considerações, defrontamo-nos em específico com o nosso objeto e objetivos de tese. Já na Parte II, imediatamente intentamos delimitar o campo e os sujeitos de pesquisa, acrescentando referências bibliográficas e empíricas da realidade material e ideacional que marcam a formação e as especificações do ser social circunscrito ao seu tempo histórico e ao contexto brasileiro. Discorreremos sobre a materialidade histórica das coortes geracionais na Parte III e, em sequência, na Parte IV damos voz às coortes geracionais através do depoimento e percurso de vida de seus representantes.

PARTE II – PERCURSO METODOLÓGICO

2.1 Construindo o campo de investigação

Até aqui dirigimos esforços em delimitar o problema de pesquisa e conceituar as categorias centrais nele implicadas. Neste momento, pretendemos expor os procedimentos metodológicos ou os procedimentos de campo, bem como os fundamentos conceituais capazes de fazer aflorar os sentidos interpretativos que lhes são próprios e circunscrevê-los ao contexto brasileiro.

Estamos cientes de que é o objeto que se revela à nossa compreensão e não o contrário. Não é a compreensão teórica que faz surgir o objeto, mas a compreensão progressiva do objeto que nos permite construir a teoria. Consideramos que, não obstante a incursão por referências teóricas e de autores constitua condição necessária à pesquisa científica, essas referências não podem se constituir em seu fundamento. Buscando coerência com nossa orientação teórico-filosófica, gostaríamos de afirmar o valor que atribuímos àquilo que o campo ou a pesquisa de campo nos revelam. Para isso, iremos expor as técnicas e os procedimentos de campo adotados, tanto quanto os meios para a coleta de dados e os fundamentos analíticos dos quais nos valem.

Os autores trazidos nas seções que versam sobre o trabalho de campo têm o propósito de referendar e dar crédito à nossa pesquisa, mas, por outro lado, têm em comum a consideração de ter a empiria como base essencial e de estar nos sujeitos empíricos a fonte primeira do fazer científico nas ciências do homem. Assim sendo, as técnicas, os métodos e todo o instrumental de estudo estão a serviço de uma apreensão do ser concreto, da experiência concreta e singular, do real, do vivido. Ou seja, partimos da condição histórica do sujeito concreto, e é nessa condição que o método biográfico se apresenta como caminho para o resgate das trajetórias de vida e a reconstituição do ser social como eminentemente histórico.

2.1.1 Breves considerações sobre o método e a dialética em Marx

Não nos interessa aqui enveredarmos por uma discussão comparativa e, assim, optamos deliberadamente por pontuar as peculiaridades da dialética *marxiana*. A natureza ontológica conferida ao pensamento *marxiano* reafirma a ideia de que toda a sua reflexão científica se faz

sempre em estrita relação com a ontologia do ser social que preconiza. Inclusive, ao discutir a resolução metodológica em Marx, Chasin (1995) inicia as suas considerações com uma provocação instigante e uma pronta resposta:

A rigor, não há uma *questão de método* no pensamento marxiano....Se por método é entendida uma arrumação operativa, *a priori*, da subjetividade, consubstanciada por um conjunto normativo de procedimentos, ditos científicos, com os quais o investigador deve levar a cabo seu trabalho, então, não há método em Marx....se todo método pressupõe um fundamento gnosiológico, ou seja, uma teoria autônoma das faculdades humanas, preliminarmente estabelecida, que sustente ao menos parcialmente a possibilidade do conhecimento, ou, então, se envolve e tem por compreendido um *modus operandi* universal da racionalidade, não há, igualmente, um problema do conhecimento na reflexão marxiana.

Não há, em Marx, qualquer produção textual que seja dedicada à discussão de método. Entretanto, dos lineamentos fragmentários que o filósofo assinalou, Chasin (1995, p. 390) considera ser possível o resgate de três linhas mestras interligadas que dão o sentido diretivo de seu pensamento, a saber: “1) a fundamentação ontoprática do conhecimento, 2) a determinação social do pensamento e a presença histórica do objeto, 3) a teoria das abstrações.”

É, portanto, na processualidade temporal, histórica que podemos compreender o ser; o futuro não se explica pelo passado, mas é o primeiro que explica o segundo. Nos mesmos termos, não se pode reduzir a história a um mero suceder cronológico, um fluxo contínuo e linear. Outra decorrência possível, na ontologia marxiana, é que tanto os objetos sociais e humanos quanto os naturais são históricos porque gerados por um movimento, de uma transformação. Por conseguinte, nos objetos sociais é que se encontra a chave para o entendimento dos objetos naturais, não o inverso. Reconhecer a história como única ciência, é, enfim, afirmar que o complexo explica o mais simples.

Chasin (1988b, n.d.) considera uma distinção importante a se fazer entre intersubjetividade e intrasubjetividade. No primeiro caso, a objetividade é dada pela identidade entre as diferentes consciências individuais, uma espécie de consenso, ou seja, a intersubjetividade define o real e é uma identidade derivada das diferentes subjetividades individuais. Na dialética *marxiana*, o objeto tem a primazia sobre o sujeito do conhecimento: “Como o conhecimento, no método dialético, subentende o objeto regendo a cognição, enfim, o primado gnosiológico está no objeto não no sujeito, ainda que o sujeito não seja inativo.” (Chasin, 1988b, n.d.). Desse modo, quem configura a subjetividade é o objeto, ela não é algo que habita o ser, mas desenvolve-se com o ser social, por meio de sua atividade, de seu trabalho.

Notamos, pois, implicações diretas para a questão metodológica no fazer científico. Como uma propositura integrada de saberes filosóficos e científicos, dizer de critérios objetivos de

verdade não elimina a intervenção subjetiva. E, ainda mais, na ontologia *marxiana* a concreção remete à especificidade e à singularidade. Tanto quanto a natureza, a sociedade e o ser humano genérico não têm finalidade. Universalidade/singularidade transformam-se, transmutam-se reciprocamente numa relação dialética.

Assim, fica estabelecido o lugar da subjetividade. A primazia do real sobre a produção cognitiva não elimina em absoluto o processo de subjetivação, o que se afirma na assertiva de Chasin (1988a, p. 118):

A subjetividade intervém, não resta a menor dúvida, mas intervém socialmente determinada, ou seja, o polo da subjetividade que intervém, na teoria cognitiva do Marx, não é o da individualidade abstrata que possui um aparato natural de cognição, mas o aparato de cognição da subjetividade humana é o resultado do próprio processo de hominização do homem....A subjetividade é um produto da história. Ela não é um ponto de partida inicial. Ninguém nasce com faculdades cognitivas a não ser como potencialidade do espelhamento, mas o espelhamento só no homem é consciente...

Contudo, há, pois, dois lugares em que podemos buscar o conhecimento ou a ideia: no real ou na consciência, mesmo sabendo que a segunda seja parte do primeiro. Mas, aqui, Chasin (1988b) distingue interioridade e exterioridade. Mas não há na dialética uma contraposição radical entre fenômeno e essência e nem uma estabilidade pressuposta nesta última. Ela, a essência, é um ser real que pode mudar. Como unidade indissociável, o ser e o existir para Marx é que constituem o ente. Nesse sentido, ser é ir sendo, existindo. O ser é a própria condição do existir.

A própria essencialidade não é uma eternidade. Ao contrário, a eternidade da essência é a sua não eternidade. Onde, o homem não tem uma essência, mas tem uma condição. A essência é a verdade do em si. A essência não é um caroço. A essência atravessa no passado, no presente e no futuro, sob modos diversos da condição diversa, todos os fenômenos, todas as partes do fenômeno. (Chasin, 1988b, n.p.).

A essência traduz o que é, é o em si mutável, dinâmico, histórico, o em si em um momento dado, sendo assim, é uma totalidade provisória. Por conseguinte, o empírico é a manifestação fenomênica tópica e remete às relações mais elementares e superficiais, enquanto o concreto é a descrição do quadro que chega ao sentido lógico e íntimo do ser do conhecimento.

Por fim, na visão de Chasin (1988a), há que se ter em conta indicações *marxianas* que podem ser reconhecidas como determinações de uma teoria da abstração, muito embora ele não tenha se referido diretamente à questão. O deslocamento do ponto de partida para o objeto não explica como a subjetividade funciona para apropriar-se do real, e o único caminho possível é a abstração. Impossível identificar que está afirmado em Marx que a abstração põe o mundo, incluindo o mundo material. Na verdade, a cabeça humana constrói o objeto de acordo com o pensamento, mas ela o faz no plano teórico. Em Marx, afirma Chasin (1988a), a interioridade procede por abstrações, é certo, porém ela é antes determinada socialmente. A cabeça não constrói o mundo, mas constrói a teoria que reproduz ou não objetivamente o mundo. Marx

não se ocupa da topografia da subjetividade, porém rastreia o seu funcionamento ou a sua atividade: “É isto que nós devemos entender como *força de abstração*....O homem tem como categoria fundamental a atividade, só que uma é sensível e a outra é abstrata.”. (Chasin, 1988a, p. 125). O que rastreia a determinação do homem como ser social, postula uma ontologia do ser social, em que a atividade, o trabalho, por excelência, surgem como complexo categorial fundante e central, ou seja, determinante da subjetividade. É próprio dizer, então, que o homem é o que ele faz e como faz.

O objeto jamais se esgota, avançamos no seu conhecimento apenas até os limites históricos do nosso momento. A efetividade, o objeto real se põem em sua universalidade, como representante de um gênero, ou o ser genérico, por exemplo, humano, mas ainda se põe como singularidade ou individualidade. Perder um desses dois elementos do objeto é perder o objeto em si. O “ser humano” é uma abstração, uma generalidade que só se efetiva na individualidade, a qual é efetividade, é concreção.

Sumarizando, o caminho a se percorrer metodologicamente estabelece, em Marx, o empírico como o ponto de partida, com o propósito de se

alcançar um nível classificatório através da abstração, através de um segundo movimento de manuseio das abstrações e ir recompondo, em determinações cada vez menos abstratas e mais concretas, até chegar no concreto efetivo.... O que é ponto de chegada do positivismo, a abstração, na dialética é a cadeia de concatenações que se faz a partir das abstrações; é pura e simplesmente mediação. Em última instância, na dialética o objetivo não é a lei, mas a lógica da individualidade. Para isso é preciso conhecer a lógica da universalidade.... (Chasin, 1988b, n.d.).

Seguindo, portanto, por essa via inaugurada com a dialética marxiana é que pretendemos acessar e compreender a determinação recíproca e intrincada entre geração/ser social. Partir das singularidades, das histórias de vida dos indivíduos, da concreção do ser que faz e que estabelece meios nesse fazer da própria história e da história de sua geração parece firmar-se como um caminho possível para compreender o que o ser humano é e como ele se torna o que ele é. Desejamos partir dos sujeitos concretos, do resgate não somente do relato, mas da reconstrução da sua história. Dessa feita, vemos no método de pesquisa da história de vida, em sua vertente temática e na técnica biográfica, compatibilidade com a propositura ontoprática de construção do conhecimento científico, o que será mais detalhado na próxima seção.

2.1.2 O método biográfico e o papel da narrativa oral de vida na compreensão do ser social

Privilegiamos a abordagem biográfica com foco nos contextos e processos pelos quais ocorre o desenvolvimento da personalidade, na revisão das transformações nos modos de organização do trabalho e, particularmente, nas formas como a dinâmica cultural se manifesta, nos diversos sujeitos sociais. Tais pressupostos unem a técnica biográfica aos procedimentos da história oral temática.

Com aplicações diversas em disciplinas das ciências humanas e sociais, a história oral “tem relação estreita com categorias como biografia, tradição oral, memória, linguagem falada, métodos qualitativos etc. Dependendo da orientação do trabalho, pode ser definida como *método* de investigação científica, como *fonte* de pesquisa, ou ainda como *técnica* de produção e tratamento de depoimentos gravados.” (Alberti, 2004a, p. 17). Por poder ser tomada em múltiplos sentidos e aplicações, a história oral não deve ser apreendida como pertencente a essa ou aquela área de conhecimento. Em verdade, transita no âmbito da multidisciplinaridade. Alberti (2004a) considera que se trata de

método de pesquisa (histórica, antropológica, sociológica etc.) que privilegia a realização de entrevistas com pessoas que participaram de, ou testemunharam, acontecimentos, conjunturas, visões de mundo, como forma de se aproximar do objeto de estudo. Como consequência, o método da história oral produz fontes de consulta (as entrevistas) para outros estudos, podendo ser reunidas em um acervo aberto a pesquisadores. Trata-se de estudar acontecimentos históricos, instituições, grupo sociais, categorias profissionais, movimentos, conjunturas etc. à luz de depoimentos de pessoas que deles participaram ou os testemunharam. (Alberti, 2004a, p. 18)

Tal recurso permite ampliar o conhecimento sobre acontecimentos e o encontro de circunstâncias a partir do aprofundamento no estudo das experiências e versões singulares. É um caminho, igualmente, para Alberti (2004a), não só de se conhecer a sociedade através dos indivíduos que a compõem ou que nela viveram e vivem, como ainda de estabelecermos relações entre o geral e o particular ou mesmo um meio “de tomar as formas como o passado é apreendido e interpretado por indivíduos e grupos com dado objetivo para compreender suas ações.” (Alberti, 2004a, p. 19). Para a autora, as possibilidades de aplicação do método de história oral são bastante amplas, e, dentre as que identificamos, se situam a pesquisa de padrões de socialização e de trajetórias de indivíduos e grupos segmentadas por gerações, gênero, profissões, religiões etc.; a história de instituições públicas ou empresas privadas; as biografias ou reconstituição de trajetórias de vida; histórias de experiências, ou seja, estudo da maneira como indivíduos e grupos efetivaram e elaboraram experiências etc. Com tantas

possibilidades, o mérito mais relevante do método de história oral parece estar em sua condição de permitir a recuperação do vivido conforme concebido por quem viveu. “É neste sentido que não se pode pensar em história oral sem pensar em biografia e memória.” (*Ibidem*, p. 23).

Descrever e analisar os efeitos dos acontecimentos, na constituição e no desenvolvimento das capacidades singulares, tanto quanto dos atos, encontra compatibilidade com a biografia, haja vista a consideração de Sève (1979) de que ela, a biografia, é para a individualidade o que a história é para a sociedade. A esse respeito, o autor vincula estritamente a construção de uma psicologia da personalidade à edificação de uma ciência da biografia de sujeitos concretos:

O material fundamental de toda investigação científica *objetiva* sobre a individualidade humana é a *biografia*; e a relação prática de base com semelhante material *é o conjunto das investigações ordenadas visando a modificação do crescimento ‘espontâneo’* – espontâneo, relativamente a essas investigações – *das individualidades humanas*. (Sève, 1979, p. 420).

Tendo como ponto de partida os fatos humanos considerados como constitutivos da vida de um homem e da vida dos homens, Sève (1979) referenda que a ciência biográfica é que encerra, segundo ele, verdadeiramente o objeto da psicologia da individualidade. Muito embora Sève (1979) explicita teoricamente esse vínculo entre o método biográfico e a psicologia da individualidade, é importante trazer Louis Le Guillant (2006) que expôs, em primeira mão, como esse método pode ser empregado em um caso concreto (caso Marie L.) de diagnóstico de um problema de saúde. Sua concepção parte do entendimento de que as condições de vida dão pistas acerca da etiologia do adoecimento mental ou da constituição do psiquismo. Os fatos humanos e cotidianos quer os consideremos banais quer excepcionais, guardam relação estreita com o que somos, ou melhor, com o como nos autoconstruímos. A esse propósito Le Guillant (2006, p. 332) indaga:

Nossa vida – não será feita destas circunstâncias, a um só tempo banais e específicas que, no entanto, não deixam de determinar o essencial? O que representam, afinal de contas, as poucas situações, semelhantes e incertas..., diante da diversidade e da complexidade, além da riqueza singular do real em que se desenrolou, por exemplo, a existência “ordinária” e dramática de Marie L.?

Dessa forma, o autor (Le Guillant, p. 346) assevera que o resgate da trajetória do indivíduo permite não só estabelecer as relações possíveis entre as condições de existência e as formas de julgar e se comportar, como também dar acesso à sua representação de mundo forjada por essa história. A organização da vida obedece a uma lógica vinculada ao atendimento de nossas necessidades e preocupações em dadas condições concretas de existência social. Segundo o autor, por meio desse resgate há a incursão por “determinadas possibilidades de compreensão e de intervenção que ultrapassam a simples afirmação... de ‘causas sociais’ ou psicológicas relativas” às manifestações da vida. Assim, as relações causais ou etiológicas não estariam estritamente nos dados de individualidade e nem tampouco no contexto social, isolados. É pela articulação entre o individual e

o social que se torna possível dar ciência da tessitura e da trama complexa que configuram a trajetória de cada um. É, portanto, a partir da biografia total de cada sujeito que podemos compreendê-lo, sendo que as

condições de vida, seja qual for o aspecto considerado, integram-se em um contexto psicológico que lhes confere uma acuidade peculiar.... Esse mesmo contexto psicológico nada tem de mítico, mas, no espírito do paciente, é o reflexo das condições sociais e educativas, econômicas e ideológicas, a um só tempo, bem reais e específicas, vivenciadas por ela, desde a infância até o dia de hoje: em vez desta ou daquela condição, mais ou menos arbitrariamente valorizada, trata-se da sucessão e da totalidade de tais condições. (Le Guillant, 2006, p. 346)

Sève (1979), ao referir-se à abordagem biográfica, não a situa na dimensão da psicopatologia, mas da psicologia do indivíduo ‘normal’. Porém, ambos, Le Guillant (2006) e Lucien Sève (1979), têm a mesma inspiração, a fonte *politzeriana*. Há, porém, nas reflexões de Le Guillant (2006) sobre o caso Marie L., indicações que permitem estabelecer nexos com o processo de desenvolvimento da personalidade vinculado às circunstâncias de vida, ainda que aparentemente banais e específicas, e não só ligadas ao processo de adoecimento psíquico. No caso de Marie L., Le Guillant (2006) situa o vínculo entre o agravamento da patologia a condições de vida, mas não exatamente que essas condições sejam as responsáveis causais pela etiologia da patologia, ou melhor, pelo adoecimento. De todo modo, consideramos que temos aqui a retomada da noção de “drama” identificada em Politzer (1965) e que é, de forma equivalente, considerada por Lucien Sève (1979), ou seja, a vida como um acontecimento dramático, como um conjunto de atos, como um conjunto das relações estabelecidas entre eles. O mesmo ocorre na visão de Leontiev (n.d.).

Há indicações de Le Guillant (2006) no sentido de que o mais apropriado em pesquisa é nos valer, ao máximo possível, das falas dos sujeitos como a expressão ou exteriorização de sua personalidade. Porém ela cumpre, também, a função de traduzir ou representar mais amplamente a cultura. Por conseguinte, seguindo a visão corrente de que

na pesquisa qualitativa a preocupação do pesquisador não é com a representatividade numérica do grupo pesquisado, mas com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, de uma instituição, de uma trajetória etc. (Goldemberg, 1999, p. 14),

foi desenvolvida através de procedimentos metodológicos próprios à história oral temática com foco nos contextos e processos por meio dos quais ocorreu o desenvolvimento das personalidades em cada contexto geracional.

Para finalizar, uma importante distinção feita por Meihy (2002) categoriza pelo menos três vertentes que devem ser consideradas quando se utiliza a *história oral de vida* como estratégia de pesquisa. Primeiramente, o autor descreve a *história oral de vida* como uma “... narrativa do conjunto da experiência de uma pessoa” (*ibidem*, p.130). Esse sentido remete, pois, a

algumas modalidades, como a *narrativa biográfica*, reconstituição de *fragmentos narrativos* das histórias de vida de outrem, a *história oral de família* e as *histórias de vida de espécies sociais* (profissão, gênero, classe e etnia). O autor completa: “Há muito as histórias de vida têm chamado a atenção de pessoas preocupadas em entender a sociedade em seus efeitos íntimos e pessoais”. (Meihy, 2002, p. 130).

A segunda categoria descrita pelo autor se refere à *história oral temática*, modalidade adotada no presente estudo, em associação ao método biográfico. Para Meihy (2002, p. 145-146),

a *história oral temática* é quase sempre usada como técnica, pois frequentemente articula diálogos com outros documentos. ...Por partir de um assunto específico e previamente estabelecido, a história oral temática se compromete com o esclarecimento ou opinião do entrevistador sobre algum evento definido....Nesse ramo da história oral, a hipótese de trabalho é testada com insistência e o recorte do tema deve ficar de tal maneira explícito que conste das perguntas a serem feitas ao colaborador. Mesmo considerando que ela é narrativa de uma versão do fato, pretende-se que a história oral temática busque a verdade de quem presenciou um acontecimento ou que pelo menos dele tenha alguma versão discutível ou contestatória.

Meihy (2002) ainda descreve a terceira vertente de história oral como a *tradição oral*, que trabalha “com a permanência dos mitos e visões de mundo de comunidades que têm valores filtrados por estruturas mentais asseguradas em referências do passado remoto” (*ibidem*, p. 148) e, diferentemente da história oral de vida e da história oral temática, percebe o grupo e o indivíduo de maneiras distintas, variando também os procedimentos de coleta dos testemunhos.

Nesse arcabouço conceitual e metodológico: A dialética marxiana, os procedimentos próprios à história oral e mais especificamente o método biográfico é que nos parece ser possível delinear um trajeto necessário para dar conta de nosso problema de tese: aproximação das categorias gerações-trabalho-personalidade.

2.2 O universo pesquisado e os sujeitos de investigação

A pesquisa tratou, mais exatamente, das quatro últimas coortes geracionais de trabalhadores adultos em idade ativa (PIA) que partilham o mercado de trabalho quer como egressos, quer com vínculos ativos, formais ou informais. O grupo interessou-nos por julgarmos adequado à obtenção de maior riqueza de dados indagar sobre o processo de inclusão ou exclusão vivido concretamente, investigando como cada sujeito se vê, se constituiu pessoal e profissionalmente, escolheu ou foi conduzido a uma determinada posição ou posto de trabalho, categoria ocupacional, área de conhecimento ou *status* profissional. O objetivo foi,

então, o de tornar visível um percurso profissional e de vida e não somente a reprodução de narrativas, quaisquer que fossem as direções assumidas, dentre as possíveis ou desejadas. Era nosso objetivo, também, investigar como esses sujeitos se formaram singularmente, a partir dos grupos primários dos quais fizeram parte, mas igualmente sobre a formação sócio-histórica de suas individualidades ou personalidades.

O aprofundamento biográfico se deu em quatro casos representativos, segmentados por coorte geracional, complementados por falas emitidas por sujeitos que participaram de entrevistas situadas no âmbito da história oral temática.

Pretendendo identificar os sujeitos da pesquisa, a Tabela 1 seguinte traz informações esclarecedoras. Ela mostra a evolução da população em idade ativa (15 a 64 anos) no Brasil de 1980 a 2050, assim como das populações jovem (até 15 anos) e idosa (65 anos e mais), conforme as novas projeções demográficas divulgadas pelo IBGE.

Tabela 1 - Brasil: participação relativa percentual da população por grupos de idade na população total - 1980/2050

Grupos de Idade	1980	1990	2000	2010	2020	2030	2040	2050
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
0 a 14	38,24	36,33	29,78	26,47	25,58	20,07	16,99	13,15
15 a 24	21,11	19,53	19,74	18,11	17,41	16,34	13,27	10,45
0 a 24	58,35	54,86	49,52	44,57	44,99	36,41	30,25	23,60
15 a 64	57,75	60,31	64,78	67,00	67,58	70,70	69,88	64,14
55 ou mais	8,71	9,58	11,29	13,36	14,10	19,24	24,60	36,73
60 ou mais	6,07	6,75	8,12	9,49	9,98	13,67	19,70	29,75
65 ou mais	4,01	4,36	5,44	6,53	6,83	9,23	13,33	22,71
70 ou mais	2,31	2,85	3,45	4,22	4,48	5,90	8,63	15,85
75 ou mais	1,20	1,45	1,90	2,46	2,60	3,53	5,11	10,53
80 ou mais	0,50	0,63	0,93	1,27	1,37	1,93	2,73	6,39

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas. Coordenação de População e Indicadores Sociais. Gerência de Estudos e Análises da Dinâmica Demográfica. Projeção da População do Brasil para o Período 1980-2050.

Enquanto podem ser identificados percentuais crescentes para as faixas etárias acima dos 55 anos, os dados revelam um movimento decrescente para as populações mais jovens, tanto ao se considerar os indivíduos de 0 a 14 anos (infância), quanto aos jovens (15 aos 24 anos). Há, assim, um envelhecimento populacional projetado, até a década de 2020, com uma redução discreta das taxas a partir da década de 2030. Tais variações se refletem, em consequência, nos valores atinentes ao percentual de indivíduos em idade ativa. O mesmo comportamento percentual fica exposto no tocante à PIA³⁴. A tendência é, então, que a composição da

³⁴ Veja nota de nº 10

população em idade ativa muda sua configuração, reduzindo o número de indivíduos jovens e aumentando a participação das gerações em faixas etárias mais avançadas.

Nesta tese, os grupos etários ou coortes geracionais foram constituídos seguindo os parâmetros de idade de inserção no mercado de trabalho e que se enquadram na categoria jovem³⁵ nas décadas de 1960, 1970, 1980 e 1990. Nesse âmbito, um conceito que se origina da estratificação por idade nos parece bastante útil qual seja o conceito de *coortes*, que tem sido amplamente utilizado em várias áreas de conhecimento como medicina, demografia e economia, mas não muito usualmente em psicologia social. Como já dito, uma coorte pode ser tomada como um grupo de pessoas que estão ou foram expostas a algumas situações comuns (Grimes & Schulz, 2002) ou um conjunto de indivíduos que testemunharam um evento durante um determinado período de tempo. (Glenn, 2005). A ideia surge como possibilidade de serem criados grupos de indivíduos que tenham homogeneidade interna e heterogeneidade externa em relação aos demais grupos. Tais grupos pertencem a uma dada cultura e vivenciaram os mesmos acontecimentos na época da passagem para a fase adulta.

O estudo de coortes no Brasil é recente e pouco explorado. São de Motta, Rossi e Schewe (2002) os primeiros estudos que demarcam as coortes brasileiras, comparativamente às norte-americanas no tocante a características e valores. A Tabela 2, à frente, apresenta as denominações, o ano de nascimento, bem como o período formativo das coortes brasileiras, o qual coincide com a transição caracterizada pelo momento histórico em que se tornaram jovens ou, mais ou menos, em que se deu a sua inserção na PIA³⁶.

Tabela 2 - Identificação das Coortes Brasileiras

Coorte Geracional	Ano Nascimento	Período Formativo	Intervalo de Idade em		Percentual na População ³⁷
			2004	2011	
<i>Era Vargas</i>	1913-1928	1930-1945	75-90 anos	83-98 anos	1,5
<i>Pós-Guerra</i>	1929-1937	1946-1954	66-74 anos	74-82 anos	1,3
<i>Otimismo</i>	1938-1950	1955-1967	53-65 anos	61-73 anos	7,9
<i>Anos de Ferro</i>	1951-1962	1968-1979	41-52 anos	49-60 anos	9,6
<i>Década Perdida</i>	1963-1974	1980-1991	29-40 anos	37-48 anos	13,0
<i>Seja você mesmo</i>	1975-1990	1992 a 2003	13-28 anos	21-36 anos	33,5

Fonte: Sintetizada e adaptado de Motta, Rossi e Schewe (2002)

Os grifos na Tabela 2, acima, são nossos e demarcam as quatro coortes que foram objeto de pesquisa nesta tese. Portanto, a coorte Era Vargas (1930/1945) e Pós-Guerra (1946/1954) extrapolam a abrangência que delimitamos. Deste ponto em diante, sempre que nos referirmos

³⁵ As definições institucionais em uso convencionaram chamar de *jovens* aos que se situam entre os 15 e os 24 anos. Com esse parâmetro é possível, pelo menos cronologicamente, supor-se o que vem a ser um adulto.

³⁶ Vide nota de nº 10

³⁷ Referência Censo IBGE 2010. Valores aproximados.

a quaisquer das coortes em questão, vamos especificar ao lado, entre parênteses, o seu período formativo, objetivando identificar ao leitor a qual período se referiu. Outra observação pertinente é a de que não existem, ainda, estudos brasileiros que delimitam uma nova coorte, por isso a última descrita, “Seja você mesmo”, não possui um intervalo de período formativo fechado. Entretanto, com base no “Relatório Projeto Sonho Brasileiro – BOX 1824 – junho de 2011”³⁸, é possível delimitar o intervalo de idade entre 22 e 37 anos para a mesma. Julgamos conveniente, contudo, ressaltar que uma das limitações para a pesquisa em relação ao conceito de coortes está exatamente no fato de que não é possível estabelecer padrões de coortes para as populações mais jovens, uma vez que essa caracterização só se dá na maioria da coorte em questão.

Seguindo as linhas de pensamento até aqui demarcadas, os sujeitos de pesquisa foram selecionados de modo a compor um conjunto de aproximadamente doze distribuídos, não necessariamente de modo equitativo, em cada geração (Quadro 2). Eles foram escolhidos entre profissionais cujos vínculos trabalhistas atuais os enquadrem em ativos ou egressos no mercado de trabalho³⁹.

Com base nos dados constantes na Tabela 2 e no Quadro 2, pág. 90, é possível tecer considerações relevantes para a compreensão tanto da realidade das coortes geracionais, quanto do momento histórico vivido e tradutor das mudanças em curso no capitalismo contemporâneo. Por essa razão, aproveitamos para não só caracterizar os sujeitos de investigação, mas também indicar abstrações dedutíveis dos dados mostrados e reforçadas pela apresentação de depoimentos ilustrativos deste contexto mais abrangente. Contudo, é somente nas Partes III e IV que nos estenderemos em tal empreitada.

O Quadro 2 caracteriza uma evidente concentração no grau de instrução superior, além de indicar que, na população, os sujeitos da coorte geracional Otimismo (1955/1967) foram os que se inseriram mais cedo no mercado de trabalho – idade média em torno dos 17 anos. No *ranking* da idade média de inserção no mercado de trabalho, seguem a coorte geracional Anos de Ferro (1968/1979 – 19 anos), Seja Você Mesmo (1992/2003 – 20 anos) e a coorte geracional Década Perdida (1980/1991 – 24 anos). O ingresso na atividade profissional por

³⁸ Disponível em: <http://pesquisa.osonhobrasileiro.com.br:8080/index1.php?mod=5>. Acesso em fevereiro/2012. Seus autores definem como motivo para o projeto: “Promover um **estudo aberto**, sem viés de consumo, sem fins lucrativos, que visa ouvir a **primeira geração global de brasileiros** para entender seus **valores**, a forma como enxerga o país, os papéis que se propõe a desempenhar nele e os **cenários futuros** em que se vê atuando.”

³⁹ Conforme salienta Meihy (2002, p.123), a definição do número de sujeitos “... deve obedecer a uma espécie de ‘lei dos rendimentos decrescentes’... e, portanto, em vinculação direta com os propósitos de pesquisa, mas flexível o bastante para respeitar a ideia de que em *história oral* todos os depoimentos são válidos desde que essenciais (em utilidade e aproveitamento) ao projeto em questão”.

parte de dois sujeitos da coorte geracional Seja Você Mesmo (1992/2003) e de dois da coorte geracional Anos de Ferro (1968/1979) coincidiu, aproximadamente, com o ano em que concluíram o 3º grau. O fato de somente entre os indivíduos que compõem a coorte geracional Anos de Ferro (1969/1979) não se observar tal ocorrência se impõe com alta representatividade, haja vista que grande parte dos sujeitos aponta essa variável escolarização como a de maior relevância no mercado competitivo atual e dos últimos 20 ou 30 anos, dos anos 1980 em diante. Tal aspecto encontra confirmação em dados de outros quadros, apresentados mais adiante (Parte III), e várias falas o corroboram, dentre as quais se destaca a seguinte:

Acontece que na minha época o que valia mais era a prática... mais a prática, a convivência, aquilo que você ia aprendendo dentro da própria firma. Agora, a de hoje já não. A de hoje já é toda estudo e não vai pra frente nada. A substituição de técnicos por engenheiros, aquela coisa toda que tá acontecendo. Na minha época, no final da minha época já começou a acontecer. Os técnicos, as pessoas que tinham conhecimento técnico são trocados, substituídos por alguém que tem estudo (NM/Anos de Ferro).

Para essa geração e para a anterior a ela – Otimismo (1955/1967) –, grande peso era dado à experiência, ao saber fazer, e por isso, na ausência da formação acadêmica, os sujeitos tinham de percorrer uma trajetória diversa de carreira. É o que se pode depreender quando se ouve:

Mas o que eu vejo hoje é que houve uma mudança muito grande de comportamento. Veja só. Na minha época, você tinha um curso, bastava ter o ginásio, que você tinha um mercado. A experiência tinha um valor fundamental. Você é experiente, você conhece, você está comigo. Mas, no decorrer desse período, dessa minha época até o meio do caminho, começaram a surgir as faculdades – embora proliferaram demais –, mas já começaram a exigir das pessoas um melhor preparo. Começou a exigir que as pessoas tivessem um conhecimento de língua, que tivessem feito uma ou duas viagens ao exterior... (PS/Otimismo).

Ambos chamam a atenção para a emergência da “sociedade das qualificações”⁴⁰ e “do modelo de competências”⁴¹.

Ainda que não haja uma diferenciação marcante, as gerações Otimismo (1955/1967) e Anos de Ferro (1969/1979) chegaram ao poder ou comando, isto é, à posição de liderança, um pouco mais tarde (por volta dos 28 anos e 32 anos respectivamente), quando comparadas à coorte geracional Anos de Ferro (26 anos) e Seja Você Mesmo (24 anos). Não é possível concluir que isso seja uma tendência, mas a lógica conduz a algumas conjecturas, como, por exemplo, à de que os processos de ascensão a posições de poder demandavam mais tempo do que na atualidade, o que talvez possa encontrar justificativa no seguinte trecho de entrevista:

Então... eu entrei na [nome da empresa] no dia 01 de fevereiro de 1960 e permaneci até 63 como aprendiz. De 63 até 79, permaneci como mecânico de máquinas. Porque lá também, você ficava como aprendiz de mecânico muitas fases, até passar a especialista. É... não, a [nome da empresa] exigia bastante isso aí. ... Então... até chegar o grau máximo lá aprimorava mesmo (NM/Anos de Ferro)

Outro aspecto a ser levado em conta, mesmo que de forma não conclusiva, refere-se ao fato de que a dedicação da geração mais nova à formação acadêmica por um período maior tem

⁴⁰ Expressão utilizada por Sennett (1999a).

⁴¹ Veja nota n. 78

contribuído, dentre outros fatores, para que se abrevie o intervalo de tempo entre o ingresso no mercado e a promoção a cargos de comando. Esse pressuposto se sustenta na consideração de que vários sujeitos, de todas as gerações, apontaram essa variável como um valor nos dias atuais, uma vez que assegura um nível de capacitação maior, conforme se verifica em determinados depoimentos:

E outra coisa que eu vejo: o profissional que está formando hoje no mercado, o nível de exigência é muito grande. Ele tem que ter uma alta especialização, capacitação muito grande, por exemplo, informática. Ficou mais competitivo. Eu diria que ficou mais competitivo. (S/Anos de Ferro).

Os demais dados – ramo de atividade das empresas e cargos inicial e final ocupados – não revelaram particularidades dignas de nota na análise comparativa, a não ser a de que a geração em uma faixa etária mais avançada já chegou, obviamente, a posições de maior magnitude dentro das organizações e que são eles os que já se encontram aposentados (inativos) ou em processo de preparação para a aposentadoria. Entretanto, os profissionais da coorte geracional Otimismo (1955/1967) se percebem como os que, pela idade, devem ceder espaço às demais gerações, referindo-se ao fato de constituir um “ciclo natural” – “*tem a hora de chegar, a hora de ficar e a hora de partir*” (PS/Otimismo), ao passo que os da coorte Anos de Ferro (1968/1979), que estão inativos, reconhecem a circunstância não como uma opção. Foram, ao contrário, demitidos em face de reestruturações realizadas nas empresas em que atuavam. No momento, dedicam-se à atividade de consultoria como alternativa secundária, mas o seu desejo é o de retornarem à situação de vínculo empregatício. Numa alusão ao incremento da reestruturação, falando de 1997, ano em que é desligado de uma indústria e antes de se dedicar “alternativamente” à consultoria, um sujeito assim se expressa:

Realmente as coisas começaram a mudar e mudar de uma forma mais acelerada. Antes de uma forma mais lenta, não perceptível... Foi de repente a mudança, o pessoal buscando estudar, desenvolver, buscando novas tecnologias...e as demissões, vieram as demissões. (Y/Anos de Ferro).

É apenas o início, visto que, mesmo nas coortes geracionais seguintes [Década Perdida (1980/1991) e Seja Você Mesmo (1992/2003)], o fenômeno se repete como experiência de alguns de seus profissionais. Porém, nas duas primeiras, os depoimentos deixam transparecer um lamento e mesmo um fatalismo por ter que ceder espaço à juventude, enquanto nas posteriores o entendimento passa pelo incremento da lógica da competitividade:

Vejo essa troca assim...É como eu estou te falando, eu acho que as pessoas mais jovens têm mais coragem de correr riscos, eu acho que elas querem ser mais críticas em relação às coisas, elas querem falar, expressar mais, têm mais qualificações. Acredito que a maioria das empresas incentiva isso. Daí que vem a substituição dos mais velhos que são mais resistentes. (R/Seja Você Mesmo)

A fim de melhor caracterizar o perfil do conjunto pesquisado, os sujeitos ainda foram categorizados, do ponto de vista do vínculo trabalhista, em ativos (formais, informais) e inativos (aposentados e outros).

Buscamos resguardar as identidades individuais na medida do possível, ainda que contemos com a autorização de cada entrevistado para o uso dos dados com finalidades científicas. Partimos, pois, de experiências concretas de vida que não apenas realçam riquezas próprias às singularidades e diversidade do humano em sua dimensão individual, como também serviram de base para compreender as interfaces e interinfluências igualmente próprias ao coletivo de cada geração. Privilegiamos as transcrições literais das narrativas das trajetórias de vida colhidas. Nosso objetivo foi, assim, permitir que cada sujeito, por meio de suas visões de mundo e representações, falasse de si mesmo.

As narrativas orais, gravadas em três meses, foram posteriormente transcritas, conferidas e submetidas à apreciação e aprovação integral de seus autores, nos casos das entrevistas formais temáticas ou de levantamento biográfico. Como parte de um banco de dados composto desde 2004, novas informações foram acrescentadas a esse material, sendo novamente entrevistados alguns sujeitos, para detalhar dados e melhor configurar sua trajetória de vida.

Portanto, a obtenção de informações deu-se em dois momentos distintos, ainda que não rigidamente vistos em uma linha de tempo: no primeiro, colheram-se as narrativas orais, por meio de entrevistas livres e roteiros que continham os tópicos e temas abordados apenas como indicações gerais. Tal dinâmica se sustentou na seguinte orientação de Meihy (2002, p. 131-132): “Nas entrevistas de história oral de vida, as perguntas devem ser amplas, sempre colocadas em grandes blocos, de forma indicativa dos grandes acontecimentos.... Os grandes blocos de perguntas devem ser divididos em três ou quatro partes, no máximo cinco.”.

É ainda pertinente que se diga que o levantamento bibliográfico prévio serviu de suporte quando do trabalho de campo, pois que se usou de informações nele investigadas acerca de cada geração e de seu respectivo momento histórico, para trazer à memória dos narradores fatos importantes de cada época.

Posteriormente (2011), retornamos a alguns sujeitos a fim de detalhar e corrigir a descrição de suas trajetórias de vida no trabalho e compreendê-los como representantes de uma dada geração. Finalmente, como já expressei, valemo-nos, também, de dados e informações que não são reproduzidos de maneira literal, mas que fazem parte de registros mantidos pelo autor e que decorrem de trabalhos de consultoria realizados desde o final da década de 1980.

Por fim, os testemunhos foram colhidos entre os anos de 2004 e 2011, como já mencionado, na cidade de Belo Horizonte, e confrontados com outras informações de natureza bibliográfica ou originárias de fontes secundárias. Nosso propósito, ao assim proceder, visou alcançar não somente a mera análise descritiva de relatos de vidas, mas também estabelecer o contexto ou a configuração macrossocial que estabeleceram as condições materiais de existência dos indivíduos singulares.

A localização geográfica resultou meramente do critério de acessibilidade. Os sujeitos se distinguem por diferentes qualificações e ocupações, com atuação ou com passagens por empresas de segmentos e portes igualmente diversos. São heterogêneos, ainda, por outras variáveis demográficas tais como estado civil, gênero, tempo de experiência profissional etc.

Coorte Geracional	Identificação*	Atual **		Anos nascimento	Idade (anos)		Grau de Instrução	Inserção no mercado trabalho		Período Formativo	Cargo		Posição de Mando		Ramo/ empresas em que atua/atuou
		Ativo	Inativo		Em 2004	Em 2011		Ano	Idade (anos)		Inicial	Atual ou último	Ano	Idade (anos)	
<i>Otimismo</i>	L/ Otimismo	X		1936	68	75	3º Grau	1956	20	1955-1967	Porteiro	Superintendente Educacional	1956	32	Educação
	LP/Otimismo		x	1938	66	73	2º Grau	1953	15		Servente	Diretor Superintendente	1962	24	Bancário/ Serviços/ Cooperativismo
<i>Anos de Ferro</i>	NM/Anos de Ferro		x	1945	59	66	2º Grau	1960	16	1968-1979	Aprendiz	Contramestre	1979	35	Indústria
	S/Anos de Ferro		x	1946	58	65	3º Grau	1962	16		Escriturário	Gerente de RH	1980	34	Indústria/ Bancário/ Serviços
	Y/Anos de Ferro		x	1944	60	67	3º Grau	1962	18		Aux. Financeiro	Coordenador de Projetos	1971	26	Indústria/ Bancário/ Serviços
	I/Anos de Ferro	X		1948	56	63	3º Grau	1976	27		Psicóloga	Analista de RH	-	-	Indústria, Construção Civil
<i>Década Perdida</i>	D/Década Perdida	X		1959	45	52	3º Grau	1986	27	1980-1991	Recepcionista	Gerente Operacional	1986	27	Hotelaria
	CM/Década Perdida	x		1961	43	50	3º Grau	1980	19		Aux. Serviços Gerais	Gerente de RH	1985	24	Indústria/ Serviços
<i>Seja Você Mesmo</i>	R/Seja Você Mesmo	X		1971	33	40	3º Grau	1992	21	1992-2003	Estagiário	Gerente Jurídico	1999	28	Pública/ Serviços/ Cooperativismo
	L/Seja Você Mesmo	X		1977	27	34	3º Grau	1995	18		Estagiário	Gerente Comercial	1998	21	Comercial/ Serviços
	RC/Seja Você Mesmo	X		1977	27	34	3º Grau	1994	18		Vendedor/ Estagiário	Analista de RH	-	-	Comercial/ Serviços/ Cooperativismo
	C/Seja Você Mesmo	X		1976	28	35	3º Grau	1998	22		Estagiário	Analista de RH	-	-	Indústria/ Serviços

Quadro 2 - Caracterização dos sujeitos da pesquisa

Fonte: Dados da Pesquisa (2005/2011)

(*) Notação adotada para identificação dos depoimentos ao longo do texto. O objetivo foi permitir uma localização imediata da coorte geracional do sujeito.

(**) Situação atual no mercado de trabalho.

PARTE III – DAS COORTES GERACIONAIS E DO CONTEXTO BRASILEIRO

3.1 A reestruturação produtiva no Brasil e a periodização em décadas

Além de sua condição recente como fenômeno e de suas múltiplas facetas, a reestruturação produtiva no Brasil ainda carece, *grosso modo*, de sistematização precisa e de pesquisas que permitam assertivas de grande envergadura e consistência. Tumolo (2001) procede a uma revisão bibliográfica abrangendo várias áreas de conhecimento tais como a sociologia do trabalho, a economia, a engenharia, a educação e trabalho dentre outras, para apresentar o tema. A difusão de novas tecnologias organizacionais nas indústrias brasileiras remonta a meados dos anos 1970, mas é somente na década seguinte que a sua rápida proliferação atinge seus limites mais representativos.

Como já nos afiançou Antunes (1999), falar de reestruturação produtiva e do modelo japonês não é tarefa fácil, tal a polissemia e a complexidade de sentidos contidos no fenômeno. Soma-se a isso a dispersão de fontes e a sua escassa publicação e, quando existente, o acesso restrito a elas. Por conseguinte, dentre as considerações enumeradas por Tumolo (2001) algumas se destacam. Em primeiro lugar, prevalece o “dissenso” e não o consenso acerca dos vários aspectos envolvidos nos processos de trabalho: introdução de novas tecnologias, organização e gestão do trabalho, qualificação/desqualificação da força de trabalho etc. “Tendo como base as pesquisas realizadas, é possível afirmar que a marca distintiva do chamado processo de reestruturação produtiva no Brasil é a ‘heterogeneidade generalizada’, que ocorre não só entre as empresas, mas também no interior delas.” (Tumolo, 2001, p. 73). Um segundo aspecto levantado é que as pesquisas que se ocuparam de investigar as relações trabalhistas e sindicais são convergentes ao delatarem a intensificação do ritmo de trabalho em concomitância com a redução dos postos e com um investimento do patronato no sentido de neutralizar e esvaziar a ação sindical. De modo geral, os enfoques das pesquisas são bastante díspares e, mesmo nos casos em que os pesquisadores tratam de variáveis similares, as conclusões não são semelhantes, o que constitui o terceiro ponto de consideração de Tumolo (2001). Como quarto elemento de consideração, o autor assegura que “de uma maneira geral, a utilização de processos de trabalho tão diversificados tem surtido bons resultados para as empresas em termos de produtividade e competitividade.” No entanto, fruto de estudos de caso, quase sempre as pesquisas atêm-se a uma análise descritiva das transformações pelas quais

passaram as organizações em estudo e, quando muito, restringem-se aos processos de trabalho. E, mesmo quando há um esforço de maior elaboração crítica, estas não se estendem além dos mesmos parâmetros. Tumolo (2001) pondera que:

quanto à posição dos autores em relação aos processos de reestruturação, é possível detectar, *grosso modo*, três posturas: um grupo que simplesmente descreve os processos e não manifesta nenhuma posição; outro, de pequeno porte, que se declara favorável e, geralmente, tem uma visão entusiasta; e, finalmente, um conjunto de pesquisadores que tece críticas – nem sempre concordantes entre si – sobre vários aspectos da reestruturação produtiva em curso no Brasil e, por conseguinte, manifesta desejo de que ela seja diferente, beneficiando a todos, sentimento este que, em geral, vem expresso nos últimos parágrafos de seus textos. Dessa forma, tendo uma postura crítica, boa parte dos autores deste último grupo considera que, no Brasil, configura-se um processo de “modernização conservadora”⁴². (Tumolo, 2001, p. 74).

A característica diversificada da estrutura produtiva brasileira já se fazia presente desde os anos 1950, como afiança Tumolo (2001) e vem se ampliando com a incorporação de inovações tecnológicas e organizacionais decorrentes do processo de reestruturação produtiva no Brasil, com base principalmente no modelo japonês. Nesse cenário, há autores que afirmam que, no contexto nacional, mais do que uma reestruturação o que se observa é uma desestruturação.

Não obstante haja restrições na abrangência dos estudos, Gitahy (1992, p. 58) considera que existem pesquisas no Brasil que apontam “um grande número de empresas dos mais diversos tamanhos, setores e regiões em processo de reestruturação inspirados principalmente no modelo japonês. Como contrapartida, provavelmente, poderíamos listar outro grande número de pesquisas, descrevendo a hegemonia do taylorismo-fordismo nas empresas estudadas.”.

Em nossa experiência acadêmica e como consultor, temos tido a oportunidade de interagir com profissionais que atuam em empresas em segmentos diversos. Existe uma diferença nítida nos depoimentos. Para alguns, atuantes em empresas familiares e localizadas na região metropolitana de Belo Horizonte, a produção em escala e os recursos tradicionais de gestão da produção e do trabalho ainda prevalecem hegemonicamente. Há, inclusive, um estranhamento quando são postos em contato com conceitos ou com a realidade de empresas, em sua maioria multinacionais e de grande porte, que já incorporaram ao seu fazer produtivo novas tecnologias e ferramental atinentes à *flexibilização*. Mas, mesmo nesses casos, o que se observa é a presença de modelos híbridos ou superpostos, ou seja, de realidades em que o paradigma fordista convive em relação conflitiva ou antagônica com a *japonização* da gestão organizacional e da produção.

Como já dissemos, não obstante reconheçamos uma ligação próxima de nossa temática com tal processo, o fio condutor desta pesquisa não está na reestruturação produtiva das empresas em si. Assim, não temos o propósito de proceder a estudos de casos, mas tão somente o de

⁴² Veja nota nº 55.

exemplificar e tecer um panorama amplo e superficial do processo de reestruturação produtiva no Brasil. Na sequência, vamos falar de experiências vivenciadas e retidas na memória, e de registros esparsos em documentos que nós conservamos em nosso poder. São relatórios, descrição de processos e anotações que reavivam a lembrança e atestam um momento histórico vivido.

Entre os anos de 1979 e 1983, uma das maiores empresas nacionais no ramo de construção pesada implementou um projeto de larga repercussão e abrangência com vistas à gestão mais “racional e otimizada de seus recursos humanos”. Tanto a *racionalidade* quanto a *otimização* se vinculavam à redução dos quadros de pessoal e a implantação do conceito de multifuncionalidade, mesmo que não se falasse claramente de produção enxuta. A metodologia implicava uma mobilização integral de todos os funcionários da alta gestão de obras (engenheiro chefe de obra, engenheiros chefes de departamento, chefes de setores etc.) e os demais ocupantes de cargos situados na base da pirâmide organizacional (serventes, faxineiros e ajudantes de produção). A estrutura permanecia altamente verticalizada, contudo o discurso preconizado destacava conceitos que estimulavam o comprometimento integral com a organização. Não raro, expressões como “**mamãe** Guti”, “**A** construtora” traduziam tanto o orgulho de pertencer a (visto que era “A” e não “uma das”), como o destaque a um modelo cultural em que o paternalismo e o fordismo conviviam. Naquele contexto, já se falava e havia um esforço de implantação de ferramentas como “5 S”, “CCQ’s [Círculos de Controle da Qualidade]”, “trabalho em equipe” etc.⁴³. O padrão geral de gestão se fixava em dois pilares essenciais: a gestão do potencial humano e a gestão do desempenho. De um contingente de doze mil funcionários, o Sistema Integrado de Administração de Pessoal (SIAP) foi suporte para a redução drástica dos postos de trabalho e a capacitação de funcionários com vistas à multifunção. A empresa tinha, como cliente principal, o governo, desenvolvendo obras de infraestrutura (grandes hidrelétricas, estradas, urbanização de praias etc.). A crise, que se estendeu do final dos anos 1970 até aproximadamente o ano de 1984, atingiu o ramo da construção civil e mesmo da construção pesada, o que já havia sido de certo modo antecipado por aquela organização. O negócio deveria ser redefinido, e a empresa passou a incorporar outras modalidades de atuação, tornando-se uma sociedade de serviços, cuja sede já não se mantém em Minas Gerais, migrando para o estado de São Paulo. O processo de modernização da gestão ou simplesmente a incorporação de novas tecnologias ou ferramentas já se fazia presente, porém não havia um plano efetivo de reestruturação

⁴³ Ferramental de gestão da produção atinente ao modelo japonês.

produtiva. Embora os técnicos responsáveis pela implantação das ferramentas aludissem à inadequação do processo de *japonização*, visto que as diferenças culturais próprias à realidade brasileira e a japonesa eram enormes, o conceito de emprego vitalício, tanto quanto outras modalidades de ação gerencial com vistas à busca do compromisso com os propósitos do capital já se faziam presentes. A mão de obra com melhor qualificação (pedreiros e outros especialistas) ficava em casa, recebendo por oito horas de trabalho (o turno normal era de doze horas) e esperando pelo incremento de novas obras, para não ser demitida após a conclusão daquela em que atuava (mecanismos que denominavam “Ficar nas oito”). Seus dirigentes desejavam os benefícios advindos do modelo de acumulação flexível para otimizar lucros, mas, ao mesmo tempo, questionavam sua plena aplicação em um país tão diferente do Japão.

Ainda na década de 1980 (agosto de 1988 a aproximadamente setembro de 1989), outra experiência acompanhada por nós em uma empresa de alta tecnologia, mais exatamente microeletrônica, parece-nos digna de nota. Organização pertencente a um grande grupo empresarial familiar, o Grupo Sharp, a unidade empresarial em questão, a Sid Microeletrônica, teve sua sede na cidade de Contagem (MG) na região metropolitana de Belo Horizonte. A implantação da indústria eletrônica no país começou na década de 60 e ganhou impulso nos anos 70, com a expansão acelerada do mercado de bens de consumo duráveis. No início dos anos 80, contando com a proteção da política de informática, operavam no Brasil 23 empresas fabricantes de componentes eletrônicos. Entretanto, a indústria foi abalada com o anúncio do fim da política de reserva de mercado no início do governo Collor⁴⁴. Em 1991, foi aprovada a chamada “Lei de Informática” (Lei 8248), visando preservar a produção local de *hardware*. Mesmo com a entrada em vigor da nova lei, não foi possível reverter a decadência da indústria microeletrônica no Brasil, na medida em que os incentivos estavam orientados para a montagem de bens finais e não para a produção de componentes. As empresas multinacionais foram as primeiras a desativar a produção, passando a atender seus clientes no Brasil via importações. O Brasil deixou de produzir *chip*⁴⁵ em 1997, quando a Sid Microeletrônica, que pertencia ao grupo Mathias Machline, encerrou as atividades em Contagem (MG). A SID Microeletrônica adiou por alguns anos o fechamento de sua fábrica, mas acabou enfrentando grandes dificuldades financeiras. Em meados dos anos 90, essa empresa fechou a única planta de difusão de circuitos integrados existente no Brasil.

⁴⁴ Presidente do Brasil no período 1989-1992.

⁴⁵ Designação para circuito integrado miniaturizado (CI, *microchip*, *chip* de silício), em eletrônica, composto principalmente por dispositivos semicondutores. O *chip* é usado em quase todos os equipamentos eletrônicos e revolucionaram o mundo nessa área de conhecimento.

Prenunciando a abertura política e a queda do mercado protegido, ela iniciou um investimento maciço e acelerado de implantação de *programa de qualidade total*⁴⁶, referenciada quase que integralmente no modelo japonês. Para tanto, todos os funcionários (à época aproximadamente 1 700 pessoas) passariam por um processo de sensibilização e treinamento, cuja estrutura modular deixava evidente o direcionamento ideológico de fundo. Com uma carga horária de quarenta horas, as turmas compostas de forma heterogênea por cargo, nível hierárquico e área de atuação, totalizando vinte pessoas, eram submetidas a técnicas vivenciais e próprias à dinâmica de grupos, com vistas à mobilização da subjetividade e à busca de compromisso com os propósitos organizacional. O evento se desenvolvia em uma semana. Os módulos diários de oito horas versavam sobre: Eu e a Qualidade, O Outro e a Qualidade, A Equipe e a Qualidade e a Organização e a Qualidade. O propósito era articular, num crescendo, indivíduo/organização, promovendo a implicação e a responsabilização por resultados. A mensagem explícita e subliminar consistia em um apelo de resposta ao perigo iminente de perda do emprego em decorrência da ameaça da concorrência internacional advinda da abertura do mercado. Aquilo que, no ideário presente, renunciava-se, efetivamente se consolidou com a eleição à presidência do país de Fernando Collor de Mello, em 1989. Com forte apelo às emoções, o seu discurso chamava à contribuição. A ideia era a de que a qualidade consistia, enfim, em uma opção individual e pessoal, visto que, com suporte na fenomenologia, ela não estava no produto e nem tampouco no indivíduo que a produzia ou consumia, mas, sim, na relação que o segundo estabelecia com o primeiro, quer como produtor quer como consumidor. Seria, antes, a expressão de si do homem que tomaria relevância e não a sua presença produtiva de simples força de trabalho. A nosso ver, porém, não era esse o caso.

Mais recentemente, no decorrer da década de 1990, mais precisamente no ano de 1995, participamos da implantação, no segmento siderúrgico, de um outro projeto de natureza semelhante, porém mais nitidamente comprometido com a flexibilização e os novos modelos de acumulação. Nesse caso, o título do projeto “Gestão com Foco no Operador” confirma sua linha mestra em conferir autoridade ao “dono do processo”, àquele que deveria ter o controle sobre a produção. A proposta consistia em uma redefinição estrutural, demandando o novo desenho funcional e *de mando* baseado em “células produtivas”, cuja autonomia reforçava o ideário da autogestão. Assiste-se aqui a uma mudança no léxico empresarial. No novo léxico, os antes assalariados, trabalhadores, operários ou empregados transmutam-se em *colaboradores*.

⁴⁶ Modelo de referência: toyotismo.

Demandam-se a esses donos do processo atitudes propositivas e proatividade como membros de uma “célula” ou de um “time” que têm que garantir a produtividade, atingir as metas de produção e, mais do que isso, devem se ajustar de modo flexível, com plasticidade, às variâncias de mercado, de exigência de capacidade etc.

Da mesma forma, um grande investimento foi realizado em programas de preparação e sensibilização dos seus funcionários. Todas as unidades operacionais, localizadas em estados diversos do Brasil, foram alvo de intervenção técnico-administrativas de racionalização e “mudança cultural”. Evidentemente, o discurso se fazia acompanhar da proliferação de conceitos como autogestão, trabalho em times, multifuncionalidade, novas tecnologias eletrônicas etc. numa tentativa de reorganização do trabalho e das ações sobre as condições em que as tarefas deveriam ser desenvolvidas. Ainda hoje como projeto em andamento, temos acompanhado o processo e podido constatar que permanece a lógica taylorista-fordista em associação, às vezes canhestra, com tentativas de incorporação do modelo de acumulação flexível.

Mais uma vez ratificamos que foge ao nosso problema de tese proceder a uma análise detida e crítica do processo de reestruturação produtiva no mundo ou mesmo no Brasil. Conformamos com a intenção de apresentar informações, fruto de experiências acumuladas por nós, apenas e tão somente para delimitar um contexto. Desse modo, mantendo o propósito apenas ilustrativo, as quatro experiências acenam como iniciativas particulares e peculiares dentro da diversidade já apontada e que tiveram lugar em um período aproximado de vinte ou trinta anos, a partir dos anos 1970, no Brasil, aqui apresentada a passos largos. Mesmo porque, como já afiançara Tumolo (2001, p. 77) com base em autores, a realidade

aponta para o caráter contraditório da inovação tecnológica, num quadro de relações de trabalho conservadoras e de movimento sindical sob tutela do Estado. O que transparece nos resultados da pesquisa é que as transformações são feitas de forma irregular e contingente e que o controle capitalista raramente é ameaçado. O despotismo permanece mesmo naquelas situações de aparente transformação do paradigma fordista....Mais do que a introdução de novas tecnologias físicas, o que se observa é a acelerada adoção de tecnologias de gestão. De forma criativa, o empresariado tem adaptado as diferentes estratégias de organização, compondo um heterogêneo, caótico, porém efetivo “paradigma de flexibilização”.

Resta dizer que tanto o toyotismo quanto o fordismo assumem formas nacionais, regionais e que sua maior expressividade em difusão, como já visto, tem se dado de forma heterogênea e, sobretudo, no segmento automotivo ou na indústria automobilística. Contudo, isso não quer dizer que, de algum modo, não haja influências em outras realidades. É possível afirmar que o fenômeno tem acontecido no Brasil de forma desigual, assim como em todo o mundo, e sua ocorrência resulta do estabelecimento de novos padrões internacionais de competitividade,

mudanças econômicas (recessão, desemprego, crise padrão industrial de acumulação etc.) e, ainda, de mudanças na intervenção do Estado sobre o mercado, dentre outras.

Dos depoimentos colhidos, um em especial realça bastante bem a questão da importância regional. Ao referir-se à definição ou adoção de modelos gerenciais ou de reestruturação, observamos que no contexto

transnacional... esse é nome que eu queria dizer, não é multinacional. Tem alguns modelos que criam, que mandam implantar em todas as empresas, no mundo inteiro, um determinado modelo. Na [nome da empresa] não tem esse tipo não. Quem define aqui é o pessoal daqui mesmo. Claro que tem algumas políticas, ou algumas prioridades que são definidas pelo grupo [grupo siderúrgico que incorporou a empresa em que ela trabalha], mas não existe nenhuma definição de procedimentos, de metodologias, que implanta para homogeneizar ou padronizar. Eu vejo em algumas empresas, não do grupo. (Y/Anos de Ferro).

E é o mesmo sujeito quem reafirma que o que predomina é ainda o modelo fordista despótico e centralizado, discutindo inclusive a prevalência de uma influência determinante do gestor principal sobre as de natureza corporativa:

...por mais que as empresas preguem descentralização da estrutura, eu acho que ainda tem muito centralização. A autonomia ainda é limitada, não tão aberta. A autonomia, a gestão.... Tudo bem, cada região tem um gerente, tem o gestor daquela região, ele tem que ser autoritário, tem que contralar custo, tem que controlar despesas, tem que controlar recursos etc. Se uma administração central muda a regra, eles têm de mudar também. É claro que tem determinadas situações que não tem como, se a empresa está quebrando, toma uma decisão para controlar isso, tenta reverter esse processo, é lógico que todo mundo acaba tendo que seguir esse caminho mesmo. É uma ordem que veio de lá, vamos fazer. Mas, se tem uma coisa toda estruturada, de repente dá na cabeça do diretor ou do gerente que ele precisa daquilo, para aquela hora, a sua prioridade já era. (Y/Anos de Ferro).

Segundo Silva (1991), data da década 1970 a introdução de algumas inovações organizacionais, principalmente a adoção dos CCQ's, sem que houvesse um esforço deliberado de alterar substancialmente as formas de organização do trabalho e renovação do parque de equipamentos de base microeletrônica. As evidências, por nós identificadas, datam de um período mais adiante, a década de 1980. O Brasil entra nos primeiros anos da década endividado, necessitando do incremento de investimentos financeiros internacionais ante a carência instalada e difusão de ferramental “novo” na gestão flexível das organizações. Todavia, em um segundo momento, com a retomada do crescimento econômico, passados os primeiros anos da década de 1980, inovações tecnológicas são implementadas e há não só uma acelerada difusão de equipamentos com tecnologia microeletrônica (ou a denominada “automação microeletrônica”), como também a incorporação de outras ferramentas próprias à *japonização* da produção (*Just in time*, Programa de Qualidade Total, Controle Estatístico de Processo etc.). E foi somente na década seguinte, nos anos 1990, que se consolidou uma tentativa sistemática de articulação no busca de envolvimento dos trabalhadores com a produtividade e a qualidade sob novas configurações. É um momento prefigurado como de formulação de estratégias organizacionais e inovações em sua forma gestionária da mão de

obra com vistas ao ganho de eficiência. Iniciativas que, a princípio, mostram-se ao capital como condizentes com a necessidade de acumulação flexível, apelando para o envolvimento e colaboração dos trabalhadores. Aqui se assiste, efetivamente, à corrida pela certificação em normas internacionais de qualidade — International Standard Organizations (ISO) — e medidas que redundam na precarização e intensificação do trabalho (redução física de plantas, subcontratações, *downsizing*, trabalho em “células”, polivalência, alterações de jornada etc.).

É enfim, nesse panorama que podemos inserir as coortes geracionais brasileiras em estudo. Como já afirmamos, ao tratar a questão da reestruturação produtiva no Brasil, sem pretender uma análise macrossocial, mantemos nosso foco na delimitação de referências concretas, materiais e ideacionais, que nos sirvam de suporte ao entendimento do contexto de formação dos seres sociais que lhes são próprios. É nessa condição, então, que nos cabe caracterizar, em linhas gerais, o momento econômico, social e político do Brasil a partir dos anos 1960, para que possamos entender o significado das mudanças observadas no mundo do trabalho no processo de autoconstrução do ser social. Com isso, acreditamos estar nos aproximando mais de nosso objeto.

Em seguida, analisaremos com maior precisão nosso recorte analítico, as coortes geracionais que se inseriram no mercado de trabalho a partir dos anos 1960. Após demarcar o conceito de coortes e gerações, bem como os seus marcos de formação com a reestruturação produtiva e o contexto sociocultural de cada década, nós nos aprofundaremos na análise de depoimentos de trabalhadores que testemunharam a realidade histórica nos últimos quarenta ou cinquenta anos no Brasil.

3.2 Realidade material e ideacional das coortes geracionais no Brasil

A Tabela 2, já apresentada, delimita tanto o intervalo em anos do nascimento quanto o período formativo de cada coorte, ou seja, o período em que os seus sujeitos se tornaram jovens e jovens adultos, e no qual se deu, provavelmente, a sua inserção no mercado de trabalho. Em associação com os dados contidos no Quadro 3, pág. 101, temos um panorama bastante elucidativo dos fatos históricos representativos para cada uma das coortes. Nesse último, temos descritos os elementos relevantes, por período formativo das respectivas coortes brasileiras. Na pesquisa original que deu origem ao referido Quadro 3, foram traçadas análises

comparativas entre as coortes brasileiras – definidas e descritas por Motta, Rossi e Schewe (1999) e Meredith e Schewe (2001) e as coortes norte-americanas, o que extrapola nosso objetivo.

O foco está em quatro coortes relevantes para nossa pesquisa, a saber: Otimismo (1955/1967), Anos de Ferro (1968/1979), Década Perdida (1980/1991) e Seja Você Mesmo (1992/2003). Para a análise material e ideacional que apresentamos nas seções seguintes, temos, como referências essenciais, Motta, Meredith e Schewe (2001), Motta, Rossi e Schewe (1999) e Neto (1997) em relação dialógica com outros autores que eventualmente trazem outros detalhes à descrição realizada.

Aprofundamos a análise da realidade material e ideacional das coortes brasileiras, acrescentando informações sobre o contexto sociocultural e político, reiterando que foge à nossa proposição uma análise macrosocial exaustiva, capaz de esgotar tal realidade.

3.2.1 Realidade material e ideacional da coorte Otimismo (1955/1967)

A realidade material e ideacional da coorte Otimismo (1955/1967) considera seu momento formativo coincidente com a assunção ao poder de Juscelino Kubitschek, em 1955, com sua marca desenvolvimentista. A atração de capital externo, a promoção da industrialização do país e a construção da nova capital conferiram otimismo e confiança no futuro. Foi um período ufanista e de euforia, o que justifica a escolha do nome dado a essa coorte: Otimismo. Brasília torna-se a capital do Brasil no primeiro ano da década de 1960. No mesmo ano, Jânio Quadros se elege Presidente da República, naquela que seria a última eleição direta até o pleito de 1989 já no processo de redemocratização do país. A década é comumente lembrada como os anos da invenção ou criação original, da explosão da contracultura. Valores tradicionais são contestados, e a liberdade espontânea conquista seu espaço. O ideário presente se move no terreno da utopia, configurando um caráter passadista, mítico e idílico ou mesmo futurista, messiânico, apocalíptico.

O ideário da coorte geracional Otimismo (1955/1967) é povoado pelas expectativas reafirmadoras do *slogan*: “Brasil, país do futuro” (Zweig, 1981). Essa representação, no dizer de Silva (1996), toma força com o golpe militar de 1964, projetando uma ideologia ufanista e demarcando o mito do futuro. O Brasil conquista o primeiro campeonato mundial de futebol, e a televisão se transformou no grande veículo de comunicação de massa.

Em seguida ao furor desenvolvimentista da administração Juscelino Kubitschek (1966-1961)⁴⁷, a instabilidade política vivida nos primeiros anos desemboca no 1º de abril de 1964. De vassoura em punho, Jânio Quadros (janeiro-agosto de 1961) permanece por sete meses no governo, personificando o papel fugaz de moralizador. “Tratava-se de modernizar, sem atentar contra os interesses dominantes. Modernização-conservadora” (Silva, 1996, p. 109). Vem a renúncia de Jânio Quadros, o vice-presidente João Goulart (1961-1964) assume. Com um viés esquerdista, foi visto com desconfiança pelos setores mais conservadores da sociedade. E, em meio a uma crise política e econômica e para não ser afastado do poder, aceita o parlamentarismo (1962/63). Porém, após essa data, o presidencialismo retorna, e João Goulart (1961/1964) tornou-se presidente, enfrentando ainda uma enorme crise com altos índices de inflação. A agitação permanece, crescem as reivindicações, fortalecem-se os sindicatos, multiplicam-se manifestações populares. As greves operárias e estudantis assustam as elites. Militares, empresários e a própria classe média se unem para neutralizar a ameaça comunista.

Em 1962, constitui-se, a despeito da legislação, a CGT (Comando Geral dos Trabalhadores). O crescimento econômico se retrai sensivelmente, e os níveis inflacionários, ao contrário, elevam-se dramaticamente.

Com a ditadura militar e em nome da bandeira da segurança nacional e do combate à inflação, dá-se a mais contrastante realidade: como resposta à restrição dos direitos civis e à censura, manifestações sociais se intensificam, ocorrem sequestros, assaltos a bancos, estudantes se manifestam nas ruas, explode a luta armada, e uma infinidade de ideologias materializadas em grupos de esquerda ganha protagonismo na cena nacional. No início da década, uma progressiva aceleração da politização da classe operária se faz presente. Surgem as federações que agrupam sindicatos de mesmo ramo industrial. Conforme Motta, Rossi e Schewe (1999) são peculiaridades dessa coorte a crença no Brasil como “país do futuro”, o sentimento de otimismo e a ideia de sacrifício em prol do desenvolvimento.

Em meio a tudo, dois projetos de construção do futuro: “De um lado, a generosa, mas dogmática, fé no amanhã.... De outro, o liberalismo ... convencido de que é preciso impor um padrão de desenvolvimento antes da entrega às benfazejas leis do mercado.” (Silva, 1996, p. 110). Gil (2001) acusa a dissolução dos organismos institucionais que congregavam os sindicatos e o conseqüente controle econômico e político dos trabalhadores. Os sindicatos

⁴⁷ Ao nos referirmos aos presidentes do Brasil, especificamos, daqui em diante, o período de governo correspondente.

passam a ser fortemente tutelados pelo Ministério do Trabalho. Lideranças sindicais são silenciadas, tornando o clima totalmente adverso para as reivindicações operárias.

Coortes	Aspectos ideológicos e subjetivos externos	Aspectos ideológicos e subjetivos internos/nacionais
Pós-guerra (1946-1954) e Otimismo (1955-1967)	- Retomada econômica e crescimento pós-guerra - Medo do comunismo – inimigo comum a ser combatido - Tempo de lealdade, respeito à autoridade e ausência de vaidades pessoais. - Alta expectativa em relação ao futuro, fruto da vitória na guerra e do avanço da ciência (homem na lua). - Consumo é visto como positivo e a aquisição de bens é uma medida de sucesso	<u>Início do período</u> - Forte onda de moralismo: família, igreja e casamento eram as instituições mais valorizadas. - Com o desenvolvimento, aumenta o desejo por consumo de bens. <u>Segundo período</u> - Brasil: o “país do futuro” (50 anos em 5) - Liberdade política sem precedentes - Maiores salários, rápida industrialização e um clima de euforia. - Primeiros movimentos de contracultura e transformação social (rock e geração beatnik) - Há efervescência estético- cultural (Tropicalismo, Jovem Guarda, Cinema Novo).
Anos de Ferro (1968-1979)	<u>Início do período</u> - Individualistas, perseguem sua satisfação pessoal - Busca da autoexpressão - movimento <i>hippie</i> - Descrédito das instituições e das pessoas de mais de 30 anos de idade - Juventude libertária por seu caráter sedento por mudanças <u>Segundo período</u> - Final da Guerra do Vietnam, crise do petróleo - Ameaça de desemprego, inflação e recessão - Abandono dos ideais políticos: mais narcísicos. Ao invés de <i>hippies</i>, <i>yuppies</i> - Foco no consumo: contraem dívidas e estão sempre dispostos a comprar	- Regime militar: direitos civis foram significativamente restringidos, a censura instituída e a oposição política banida. - Nos primeiros anos, como resposta à censura, as manifestações políticas, artísticas e as passeatas em oposição ao regime intensificam-se, e os movimentos estudantis ganham protagonismo na cena política nacional. - Extinção dos movimentos sociais: Brasil, ame-o ou deixe-o - Chegada do individualismo que marcou os <i>yuppies</i> – levar vantagem e valorização do consumo.
Década Perdida (1980-1991)	- Futuro incerto: viver o presente e aproveitar o momento - Filhos do divórcio e de mães no mercado de trabalho - Mundo repleto de riscos: aprendizado de como mensurar os benefícios e custos de cada decisão - Adaptação e vigilância são valores importantes (riscos e onde nada dura para sempre) - Sem adoção de um padrão definido de vida: pluralidade de comportamentos (diversidade cultural, política, sexual, racial e social) - Surgimento da AIDS - Pragmatismo e ironia	- Os movimentos estudantis perdem seu protagonismo - Início do processo de redemocratização: Diretas Já (1983-1984), nova Constituição (1988) e <i>Impeachment</i> do Collor (1992) - País passa por sucessivas crises, a inflação bate recordes históricos, os brasileiros têm suas poupanças confiscadas durante o governo Collor (a estabilidade só chega com o Plano Real) - Sentimento de frustração com o fracasso dos planos econômicos - Ganha influência o interesse material e o individualismo da cultura de massa ocidental
Seja Você Mesmo (1992-2003)	- Difusão dos computadores, TV a cabo, Internet e celulares (novas tecnologias da informação) - Escândalos de fraudes nas grandes empresas (cenário externo) e corrupção na cena política reforçam a demanda por transparência. - Ameaça do terrorismo e pressões para a restrição dos fluxos migratórios. - Multiplicação do número de ONGs e de vozes alternativas à política institucional. - Jovens se tornam mais autoconfiantes (necessidades mais básicas foram supridas por seus pais e pelas condições econômicas favoráveis nas quais cresceram). - Estabilidade econômica e consolidação da democracia (Brasil). - Brasil (e emergentes) ganha mais importância no mundo: BRIC, Copa 2014 e Olimpíadas 2016.	

Quadro 3 - Contexto histórico e marcas de coortes geracionais brasileiras por período formativo

Fonte: Adaptado do Relatório Projeto Sonho Brasileiro – BOX 1824 (2011)

Todo esse cenário se completa com o movimento estudantil de maio de 1968, na França, e com o dos *hippies*⁴⁸, ou melhor, dos herdeiros dos *beatniks*, nos EUA. Uma malha imaginária é tecida sobre a ideia de que só o futuro interessa. O modelo militar autoritário se estabelece pela força e por decreto e com promessas de um amanhã magnífico. Em meio aos contrastes, o movimento *hippie* marca a década com um *presenteísmo* desconcertante, ou seja, a busca do prazer imediato. O movimento estudantil francês, de outro modo, é apropriado como estímulo ao vitalismo ou como ideologia de construção futura de uma sociedade libertária. No ideário, a “ameaça vermelha” ou o medo do comunismo, considerado ideologicamente como o inimigo comum a ser combatido.

A decolagem inicial do ufanismo é referendada pela classe média dos anos 1960. A entrada do capital internacional financia a “modernização conservadora”, marcada pela presença de valores tradicionalistas e forte moralismo em associação com o nacionalismo e o ideário desenvolvimentista. O “milagre econômico” (1969-1973) garante suas bases, com inflação baixa, industrialização e geração de empregos. Na visão de Gil (2001), o crescimento e a modernização das empresas, no período, valorizam a planificação, a tecnologia e a especialização profissional.

Contudo, o projeto econômico é recessivo, exclui o operariado e traz, como consequência, a elevação fulminante da dívida externa brasileira. O choque do petróleo, o retorno da inflação, a escassez de mão de obra observada nos grandes centros industriais e o retorno das manifestações do movimento operário são sinais de que nem tudo ia bem. Mais tarde, os intelectuais viriam a denunciar o uso do esporte como veículo de alienação.

A esquerda acabou por confundir a instrumentalização circunstancial com a condição inerente. Passou-se a crer que o futebol era intrinsecamente alienante.... A festa era, por um lado, o oposto do cotidiano, do trabalho, e servia à conservação da ordem. Por outro lado, ela se opunha à conscientização, sublimando as energias revolucionárias e, de novo, favorecia o conformismo. (Silva, 1996, p. 112).

Como “anos rebeldes”, os anos 1960 configuram sonhos, utopias, lutas e práticas não conformistas. Década em que os *hippies* convivem com os guerrilheiros urbanos e os revolucionários marxistas em um tempo de ditadura militar. Promete-se o “céu” e muitas coisas mais. Fazem-se igualmente política e festival.

⁴⁸ Termo derivado de *hipster* (sujeitos identificados com a cultura negra), usado pela primeira vez em 1965 (pelo jornalista Michael Smith), teve origem em consequência do surgimento da chamada Geração Beat, os *beatniks* (escritores e artistas que, primeiramente, assumiram comportamentos típicos). Partícipes do movimento de contracultura norte-americano, nos anos 1960, o mote emblemático adotado — “Paz e Amor” —, sintetiza as causas (meio ambiente, emancipação sexual, negação do nacionalismo etc.) e os ideais recorrentemente defendidos. Em desacordo deliberado com valores tradicionais da classe média norte-americana, negavam a legitimidade das instituições (patriarcalismo, militarismo, poder governamental, corporações industriais, massificação, capitalismo, autoritarismo) e dos valores sociais tradicionais. No Brasil, o movimento permanece forte nos anos 1970.

A chegada da “pílula” em 1960 provocou um corte no tempo e demarcou uma transformação no comportamento. A herança *beatnik* de desafio ao sistema, as representações de rebeldia, a alienação, a estética *chocante* (cabelos, roupas exóticas etc.) personificaram uma ideia de que o mundo é um lugar extraordinário para se viver, para além do espaço doméstico e do ideal burguês que era a família. O vocabulário de então, de gírias difundidas, afirmava que *bagunçar o coreto* era a palavra de ordem nesse imenso parque de diversões, com o sexo livre incluso, mas ainda com discrição, sem *levantar bandeira*. O lema é ser moderno, *curtir* e ter prazer, o hedonismo em associação contraditória ao politicismo.

3.2.2 Realidade material e ideacional da coorte Anos de Ferro (1968/1979)

Em 1968/69, com o AI-5, Costa e Silva (1967-1969) dá início ao que viriam a ser os “anos de chumbo”, os “anos de ferro”, os anos silenciosos, fechando o congresso nacional e promovendo o enrijecimento da repressão aos opositores do regime militar autoritário. Daí a origem para a designação da coorte com período formativo entre os anos 1968 e 1979.

“O sonho acabou”⁴⁹. Durante os anos 1970, o Brasil vive o paradoxo: (1) o apogeu do orgulho patriótico alimentado pela ditadura militar, prevalecendo os ideais de modernização e (2) a vergonha da ausência de democracia. A exploração da utopia futurista consagra o *slogan* “O Brasil é o país do futuro” como uma ideologia. O êxito econômico do governo militar sustentou a manutenção do poder e ajudou a obter apoio de determinados setores da sociedade. Não obstante a 1ª crise do petróleo, em 1973, iniciou-se o período conhecido como “milagre econômico”, em que ocorreu grande desenvolvimento industrial, das estatais e altas taxas de crescimento. Os artifícios e os mecanismos de obscurecimento manipulam a realidade. A visão de intelectuais é a de que se aproveita a euforia do tricampeonato na copa de 1970 para encobrir atrocidades, torturas e caça aos intelectuais de esquerda, militantes comunistas e guerrilheiros urbanos.

É o tempo de mobilização para se cantar “pra frente Brasil, salve a seleção” e “noventa milhões em ação...”. A catarse, a glória e a unidade nacional ressoam nos quatro cantos do país, consolidando imagens e representações que servem aos interesses das elites. Coroam-se

⁴⁹ Declaração de John Lennon à revista Rolling Stones citado por Dias (2003, p. 34), referindo-se explicitamente ao fim dos Beatles e da *beatlemania* em março de 1970. Para o ideário de então, contudo, a frase expressa o fim dos sonhos dos anos 1960, anunciando o fim das utopias.

as promessas feitas na década anterior sob a glória verde-amarela. O futebol catalisa a convergência, funcionando como elo afetivo e tranquilizador.

Boa parte da população confirma a utopia futurista, por razões que variam da convicção genuína à completa ignorância sobre o que se passava no país:

O Brasil, ainda que a plena sacralização do futurismo tenha ocorrido no início da década de 1970, atravessou a ditadura e o caos sem vacilar quanto a uma convicção gestada nos dias de liberdade. A exacerbação, pelos militares, do mito, ou a transformação do mito em ideologia, coincidiu com o sentimento popular. Os militares buscaram no futurismo o coração do povo, única forma de obscurecer, por tempo determinado, o horror ditatorial (Silva, 1996, p. 22).

Naqueles “anos de ferro” não havia lugar para propostas radicais e libertárias nos costumes, que dessem relevância ao aqui e agora. O exílio no fim dos anos 1960 e começo dos anos 1970 silencia a crítica à família como instituição, enquanto o regime se apropria dos meios de comunicação e investe na indústria cultural como recurso da difusão ideológica.

A comunicação da ditadura trabalha firmemente representações como “Brasil, ame-o ou deixe-o”, “Este é um país que vai pra frente” etc. Invade a indústria cultural uma linguagem coloquial, voltada para os dramas da classe média. Palavras tais como *desbundar* e *piração* são incorporadas ao vocabulário cotidiano. De um lado, representações do cotidiano a serviço da criação de novos modelos, de uma fachada do Brasil que se moderniza; por outro, representações que são entendidas como um desafio à ordem estabelecida. Nesse sentido, a cultura de massa se tornou ela mesma a razão do processo de modernização. A indústria cultural é, portanto, sustentada pela ideologia do poder autoritário instituído e possui características próprias, comuns aos países capitalistas, de desenvolvimento tecnológico.

A contracultura abria fogo contra a espécie de morte em vida produzida por uma sociedade onde impera o totalitarismo tecnocrático. Sistemas com uma integração organizacional perfeita e um exército de ‘especialistas técnicos’ para explicar como deve funcionar a vida, da política à educação, do lazer à cultura como um todo, onde até os impulsos inconscientes e até mesmo o protesto contra a tecnocracia – tudo se torna objeto de exame e de manipulação puramente técnicos (Silva, 1996, p. 75).

Entretanto, conforme Dias (2003. p.55-70), uma espécie de *fossa* generalizada se estabelece, usando gíria comum à época, e a faixa dos que correm à margem do sistema opressivo e ditatorial que se instaura alarga-se. O discurso já não era mais ideológico como nos anos 60, e romper com a célula-mater da sociedade autoritária também deixava de ser um *slogan* a que se aderiria através de grupos, partidos ou movimentos de massa. ‘Cada um na sua’. Tínhamos razões de sobra para ser do contra. O alvo óbvio não era a ditadura e, sim, a classe média que lhe servia de base, solidamente incrustada em seu conformismo, necessidade de segurança e moralismo, feliz e contente com seus eletrodomésticos, apostando agora todas suas fichas no

milagre do Delfim⁵⁰, entregue a um consumismo voraz, carro zero, TV em cores, casa na praia, ações na bolsa.

Dias (2003) configura a juventude dos anos 1970 como perdida entre uma infância permissiva vivida nos anos 1960 de muitas promessas e a idade adulta “odiosamente” conformista imposta pelos “anos de ferro”. “No lugar do coletivo entrou o individual na assim chamada ‘década do eu’, e a vida cotidiana foi o foco privilegiado da arte e da cultura”. A grande missão é ser capaz de transformar a própria vida. (Dias, 2003, p. 86).

Pellegrini (1996) fala de um ‘vazio cultural’ experimentado no início dos anos 1980, em que se busca dissipar a névoa cinza que paira sobre a década anterior. Aquele último decênio se apresentava enigmático e incompreensível em suas contradições, por parecer envolvido na densa bruma do contexto histórico e político que o marcara.

Os anos 1970, na verdade, iniciaram-se com o AI-5, em 1968, e terminaram com a anistia e a ‘abertura’ em 1979, caracterizando-se, assim, como um período francamente marcado pela militarização do Estado e por todas as consequências resultantes desse fato para a vida econômica, política, social e cultural do país (Dias, 2003, p. 5).

Convive-se com representações bastante diversas: “Na psicodelia dos anos loucos, a ambiguidade sexual e vastas cabeleiras confundiam os papéis, indicando o declínio do macho” (Dias, p. 89). O movimento dos hippies pacifistas – tipos muito estranhos cheios de símbolos e flores – e o ideário psicodélico⁵¹ – drogas, viagens astrais, óvnis⁵², a Era de Aquário – confundem-se com si mesmas e com o ideário político, da luta armada e do totalitarismo, que aparentemente corresponde a outro universo. As representações associadas ao movimento *hippie* tomam contornos inusitados: “paz, amor e flor” são os equivalentes de subversão, proxenetismo e drogas, construindo representações e forjando um ideário social em que se estabelecem antagonismos.

Revolução social *versus* revolução comportamental. Caminhos que se excluíam – quem fosse de esquerda não deveria usar drogas, uma coisa de alienado; enquanto para o *hippie*, política era um jogo sujo e desprezível, e a grande missão era transformar a própria vida (Dias, 2003, p. 102).

Dias (2003, p. 160-161) resgata, através de um discurso rico em gírias da época, o que julga serem as alternativas possíveis em meio ao contexto vivido:

Deixar rolar ou deixar sangrar? Para quem ficou no país, disposto a *botar pra quebrar*, só existiam duas possibilidades: curtir o *barato* da descoberta de si mesmo e fazer sua revolução comportamental, sem *script* prévio; ou roer o próprio fígado e não ver outra saída senão virar guerrilheiro, *entrando de sola* na contrarrevolução armada, com previsível *script* final. Os *desbundados* só acreditavam no processo individual

⁵⁰ Delfim Neto, então ministro da área econômica.

⁵¹ Termo criado por Timothy Leary por volta de 1960, com o significado de expansão da consciência. Originalmente era usado em referência às drogas alucinógenas e depois passou a traduzir todas as sensações, em especial visões coloridas, experimentadas pelas pessoas sob o efeito das drogas (DIAS, 2003, p. 142).

⁵² Objetos Voadores Não Identificados

como saída, na busca do revolucionar-se; já os guerrilheiros reprimiam os sentimentos pessoais, seguindo um rígido manual de conduta que desvalorizava as questões individuais em prol do coletivo e de uma revolução social que viria. E o orgasmo ficava para depois da revolução.

Os que optam por uma posição intermediária, conforme Dias (2003), fazem-no geralmente pela integração ou subordinação ao modelo autoritário instituído, visto que formas de resistência só há duas naquele ideário.

Em depoimento a Dias (2003, p. 164), Fernando Gabeira descreveu uma representação que dá uma dimensão épica à militância armada:

O sonho de muitos de nós era o de passar logo para um grupo armado. Em nossa mitologia particular, conferíamos aos que faziam este trabalho todas as qualidades do mundo.... Dizíamos, é claro, que todo trabalho era importante, mesmo o mais humilde. Mas isso não bastava. Os jornais estimulavam nossas fantasias. Eram descrições mirabolantes: jovens com nervos de aço (ainda saíamos nas páginas de polícia); louras que tiravam uma metralhadora de suas capas coloridas. Claro, você ri....Mas a fantasia trilha caminhos que não se controlam ... Imagine...você fazendo um assalto com nervos de aço, dormindo com a loura que interceptou o carro da radiopatrulha com uma rajada de metralhadora, depositando o seu revólver Taurus na mesinha de cabeceira e dizer: 'Dorme em paz, meu bem, que dentro em breve o Brasil será socialista'.

Entretanto, também nessa década o capitalismo entra em recessão, com baixas taxas de crescimento e altas taxas inflacionárias. Nesse último aspecto, sobretudo, o fenômeno ultrapassa a década em questão, ou seja, os anos de 1970, para além do ano de 1990. No contexto nacional, conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE],

a inflação foi reduzida após 1964 até alcançar cerca de 20% ao ano no início dos anos de 1970. Com as crises do petróleo, a inflação acelerou para 40% ao ano no final da década e 100% no início da década de 1980. A partir daí até meados de 1994 o País viveu a alternância de alta inflação, beirando a hiperinflação com valores mensais excedendo no pico 80%, e estabilidade transitória de preços, em seguida aos sucessivos programas de estabilização dos anos de 1980 e primeira metade dos anos de 1990. (IBGE, 2006, n.p.)

Assim, na realidade material do Brasil, a crise do petróleo em 1973 desfaz a magia e a classe média vê-se diante de uma realidade diversa da decantada prosperidade e das promessas dos primeiros anos da década de 1970. “A situação começou a *ficar preta*, e a expressão ‘crise econômica’ entrou no cotidiano do país como sintoma principal de uma doença crônica que se instalava no coração do combalido corpo nacional: a inflação” (Dias, 2003, p. 185). É ainda Dias (2003) quem salienta, na mesma página, que o falso “milagre econômico” estava contido na proposta “do ministro Delfim Neto, que favorecia setores restritos da classe média alta e promovia o crescimento e a modernização industrial e urbana, propelida por obras estatais gigantescas, como a rodovia Transamazônica e a usina hidrelétrica de Itaipu, se esvaziou rapidamente.”

O general Ernesto Geisel (1974-1979) é indicado para a Presidência da República, o que se consuma com a missão de “distender o regime, o que se traduz pela realização de eleições gerais, quando vence o Movimento Democrático Brasileiro (MDB), opositorista.” (Dias, 2003, p. 186).

Para Silva (1996, p. 113)

as eleições legislativas de 1974 foram o meio que os militares encontraram para simular a democracia.... Surpresa. O Movimento Democrático Brasileiro (MDB – único partido de oposição permitido) – massacrrou a Aliança Renovadora Nacional (Arena), representação oficial. O ‘milagre econômico’ começava a afundar em 1973. Diante da crise econômica, da recessão, do desemprego e da miséria, nenhuma paixão esportiva conseguiria aplacar a insatisfação.

Na visão de Dias (2003, p. 189), “o clima já era outro, inclusive para o pessoal do *desbunde*. Com o vento batendo a favor da abertura, deu-se também o esvaziamento das margens contraculturais”. Ainda assim, persistem alguns de seus elementos, como as drogas e a vida em comunidades alternativas, mas sem um projeto social articulado. As pessoas já se drogavam individualmente e começam um caminho para dentro de si mesmas. Na transformação do cotidiano, aos militantes da resistência contracultural, na visão da autora, sobraram pelo menos duas possibilidades. Por um lado, “o negócio era *dar o pira* novamente atrás de um lugar onde ainda fosse possível levar a vida alternativa”, surgindo, então, aqueles que fizeram a opção por viver fora dos centros urbanos maiores, mas não mais com o ideário da vida em comunidade, ainda que preservando o ideário consoante com a “vida alternativa.” Por outro lado, alguns tantos outros optaram por permanecer nas cidades e para esses o “astral” não estava dos melhores, no dizer de Dias (2003). Além do culto aos amigos mortos pela ditadura e uma espécie de culpa por sobreviver, a droga já não mais cumpria função de celebrar a vida e o autoconhecimento. “A rede coletiva tinha se rompido. Os empregos já não *caíam do céu*, e a vida real cobrava o seu preço. A política econômica do novo governo Geisel funcionava aos solavancos.” (Dias, 2003, p. 190). O ano de 1974 é ainda aquele em que os *trombadinhas*⁵³ sofrem violência brutal e o Brasil perde a Copa do Mundo para o “carrossel holandês”⁵⁴.

Em 1979, o país experimenta a decadência do regime militar e de seu projeto de “modernização conservadora”⁵⁵. As utopias e igualmente o socialismo real já viviam sob suspeição. É então, conforme expressa Dias (2003, p. 191), “que um fato inimaginável começou a tomar forma no campo político brasileiro: a união de forças do governo e da sociedade civil para enfrentar o poder dos porões”. E a juventude dos anos 1970, nesse

⁵³ “A polícia de São Paulo tirou trezentos menores, meninos e meninas, das prisões e os largou nus, famintos e espancados – alguns de braços e pernas quebrados numa estrada de Minas Gerais. Queriam livrar-se dos trombadinhas guiando-se pelas diretrizes de Delfim: exportando.” (Ribeiro, 1986). A palavra *trombadinha* em português do Brasil é utilizada para designar o menor carente econômica e socialmente, que sobrevive nas grandes cidades de pequenos furtos. Frequentemente deslocando-se em grupos, muitas vezes usam o recurso de empurrar suas vítimas para desequilibrá-las.

⁵⁴ Estratégia esportiva que surpreendeu a todas as seleções, incluindo o Brasil, na copa de 1974 e que, segundo os comentaristas esportivos, deu à Holanda o título de campeã. Designa uma forma de jogo, no futebol, em que os jogadores não têm posição fixa em campo.

⁵⁵ Expressão atribuída a Moore (1966) para descrever o desenvolvimento do capitalismo na Alemanha e Japão. Tanto a revolução burguesa quanto o processo de industrialização se deram através de um pacto político entre as elites industrial e rural, orquestrado pelo Estado e sem rupturas violentas. O livro de Moore Jr. teve larga repercussão no Brasil e a expressão “modernização conservadora” passou a ser adotada para designar igualmente o projeto desenvolvimentista pós-1964.

momento, já é outra. Afiança Gil (2001) que a progressiva democratização e as ações reivindicatórias dos trabalhadores começam a se revelar novamente. As lideranças operárias voltam à cena na negociação dos assuntos trabalhistas.

O embate ideológico entre as duas grandes potências de então, URSS (socialismo real) e EUA (capitalismo), estabelecido a partir da OTAN⁵⁶ e do Pacto de Varsóvia⁵⁷, começam a dar mostras de arrefecimento. Tal processo se estende até o ano de 1989, com a queda do muro de Berlim, sinalizando o desmoronamento do socialismo real. Desse modo, no fim dos anos 1970, a luta já não mais se configura como um embate entre capitalistas e socialistas, mas sim um embate entre aqueles que detêm o poder e os que não o detêm. Quem chega com 20 anos no final dos anos 1970 *pega o bonde andando*, novamente nos valendo de expressão coloquial da época. “A viagem de autoconhecimento já tinha saído de moda, e os tempos pediam drogas mais *speeds*, como a cocaína” (*ibidem*, p. 341).

A década se encerra, deixando para trás a radicalização na “liberação das emoções”, bandeira dos libertários.

A vida com uma inflação de 70% ao ano obrigava a classe média a se contorcer como malabarista de circo russo para manter o padrão de conforto nos últimos anos; ela, que passou de beneficiária a sustentáculo do modelo, via agora desmoronar seu castelo de sonhos.... Se a *barra pesava* por um lado, por outro armávamos a maior festa, animados com o fim da censura prévia e o projeto de abertura. (Dias, 2003, p. 334)

A realidade material do final da década se traduzia na maxidesvalorização sucessiva do cruzeiro (moeda de então), endividamento interno e externo, desemprego, inflação e estagnação, sinais claros de crise econômica e social no país. Assim, os anos 1970, que haviam amanhecido *hippies*, floridos e ingênuos, anoitecem *punks*, agressivos e cinzentos – uma redefinição de mundo, uma nova representação que se materializa:

...mundo que, desde então, passou a ser dividido em termos de regimes totalitários e regimes livres, assim entendido pela direita e, com alguma dificuldade, aceito pela esquerda; com as crises que iam da inflação ao desemprego; da crise monetária à crise de energia; com a erosão da credibilidade de individualidades públicas e instituições intocadas; com a constatação de que corrupção e escândalo não eram privilégio de ditaduras latino-americanas ... (Dias, 2003, p. 343).

Araújo (2000, citado por Dias, 2003, p.347), assim sintetiza aquele período:

Toda geração tem uma marca específica. Melhor dizendo, toda geração que tenha tido algum tipo de envolvimento político tem a marca dessa participação; algo como um distintivo que faz com que as pessoas que partilham dessa experiência se reconheçam...a marca da geração dos anos 1970 parece ter sido a desconfiança em relação a todo tipo de hierarquia; convenções e padrões institucionalizados de vida (no que diz respeito a formas de atuação política, modelos familiares e processos de profissionalização); a resistência ao discurso da competência (identificado com o poder instituído); e, principalmente, uma atenção para a questão da diferença, do indivíduo e da subjetividade.

⁵⁶ Organização do Tratado do Atlântico Norte.

⁵⁷ Tratado militar de ajuda mútua, firmado em 1955 na capital da Polônia, entre os países socialistas que formavam o Leste Europeu e a União Soviética, compondo o chamado bloco socialista.

Enfim, a década de 1970, no Brasil, pode ser caracterizada por grande repressão política e desenvolvimento econômico. No âmbito cultural, um grande empobrecimento, fechamento de jornais, censura ao balé de Bolshoi (Moscou). Por outro lado, houve uma “explosão” de várias correntes na música brasileira, como os Tropicalistas, a Música Popular Brasileira, os Mutantes e a Jovem Guarda. Tirar vantagem era o mote (Motta, Rossi e Schewe, 1999). Nessa época, ocorreu a liberação dos costumes, com forte apelo erótico e difusão das drogas e propagou-se a noção de felicidade conquistada através da posse de bens materiais. São valores centrais da coorte Anos de Ferro o amor livre, a saúde e o cuidado com o corpo; solidariedade, segurança física e coletivismo, valorizam a ética, a honestidade. Como características peculiares, é a coorte menos individualista, com pouco receio de não progredir na carreira, com menor valorização da riqueza e maior valorização da segurança (Meredith e, Schewe, 2001; Motta, Rossi e Schewe, 1999; Rossi, 2003).

3.2.3 Realidade material e ideacional da coorte Década Perdida (1980/1991)

Os anos 1980 ficaram marcados como a “década perdida” face ao fraco desempenho econômico e as altas taxas inflacionárias, o que dá origem à designação dessa coorte. Eles carregam o peso da privatização do político e da publicização do privado⁵⁸, do fim das ideologias, dos sonhos e da história. Reconhece-se, nesses anos, o início do fim do século XX. A década é marcada por forte recessão econômica, pela inflação e a elevação dos níveis de desemprego, pela redução proporcional dos salários e a intensificação da automação através da multiplicação do número de demissões. (Gil, 2001, p. 56).

A década coincide com o momento de redemocratização do país, traduzido na transição política entre a ditadura militar e a primeira eleição direta para a representação máxima da nação. Entretanto, no seu final, convive-se com um Brasil marcado pelas juras de “caça obstinada aos marajás” e com o resgate de promessas num governo com marcas populistas.

⁵⁸ Publicização do privado significa tornar público temas e questões da ordem da intimidade ou dos dramas íntimos, da privacidade, imputando ao espaço do privado o lócus do político. Como, por exemplo, no caso da luta pelo reconhecimento de novos direitos relativos ao corpo, rompendo o silêncio relativo ao aborto, violência doméstica etc. as mulheres politizam e dão visibilidade aos dramas íntimos. Esses deixam de ser apenas da dimensão individual e íntima para assumirem, igualmente, uma dimensão sociopolítica. Sennett (1995) assegura que a sociedade contemporânea se caracteriza por uma *tiranía da intimidade*. Nessa condição, a esfera pública se vê cada vez mais esvaziada, e a vida pessoal, desequilibrada. Como valor moral, a intimidade é fator de sobrevivência, porém em contraste de coexistência com um desenvolvimento tecnológico que disponibiliza recursos condizentes com a exposição pública e a devastação da privacidade.

Seus últimos anos abrem uma perspectiva após o silêncio: a juventude da época é empurrada em direção à reconstrução de outra visão de mundo e à escolha de artefatos para expressá-la.

Gil (2001) relata que se observa, nas organizações, o surgimento das novas tecnologias gerenciais voltadas para a redução de custos com pessoal, processos e outras despesas de gestão. Popularizam-se conceitos como descentralização, *downsizing*, reestruturação, reengenharia, *empowerment* e gestão japonesa. Ainda que o processo se intensifique na década posterior, no Brasil as grandes empresas importam ferramentas de gestão como, por exemplo, os CCQ's, o Controle Estatístico de Processo [CEP], oriundos dos modelos japoneses de Qualidade Total que dão seus sinais mais evidentes de chegada ao Ocidente. Muitas dessas ferramentas só se difundem e popularizam nos anos 1980, mas, em específico, o movimento dos CCQ's chega ao Brasil em 1971 através das empresas Volkswagen do Brasil, Johnson & Johnson e Embraer, conforme Chaves (1998). Isso já prenuncia a chegada da gestão flexível toyotista e todos os demais modelos e ferramentas de gestão decorrentes. Na atualidade, as equipes de melhoria contínua personificam, ressignificam e dão seguimento ao modelo dos CCQ's nas empresas brasileiras, além de estarem presentes como práticas em pelo menos 17 estados, como Minas Gerais, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Bahia (Chaves, 1998).

O momento é, pois, caracterizado como sendo dos jovens adultos que se iniciam na aventura da descoberta de um espaço mais amplo para além do familiar, de um espaço político e social a ser conquistado. Há necessidade de se construir novas representações e novos significados para o privado e o público: em certa medida, uma expectativa de retomada.

Vargas (1999) salienta que a análise da década merece, entretanto, um cuidado maior, sobretudo no tocante aos sujeitos implicados com esse momento histórico específico. Na visão do autor, é temerário e injusto afirmar que a juventude dos anos oitenta se configura como implicitamente apática, passiva, alienada e incapaz de criticar consistentemente. Portanto,

a afirmação simplista de que, no que se refere especificamente ao Brasil, a geração que nasceu e se formou sob a ditadura militar desaprendeu a capacidade de criticar o sistema dominante e optou por um escapismo hedonista, conformista e alienado deve ceder lugar a uma análise ampliada... e de suas implicações para a reorganização da esfera sociopolítica. A ideia de que a superação do ideal pós-utópico tem como contrapartida obrigatória o conformismo e o criticismo merece ser mais bem avaliada. (Vargas, 1999, p. 186).

Assim, o ideal democrático cede espaço a um ideal comunitário renovado nas últimas décadas, decorrente, em grande parte, da reedição de antigos valores. Suas marcas seriam o cotidiano, o localismo, o presente, o passional e o ideário.

O sentimento coletivo é revitalizado, agora de uma forma familiarizada, mediante a exaltação de um tempo presente e de um espaço privado, o do doméstico, do cotidiano experienciado, das ações sem qualidade, das relações de vizinhança, das afinidades das turmas e tribos de bairro. Essa restrição temporal e espacial das ações individuais não representaria, contudo, um mergulho cego no individualismo acrítico, passivo e desinteressado (Vargas, 1999, p. 190).

A inexistência do objetivo comum, associada ao vínculo hedonista e tribal, atualiza para Vargas (1999) uma solidariedade de outro tipo, interiorizada, familiar, relacional e orgânica, marcada pelo sentimentalismo. Outro aspecto importante relativo aos anos 1980 diz respeito ao que Marra (1999) chama de virada neoliberal na América Latina, situada entre os anos 88/90. A ascensão concomitante de governantes (Salinas/México, Collor/Brasil, Menem/Argentina, Perez/Venezuela e Fujimori/Peru) tem em comum o fato de não terem confessado em campanha o que efetivamente fariam depois de eleitos, implementando exatamente o oposto do que propalaram.

Vargas (1999, p. 120) referenda que, no Brasil em particular, a “vitória” neoliberal se deve “ao sucateamento das universidades públicas, à alienação de extensas áreas culturais e, acima de tudo, à grande ofensiva da mídia, intensamente mobilizada para a cruzada contra o que possuímos de nacional”. E continua, refletindo que conceitos como nação, pátria, Estado, soberania etc. são depreciados, o que, além dos fracassos sucessivos de planos econômicos, da descrença no Estado e da desmoralização crescente da política e dos políticos, acerta em cheio a autoestima do que é nacional. O mito do mercado toma força em detrimento do Estado, exigindo uma revisão constitucional antes mesmo que leis complementares sejam elaboradas, a fim de ajustá-la ao pensamento neoliberal⁵⁹.

É nos anos 1980, então, que o Brasil se reencontra com a democracia formal e entrega-se ao presente. Segundo Silva (1996, p. 149), para que se compreenda a geração dos “caras pintadas”⁶⁰,

é preciso evitar-se o erro da contraposição alienação/não alienação. Afirmar que os jovens brasileiros apresentaram a prova de sua conscientização. ... Em vez da refutação do diagnóstico do desacatamento, da despolitização e da passividade, a juventude ativou outra dinâmica de prática social. A não alienação consiste, na vertente hegeliano-marxista, na expressão de uma identidade, de uma essência em movimento, de um compromisso em processo de finalização.

Entretanto, a visão de Silva (1996, p. 150) é a de que, contra todos os argumentos, a não sistematização de uma atuação política toma forma, na qual o fragmentário e a cultura do

⁵⁹ A expressão se refere a uma doutrina político-econômica geral, gestada pós-Segunda Guerra, a partir da crítica ao Estado de Bem-Estar Social e ao socialismo real, através de uma atualização regressiva do liberalismo. Difere do projeto neoliberal e do modelo econômico a ele associado, os quais assumem configurações próprias em cada país.

⁶⁰ Movimento brasileiro em que se observou um grande protagonismo dos estudantes no ano de 1992. Representados pela União Nacional dos Estudantes [UNE] e União Brasileira dos Estudantes Secundaristas [UBES], em lutas sociais. O objetivo principal era imputar o impedimento ao presidente Fernando Collor de Melo (1989-1992), mediante as denúncias de corrupção e suas medidas econômicas. A principal forma de expressão, símbolo do movimento, eram as cores verde e amarela pintadas no rosto.

sentimento pesam: “Os jovens estiveram nas avenidas, pressionaram as autoridades, jogaram no espaço público, embaralharam as cartas e, como vieram, partiram: espontâneos, coloridos, ecléticos e descomprometidos”. É verdadeiro afirmar que, nos grandes centros urbanos, assiste-se ao surgimento de espaços de jovens, de tribos e de boêmios que se ligam pelo cotidiano e pelo comum, sem elos e com esperanças no amanhã. A geografia compõe-se pela ocupação de espaços reais e de importância simbólica, na ausência de projetos monolíticos. Presentes estão os ideais efêmeros, os laços frouxos, importando mais a afetividade implícita do que a permanência, a lealdade e o compromisso em longo prazo, a busca de prazer intenso no possível e a adoção da trivialidade como elemento de aproximação.

Para Silva (1996), a ideia expressa em “O Brasil é o país do futuro”, já se esgotara. A crença no futuro redentor, orgulho de uma população policultural, perdera a capacidade de unificar, seduzir e iludir. Antes se confundiam futurismo, mito, fabulário, ideologia, projeções e sonhos, fazendo desabar sobre o país o realismo e empurrando os brasileiros para a construção de seu presente. “Em resumo; existiu no Brasil até cerca do ano 1985 um mito, um sonho, uma fantasia e mesmo uma certeza: o futuro faria do Brasil a locomotiva do mundo” (*ibidem*, p. 14).

Vargas (1999, p. 192) deixa, enfim, a descrição do que supostamente representaria a geração dos anos 1980, utilizando-se da expressão “anjos decaídos” para simbolizar um grupo social que compartilha grau etário semelhante e que, tendo perdido a fé no futuro, finca pé num presente contraditório, injusto e violento, “um presente saturado de apelos consumistas, de signos de rotação e de revoluções por minuto; presente, no entanto, que é também o tempo da festa, do jogo estético e exibicionista, das grandes efervescências...da fruição permanente do aqui e agora em um espaço crescentemente privatizado”.

Assim, o ano de 1985 marca o encerramento do governo do último presidente militar (João Baptista Figueiredo: 1979-1985). É, então, o ano em que ocorrem eleições indiretas, que elegem Tancredo Neves presidente (que não chega a tomar posse, em face de problemas de saúde), com seu vice-presidente José Sarney (1985-1990), que assume e governa sob forte crise econômica e recordes de índices inflacionários. A primeira eleição direta no fim do governo José Sarney (1985-1990) elege como seu substituto um jovem presidente, Fernando Collor de Melo (1990-1992). Diante de forte pressão da opinião pública, altos índices inflacionários, crise econômica, denúncias de corrupção seu governo finda após longo processo de *impeachment*.

No âmbito cultural brasileiro, surgem os grupos de *rock* e *pop*, dos chamados “filhos da ditadura”, cuja postura, discurso e estética diferenciavam enormemente de seus antecessores.

É, também, o período em que se assiste ao aparecimento do movimento sertanejo⁶¹. Além dessas peculiaridades da década, há autores que ainda ressaltam (Meredith e Schewe, 2001; Motta, Rossi e Schewe, 1999; Rossi, 2003) maior “americanização” da sociedade e da cultura brasileira. Lançam-se os primeiros *shopping centers* e incrementam-se as viagens de jovens de classe média à Disney World.

A coorte Década Perdida (1980/1991), que teve como período formativo essa década, possui como valores centrais o individualismo, a saúde e o cuidado com o corpo, mostra grande interesse pelas técnicas e literatura de autoajuda. A religiosidade, ambição e competição, crença de ser capaz de determinar o destino do país, responsabilidade social e ambiental, medo da violência e apoio familiar são características marcantes desse grupo (Meredith e Schewe, 2001; Motta, Rossi e Schewe, 1999; Rossi, 2003). Tem como características fundamentais, segundo os mesmo autores, contar consigo mesmo para solucionar os desafios na carreira profissional, valorizar o monitoramento do desempenho dos políticos, apresentar menor propensão a aceitar pagar mais caro para obter produtos e serviços personalizados, possuir a crença de que a internet melhora a vida e são os que mais valorizam a vitória e as conquistas pessoais.

3.2.4 Realidade material e ideacional da coorte Seja Você Mesmo (1992/2003)

Ao analisarmos os anos 1990, deparamo-nos com indícios tanto de continuidade quanto de rupturas. Constatamos a convivência concomitante do velho e do novo, própria a toda sociedade em transformação e uma pluralidade de posições teóricas e políticas que apontam tendências otimistas ou pessimistas, conforme o caso. Profundas transformações políticas e econômicas marcam o início dos anos 1990 – pelo menos é essa a visão de Gil (2001). Os seguintes argumentos são arrolados: o esfacelamento dos estados comunistas do leste europeu, a unificação alemã, o fim da Guerra Fria, ocorrências que não só se refletem diretamente no mundo todo, como também consolidam ou reafirmam a hegemonia norte-americana, tanto política quanto militar. Nos anos 1990, a propósito do mercado de trabalho no Brasil, podem ser delimitados dois períodos. Os primeiros anos, que se estendem até 1994,

⁶¹ Gênero musical brasileiro que tem provocado muitas discussões e polêmicas entre críticos literários, produtores musicais e, até mesmo, no meio acadêmico. Muitos seguem a tendência de considerar a música caipira e sertaneja como de um mesmo gênero que apenas se modificou ao longo dos anos, desde 1910 até a atualidade com o sertanejo universitário, passando pelo sertanejo romântico. Para o meio acadêmico, porém, são gêneros independentes: o gênero caipira seria, nesse caso, a expressão autêntica do homem do campo, enquanto o gênero sertanejo diz de um “produto de consumo”, “fabricado” nos centros urbanos brasileiros.

configuram-se como de forte recessão econômica e aumento do desemprego e são marcados por índices extremamente elevados de inflação. A abertura comercial, iniciada pós-governo Fernando Collor (1989/1992), provoca mudanças estruturais no período seguinte. De 1994 em diante, o que se observa é redução da inflação e crescimento da economia, o que repercutiu positivamente nas taxas de desemprego. Itamar Franco governou entre os anos de 1992 e 1994. O presidente seguinte, Fernando Henrique Cardoso (1995-2003), foi eleito embalado pelo Plano Real⁶². Desde 1994, a democracia passou a ser motivo de orgulho para o novo governo e para os brasileiros, que, aos poucos, foram conquistando credibilidade e legitimidade, apesar da fragilidade evidente das instituições e da imaturidade do próprio processo de democratização. A abertura da economia deu início ao desenvolvimento no Brasil do mercado da informática, com a difusão da internet e dos computadores pessoais nas famílias de classe média.

Culturalmente, no Brasil, reacende-se a produção cinematográfica, o desenvolvimento de movimentos musicais regionais (Axé Music⁶³, Mangue Beat⁶⁴ etc.) e de periferias (Funk Carioca⁶⁵ etc.), os quais tematizam a desigualdade e a violência.

Está presente, nos anos 1990, a imagem de exuberância, sobretudo para uma realidade norte-americana, mas que afeta a conjuntura da América Latina, em especial a do Brasil. Stiglitz (2003) salienta ser a década em que as finanças reinam absolutas. Ao longo dos dez anos, o crescimento econômico norte-americano se mantém, a inflação permanece sob controle e os níveis de desemprego são os mais baixos do mundo.

Nos exuberantes anos 90, o crescimento atingiu níveis não vistos em uma geração. Artigos de jornal e especialistas proclamaram que havia uma Nova Economia, que as recessões eram coisa do passado e que a globalização traria prosperidade para o mundo todo. Mas no final da década, o que parecia ser o alvorecer de uma era passou a assemelhar-se mais e mais a um daqueles breves surtos de atividade econômica...seguido inevitavelmente por um colapso, que marcaram o capitalismo há duzentos anos (Stiglitz, 2003, p. 33).

Conforme considera esse autor, não era o que se esperava, porque o mundo já não mais se dividia ideologicamente; podia não ser o fim da história, mas, pelo menos por uns poucos anos, confiou-se que era o início de uma nova era. “Não era apenas o capitalismo que triunfara sobre

⁶² Entre 1993/1994, o então presidente Itamar Franco, incumbiu uma equipe de economistas, orquestrados pelo Ministro da Fazenda (Fernando Henrique Cardoso) de idealizar e executar um plano econômico, objetivando controlar a hiperinflação do país. O Plano Real foi instituído através da Medida Provisória nº 434/94 e se deu a partir de três etapas: equilíbrio das contas públicas, criação da Unidade Real de Valor [URV] e o lançamento de nova moeda, o Real.

⁶³ Gênero musical que surge no estado da Bahia na década de 1980, a partir das manifestações populares durante o carnaval. Mistura o frevo pernambucano com ritmos afro-brasileiros, *reggae* e merengue e outros ritmos afro-latinos. A palavra axé tem origem nas manifestações religiosas do candomblé e da umbanda e se trata de uma saudação que significa energia positiva.

⁶⁴ Movimento contracultural pernambucano que mistura ritmos regionais (maracatu, *rock*, *hip hop* etc.). Entre as principais críticas tecidas pelo movimento, figura o abandono econômico-social do mangue.

⁶⁵ Estilo musical fortemente influenciado pelo Miami Bass e do Freestyle. (Essinger, 2005; Medeiros, 2008).

o comunismo; a versão americana do capitalismo, baseada em uma imagem de individualismo rude, parecia ter triunfado sobre outras versões mais brandas” (Stiglitz, 2003, p. 34).

A Nova Economia tinha como seu epicentro as “*ponto com*”⁶⁶, que estavam supostamente revolucionando a forma de se fazer negócios: mudança de uma produção de bens para a produção de ideias. Processamento de informação, não mais de pessoas e estoques.

Os primeiros sinais de que algo não ia bem foram aparecendo no mundo no final da década, inclusive no Brasil de 1999. Na visão de Stiglitz (2003), a grande lição a ser aprendida de tudo isso é que é preciso haver equilíbrio entre o papel do governo e o dos mercados.

Entretanto, o que importa não é discutir pormenorizadamente a realidade econômica ou mesmo os *booms* e colapsos do capitalismo moderno. O que interessa, evidentemente, é o processamento do resgate de um contexto presente nos anos 1990 que também repercute na geração que viveu e vive sob essa égide.

Após a luta inglória contra os índices inflacionários, a recessão e o desemprego da década anterior, começaram no Brasil dos anos 1990 as iniciativas de integração ao mercado mundial. A economia se abre para o capital externo, e, na visão de Gil (2001), tal fator contribui para o aumento no volume de demissões, até que, do meio da década em diante, se obtém a estabilidade monetária (Plano Real), mesmo que desacompanhada do crescimento econômico e do nível de emprego. Um fenômeno bastante importante, continua o autor, foi a migração de grande contingente de profissionais para o mercado informal. O foco reivindicatório passa a ser, então, a preservação do emprego através de um movimento sindical arrefecido. Em suas considerações, Gil (2001) confia que, ainda assim, o poder dos trabalhadores não pode ser de todo desconsiderado, visto que tanto governo quanto empresários passam a se utilizar intensamente da expressão “pacto social”. O discurso político das lideranças sindicais também se modifica e passa a ser dedicado a causas sociais.

No Brasil, na passagem dos anos 1980 para os anos 1990, convive-se com uma imagem no mínimo desconcertante:

Tudo o que os guerrilheiros e militantes *sixties* não obtiveram, apesar da paixão e da disciplina, os garotos de 1990 alcançaram com espalhafato, criatividade e nenhum projeto de longo alcance....Alheios às utopias marxistas ou libertárias, desinteressados de guerrilhas ou da política partidária ou de tendências..., os rebeldes lançaram mão de uma arma estranha ao arsenal dos antecessores: o humor (Silva, 1996, p. 146)

Em Sousa (1999, p. 9), localizam-se críticas à associação automática que se habituou a fazer entre juventude e representações de esperança, desejo de justiça, “portadora ímpar de utopias

⁶⁶ Empresas que exploram a comercialização eletrônica de serviços ou produtos via internet. Antes exclusivamente virtuais, o termo passou a se referir, também, às empresas que são hoje referência nesse canal de vendas.

ou projetos de transformação da sociedade existente. Na condição de elo entre o passado e o futuro, caberia a ela ser foco da mudança do legado social pela invenção do futuro”. A autora analisa o resgate da utopia nos anos 1990 através da retomada de movimentos sociais e da militância política de jovens. Ela tem o cuidado, entretanto, de não se afastar da representação predominante e, arrisca-se a dizer, unânime, da cultura brasileira como fortemente autoritária. Outro cuidado de sua parte é considerar os efeitos da internacionalização da economia sobre a subjetividade contemporânea. Evita, ainda, o lugar comum de atualizar modelos próprios aos movimentos estudantis ou manifestações de rua que ocorreram quando do *impeachment* do presidente Collor. Seu esforço, ao contrário, é todo dirigido no sentido de construir argumentos que confirmem que “os conteúdos das ações coletivas dos jovens hoje não significam nem retrocesso nem avanço, mas o que é possível historicamente sua geração ser portadora” (Sousa, 1999, p. 14).

Posto isso, se, ao analisar o contexto presente na atualidade relativo à relação com a autoridade, leva-se em conta o trajeto percorrido até aqui pelas últimas gerações de adultos, não se exige muito esforço para compreender que a marca do autoritarismo ainda se revela fortemente presente, sobretudo quando se considera, como faz Sousa (1999), que o autoritarismo tem seu fundamento material em relações de dominação e desigualdades sociais, expressas de múltiplos modos e que transformam a vida das pessoas e a cultura. Nessa perspectiva, ela destaca que a própria razão que orienta a economia é essencialmente autoritária e, nesse sentido, abrangente.

O autoritarismo ... é colocado em questão quando consideramos que a construção da cidadania em países capitalistas revela a importância da raiz histórica como elemento constitutivo da cultura e do comportamento político de um povo sobre o qual atuou e atua a reificação social (Sousa, 1999, p. 58).

É seguindo esse percurso que Sousa (1999, p. 93) caracteriza os movimentos sociais presentes na década de 1990 como ações coletivas que

preservam um comportamento social de resistência e de luta antiautoritária como ponto comum, mas adquirem a fragmentariedade própria da sociabilidade em que se desenvolveram, tornando a visibilidade das ações das conquistas limitada a seus aspectos localizados, em razão da enorme complexidade que as relações assumiram. Portanto, são outros elementos que constroem estas relações: a pluralidade, a distopia, as preocupações com as microcorrelações e com as soluções localizadas, e que ainda carregam a incógnita quanto aos horizontes que poderão alcançar.

Para seu entendimento, não se pode prescindir de variáveis que marcam a contemporaneidade como a violência, a miséria, a falta de cidadania e a carência de democracia.

O Brasil dos anos 1990 conviveu com representações revivificadas de populismo e de tendências de personalização e espetacularização dos líderes políticos, com a visão do governante como salvador carismático e com a sacralização-satanização da política,

associando-se sempre a essas últimas representações negativas. A teatralização do poder reduziu a população a espectadores, processando a troca do público pela publicidade, implicando o descomprometimento com o bem comum. A crise do Estado acentuou-se, bem como o descrédito na política e no político; a internacionalização da economia e a reestruturação produtiva, que supostamente deslocaram a decisão para a base da produção, vinculam-se, ainda, a estruturas centralizadas. É, portanto, a convivência do velho com o novo. Tudo isso marca o cenário dos anos 1990, trazendo, em seu bojo, contradições e incertezas, o compartilhamento da diluição de referenciais.

Ao se dizer que a sociedade brasileira é autoritária, pensa-se em determinados traços gerais que se repetem em várias esferas sociais, da família ao Estado, passando pelas relações de trabalho, escola e cultura. Vive-se, sem que se tenha uma consciência clara de que a sociedade é verticalizada e de que nela as relações são de cumplicidade, quando os sujeitos se reconhecem como iguais, e de mando/obediência, quando esses mesmos sujeitos se reconhecem diferentes, numa relação não só de assimetria, mas principalmente de desigualdade. O que ocorreu a começar dos anos 1990, na concepção de Teixeira (1998) é que

os brasileiros conheceram de perto o cenário do qual apenas tinham ouvido falar. O desemprego estrutural apresentou-se a partir da abertura das fronteiras comerciais. Os cortes de pessoal antes cíclicos e relacionados com a queda de faturamento das empresas eram pequenos diante dos que começaram a ser promovidos no início da década de 90. (Teixeira, 1998, p. 182).

Em síntese, recorrendo-se a Abramo (1998), tem-se que, na década 1960 e em parte da de 1970, a imagem construída para a juventude assume uma conotação de jovens ameaçando a ordem, nos planos político, social e moral; de jovens que, com uma atitude de crítica à ordem estabelecida, desencadearam atos concretos voltados à transformação: movimentos pacifistas, estudantis e de oposição ao autoritarismo, rejeição à tecnocracia e outras formas de dominação, contracultura e movimento *hippie*. Somente muitos anos depois é que essa imagem, principalmente a relativa à juventude dos anos 1960, foi reeditada no ideário social, plasmando-se como idealista, generosa, criativa, que cometeu a ousadia de sonhar e comprometer-se com a mudança social. Nos anos 1980, continua Abramo (1998), em forte contraste, a juventude assume uma simbologia patológica, porque oposta à dos anos 1960: individualista, consumista, conservadora, indiferente aos assuntos públicos e apática, tudo isto associado ao pragmatismo e à falta de idealismo e de compromisso político.

E, por fim, dos anos 1990 até a atualidade, a visibilidade do jovem mudou. Agora é a presença de inúmeras figuras juvenis no espaço público que surpreende em suas ações coletivas ou individuais. Porém, algumas dessas ações continuam marcadas pelo individualismo e pela

fragmentação e agora vêm acompanhadas de violência, desregramento e desvio (meninos de rua, arrastões, *surfe ferroviário*, gangues, galeras e puro vandalismo, pichações).

Os valores centrais, forjados nesse contexto e incorporados pela coorte Seja Você Mesmo (1992/2003), incluem o medo ao desemprego, apego aos bens materiais e consumismo, ambição sócioprofissional, ceticismo e cinismo e a valorização de produtos personalizados ou de grife. (Meredith e Schewe, 2001; Motta, Rossi e Schewe, 1999; Rossi, 2003). Em suas características como coorte, destacam-se a menor confiança no Estado para garantir as necessidades sociais da população, o reduzido medo da violência e a pouca preocupação com a saúde física. Dentre as coortes é a que mais valoriza a riqueza e conta menos com o apoio familiar, a caridade, solidariedade e responsabilidade socioambiental. A ética é tratada como algo relativo e com limites pouco precisos; a coorte apresenta menor interesse no acompanhamento do desempenho dos políticos; valoriza menos a religião; revela maior disposição e mobilidade geográfica para garantir o emprego, mesmo que isso implique o prejuízo das relações familiares. Preocupa-se menos com a igualdade de direitos e deveres, tanto entre funcionários da iniciativa privada quanto os que atuam na esfera pública, pois considera que o enriquecimento se condiciona à exploração de uns em relação aos outros. Essas afirmações, dentre outras, são corroboradas por autores como Meredith e Schewe (2001); Motta, Rossi e Schewe (1999) e Rossi (2003).

Não obstante já tenhamos nos antecipado em discorrer sobre alguns dados empíricos e estabelecido as linhas mestras que delineiam a realidade material e ideacional das coortes brasileiras, resta tratar de nossa pesquisa empírica nas seções seguintes da Parte IV.

PARTE IV – DA PESQUISA EMPÍRICA: SENTIDOS DO TRABALHO E A FORMAÇÃO DO SER SOCIAL: COM A PALAVRA AS GERAÇÕES

4.1 O processo de análise e categorização das narrativas

O processo de análise e categorização das narrativas partiu da escolha das categorias gerações-trabalho-personalidade como unidades centrais de análise. Com base neles, buscamos resgatar crenças, atitudes, opiniões, conceitos e representações, além dos históricos de vida dos sujeitos em torno do complexo categorial trabalho. Ao final, o que pretendemos foi compreender as influências e relações entre as três categorias, ou seja, a formação do ser social situada historicamente, nas quatro coortes geracionais pesquisadas.

Recorremos, enfim, à análise dos documentos e à comparação de dados observacionais, narrativas orais e informações bibliográficas, através das seguintes etapas: (1) pré-análise – leitura e organização do material; (2) descrição analítica – desenvolvimento do sistema de codificação, codificação, classificação, categorização e elaboração do quadro de referência; e (3) interpretação referencial – estabelecimento de relações entre os dados.

Objetivando a análise do conteúdo, a categorização e a depuração dos dados levantados se apoiaram em procedimentos, em conformidade com a natureza das informações geradas. Os documentos orais foram confrontados com produções teóricas sobre gerações-trabalho-personalidade. Constatamos pelo menos duas categorias distintas de dados: (1) as que apresentam explicações mais amplas, como eventos sociopolíticos, histórico pessoal de vida etc., que apontam para uma compreensão do contexto e das bases em que se forjou o ideário de cada coorte geracional, e (2) aquelas que caracterizam situações diretamente implicadas com o objeto de pesquisa e os objetivos descritos, quais sejam a formação do ser social e suas singularidades.

Os dados mais amplos foram considerados como elementos indispensáveis para formar as bases contingenciais e reais para a análise, constituindo a categoria “realidade material e ideacional”. Os dados que remetem ao objeto foram homogeneizados com a definição de três outras categorias de relação e suas respectivas subcategorias, todas elas baseadas nos objetivos específicos da pesquisa, permitindo, finalmente, o estudo de quatro casos representativos de cada coorte geracional (Quadro 4).

Categorias	Subcategorias	Indicadores	
Realidade material e ideacional	Década 1960/1970 Década 1970/1980 Década 1980/1990 Década 1990/2000	Contexto Social Geral	
		Contexto Organizacional e do Trabalho	
Sentido do trabalho e da autoridade	Imagem	Como se vê	Características gerais
		Como é vista	Características como trabalhador
			Características como autoridade
	Conceito de autoridade formulado	Elementos presentes	
	Expectativas de papel relativas à autoridade	Atributos da Autoridade	
		Modelos de Autoridade	
		Práticas no Exercício da Autoridade.	
“Novo Capitalismo”	Deriva		
	Rotina		
	Flexível		
	Ilegível		
	Risco		
	Ética do Trabalho		
	Fracasso		
Casos Representativos	Otimismo – Paulo Sérgio: tem a hora de chegar, tem a hora de ficar, tem a hora de partir.		
	Anos de Ferro – Isadora: a gente tinha autonomia, mas você sabe, autonomia cê tem, mas aspas também!		
	Década Perdida – Ronald: no início eu era assim meio perdido, mas vivi muita coisa.		
	Seja Você Mesmo – Meu nome “Laço” tinha que ter uma razão.		

Quadro 4 - Estrutura de Análise - Categorias de relação

Fonte: Dados da Pesquisa (2005/2011).

A categoria de análise **realidade material e ideacional** foi dividida nas subcategorias décadas de **1960/1970**, **1970/1980**, **1980/1990** e **1990/2000** e consistiu de lembranças dos representantes das gerações acerca dos fatos que consideraram mais marcantes para si mesmos e para as demais gerações e foram subdivididos nos indicadores **contexto social geral** e **contexto organizacional e do trabalho**. Para a segunda categoria **sentido do trabalho e da autoridade**, definimos três subcategorias e seus respectivos indicadores: (1) **imagem (como se vê** - autoimagem da geração - e **como é vista** - imagem projetada para as outras gerações). Em ambos os casos, os indicadores ficaram estratificados em **características gerais** e **características como trabalhador**, ou melhor, atributos gerais e atributos apresentados quando do desenvolvimento da atividade de trabalho pelos sujeitos daquela geração; (2) **conceito de autoridade formulado** (através dos **elementos nele presentes**); (3) a subcategoria **expectativas de papel relativas à autoridade** foi traduzida nos indicadores: **atributos da autoridade** (enumerados pela geração); **modelos de autoridade** (patriarcalismo, paternalismo, ou autoridade da pessoa autônoma, mencionados ou correspondendo a uma descrição que remete a eles) e **práticas no exercício da**

autoridade. A categoria “**novo capitalismo**” leva em conta as subcategorias enumeradas por Sennett (1999a), quais sejam: **deriva, rotina, flexível, ilegível, risco, ética do trabalho e fracasso.**

Para cada uma dessas categorias, foram propostos quadros classificatórios, expostos mais adiante num comparativo entre as coortes geracionais. Juntamos a cada um dos quadros os comentários analíticos a eles pertinentes e citações de trechos das entrevistas que os referendam, os quais dão sustentação ao material e o enriquecem. Na medida do possível, demos sempre preferência à reprodução de conteúdos literais, conforme as falas dos sujeitos.

Na sequência, após análise do conteúdo dos depoimentos e a demarcação dos contextos apreendidos por cada coorte geracional, nas dimensões material e ideacional, procedemos ao **estudo de quatro casos representativos.** O estudo de cada caso cumpre a função de deixar explícito o autofazer ativo humano e dar relevo aos indivíduos reais, vistos aqui como uma totalidade decorrente de relações sociais, situados historicamente. São as bases materiais e condições de existência que se revelam. Em certa medida, as gerações se identificam nas singularidades de seus representantes, mas é também o ser social em sua expressão como personalidade a partir do que faz, do que faz de si ao produzir a sua vida expressa em sua história. Ao produzir a sua história, o indivíduo produz um legado para a sua geração, o seu contexto de inserção.

Propomos aqui o **trabalho** como central e a **materialidade** como atributo primeiro de toda existência, além da **natureza histórica** da formação do ser social. Nossa maneira de fazer e de nos fazer é a expressão de nossa maneira de ser, a resultante das relações que temos conosco e com o mundo no qual nos inserimos ao nascer. É no fazer que nos construímos ; enquanto produzimos nossa existência, produzimos nossa vida, as coortes, a cultura, a sociedade.

Assim, o recorte em coortes geracionais permite tanto o entendimento do singular, quanto o entendimento do universal na voz dos sujeitos a partir de suas narrativas, na medida em que procedemos à consideração de cada ser social como sujeito e como representante daqueles que lhes são socialmente contemporâneos e coetâneos. Esquivamo-nos deliberadamente, porém, de caracterizar ou fazer qualquer alusão a **sujeitos tipo**, visto que é na diversidade das singularidades que coortes geracionais podem ser demarcadas e não na tipologia de personalidades ou de sujeitos sociais.

4.2 Descrição do contexto de formação do ser social: enumeração dos fatos sociais marcantes na perspectiva das gerações a partir dos anos 1960

Ao colhermos as narrativas, buscamos reunir elementos que pudessem traduzir as representações ideacionais sobre o sentido do trabalho e as expectativas de papel relativas à autoridade em cada geração, além do contexto (realidade material e ideacional) vivido. Interessa-nos, também, analisar o que têm a dizer as gerações acerca das categorias sugeridas por Sennett (1999a) a propósito do que ele denomina “novo capitalismo”. Foram as narrativas obtidas a partir da reconstituição de trajetórias de vida no trabalho que sustentaram a construção dos quadros analíticos para cada categoria ou subcategoria descritas no Quadro 4.

4.2.1 Realidade material e ideacional na perspectiva das coortes geracionais

Ao iniciar a apresentação dos resultados da pesquisa, pretendemos dar relevo à categoria realidade material e ideacional e, mais especificamente, às quatro subcategorias década 1960/1970, 1970/1980, 1980/1990 e 1990/2000. Ao serem indagados sobre os fatos marcantes e formativos para a própria coorte geracional e para as outras (anteriores ou posteriores), os sujeitos se revelaram cômicos de que era relativamente mais fácil falar da própria coorte do que das demais. Por uma questão de ordenação dos dados e estética dos quadros, optamos por apresentar a categoria em questão dividida em dois quadros, a saber, Quadro 5a e 5b, abrangendo as quatro subcategorias (ou décadas) para cada dois coortes geracionais (Quadro 5a: Otimismo e Anos de Ferro; Quadro 5b: Década Perdida e Seja Você Mesmo) no que se refere somente ao contexto social geral. Para o outro indicador, contexto organizacional e do trabalho, apresentamos mais quatro quadros, correspondendo a cada coorte geracional, ou seja, Quadro 5c: Otimismo, Quadro 5d: Anos de Ferro, Quadro 5e: Década Perdida e Quadro 5f: Seja Você Mesmo.

Resumindo: para melhor identificação, à numeração do quadro referente à categoria realidade material e ideacional acrescentamos a especificação a, b, c, d, e, f para delimitar tanto as coortes geracionais quanto os indicadores ali analisados. Desse modo, tem-se: Quadro 5a: Realidade material e ideacional – Contexto social geral: fatos marcantes para as coortes

geracionais Otimismo (1955/1967) e Anos de Ferro (1968-1979); Quadro 5b: Realidade material e ideacional – Contexto social geral: fatos marcantes para as coortes geracionais Década Perdida (1980/1991) e Seja Você Mesmo (1992/2003). A apresentação do indicador contexto organizacional e do trabalho requereu quatro quadros, portanto, temos: Quadro 5c: Realidade material e ideacional – Contexto organizacional e do trabalho para a geração Otimismo (1955/1967); Quadro 5d: Realidade material e ideacional – Contexto organizacional e do trabalho para a geração Anos de Ferro (1968-1979) e assim por diante.

A apresentação em detalhes da lógica seguida para a ordenação e identificação dos quadros se justifica para facilitar a leitura e compreensão. Na exposição das demais categorias analíticas, os mesmos padrões foram adotados, quando necessário, em função do volume de conteúdo em cada caso. Como primeira categoria de análise, elegemos o contexto e os fatos mais marcantes vividos pelas gerações nas últimas quatro décadas, entendendo-os como parte de um processo formativo. São esses elementos narrativos que buscamos incluir nesta seção. Os depoimentos foram estratificados levando-se em conta as coortes de idade já preconizadas em duas vertentes: contexto social geral: fatos marcantes para as coortes geracionais brasileiras e contexto organizacional e do trabalho: fatos marcantes para as coortes geracionais brasileiros, que nós apresentamos a seguir.⁶⁷

*4.2.1.1 Contexto social geral: fatos marcantes para as coortes geracionais brasileiras*⁶⁸

Há um paralelismo e equivalência bastante coincidente entre o Quadro 3 – Contexto histórico e marcas de coortes geracionais por período formativo e o conteúdo tratado nesta seção.

A primeira coorte – Otimismo – é composta pelos sujeitos que se tornaram adultos e jovens adultos nos anos 1950/1960. Têm, portanto, como período formativo o intervalo entre os anos 1955 a 1967. Num esforço de memória, esses profissionais atualizaram marcas ou rememoraram o que consideram serem os fatos mais representativos para si mesmos, dentre os quais figura a incorporação do modelo construído pré e pós-Golpe Militar de 1964, sob a égide do governo autoritário instituído. O fato é apontado como o mais representativo

⁶⁷ A fim de evitarmos interrupções na fluidez textual, optamos por apresentar todos os quadros ao final de cada seção à qual correspondem.

⁶⁸ Nessa seção e nas seguintes, valemo-nos do recurso de destaque das fontes em *itálico* quando nos utilizamos de falas literais dos sujeitos de pesquisa. São, pois, sempre palavras, expressões ou frases por eles utilizadas. Porém nem sempre identificaremos o sujeito para evitar interrupções desnecessárias na fluidez do texto da tese. A identificação será feita, contudo, quando se tratar de citações mais longas e, nesses casos, faremos, também, o recuo prescrito pela normalização.

daqueles anos: *Revolução* ou *Golpe Militar*? É mencionado como momento político de luta pela liberdade em todas as suas dimensões, mas também como de muita apreensão, retrocessos e entraves. Os dois profissionais ouvidos dessa coorte manifestaram certa isenção quanto às posições políticas adotadas por eles naquele momento. Não se enquadraram nem entre aqueles que militavam ativamente e nem tampouco como totalmente à margem dos acontecimentos. Consideraram-se *cidadãos comuns*, expressão usada por ambos.

Para o primeiro (veja Quadro 2 e estudo de caso adiante: PS/Otimismo), que, no ano de 1964 possuía 26 anos, e é profissional cuja trajetória se deu no segmento bancário (ingresso: faxineiro; saída: diretor superintendente),

na década de 60 e 70, nós tivemos aqui o grande atraso que aconteceu nesse Brasil, que foi a época da ditadura, quando talentos – não vou discutir as filosofias políticas, cada um tem a sua – foram mortos e grandes equívocos cometeram. Che Guevara tinha um projeto, um argentino, médico, rico, vai lá pra Cuba, faz uma revolução. Na hora que ele falou com Fidel: “Vamos entregar ao povo?” Não. Ele pegou e foi para outros cantos. É uma filosofia de vida, não vou entrar nesse mérito. Mas foi um atraso muito grande. (PS/Otimismo).

Esse sujeito chama a atenção não somente para o momento brasileiro, mas ainda inclui uma realidade mundial e da América Latina cheia de

iniciativas de busca de mais liberdade, marcada por muitas perdas e alguns ganhos. Tinha uma medição de forças grande. Era de um lado a União Soviética (socialismo) e de outro os Estados Unidos (capitalismo). É, venceu o segundo. Toda uma condição que envolvia o mundo todo com o avanço do socialismo, a vitória da revolução cubana e tudo o mais. Era tudo muito tenso.

Já o segundo sujeito chamado aqui “L/Otimismo”, aos 28 anos, participava de momento peculiar à educação formal – segmento em que permanece até os dias atuais como Chefe de Departamento, em uma grande universidade – vivida como professor na rede pública e privada de então:

Quando chegou no final dos anos 60, em 68, eu me juntei com um grupo de colegas...e fundamos o segundo colégio em Minas Gerais fundado e dirigido por professores. Mas, no caso do A.R., [nome do estabelecimento educacional] que foi o colégio que surgiu em janeiro de 64... Acho que, na realidade, os anos são bem representativos. Ele nasceu numa assembleia do sindicato de professores, em novembro de 1963. Então, o nosso foi o primeiro. Nós tivemos alguns aborrecimentos na assembleia, e fomos saindo porque já pressentíamos o clima, o que estava por vir. Eram perseguições, e você ficava marcado. O que aconteceu, para alguns é visto como positivo e para outros não. Depende do ponto de vista, do lado em que cada um estava. Mas marcou de um modo ou de outro. (L/Otimismo).

Para esse último sujeito, o ano de 1964 pode ser percebido tanto como a expressão de um golpe como de uma revolução, porém entende que o processo se inicia em 1920 e apenas culmina na década de 1960. Realça, pois, a condição não somente de evento histórico, mas antes o insere em sua dimensão processual, histórica, ou seja, parte de um percurso em que o processo político brasileiro vem se fazendo desde sempre.

Na visão de ambos, aqueles anos ficaram retidos na memória como um momento político importante que, definitivamente, impõe uma condição e um modelo autoritário característicos de uma *cultura* predominantemente *tradicional*. Muito embora reconheçam uma qualidade de vida comparativamente melhor do que a dos anos seguintes, de acordo com os dados do Quadro 5a, a influência governamental autoritária já se fazia presente, deixando significativamente marcados para essa geração, ou seja, de forma bem mais representativa, os “anos de ferro” da década seguinte, pós-revolução de 1964. É como se os anos 1970 tivessem se iniciado ali. No ideário dos entrevistados, as *promessas de liberdade* dos anos 1960 não foram resgatadas, realçando-se, ao contrário, um início até *setenta e poucos* do *Milagre Brasileiro no governo do Médici*. *Teve crescimento econômico, mas as diferenças cresceram, os pobres cada vez mais pobres*. (L/Otimismo). Nesse sentido, ao que parece, os anos 1960 e 1970 se confundem de acordo com essa coorte geracional. Um dos profissionais entrevistados recordou-se de um momento de prosperidade ocorrido em tais décadas, sem conseguir, entretanto, datá-lo com precisão, associando-o muito mais com o incremento concomitante da desigualdade social, miséria e concentração de renda.

A referência à década de 1980 é feita como os anos de grande instabilidade econômica, aumento inflacionário, mas igualmente como representativos no processo de redemocratização e abertura política. O movimento pelas *Diretas Já* é emblemático para a geração, representando a *virada*, a superação do que teria sido o fato mais marcante para essa coorte geracional, qual seja o regime militar iniciado em 1964. A década de 1990 e a seguinte representam para eles a continuidade de um processo, tanto quanto teriam sido os anos 1980. Embora eles mencionem um ou outro fato ocorrido em cada governo a partir do mandato do presidente da República Emílio Garrastazu Médici (1969/1974), enfatizaram como os mais representativos o golpe de 1964 e a campanha pelas Diretas Já, considerando ter a abertura política sido iniciada a partir da gestão do presidente Ernesto Geisel (1974/1979), *vencidas as guerrilhas urbanas e rurais* por seu antecessor.

Assim sendo, tudo indica que, na representação tecida por essa coorte geracional, observa-se um encadeamento histórico de ocorrências, com avanços e retrocessos, mas que se diferenciam mais no ritmo ou na velocidade das mudanças em cada década. Para os entrevistados, os fatos políticos se refletiram diretamente nas mudanças observadas no contexto organizacional e do trabalho e entre as gerações em estudo foram os sujeitos Otimismo (1955/1967) os que estabeleceram mais claramente este tipo de relação. Essa questão será mais detalhada ao analisarmos os Quadro 5c que explora o tema. Ainda que os

dados reportados até este ponto não corroborem a denominação, lembramos que Otimismo (1955/1967) diz respeito ao período formativo vivenciado por seus sujeitos, que compreende o intervalo 1955-1967.

Conforme especificado no Quadro 2 – Caracterização dos sujeitos da pesquisa, são quatro os representantes da coorte geracional Anos de Ferro (1968-1979), dois do sexo feminino e dois do sexo masculino. Uma delas é nissei (Y/Anos de Ferro), filha de imigrantes japoneses agricultores, oriunda de família numerosa (nove irmãos) e cuja trajetória profissional se deu essencialmente no segmento siderúrgico na área de departamento de pessoal e de recursos humanos. A outra (Veja estudo de caso adiante: I/Anos de Ferro) é filha de pai advogado e mãe dona de casa, acumulou experiência no mesmo segmento, mas em empresas que, na época, eram concorrentes e atualmente pertencem ao mesmo grupo empresarial. Um terceiro sujeito iniciou sua carreira na área comercial da Petrobrás, prestou concurso e foi empossado como servidor público e, posteriormente, fez opção pela iniciativa privada, passando a atuar na indústria têxtil até ser dela desligado. Esses três sujeitos experimentaram a demissão decorrente da reestruturação produtiva entre os 40 e 50 anos de idade, após muito tempo (mais de 20 anos) de dedicação às empresas em que atuavam. O quarto sujeito dessa geração iniciou sua vida profissional como menor aprendiz em escola de formação do SENAI⁶⁹ por meio de convênio com uma indústria de autopeças, tendo sua carreira sido preprada nessa instituição de ensino profissional. Foi operário em montagem e fabricação de peças, desligando-se apenas após a aposentadoria como contramestre.

Assim, a partir desses sujeitos, a coorte geracional Anos de Ferro (1968/1979) trouxe uma representação um tanto mais carregada de eufemismos acerca dos anos 1960 que a Otimismo (1955/1967), ainda que se assemelhem em outros aspectos à geração que as antecedeu. Fizeram uso de uma linguagem que visava atenuar o peso dos fatos descritos, pois, enquanto os últimos assumiram um tom mais severo e grave para caracterizar o contexto da década, os representantes da coorte Anos de Ferro (1968/1979) recordaram-se vivamente da *agitação cultural* (*tropicália, bossa nova, rock and roll*) e do que caracterizaram como *turbulência de 1968 na França*. Descreveram o momento peculiar à época expressando certo saudosismo e com uma carga emocional ora carregada de gravidade ora com componentes festivos, conferindo uma impressão romanesca ou romanceada a seus relatos.

Eu lembro bem da agitação, da música e dos festivais. Lembro do movimento da Tropicália e da Jovem Guarda. Nossa! Como a gente aproveitava! Eu adorava dançar. As coisas se misturavam todas: política, vida e a parte cultural. Eu vivia no interior, e aí a visão era um pouco diferente da capital. Só depois que

⁶⁹ Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

vim estudar em Belo Horizonte... mas lá era só diversão, mas meu pai era advogado e ele tinha um envolvimento político forte e a gente acabava convivendo com algumas coisas. Ele foi preso político e tal. Era um tempo meio complicado para aquisição de valores e de conhecimento também. Só falo isso hoje. Eu me achava muito inocente pra algumas coisas. Adorava as danças, a música, a televisão, mas pra mim é como se tivesse ficado duas coisas. Tem tanto essa coisa inocente, mas tem também o medo que veio depois. (I/Anos de Ferro).

Também o período da repressão foi marcante, muito embora os sujeitos tenham salientado o que vivenciaram o medo e o silêncio como a referência primeira de posicionamento sociopolítico. Se, de um lado, os anos 1960 surgem como um momento em que a liberdade estava presente, sugerindo certo *romantismo* e *ingenuidade*, os anos 1970 se tornaram realmente os mais *pesados* e nesse período a coorte geracional em questão se formou.

Meu pai [Otimismo] era advogado, ele fez parte do movimento estudantil. Chegou a ser preso e tudo o mais e é do interior, quer dizer, ele conta os casos, ou contava os casos, e, quando eu falei que ia estudar na Federal [UFMG entre 1970 e 1975], ele ficou muito preocupado. Porque acho que ele pensou assim...vai se repetir a história, lá vai ela, vai ser presa e coisa e tal. E ele falava assim: “Cê nunca é a favor nem contra nada!”...mas era um problema na nossa época. Existia uma situação que a gente não “abria o bico”. Porque sempre tinha alguém falando pra gente que alguém era “olheiro”...Tinha a turma do contra, mas era muito perigoso. Ah! A geração depois da minha [Década Perdida] acho que foi precursora de uma liberdade que nós não tivemos, e ela soube aproveitar muito. Eu to te falando da minha realidade! (I/Anos de Ferro)

Em certa medida, o autoritarismo próprio ao momento e mencionado pelas duas gerações (Otimismo e Anos de Ferro) parece ter sido absorvido de maneira diferente na visão dos depoentes. No primeiro caso, observa-se um posicionamento de oposição ativa, como jovens adultos dos anos 1960 que lutavam contra o que estava por se estabelecer e no segundo, para os sujeitos da coorte geracional Anos de Ferro (1968/1979), o autoritarismo já instituído e a forte repressão lhe impuseram uma *acomodação estratégica*, *não aparecer muito*. Nos seus depoimentos, aparece, de forma mais evidente, o clima de *medo*, *presença de “dedo duro” nas universidades*, tanto quanto o *desmantelamento das universidades e da análise crítica*, além da ambiguidade dada por um tempo complicado para a aquisição de valores ante o *cerceamento do acesso ao conhecimento*. Convivia-se, na visão dos Anos de Ferro (1968/1979), de um lado com o pessoal *do contra* e de outro o pessoal *do paz e amor*. Reconhecem, em ambas, atitudes de oposição ao regime, porém assentada em valores diversos: a violência como meio de contraposição à violência e o pacifismo. Entretanto, no ideário da coorte Anos de Ferro (1968/1979), os anos 1980 e 1990 se apresentam com sentidos equivalentes à coorte anterior. A coorte delimita com precisão o *movimento pelas Diretas Já*, com a *eleição do Tancredo* [Tancredo Neves, o primeiro presidente civil eleito indiretamente, mas cujo falecimento fez do seu vice, José Sarney (1985/1990), o Presidente do Brasil]. Foi um momento de *grande comoção nacional e sentimento de frustração ou apreensão* como podendo significar ameaça à transição democrática. Ela se recorda da *anistia política* e da instabilidade gerada pelos *altos índices inflacionários* dos anos 1980. No

entanto, os anos 1990 se apresentaram como inexpressivos, tendo como ocorrência significativa apenas a estabilidade gerada a partir do *Plano Cruzado*⁷⁰ ou das medidas econômicas lançadas pelo governo em 1986.

Os representantes da coorte geracional seguinte, Década Perdida (1980/1991), são um economista e um psicólogo. O primeiro, após concluir a graduação bastante jovem, resolveu *correr o mundo com mochila nas costas. Eu era assim meio perdido. Não sabia o que eu ia fazer. Fiquei um ano viajando, rodando o mundo. Vi muita coisa, andei por muitos lugares, conheci muita coisa. Quando voltei, eu continuava sem saber* [risos]. (R/Década Perdida). Filho único de pais separados, mediante a experiência intercultural adquirida e o domínio de idioma estrangeiro, inseriu-se no segmento hoteleiro como recepcionista e, atualmente, é gerente de operações no mesmo ramo. (Veja estudo de caso adiante: R/Década Perdida.)

O psicólogo CM/Década Perdida nasceu no interior de Minas Gerais e veio para Belo Horizonte continuar os estudos. Contrariando a expectativa de seu pai em ter um filho médico, interessou-se pela psicologia. Acumulou experiência atuando em empresas de grande porte como profissional da área de recursos humanos. Sua trajetória é bastante instável se comparada à dos representantes das duas coortes geracionais anteriores, mas ele esteve igualmente exposto a situações de *downsizing* e reestruturações nas empresas nas quais atuou (segmentos: mineração, têxtil, alimentos, agronegócio). Na atualidade, trabalha como gerente de recursos humanos.

Apesar de serem crianças nos anos 1960, os dois representantes da coorte Década Perdida (1980/1991) analisaram similarmente aquela década como as duas gerações em estudo precedentes. Além dos fatos já mencionados, deram especial relevância à *televisão*, à influência do *pensamento socialista* e ao *período do “desbunde”*: *vida acadêmica, social, amorosa e sexual com liberdade* em contraste com o período muito significativo para eles da difusão da *Aids* nos anos 1980 e que impacta diretamente a juventude e impõe um condição repressiva ao comportamento sexual. Destacam ainda, nos anos 1980 e 1990, o *processo de democratização* iniciado a partir do governo de João Batista Figueiredo (1979/1995), o *crescimento econômico com o Plano Cruzado*, a *abertura do mercado no governo Collor* (1990/1992) e seu *impeachment* já nos anos 1990. Os anos 1970 ressurgem como simbolizando o *período ditatorial e de forte pressão*, embora não se recordassem de qualquer fato que pudessem nominar especificamente. Em ambos os depoimentos, não nos foi possível

⁷⁰ Conjunto de medidas econômicas lançadas pelo governo de José Sarney (198/1990), com base no decreto lei nº 2.283. Dilon Funaro era o ministro da Fazenda.

entrever marcos considerados como fortemente representativos para a geração nesse contexto mais geral. Narraram os fatos, ainda que não tenham se apropriado deles como significativos para si mesmos; posicionaram-se como cidadãos que *cuidavam da própria vida cotidiana*, sem se *engajarem politicamente*, mas com *alto investimento no trabalho* e na busca de *diferenciação no mercado* através do *investimento na própria capacitação*. Esse aspecto será tratado mais adiante.

Por fim, conforme o Quadro 2, a coorte geracional Seja Você Mesmo (1992/2003) está representada nesta pesquisa por quatro sujeitos. Três do sexo feminino e um do sexo masculino (Veja o estudo de caso: L/Seja Você Mesmo). Duas psicólogas, uma advogada e um técnico em eletrônica e estudante de Letras. Uma delas, RC/Seja Você Mesmo, é filha de pai fazendeiro e mãe já falecida. Mudou-se do interior para Belo Horizonte para continuar os estudos. Antes de ingressar na profissão (atualmente é gerente de desenvolvimento no segmento cooperativista), atuou como vendedora de roupas em *shopping center*. A segunda, nasceu em Belo Horizonte e pertence a família situada na classe média alta. Os pais são administradores de empresa. Durante o período de estudo, nunca trabalhou. Atualmente é psicóloga em uma empresa do setor público. A terceira, advogada, é membro de uma família numerosa (nove irmãos) e é a caçula, havendo uma diferença de idade muito grande (mais de quinze anos) entre ela e os irmãos mais velhos. Também não trabalhou durante o período de estudo. Atualmente é gerente da área jurídica de uma central cooperativista de crédito.

É compreensível que os sujeitos da coorte geracional Seja Você Mesmo (1992/2003) pouco ou nada tenham citado referente às décadas de 1960 e 1970 pela própria idade no tocante à realidade material e ideacional no contexto mais geral (Quadro 5b). Mas eles deram forte relevo ao advento da *tecnologia de informação*, mais especificamente à *difusão dos computadores de mesa*, à *comunicação eletrônica* e à *revolução midiática* (mídias eletrônicas), fatos associados aos anos 1980 em concomitância com conquistas políticas como *o fim da ditadura*, *o processo de democratização*, *a campanha pelas Diretas Já* e *o voto facultativo aos 16 anos*..

Acho que a minha geração tem poucas marcas. Nas outras, eu vejo mais. Eu tenho a impressão que a minha geração é toda meio morna, não tem grandes marcas. Porque a própria liberação sexual mesmo veio antes disso. A liberação foi continuidade das gerações anteriores. Acho que ela é muito de festa, de encontros com amigos, uma geração de pouca leitura, comparada às anteriores....Acho que o boom da informática, como a próxima que está vindo aí, que o meu sobrinho de 5 anos de idade já domina informática...a globalização também. Eu era adolescente, estava começando o boom da internet. Mas a meninada hoje é que domina. Acho que a minha geração é a mais tecnológica. (C/Seja Você Mesmo).

Descrevem, ainda, já como marcos representativos dos anos 1990 e que concorreram para estruturar os sujeitos de sua geração o *atentado de 11 de setembro*, o *impeachment de Collor*,

as restrições à *liberdade sexual* face ao surgimento da *Aids* e o *boom* da *internet* e outros recursos de comunicação decorrentes do avanço da microeletrônica.

Ocorrências importantes para a minha geração? Complicado. Eu me considero um pouco à parte da minha geração. Eu acho que foi uma geração que não viu nenhuma guerra assim... Mesmo com a guerra do Golfo. Talvez a guerra do Golfo tenha até marcado a minha geração. Eu acho que votar foi uma coisa que deve ter marcado. O fato de votar com 16 anos foi uma coisa marcante. Eu lembro de discursos de Tancredo, quando teve lá a disputa com Maluf, ainda está bem na minha cabeça. Eu acho que a quebra da ideia de liberdade sexual marcou muito a minha geração, a AIDS, essas doenças novas. E a internet. (L/Seja Você Mesmo)

Reconhecem-se como a *geração tecnológica*, mas são imprecisos quanto ao que se revela como conscientemente significativo para eles:

Eu era criança, morava com meus avós na época, mas eu me lembro, foi muito forte para mim, era a época do Tancredo. Quando o Tancredo assumiu, não assumiu, morreu. Aquilo me marcou muito. Não politicamente, porque eu não tinha noção de política. Eu tinha provavelmente 10 anos. Mas meus avós eram muito envolvidos com isso...então tinha toda uma falação. Depois o que marcou minha geração..., mas foi um esquisito, meio vazio, eu achei que foi o impeachment, todo mundo gritando na rua, meio sem saber. Era uma coisa mais de farra do que propriamente política, como da sua [referindo-se ao entrevistador] geração, que era muito mais política.... (C/Seja Você Mesmo).

Categoria Coorte Geracional	Contexto: fatos mais marcantes			
	Subcategorias			
	1960/1970	1970/1980	1980/1990	1990/2000
Otimismo	• Cultura tradicional • Ditadura de 64 (que começa na década de 20) • Influência das marcas da revolução de 30, • Movimento integralista e movimento inicial comunista de 37 e 35 e derrubada de Getúlio em 47 marcam a história brasileira até 64.	• Anos de chumbo, atraso e ditadura. • Denúncias de torturas contra presos políticos; • Influência do governo autoritário nas instituições e organizações; • Início: milagre brasileiro (Médici): crescimento econômico, miséria e concentração de renda. • Intervenção do estado. • Período mais repressivo • Queda das guerrilhas urbanas e rurais	• Estabilidade/ instabilidade econômica • Movimento pelas “Diretas Já” • Processo de redemocratização: melhorias, abertura, reformas	• Aceleração do processo de mudanças. • Turbulências na economia
Anos de Ferro	• Agitação cultural (Tropicália, Jovem Guarda etc.), • Ditadura militar a partir de 64. • Pessoal “do contra” e do “paz e amor” • Promessas não cumpridas (frustração), • Turbulência de 68 na França	• Desmantelamento das universidades, da visão crítica. • Forte repressão: medo e silêncio, presença dedos duros na universidade, • Grandes monopólios • Presença pessoal “do contra” e do “paz e amor”, • Tempo meio complicado (aquisição de valores e conhecimento cerceado)	• Abertura política • Altos índices inflacionários • Anistia política. • Eleição de Tancredo Neves e a frustração com sua morte; promessas não cumpridas. • Movimento “Diretas Já”.	• Estabilização com o Plano Cruzado. • Não identificação de marcos representativos

Quadro 5a - Realidade Material e Ideacional. Contexto social geral: fatos marcantes para as coortes geracionais Otimismo e Anos de Ferro⁷¹

Fonte: Dados da pesquisa (2005/2011)

⁷¹ Optamos por apresentar os fatos descritos pelas gerações, nesse e nos Quadros subsequentes, em ordem alfabética. A referência cronológica ou mesmo a consideração relacionada à importância atribuída por seus representantes se revelaram inviáveis, tendo em vista a falta de consenso entre os sujeitos de pesquisa quanto a possíveis hierarquizações, mesmo porque essas não nos pareceram condições absolutamente necessárias tendo em vista nosso problema de tese.

Categoria Coorte Geracional	Contexto: fatos mais marcantes			
	Subcategorias			
	1960/1970	1970/1980	1980/1990	1990/2000
Década Perdida	• Atividades culturais: Tropicália, Jovem Guarda. • Copa 66 (transmissão pela TV), • Difusão da TV, cinema, teatro. • Ditadura militar pós-64, • Influência do socialismo • Período do “desbunde”: vida acadêmica – social – amorosa e sexual com liberdade	• “Baile de Garagem” • Descoberta pessoal das drogas. • Período ditatorial, forte pressão.	• Abertura de mercado/econômica no governo Collor. • Crescimento econômico, Plano Cruzado (estabilidade, ganhos financeiros), • João Figueiredo (processo de democratização), • Surgimento da AIDS	• <i>Impeachment</i> de Fernando Collor
Seja Você Mesmo	• Não se recordam	• Não se recordam	• Campanha pelas “<i>diretas já</i>” • Comunicação eletrônica (<i>e-mail, internet</i>: fatores de exclusão) • Difusão do computador de mesa • Fim da ditadura; processo de democratização (eleição Tancredo), • Guerra do Golfo, • Quebra liberdade sexual (AIDS), • Revolução midiática • Voto aos 16 anos (facultativo a partir 1989).	• Atentado de 11 de setembro, • <i>Impeachment</i> Collor. • internet, celular (as novas tecnologias)

Quadro 5b - Realidade Material e Ideacional. Contexto social geral: fatos marcantes para as coortes geracionais Década Perdida e Anos de Ferro.⁷²

Fonte: Dados da pesquisa (2005; 2011).

Se tomando os dados apresentados – pensando-se apenas no contexto mais geral –, já nos parece possível entrever certas distinções no julgamento das coortes em relação aos fatos que contribuíram para a estruturação de sua personalidade, as ocorrências situadas no âmbito do trabalho deixam mais flagrantes essas diferenças. Algumas das coortes foram capazes de construir relações e analisar criticamente o momento histórico vivido e as mudanças ocorridas no contexto organizacional e do trabalho.

Em cada momento histórico delimitado pelas décadas, as coortes geracionais fizeram bastante evidente e clara a transposição e mesmo a concomitância do modelo fordista despótico com

⁷² Veja nota nº 71

novas estratégias de mobilização e envolvimento da subjetividade do trabalhador. Se não são evidências definitivas na configuração de novos seres sociais, é, talvez a partir da perspectiva das alterações no mundo do trabalho, que poderemos identificar melhor os elementos constitutivos dos sujeitos singulares circunscritos a cada momento histórico. Na próxima subseção quaternária, caminhamos, pois, nessa direção.

4.2.1.2 Contexto organizacional e do trabalho: fatos marcantes para as coortes geracionais brasileiras

As experiências ou fatos marcantes vividos pelos sujeitos da pesquisa relativos ao contexto organizacional e do trabalho foram especialmente ricos na narrativa colhida (Quadros 5c, 5d, 5e, 5f). Mais do que o contexto social geral, pareceu-nos que tais eventos ou circunstâncias exigiram menos esforço de rememoração, e não que houvesse uma catalogação estruturada ou mesmo organizada previamente (as entrevistas não tiveram qualquer estruturação rígida), determinando o caminho a ser seguido. Tanto quanto naquele caso como neste os conteúdos se apresentavam inicialmente desconexos, mas, em seguida, à medida que eram recordados, tomaram um sentido lógico para os próprios narradores.

O Quadro 5c sintetiza o ideário construído e a base material rememorada pela coorte geracional Otimismo (1955/1967), referente à realidade material e ideacional, na subcategoria contexto organizacional e do trabalho, e, por isso, alguns comentários nos parecem pertinentes e necessários.

O que marca fortemente, de início, a coorte geracional Otimismo (1955/1967), no tocante ao contexto organizacional e do trabalho, é uma subjetividade forjada no exercício autoritário da autoridade, identificada, por sua vez, no modelo próprio ao *paternalismo*, e no modo de acumulação *fordista/taylorista* despótico. Predominavam, na visão dos sujeitos da geração Otimismo (1955/1967), as empresas familiares e as instituições controladoras (Governo e Igreja) como as principais fontes empregadoras. Nas organizações empresariais da iniciativa privada, o controle familiar dominava fortemente o mercado tanto no segmento industrial como no de serviços em geral, ao passo que grande parte das entidades do segmento educacional e também de serviços estava sob o controle da Igreja Católica (escolas, educandários) ou governo (saneamento, transporte). Apesar de ser uma generalização que mereceria um estudo mais detido, desejamos realçar aqui o quanto o mercado de então se revelava

concentrado, do ponto de vista do controle, nas instituições Família, Estado e Igreja, o que geraria consequências importantes relativas à formação individual a partir do trabalho. A própria questão do autoritarismo e despotismo, referidos acima, também é marca peculiar a tais instituições, nas quais esses sujeitos forjavam sua personalidade como novos seres sociais, historicamente circunscritos em suas singularidades.

Um segundo elemento relevante da geração Otimismo (1995/1967) está configurado nas teorias administrativas nas quais se apoiavam as decisões ou que, pelo menos, se não eram as únicas variáveis decisórias, estavam presentes na década 1960/1970. Foi mencionada pela coorte a *emergência da teoria situacional de liderança*, a *forte influência de Kurt Lewin*⁷³ e *Elton Mayo*⁷⁴, mas igualmente os *estudos de Taylor*⁷⁵, *Fayol*⁷⁶ e *Fiedler*⁷⁷. Assim, conviviam influências gestionárias antagônicas, pelo menos na aparência. De um lado, coexistiam abordagens conceituais de base humanista – representadas pelo movimento das relações humanas, que enfatiza a importância da satisfação para a produtividade (sentimentos, atitudes e relações interpessoais passaram a ser enfocadas) –, as quais destoam das perspectivas da administração científica que destacam o homem econômico, um ser idealizado em sua racionalidade, que, além de detentor da plena capacidade de atingir esses objetivos, deseja a riqueza e evita o trabalho desnecessário. Predominava, essencialmente, o *modelo fordista*, a *pouca ou nenhuma profissionalização na gestão das organizações* e a *influência governamental autoritária direta nas empresas*. Ademais, é necessário considerar a *experiência como diferencial* de capacidade para o trabalho, muito embora salientem que o período é marcado por *forte investimento no ensino técnico e operacional*, ou seja, existe uma expectativa relativa ao trabalhador marcada pelo foco de contribuição meramente tecnicista ou de especialista em dada matéria e operacional ou como força de trabalho. A própria *imagem da liderança estava associada ao alcance de objetivos* do capital. Portanto, embora houvesse sinais que apontavam para uma suposta intenção ou tentativa de *humanização do*

⁷³ Kurt Lewin (1890-1947): psicólogo social alemão tido como um dos precursores da Escola de Relações Humanas, como reação e oposição à Teoria Clássica da Administração, e da Psicologia Social dos pequenos grupos. Destacam-se dentre suas contribuições o desenvolvimento e fundação da Teoria de Campo, da Pesquisa Ação e da Dinâmica de Grupo. Principais obras: *A Dynamic Theory of Personality* (1935); *Principles of Topological Psychology* (1936).

⁷⁴ Elton Mayo(1880-1949): médico e sociólogo austríaco que se interessa por pesquisar os impactos desumanos da produção em massa junto a operários das fábricas de Hawthorne Western Electric, a partir das quais ele elabora a sua Teoria das Relações Humanas.

⁷⁵ Frederick Winslow Taylor (1856-1915): engenheiro norte-americano e principal expoente da Administração Científica. Publica em 1911 *Principles do Scientific Management*, base de referência para a administração de empresas até nossos dias.

⁷⁶ Henry Fayol (1841-1925): francês e engenheiro de minas que desenvolve, em paralelo a Frederick Taylor, estudos voltados para a administração científica. As características de suas pesquisas estão fundadas no pensamento administrativo dirigido para a estrutura organizacional e visão do homem econômico dentre outros elementos.

⁷⁷ Fred Edward Fiedler (1902): psicólogo organizacional que, nos anos 1960, formula a primeira teoria e modelo de liderança de base contingencial ou situacional, a qual nega a existência do *one best style*.

contexto de trabalho, o que se via era a manutenção do espírito de dominação. Na década seguinte, 1970/1980, a *experiência* ainda se mantinha como o elemento diferencial e mesmo a *gestão autoritária até meados dos anos 70*, muito embora ocorrido um grande *impulso nas instituições de formação para o trabalho* (SENAI, SENAC, SESI)⁷⁸ e ainda a configuração de uma *época áurea para o T&D* (treinamento e desenvolvimento de recursos humanos), a *partir da lei de incentivo 6297/75*⁷⁹.

Na minha época, eu estava atuando fortemente em treinamento, uma coisa muito interessante que aconteceu, principalmente em treinamento, foi no governo Geisel [1974-1979].... a lei 6297/75... de incentivo fiscal ao treinamento. Foi uma época áurea para a área de treinamento, porque as empresas deduziam em dobro do imposto de renda as despesas que elas tinham com treinamento. (S/Anos de Ferro).

Observa-se, assim, a *expansão das atividades de RH* (atinentes às áreas responsáveis pelas atribuições funcionais da gestão das pessoas nas empresas). Há, na visão dos sujeitos da Otimismo (1955-1967), um trabalho realizado por alguns desbravadores desse campo sob a *influência de teorias em gestão de McGregor*⁸⁰, *Teorias X e Y* e o conceito de *liderança como exercício de influência*, ao contrário do mando ou do comando e controle do modelo fordista. Tais desbravadores foram, nessa visão, *os pioneiros em RH que se dedicaram a pesquisar e definir instrumentos e práticas*. De todo modo, deixa-se bem evidenciado um esforço inicial de adaptação do trabalhador ao trabalho, seu ajustamento às condições às quais estava exposto e ao modelo hegemônico de dominação presente. Em tudo isso se verifica que o *boom* do treinamento nos anos 70 acontece sob o enfoque de uma preparação para o mercado de trabalho ante a carência de mão de obra capaz de sustentar a expectativa de crescimento industrial no Brasil. Enfoque, portanto, de adaptação a determinadas condições materiais, tais como as exigências do cargo, do segmento, da empresa. Predominava um ideário restrito à *tarefa* e ao *trabalhador como executor de planos* e à *liderança a tarefa de fazer acontecer, de influenciar na direção desejada*.

O *conceito de cultura organizacional*⁸¹ que toma expressão nos anos 1980 prenuncia, na visão dos Otimismo (1955-1967), o deslocamento para uma valorização da *experiência e consolidação do conhecimento como diferenciais e das representações simbólicas* requeridos

⁷⁸ Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial, Serviço Social da Indústria, respectivamente.

⁷⁹ Essa lei dispõe sobre a dedução do lucro tributável, para fins de imposto sobre a renda das pessoas jurídicas, do dobro das despesas realizadas em projetos de formação profissional e dá outras providências.

⁸⁰ Douglas McGregor (1906-1964): economista que se interessou pela psicologia social das organizações, é conhecido pela formulação das Teorias X Y de Motivação e Teoria Z.

⁸¹ Cultura Organizacional: conceito controverso e polêmico que, segundo Keesing, R. (1974), pode ser classificado em duas vertentes básicas: (1) cultura como um sistema adaptativo: são padrões de comportamento socialmente transmitidos que servem para adaptar as comunidades humanas ao seu modo de vida; (2) teorias idealistas, que se subdividem em três abordagens: cultura como sistema cognitivo (sistema de conhecimento); como sistemas estruturais (criação acumulativa da mente humana); como sistemas simbólicos (sistema de símbolos e significados partilhados).

pelo mercado de trabalho, mas também e fortemente do prenúncio de *esforços para apropriarem-se da subjetividade, estimulando uma identidade entre valores pessoais e valores organizacionais*. As pressões por aumento da escolaridade, das titulações, das certificações e do estudo sistematizados tomam força. Apontam como evidência os *programas de aumento da escolaridade da mão de obra fabril* operacional, do operariado de grandes grupos industriais em que aos ocupantes de cargos operacionais passa-se a exigir não mais somente o ensino fundamental, mas o nível médio ou segundo grau. De um lado, têm-se, no conceito de cultura, os elementos que apontam para a estratégia do capital de mobilizar não somente a força física, mas a subjetividade do trabalhador, visto que o ponto de partida é a identificação da prática de valores.

Outro fator considerado foi a presença de conceitos oriundos dos *modelos de gestão pela qualidade total* nas empresas nacionais ou nas filiais de organizações multinacionais presentes no Brasil dessa década em diante. Os sujeitos de pesquisa consideram haver um deslocamento daquele enfoque anterior muito centrado na tarefa para outro em que o conceito de *processo de trabalho se apresenta como central*. Portanto, os depoimentos mostram o desenvolvimento histórico das estratégias do capital para continuar a se reproduzir com o exercício do domínio sobre o trabalho e ainda impondo condições materiais necessárias a tal recorrência.

O fato é que chegamos à abordagem da década 1990/2000 pelos sujeitos Otimismo (1955/1967), altamente caracterizada por *exigência crescente de especialização e incremento da competitividade no mercado de trabalho*. Assim, os anos 90 se apresentam como o ápice da *instabilidade: demissões, reduções nas empresas de grande contingente de pessoal, redução drástica das áreas de gestão de recursos humanos e das oportunidades de trabalho em geral*. Como causas prováveis, são apontadas as *alterações nos vínculos de trabalho: autônomos e prestação de serviços, terceirização*, além da descentralização nas empresas face ao processo de mundialização: *reporte geográfico múltiplo*, ou seja, as estruturas das empresas assumiram configurações flexíveis, afastando-se do modelo piramidal para novos desenhos (estruturas em rede, matriciais, dentre outras). A *turbulência na economia mundial e nacional e a aceleração dos processos de mudanças* são os principais elementos causais ou a causa raiz, o elemento primeiro que eles apontam. De tal causa decorrem, para a coorte em questão, as decisões governamentais de *privatização de empresas* e mesmo *de abertura do*

mercado nacional. Em meio a toda essa realidade, mencionaram ainda algumas *experiências* de flexibilização do funcionamento organizacional, sob a denominação de *autogestão*⁸².

Este é, sinteticamente, o cenário ou contexto apresentado pela coorte geracional Otimismo (1955/1967), o qual se aproxima daquele apresentado pela coorte Anos de Ferro (1968/1979), mas, como era de se esperar, em muitos outros pontos difere dele por se tratar de realidades coletâneas vivenciadas pelos sujeitos sociais, porém não experimentadas segundo as mesmas perspectivas e impactos. (Quadro 5d).

Permanece, entre os sujeitos que compõem a coorte Anos de Ferro (1968/1979), a ideia da predominância nos anos 60 do *pioneirismo* no que se refere às *práticas de gestão e profissionalização nas empresas brasileiras*. Ainda que realcem um momento peculiar de *pleno emprego, estabilidade e foco de carreira em longo prazo*, salientam forte *repressão à classe operária* na presença concomitante ou exatamente devido ao *movimento sindical forte*.

Atuava-se em *mercado protegido e cativo*, de baixa concorrência, mas de qualquer modo muitas *lideranças foram abafadas* e se assistia a uma *lentidão nas mudanças em qualquer dimensão em que se analise e, principalmente, no contexto do trabalho e das organizações*. De um lado, havia uma *melhor qualidade de vida no trabalho e fora do trabalho*, mas, por outro, era bem mais nítida a exploração do homem como força de trabalho. A realidade de então é elaborada como *de definição e criação de práticas, pesquisa e definição de instrumentos*, cujo enfoque na gestão das pessoas se voltava para *metodologias psicométricas, de medida de capacidades, demandadas pela função Recrutamento e Seleção* e, ainda, para a gestão das chamadas *Relações Industriais*. Reconhecem, portanto, como já o fizeram os Otimismo (1955/1967) que, no centro, encontrava-se a grande preocupação *com a adaptação ao cargo (sem preparação prévia)* e que, quando da existência não predominante das iniciativas de qualificação, essas *se restringiam ao meramente técnico, com treinamentos pontuais focados na área produtiva*. A década seguinte (anos 70) é tida como um momento de *expansão e diversificação das atividades e funções das áreas de recursos humanos*. Como mencionado pelos Otimismo (1955/1967), em um mercado caracterizado pelo *pleno emprego, pela estabilidade e pela carência de qualificação da mão de obra operacional*, ocorreu um largo investimento em capacitação e treinamento de pessoas, mas, nesse caso, não somente dirigido às áreas produtivas.

⁸² Autogestão: modo político de exercício da gestão, caracterizado como um modo de organização alternativo que se vincula ao conceito de economia solidária. (Singer, 2002; Nascimento, 2003 e 2007).

Era um negócio assim, tinha pleno emprego. Pleno emprego para todas as áreas, pleno emprego para operário de fábrica, apareciam montanhas de vagas. Era um problema para as empresas recrutar, contratar gente. Deve ser década de 80, anos 80. [está se referindo ao início da década]. A empresa fabricando muito, vendendo muito, querendo gente. Eu não sei que governo era, mas foi uma época que tinha mais oferta, tinha mais emprego que gente para trabalhar. [João Figueiredo: 1979/1985]. (S/Anos de Chumbo)

Ou seja, distintamente, os programas de capacitação consideravam, em suas especificidades e vicissitudes, o *treinamento operacional* e a *capacitação em chefia e liderança* para públicos específicos. Surgiram as funções de *acompanhamento*, *programas de desenvolvimento de gerentes, supervisores e liderança*, além de *projetos corporativos com enfoque sistêmico* no tocante à formação de pessoas, com a inclusão de conteúdos e inovações metodológicas tais como *administração de conflitos interpessoais, relações humanas no trabalho, adoção de técnicas vivenciais, dinâmica de grupo etc.* Todas as *inovações*, contudo, ocorreram concomitantemente com o uso de *métodos e técnicas tradicionais* como: *TWI (training within industry)*, *descrição de perfil psicológico para as ocupações, uso de teste psicométricos, provas específicos de mensuração do conhecimento e, ainda, diversos outros modismos em gestão (GRID⁸³ gerencial, liderança situacional⁸⁴)* dentre outros. O que marca, sobretudo, esse momento para os Anos de Ferro (1968/1979) é uma *defasagem expressiva entre o discurso e a prática ou entre a teoria e a prática*. Segundo os mesmos, o discurso propalado apontava para uma *humanização do ambiente* de trabalho, mas, no fundo, transferia aos trabalhadores a responsabilidade pelas consequências indesejadas, como *as disputas e os conflitos* entre eles, *acidentes de trabalho, baixo desempenho ou produtividade etc.*

Nos anos 80, na visão dos Anos de Ferro (1968/1979), houve o *arrefecimento do enfoque nas Relações Industriais*, até porque, pouco a pouco, *os sindicatos já não faziam tanta pressão*.⁸⁵ Foi, também, o momento em que se observou o aparecimento de novos vínculos de trabalho, a *proliferação dos contratos de consultorias ou instrutoria externas, o contrato autônomo* marcando claramente uma *divisão entre os “pensantes” e os “executantes”*. Longe de representarem apenas um apelo à renovação de competências ou de a empresa agregar novos saberes aos já existentes, aos consultores começam a ser delegadas as atribuições de cumprir com o trabalho indesejado de reduzir quadros funcionais ou mesmo de serem portadores do discurso da necessidade de implicação da subjetividade em favor do capital.

⁸³ *Grid Gerencial* ou grade gerencial ou ainda rede administrativa é um conceito desenvolvido por William Blake e Jane Mouton, relacionado com um método de treinamento em liderança que se tornou amplamente difundido nos anos 60.

⁸⁴ Veja nota 75.

⁸⁵ Parece-nos ter havido um equívoco analítico nesse caso, visto que foi exatamente na década de 80 que se observou o surgimento do novo sindicalismo. Na região paulista do ABC, eclodiram grandes greves dos metalúrgicos e de outras categorias profissionais em outras regiões do Brasil. É, também, o período em que os líderes sindicais, à época, como ex-presidente Luiz Inácio Lula da Silva, ganham notoriedade, dentre outros fatos representativos que contradizem esse entendimento da década.

O *planejamento empresarial* passa a ser preocupação do capital de forma muito mais evidenciada, fazendo surgir modalidades de prestação de serviços que não aquelas tradicionalmente praticadas por meio da contratação legislado pela CLT⁸⁶. Em determinados segmentos, para os Anos de Ferro (1968/1979), observam-se *crescimento, estruturação de novas e grandes unidades fabris*, ainda que em outros já em decorrência de *reestruturações ou reorganizações* ocorressem *demissões*. O momento é, pois, descrito como de *instabilidade/estabilidade* no âmbito do trabalho, porém o *enfoque comportamental na gestão* se delineia mais claramente com a difusão de metodologias voltadas para a subjetividade. Nessa linha argumentativa, a coorte Anos de Ferro (1968/1979) relaciona iniciativas como a *implantação dos programas de desenvolvimento de equipe, muitos projetos voltados para a administração de pessoas, programas modulares para os gerentes e supervisores abordando temas do tipo: relações humanas, técnicas de persuasão, relações humanas no trabalho, administração de conflitos, chefia e liderança etc.*, além de *projetos corporativos de formação de mão de obra com visão de longo prazo que enfocavam mudanças culturais*. Situam, também, nos anos 1980, a difusão dos *computadores de mesa, a chegada da tecnologia da informação que revoluciona a maneira como o conhecimento era administrado*. Nesse ponto, consideram que o que antes estava sob o domínio do trabalhador, estritamente o conhecimento, passa a ser apropriado pela organização, o que representou um mecanismo mais sutil de controle dos sujeitos envolvidos. Assim, como um dos depoentes menciona, *novos equipamentos chegaram à indústria em que eu trabalhava, teve uma expansão física e de infraestrutura grande, mas a gente era exigido a aprender a operar máquinas muito mais modernas, tornos automáticos por exemplo*. (NM/Anos de Ferro). Se a operação era, por seu turno, muito mais simples, os novos equipamentos exigiam muito mais habilidades relativamente ao seu ajuste, aferição e manutenção. No dizer de NM/Anos de Ferro, *foi uma chance, mas muitos tiveram dificuldade para aprender, às vezes, o pouca estudo não ajudava. Tanto é que a empresa começou a contratar operadores de segundo grau ou que tinha SENAI. Ela trouxe a escolinha para dentro da planta, numa parceria com o SENAI*.

Por fim, a última década do século XX fixou-se para a coorte Anos de Ferro (1968/1979) como aquela em que *aceleram as mudanças*. Em verdade, *mudanças efetivas pequenas, mais no como fazer do que alterações estruturais*. Assim, o que se viu foi

recessão no início da década e estabilização mais para o fim, abertura da economia, aumento do desemprego. Eu falaria assim que foi a era da qualidade e da competitividade. A meu ver é que a gente começou a sentir a diferença entre trabalho e emprego. Antes, todo mundo, eu e todo mundo, tinha uma vida

⁸⁶ Consolidação das Leis Trabalhistas.

profissional toda presente no emprego, aí eu mesma fui demitida, tive que me virar de outra forma e aí comecei a trabalhar como prestadora de serviços, como consultora... Não foi uma opção, acho que fui meio que empurrada para isso e muita gente que eu conheço... tive algumas experiências com cooperativas, era sub contratada por projeto por várias consultorias de recolocação de executivos, de recrutamento e seleção, de treinamento. (Y/Anos de Ferro).

Consolidam-se, à revelia da legislação, novas formas de vínculos de trabalho e consequências nefastas se configuram, dentre as quais a precarização das condições de trabalho, *intensificação da pressão por resultados, rapidez nas mudanças, impacto da tecnologia (computador)*. Para Y/Anos de Ferro, verdadeiramente a diferença *trabalho e emprego* ganha clara visibilidade. Historicamente, há uma relação estreita entre trabalho e emprego no capitalismo industrial, muito embora o primeiro se afirme como uma categoria muito mais antiga, que remonta aos primórdios da relação do homem com a natureza. O emprego é, ao contrário, uma categoria muito mais recente, a qual configura uma forma de relação entre quem vende e quem compra a força de trabalho humano ou, ainda, entre quem organiza e quem realiza o trabalho. Trata-se de uma forma de contrato no qual quem possui os meios de produção paga pelo trabalho de outros que não os possui. O que está sugerido aqui é que essa distinção se torna mais evidente, tendo em vista que a década presencia a crise do emprego e a precarização dos vários tipos de vínculos trabalhistas na visão da representante dos Anos de Ferro (1969/1979).

Portanto, mesmo que se observassem mudanças pontuais, antagonicamente *ainda persistiam pessoas mais velhas em cargos de gestão, o que contribuía para que o modelo autoritário permanecesse*, junto a sinais e experiências concretas que já apontavam a emergência do modelo de acumulação flexível. Os *programas de trainees (estruturado, planejado, de preparação prévia de novos gestores)* fez surgir o *conflito intergeracional*, tendo em vista que os novos profissionais chegavam com alta expectativa de ascensão rápida, com a promessa de agregarem competências ao negócio e, em contrapartida, obterem posições e benefícios que os funcionários mais antigos não usufruíam. Desconheciam a realidade da organização, apresentavam-se com pouca maturidade profissional e técnica para responder aos desafios e responsabilidades a eles atribuídas:

foi o momento em que ter mais idade e ter mais tempo de empresa era um defeito grave na carreira de um profissional, a moda era ser jovem, isso era o sinônimo de competência... não era, muito programa não deu certo, muita empresa teve que rever esse conceito! (Y/Anos de Ferro).

Tanto quanto os tipos de vínculos de trabalho, *novas configurações de empresas também se formaram (cooperativas, ONG, virtuais)*, e essa foi a década em que as *privatizações e terceirização fizeram surgir conflitos claros entre contratada e contratante*. O aumento da *exigência em capacitação e especialização atinge seu ápice*, tanto quanto o *foco na formação*

acadêmica e a consequente banalização dos cursos de pós-graduação. Para a coorte, mais do que provocar um aumento real da qualificação, todo o esforço estava dirigido para se obter o certificado: ainda é assim, muitos vão para a pós-graduação porque a empresa exige e não porque têm um interesse em aprender, e se desenvolver. (Y/Anos de Ferro). A modernização nos modelos, métodos e técnicas é personificada pelos representantes dessa coorte pela emergência do modelo de competências e o CHA⁸⁷, os modismos gerenciais (PQT, ISO)⁸⁸.

A década de 1960 surgiu como uma “tela em branco” para ambas as coortes Década Perdida (1980/1991) e Seja Você Mesmo (1992/2003) (Quadros 5c e 5d, respectivamente), o que igualmente se estende aos anos 70 e 80 para a coorte Seja Você Mesmo (1992/2003). Nenhum dos sujeitos conseguiu apontar mudanças relevantes ocorridas no âmbito organizacional e do trabalho, mas os anos 1970 são reafirmados pela coorte Década Perdida (1980/1991) como aqueles de grande investimento em capacitação e treinamento, com, inclusive, *a estruturação de grandes centros físicos de treinamento e educação, verdadeiras escolas dentro das empresas*. Eles dão evidência especial à *lei 6297/75 de incentivo ao treinamento*, que permaneceu operante até meados da década seguinte. Em certa medida, como as duas gerações precedentes, identificam o momento como *áureo para o treinamento nas empresas, com a implantação de pacotes de treinamento de mão de obra*. Tudo isso em decorrência da baixa qualificação e do aumento da demanda das empresas, sobretudo devido à *pouca profissionalização no segmento de serviços*. Os sujeitos das coortes em questão evidenciam a década de 80 como a de maior impacto da tecnologia nos processos de *automação industrial e em serviços e forte influência das metodologias de gestão pela qualidade total*. Junto a isso, o fator humano ou o elemento humano deixa de ser considerado um *recurso* como os demais e passa a ser agregado ao discurso corrente da administração como um *ser que pensa e que possui subjetividade*, levando a expressão *recursos humanos* a ceder espaço a outra, a saber: *gestão de pessoas*. Dentro das empresas, surgem denominações como *colaborador e parceiro*. Há, também, na visão dos sujeitos da coorte geracional Década Perdida (1980/1991), uma *revolução nas tecnologias de treinamento*, as quais se dirigiam à *mobilização da subjetividade dos trabalhadores (jogos vivenciais, projetos de hominização, dinâmica de grupo, desenvolvimento comportamental e técnicas dirigidas ao autoconhecimento*. Não que houvesse um abandono dos recursos tradicionais como no caso de *cursos pontuais técnicos*

⁸⁷ O acrônimo C.H.A. (Conhecimentos, **H**abilidades e **A**titudes) é viés discutível para o uso do termo competência, ainda que amplamente utilizado por profissionais de gestão de pessoas. Para aprofundamento do tema sugerimos: Fleury, A. Fleury, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeças caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2001.

⁸⁸ Programa de Qualidade Total e International Standard Organizations, respectivamente.

visando à preparação para o exercício do cargo. Entretanto, para os sujeitos da pesquisa as mudanças mais expressivas do ponto de vista prático da gestão só se fizeram presentes na década 1990/2000, apontando um cenário organizacional caracterizado por *crise na indústria, concordatas de empresas “humanizadas”, redução do mercado de trabalho na indústria e crescimento de vagas no segmento de serviços e comércio, formação de grandes conglomerados e holdings*⁸⁹. Em meio a esse contexto, surge o *home office* ou o trabalho em casa e a consequente exigência de *estratégias de gerenciamento virtual* ou à distância. Confirmam-se conceitos como *aprendizagem continuada, desenvolvimento comportamental e de equipes, desenvolvimento organizacional*, tanto quanto a difusão dos *MBA’s*⁹⁰, o que reafirma a demanda por *maior qualificação, especialização e a experiência internacional como pré-condição para ascensão na carreira* em contraposição ao atributo *experiência profissional*. É, ainda, na mesma época, que a coorte identifica a difusão de outras *técnicas de formação e solução de problemas como os workshops*⁹¹, *grupo operativo*⁹², *reuniões de fortalecimento de equipes, treinamento personalizados (coaching)*⁹³, *comportamental e de liderança de equipes*. Crescem não apenas as *pressões por resultados e exacerbam-se as competições e os conflitos entre os níveis hierárquicos e as gerações dentro das empresas*, como ainda se elevam os casos de *doenças ocupacionais de natureza psíquica (estresse, depressão, dependências de drogas etc.)*; difundem-se os *modelos de gestão participativa*⁹⁴, *por competências e a abordagem sistêmica em administração*⁹⁵. Mencionam, com mais precisão, a presença de *programas de desenvolvimento gerencial, de trainees e os tradicionais voltados à mão de obra operacional, a partir da formação de monitores ou multiplicadores de aprendizagem*.

Finalizando o mapeamento realizado junto às gerações por décadas, relativo ao contexto organizacional e do trabalho, resta dizer que a coorte geracional *Seja Você Mesmo* (1992/2003) ateve-se somente ao último período decenal do século passado, ou seja, à década situada entre 1990/2000. Como já adiantamos anteriormente, os sujeitos dessa coorte não apontam propriamente fatos, mas descrevem o contexto que encontraram ao se inserirem no mercado de

89 Configura-se como uma sociedade gestora de participações sociais; é uma forma de oligopólio no qual é criada uma empresa para administrar um grupo (conglomerado) que se uniu com o intuito de promover o domínio de determinada oferta de produtos e/ou serviços.

90 Referência à expressão *Master in Business Administration*, literalmente em português *Mestre em Administração de Negócios*, que se banaliza e passa a ser usada como sinônimo dos programas de pós-graduação lato sensu em áreas diversas que proliferaram.

91 *Workshop*: literalmente pode ser entendido como uma exposição ou mostra de trabalhos. No geral, distingue-se como uma reunião de um grupo de pessoas interessadas em um assunto comum ou, ainda, uma atividade dirigida à discussão sobre um tema. Tem caráter prático (não teórico).

92 Pichon-Rivière, E. (2000).

93 Goldsmith, M.; Lyons, L. e Freas, A. (2003).

94 Coutinho, M. C. (2006).

95 Ferreira, A. A. et al. (2002).

trabalho. De início, chamam a atenção para forte associação entre *oportunidade de emprego e formação acadêmica ou especialização*, ou seja, uma maior exigência por *qualificação e domínio de competências* como um *segundo idioma, aplicativos de microinformática*, além de uma condição para responder com uma *atuação polivalente*. Consideram que a *capacidade de inovação e a criatividade* passam a se estabelecer como *critérios para a contratação*, tanto quanto o *incentivo às iniciativas individuais empreendedoras dentro e fora das organizações*. Houve um grande *estímulo à independência e à capacidade de se autogerir* muito embora tenham se aprimorado os sistemas de controle sobre o trabalho com forte *ênfase a critérios objetivos como custo, metas e produtividade*. Os empregos se tornaram menos estáveis e aumentaram os contratos de prestação de serviços autônomos ou oferecidos por consultorias especializadas. O ambiente empresarial se organizou por *unidades de negócio, definindo-se diretrizes, estratégias e metas a partir do planejamento estratégico*, como também por *processos operacionais* e não mais por tarefas. A burocratização provocada pela *certificação na série ISO* assumiu na prática uma *condição pró-forma e não um meio genuíno de se atingir ganhos em qualidade e produtividade* nas empresas. Por outro lado, afiançam que a ideia de *conciliação e equilíbrio entre vida pessoal e vida no trabalho* passou a merecer maior atenção pelos indivíduos e empresas (Quadro 5f).

Categoria Coorte Geracional	Realidade material e ideacional			
	Subcategorias			
	1960/1970	1970/1980	1980/1990	1990/2000
Otimismo	• Emergência da teoria situacional de liderança, • Experiência como diferencial. • Forte influência de Kurt Lewin e Elton Mayo, bem como estudos de Taylor e de Fayol, Fiedler (teoria situacional) • Forte investimento no ensino técnico • Imagem da liderança associada a objetivos • Influência governamental autoritária direta nas empresas • Pouca profissionalização na gestão das empresas • Predomínio do modelo fordista	• Época áurea para T&D (lei 6297/75) • Expansão das atividades de RH • Experiência como diferencial • Gestão autoritária até meados 70 • Impulso à instituição de formação (SENAC, SENAI etc.) • Influências teóricas em gestão: McGregor, teoria XY • Liderança como influência • Pioneiros em RH: pesquisa e definição de instrumentos e práticas	• Conceito de cultura organizacional, • Experiência e conhecimento como diferenciais • Início da década: crescimento, muitos projetos, estruturação de novas unidades fabris. • Liderança como fenômeno associado a variáveis sociológicas, psicológicas, antropológicas, culturais e contextuais	• Alta exigência de especialização • Alteração nos vínculos de trabalho: autônomos e prestação de serviços • Descentralização nas empresas: “reporte” e geográfica • Experiências de autogestão • Incremento da competitividade • Instabilidade: demissões, reduções das áreas de RH e das oportunidades de trabalho em geral. • Pressão por resultados • Privatizações, abertura do mercado • Turbulências na economia, aceleração processos de mudança

Quadro 5c - Realidade material e ideacional. Contexto organizacional e do trabalho: fatos marcantes para as coortes geracionais brasileiras – Otimismo⁹⁶

Fonte: Dados da Pesquisa (2005/2011).

⁹⁶ Veja nota nº 71

Categoria Coorte Geracional	Realidade material e ideacional			
	Subcategorias			
	1960/1970	1970/1980	1980/1990	1990/2000
Anos de Ferro	- Definição e criação de práticas, trabalhos pioneiros em gestão - Enfoque de RH voltado para R&S (psicométrico) e relações industriais. - Época de pesquisa, definição de instrumentos, profissionalização - Estabilidade no emprego, carreira em longo prazo, - Foco na adaptação ao cargo (sem preparação prévia) - Foco na qualificação (enfoque técnico),. Maior qualidade de vida no trabalho, - Lideranças abafadas - Mercado protegido, cativo - Movimento sindical forte. - Mudanças lentas	“modismos” em gestão: <i>grid</i> gerencial, - Carência mão de obra operacional - Classe S - Forte foco no treinamento de supervisores - Contratação de consultorias externas, “pensantes: corte / executantes: cúpula-usina”, - Defasagem entre a teoria e a prática, discurso e a ação - Descontinuidade nos modelos de gestão, - Distância entre prática x teoria, foco forte no conhecimento e no sentimento (subjetividade), - Época áurea para treinamento (lei 6297/75), impulso às instituições de formação (SENAC etc.). - Era do perfil psicológico (do uso de testes psicométricos e de conhecimento técnico, provas específicas), - Era do TWI (<i>training within industry</i>) - Estabilidade no emprego - Exigência do mercado, - Expansão das atividades de RH - Foco da direção na mudança de cultura (conteúdo x metodologia: técnicas não convencionais, fragilização, ética), - Funções de RH: acompanhamento de pessoal , programas de desenvolvimento gerencial, PCPO (projetos corporativos, enfoque sistêmico), - Gestão de conflitos (técnicas vivenciais)	- Arrefecimento do enfoque nas relações industriais - Contratação consultorias externas, - Contratação de instrutoria externa, prestação de serviços, - Contrato autônomo, - Crescimento, estruturação de novas unidades fabris - Demissões, reorganizações, reestruturações; - Difusão de novas tecnologias de informação no ambiente de trabalho (computador de mesa), - Enfoque comportamental, dinâmica de grupo, - Época de estabilidade/instabilidade, - Formação profissional, treinamento integrado à função, - Implantação dos projetos de desenvolvimento de equipes, - Multiplicidade de projetos voltados para a administração de pessoas	- Aceleração das mudanças: recessão no início da década e estabilização para o fim, abertura da economia, aumento do desemprego. - Acentuação da diferença emprego ≠ trabalho, - Predominância pessoas mais velhas em cargos de gestão (permanência modelo autoritário), - Alta exigência de especialização, competitividade. - Centralização x descentralização (geográfico e reporte). - Desenvolvimento de equipes, - Era da qualidade e competitividade. - Foco na formação acadêmica (pós graduação, etc.) - Instabilidade, redução de oportunidades, vínculos de trabalho: autônomos e prestação de serviços - Intensificação da pressão, rapidez mudança, tecnologia (computador), - Maior conscientização dos trabalhadores

Quadro 5d - Realidade material e ideacional. Contexto organizacional e do trabalho: fatos marcantes para as coortes geracionais - Anos de Ferro⁹⁷

CONTINUA

⁹⁷ Vide nota nº 71

CONCLUSÃO

Categoria Coorte Geracional	Realidade material e ideacional			
	Subcategorias			
	1960/1970	1970/1980	1980/1990	1990/2000
Anos de ferro	• Pioneirismo em RH (primeiros projetos de RH, definição de técnicas, procedimentos e normas) • Pleno emprego, • Repressão classe operária • Treinamentos pontuais (técnicos e operacionais) com foco na área produtiva.	• Lei 6297/75 de incentivo ao treinamento (atividades burocráticas), • Maipr <i>status</i> para os profissionais de RH • Novas ideias em gestão: liderança situacional, • Pesquisa e definição de instrumentos e práticas de recursos humanos • Pleno emprego, período de expansão. • Promoção de “bons técnicos” às posições de mando • Treinamento gerencial (módulos: turmas-piloto, novas experiências)	• Nítida divisão: “pensantes: corte / executantes: usina”, • Programas modulares e temáticos (cursos abertos e fechados, seminários), • Projetos corporativos de formação de mão de obra com visão de longo prazo estruturados em módulos TWI, foco de capacitação <i>on the job</i>	• Maior pressão por resultados • Modelo de competências: CHA. • Modernização: modelos, métodos e técnicas, • Modismo gerencial (PQT, ISO etc.) • Mudanças efetivas pequenas, persistência do antigo modelo (autoritário), mudanças • Novas configurações de empresas, • Persistência do antigo modelo (autoritário) • Privatizações, terceirização: conflito relação contratante x terceiros • Terceirização: relação contratante x terceiros, contrato autônomo, • Programa de <i>trainees</i> (estruturado, planejado, de preparação prévia, foco: técnico, conflitos de gerações), • Retrocessos em conquistas, demissões • Trabalho em equipe • Treinamento continuado.

Quadro 5d - Realidade material e ideacional. Contexto organizacional e do trabalho: fatos marcantes para as coortes geracionais – Anos de Ferro.⁹⁸
 Fonte: Dados da Pesquisa (2005/2011)

⁹⁸ Vide nota nº 71

Coorte Geracional	Realidade material e ideacional			
	Subcategorias			
	1960/1970	1970/1980	1980/1990	1990/2000
Década Perdida		• Estruturação dos Centros de Treinamento. • Forte sindicalização, momento de foco nas Relações Industriais. • Implantação de “pacotões” de treinamento de mão de obra • Mão de obra desqualificada • Período de grande investimento em treinamento (Lei 6297/75). • Pouca profissionalização no segmento de serviços	• “Virando a própria mesa”: Semco como <i>case</i> de referência em gestão. • Automação industrial e em serviços (impacto da tecnologia) • Forte influência das metodologias da qualidade total; • Lei 6297/75 de incentivo ao treinamento (ainda em 87) • Pessoas como Recursos Humanos • Revolução nas técnicas de treinamento (mobilização da subjetividade): Jogos e vivências, Projeto Hominização, Dinâmicas de grupo, Desenvolvimento Comportamental (autoconhecimento) • Surgimento do contrato de autônomos; • Treinamento pontuais (técnicos, voltados para a qualificação para o cargo),	• “Gerência virtual”, home office • Acentuação da informalidade (mercado informal) • Adoecimento: estresse, • Aprendizagem contínua • Concordatas de empresa “humanizadas”, redução de pessoal, • Crise na indústria, • Desenvolvimento comportamental e de equipes, • Desenvolvimento Organizacional (DO); • Difusão dos MBAs, especialização <i>latu sensu</i>. Qualificação (pós, experiência internacional, CNPQ), • Difusão dos <i>workshops</i>, “grupo operativo”, reunião de fortalecimento de equipe (<i>coaching</i>), treinamento personalizado, comportamental e de liderança de grupo, • Experiência internacional valorizada, • Flexibilização, Experiências com autogestão • Foco na competência técnica, “pensantes e executantes” • Foco na motivação, • Formação de <i>holding</i>, • Líder como orientador, • Preocupação com resultados, • Pressão, competição entre os níveis hierárquicos e as gerações, • Programas de Desenvolvimento Gerencial (PDG), • Programas de <i>trainees</i> (conflitos: antigos x trainees), • Redução do mercado de trabalho na indústria e aumento de vagas nos serviços e comércio até o final da década; • Surgimento dos modelos de Gestão Participativa, Gestão por Competências, • Treinamento operacional, formação de monitores, • Visão de sistemas em gestão

Quadro 5e - Realidade material e ideacional. Contexto organizacional e do trabalho: fatos marcantes para as coortes geracionais brasileiras – Década Perdida.⁹⁹
 Fonte: Dados da Pesquisa (2005/2011).

⁹⁹ Vida nota nº 71

Categoria Coorte Geracional	Realidade material e ideacional			
	Subcategorias			
	1960/1970	1970/1980	1980/1990	1990/2000
Seja Você Mesmo				• disponibilidade de emprego x formação acadêmica, especialização (exigência de qualificação, competência) • atuação polivalente • maior enfoque prático, de experimentação e na inovação • critérios de custo • prestação de serviços de consultoria • estruturação por unidades de negócio • definição de diretriz com um planejamento estratégico • menor estabilidade no emprego: diminuição dos períodos de permanência • gestão por processos • certificação ISO como atributo pró-forma. • Atenção à vida pessoal e ao trabalho • Plano de negócios: muitas iniciativas empreendedoras

Quadro 5f - Realidade material e ideacional. Contexto organizacional e do trabalho: fatos marcantes para as coortes geracionais brasileiras – Seja Você Mesmo¹⁰⁰
 Fonte: Dados da Pesquisa (2005/2011).

Concluída a análise descritiva da realidade material e ideacional apresentada pelas coortes geracionais, na seção seguinte vamos nos ocupar com a categoria sentidos do trabalho e da autoridade.

4.3 Dos sentidos do trabalho e da autoridade

Esta seção cumpre o objetivo de expor as relações das coortes geracionais com o trabalho e os modelos de autoridade partindo da hipótese de que a crescente complexidade da sociedade e, sobretudo, a divisão social do trabalho e a mudança nas estruturas de dominação alteraram profundamente o significado do trabalho. Para tal discussão, criamos, a partir dos relatos colhidos, as subcategorias imagem (como se vê, autoimagem e como é vista, imagem projetada em geral e no trabalho); conceito de autoridade formulado (elementos presentes) e

¹⁰⁰ Vide nota nº 71.

expectativas de papel relativas à autoridade (atributos, modelos e práticas de exercício da autoridade mencionadas). São, pois, dados que remetem à categoria formativa do ser social, o trabalho tido em sua condição não somente central, mas estruturante do indivíduo e da sociedade, bem como ao ideário de autoridade presente para as coortes naquele âmbito. No primeiro caso, interessa-nos analisar a autoimagem e a imagem construída pelas coortes como seres sociais no contexto mais geral em estreita relação com a atividade de trabalho. É ainda relevante analisar o sentido de autoridade uma vez que nosso interesse reside em demonstrar até que ponto o modelo de autoridade da pessoa autônoma é identificado conscientemente ou não pelos sujeitos como fator de influência na configuração do sentido do trabalho, sendo que essa constitui uma tese central em Sennett (1999a).

4.3.1 Imagem das coortes geracionais

Nessa seção, vamos nos ocupar especificamente das subcategorias autoimagem (como se vê) das coortes geracionais e da imagem que eles projetam (como é visto) para os sujeitos que compõem as outras coortes, ou seja, como descrito por eles. Assim, discorreremos tanto sobre os atributos ou características gerais dos sujeitos de cada coorte, quanto a respeito daquelas identificadas referentes à atuação deles no trabalho, como ainda sobre as qualidades que apresentam no exercício da autoridade. Essa subcategoria – imagem – é parte, como adiantamos, da segunda categoria analítica por nós definida como “sentidos do trabalho e da autoridade”. (Quadro 6a).

4.3.1.1 Imagem: elementos autoatribuídos e atribuídos pelas coortes à coorte Otimismo (1955/1979)

No Quadro 6^a, estão registradas representações tanto referentes à autoimagem quanto à imagem que as coortes Otimismo (1955/1967) e Anos de Ferro (1968/1979) construíram de si mesmas e como são vistas pelas demais, considerando tanto as suas características gerais, como aquelas que se revelam no contexto do trabalho. Na imagem que projetam, estão descritas, também, as características que foram reconhecidas como peculiares às gerações quando no exercício da autoridade.

Entre os sujeitos da geração Otimismo (1955/1967), no universo pesquisado, observamos a explicitação de uma *autoimagem* relativamente coincidente com a *imagem projetada* ou aquela descrita pelas outras três gerações relativamente a ela. Os dados de pesquisa revelam, portanto, um ideário, em torno da coorte Otimismo (1955/1967), fortemente marcado por *autoritarismo*, *centralização* e *verticalidade* ou hierarquização, além do exercício do poder que se impõe a partir da posição ou *cargo ocupado*. Tanto nas características gerais que se autoatribuem quanto na autoimagem como trabalhador esses elementos são pontos comuns. É uma coorte que se autoidentifica como partidária de um *sistema militarista/taylorista de mando*, em que a *competência técnica*, a *centralização* e a *comunicação de mão única* prevalecem. De forma coincidente, o *modelo patriarcal* também é visto pelas outras três gerações como um traço predominante nessa coorte. Nesse sentido, pelo visto, ainda perduram, no ideário geracional, traços que perpetuam a herança imagética do século XIX (paternalismo) acerca da relação com a autoridade, conforme descrito por Sennett (2004), personificada na geração Otimismo (1955/1967).

Essa geração é vista pelas demais como uma coorte *conservadora*, muito embora portadora de *princípios e premissas sólidos* – *legitimação da autoridade*, *obediência*, *valores* etc. No que se refere à relação com a autoridade, na visão dos sujeitos de pesquisa, a geração em questão se revela para as demais como *ditatorial*, *coercitiva* e *resistente*, sobretudo quando se trata de assimilar mudanças e transformações ou ao exercer o poder. Em seus traços gerais, ela é vista como *defasada tecnologicamente*, ou ultrapassada e, ao mesmo tempo, *resistente* para absorver novas tecnologias. Afirmções como a reproduzida a seguir, corroboram essa representação que se faz associada ao autoritarismo e ao paternalismo presentes na mesma.

A liderança, a autoridade antigamente era o seguinte: faça o que estou mandando e não discuta. Era uma liderança impositiva, não era participativa. Ela não discutia os fatos. Até porque as empresas, naquela época, com exceções, eram muito empresas domésticas [familiares], empresas pessoais, empresas familiares, em que o avô passava para o pai, que passava para o filho, passava para o neto e assim sucessivamente. Mas nas outras empresas, empresas de sociedade limitada ou sociedade anônima, o conceito era o seguinte. Se era o dono: eu estou mandando, cumpra; se era o empregado do dono, na função gerencial: Moço, mandei fazer, faça, não discuta a minha ordem. Era impositiva. Então, dava certo? Muitas davam, outras não. Outras quebravam no meio do caminho. Mas não havia participação. (PS/Otimismo).

4.3.1.2 Imagem: elementos autoatribuídos e atribuídos pelas coortes à coorte Anos de Ferro (1968/1979)

Curiosamente, por outro lado, a coorte Anos de Ferro (1968/1979), nesta pesquisa, apresenta uma imagem de atitude *insegura e instável*, fruto de *objetivos românticos (idealismo)* e da

vivência de uma realidade cerceadora, opressiva (Quadro 6a). Conforme os dados sintetizados no Quadro 6ª, do ponto de vista da autoimagem, percebem-se como detentores de *maior rigor acadêmico*, ou seja, maior compromisso com a escolarização que a anterior, mas em menor grau que as duas coortes que a sucedem. Veem-se como *podados na livre expressão*, porém nem por isso sem *senso crítico*, redundando em *comportamentos combativos*. A autoimagem dos sujeitos pertencentes à coorte Anos de Ferro (1968/1979), respeitante ao contexto do trabalho, aparece a de indivíduos *idealistas*, voltados para uma *visão humanista* ou com o domínio maior das *habilidades humanas*, com conseqüente reflexo na *melhoria do trato social*, ao reivindicar e conceder a *liberdade no agir, expressar-se e vestir*. Em outras palavras, se veem com mais liberdade no agir, no se expressar e no se vestir. Entendem-se idealmente como sinônimo da *liberdade* ou daqueles que personificam a *contestação do autoritarismo*. Aprenderam, por ter vivido sob o regime autoritário no Brasil e pela vigência do modelo *taylorista* no trabalho, a *virarem-se sozinhos, a agir com independência*, até como forma de contraposição ao instituído. Consideram-se capazes de fazer uso de *manobras sutis para se esquivar da autoridade*, evitando o *confronto direto*. Os sujeitos Anos de Ferro (1968/1979) se viram com muito mais clareza como os que tiveram que se submeter e/ou opor-se à autoridade, do que como figuras detentoras de poder, ou seja, tiveram dificuldades de se colocar como autoridade. Nesse sentido, há como que certo escrúpulo para se posicionar:

Vejo que temos um problema com a autoridade... não no sentido somente da contestação, mas meio que a gente nega o poder... a gente prefere diluir, acreditar que ele é desnecessário... o poder é sempre uma culpa que a gente carrega... fomos mandados, e agora? Ou a gente é tão autoritário quanto foram nossos pais, ou então a gente não sabe o que fazer, sente culpa. (Y/Anos de Ferro).

Referem-se a si mesmos como os que tiveram de conviver com as restrições e o cerceamento: *muitas lideranças foram abafadas....* E, por fim, acabam buscando a segurança. Por isso na autoidentificação ainda persistam a *busca por estabilidade e emprego fixo*, em associação à luta pela *independência ou autonomia nas ações (virar-se sozinho)*.

Eu não sei se é privilégio da minha geração, acho que é. Eu vejo a turma mais nova hoje, às vezes não enxerga as coisas tão utopicamente....Acho que minha geração tinha uma visão utópica de mundo, de promessas. Era um pessoal muito ligado à questão da esquerda, todo mundo falava que era comunista, mesmo que não fosse, nem sabia direito o que era isso, mas todo mundo era de esquerda, era comunista, agitava, a gente participava de movimento estudantil. Eu não militava. Eu participei de DA, mas era uma militância muito incipiente, porque eu tive alguns problemas internos com os colegas do DA. O DCE era muito forte na [nome da universidade onde estudou]. O presidente do DCE... era o Fernando Pimentel. Mas era um período de promessas, de esquerda, de agitação....Eu não tinha nenhuma militância, sempre fui idealista, mas só para consumo interno. Veio o golpe militar, uma frustração muito grande... (S/Anos de Ferro).

Se essa coorte viveu a agitação dos anos 1970, traduzida pela oposição ao regime autoritário, sua autoimagem vem igualmente carregada de um ideário *utópico* vinculado ao *sonho*

frustrado de maior liberdade e autonomia, acreditando em outro modelo de referência que não se consolidou ante o regime militar no Brasil. Mas, por outro lado, há o reconhecimento da natureza histórica e da natureza da história como um processo contraditório, contínuo e descontínuo em sua construção pelas sucessivas gerações.

Na minha opinião, deixamos a luta pela liberdade, mas não alguma coisa consolidada no lugar. Pras outras gerações não deu pra construir um modelo de referência diferente. Nem sei quanto tempo mais será preciso para isso acontecer. Mas é assim, cada um vai construindo do seu jeito, do jeito que dá, ainda vem o outro e completa, ou muda, ou destrói...acho que é assim mesmo. (S/Anos de Ferro).

Nos qualificativos gerais que se autoatribuíram, aparecem não somente adjetivos como *combativo* e *confiante*, mas também *inseguro* e *instável*. Por conseguinte, a autoimagem dos Anos de Ferro (1968/1979) surge como relativamente ambígua não inteiramente contundente e visivelmente clara ou marcante, como no caso da coorte Otimismo (1955/1967). Configura-se, pois, como a geração da transição entre um modelo despótico para outro, sem que, contudo, fique preciso qual “outro” modelo seria este. Aparece no cerne do novo modelo a busca pela liberdade, mas não que tenham sido capazes de acenar com uma estrutura de poder ou de mando bem-configurada.

As demais coortes, ao se referirem aos sujeitos da coorte Anos de Ferro (1968/1979), fizeram uso de expressões tais como “mais que” ou “menos que”, o que configura uma imagem que se estabelece na comparação ou naquilo que têm a mais ou a menos e não em marcas precisas que o caracterizam. Exemplificando, as demais coortes sempre que iam se referir aos sujeitos dessa geração o faziam do seguinte modo: *eles são academicamente **mais exigentes que** aqueles da coorte Otimismo (1955/1967)*, ou, então, *são **menos avançados tecnologicamente que** os sujeitos que compõem a coorte Década Perdida (1980/1991)*. A coorte Anos de Ferro (1968/1979), então, sendo identificada como uma geração “intermédia” ou de transição, a qual pode ser descrita naquilo que possui a mais ou a menos em relação às outras três. Desse modo, nós nos deparamos na pesquisa com dados que confirmam uma associação da autoimagem a representações idealistas e românticas na geração Anos de Ferro (1968/1979) e, ao mesmo tempo, certa independência na ação e pragmatismo no trato das questões relativas ao cotidiano ou como trabalhadores. Por outro lado, foi vista pelas demais como aquela que deu início ao processo de contestação da autoridade, porém que ainda vive fortemente sob o efeito das restrições impostas por aquela que a antecedeu, a coorte Otimismo (1955/1967). À *contestação* e *rebeldia* associam-se traços de *calma* e *serenidade* ou uma espécie de *deixa estar para ver como fica*, uma espécie de *procrastinação* na imagem que projetam; tudo isso

justificado no fato de terem vivido a *aceleração das mudanças pós anos 1970, aumento de desemprego e das exigências no que tange a empregabilidade*¹⁰¹.

Conforme a coorte Anos de Ferro (1968/1979), há que se fazer uma crítica ao modelo de autoridade instituído pelo capital. Os sujeitos fazem uma associação imediata entre o modelo de autoridade e o modelo taylorista/fordista, mas suas críticas não ultrapassam o terreno da influência sobre os indivíduos ou sobre as individualidades e não são atinentes ao capitalismo nas suas formas de organização e de imposição de tais modelos. Tais críticas alcançam as influências e interferências em um âmbito um pouco mais abrangente da coletividade empresarial ou o corpo diretivo de dada instituição. Não chegam, porém, a tecer uma análise de cunho mais inclusivo, alcançando a dimensão da totalidade do sistema político-econômico ou do capitalismo como modelo de dominação de classe. Por exemplo, na fala em sequência, um sujeito da geração Anos de Ferro (1968/1979) salienta que o modelo autoritário identificado nas empresas, decorre antes dos estilos pessoais dos dirigentes em exercício do que de uma estratégia geral de o capital estabelecer modos de perpetuação e reprodução do modelo hegemônico de dominação capital/trabalho. Há, no caso, uma espécie de personalização e não uma visão abrangente de todo um sistema que condiciona e contextualiza a ação e posição individuais.

Eu acho que qualquer modelo, a base dele toda está muito nos valores dos dirigentes, em quem está na direção, naquele diretor ou naquele presidente ou nos valores da empresa, que para mim dá na mesma coisa. Eu acho que depende muito disso. Eu posso até ter um modelo ideal, mas, se estou trabalhando numa empresa, a empresa tem alguns valores que não são coerentes com os meus, mas eu estou ali trabalhando, estou prestando serviço para a empresa, sou empregada da empresa, eu acabo seguindo o modelo da empresa. (Y/Anos de Ferro).

Todavia, a visão das outras três gerações caracterizam a coorte geracional Anos de Ferro (1968/1979) como uma geração que lidera através da *sociabilidade (comunicação e diálogo)* de forma mais *permissiva*, de *fomento à abertura*, à *acessibilidade àqueles que coordenam*. Em certa medida, também, é percebida como a geração que preserva resquícios da visão da geração anterior, ou seja, mesmo que tenha iniciado o processo de contestação, contraditoriamente a *marca autoritária* perdura quando se trata de práticas de gestão e exercício do poder. Nele dilui-se a associação entre *gestor e dono*, como havia sido preconizado pelos sujeitos da coorte Otimismo (1955/1967), e que também se configura como uma geração em que se observa a pouca emergência de líderes representativos. Chegam a

¹⁰¹ A expressão *empregabilidade* é termo recente em administração e bastante controvertido. Refere, essencialmente, à condição do trabalhador se manter competitivo e empregável no mercado de trabalho. Traduz uma responsabilização do trabalhador por sua carreira e preparação para o trabalho. Nessa medida, vem carregado de certa perversidade, uma vez que a capacitação ou qualificação na atualidade não é a condição que garante o sucesso profissional, visto que os postos de trabalho não crescem em proporção direta em relação às mesmas.

afirmar que fazem parte de uma geração que viveu uma crise de liderança ou de um grupo de poucos indivíduos que se colocavam na posição de ou tomavam para si esse papel, fato que coincide com o que já havia sido apontado ao analisarmos a autoimagem dessa geração. Afirmamos que a mesma se vê muito mais na posição de quem é comandado (mesmo que assuma uma posição de contestação) do que de mando ou de autoridade. Surgem, ainda, como qualificativos atribuídos pelas outras gerações aos Anos de Ferro (1968/1979) vocábulos bastante díspares, a saber: *calmos, serenos, contestadores, rebeldes, irreverentes, idealistas, carismáticos, participativos, íntegros, abertos ao questionamento*. Como já dissemos, é uma geração que tanto se vê como é vista dentro de uma configuração um tanto antagônica, ambígua, contrastante e não tão bem personificada como da coorte Otimismo (1955/1967).

4.3.1.3 Imagem: elementos autoatribuídos e atribuídos pelas coortes à coorte Década Perdida (1980/1991)

Atendo-nos especificamente à coorte Década Perdida (1980/1991), conforme Quadros 6b, seus sujeitos se veem como uma *geração politicamente alienada* e quanto às questões sociais se autointitulam *individualistas* e voltados para a busca do prazer (*fazem somente aquilo de que gostam*), apresentando certo *hedonismo* e *individualismo* e mostrando-se preocupados em *conciliar vida pessoal e vida profissional* de modo equânime. Dentre os atributos autoatribuídos em um âmbito mais geral, figuram a *abertura à mudança, a perspicácia, a empatia*, mas também a *apatia e acomodação*, sobretudo no tocante ao envolvimento político (*“birra” à política*) e por ter sido a geração do *“não pode”*, do *senso crítico podado*. Não nos esqueçamos de que estamos falando dos filhos dos Anos de Ferro (1968/1979) e netos dos que pertencem à coorte Otimismo (1955/1967). Talvez valha aqui a menção de que os sujeitos da coorte Década Perdida (1980/1991) se sentem sem referenciais claros no tocante à autoridade, haja vista a ideia já descrita acima de que os Anos de Ferro (1968/1979) contestaram um modelo bem-configurado e nítido (o autoritário), mas não foram capazes de construir outro substitutivo com a mesma clareza configurativa.

No âmbito do trabalho, veem-se como *comprometidos*, considerando o *trabalho como fundamental e fonte de realização*, distinguindo-se ainda pela *participação, prestatividade* sendo sua *capacidade profissional* assegurada pelo seu *perfil técnico e academicamente bem-formado*. Chamam atenção para uma visão de vida no trabalho e fora do trabalho,

considerando-o como fonte de realização, mas também como o meio de se *ganhar a vida* e desfrutar dos prazeres e possibilidades que a vida oferece. Como se constituem como coorte no período formativo pós-ditadura, consideram que *carregaram o fardo de ser a geração da esperança ou decepção*. Interpretam a *ausência de idealismo*, identificado tanto na coorte Otimismo (1955/1967) quanto nos Anos de Ferro (1968/1979) como causa de *apatia, desinteresse e alienação*:

O pessoal é muito alienado. Acho bem alienada minha geração. Eu até estava conversando com uma pessoa da Argentina, como as pessoas lá são mais inteiradas. Aqui são muito alienadas das questões. Eu mesmo. Não sei se é porque em política, a gente já fica meio com pé atrás mesmo. E vem uma história da época da ditadura, que a gente não foi acostumado – a gente, da minha geração –, a gente não ficava questionando mãe e pai. A gente nem aprendeu muito. A gente é bem por fora do que acontece. (CM/Década Perdida).

Ao serem representados como autoridade pelas outras três gerações, por outro lado, foram vistos como *avessos ao despotismo*. No papel de autoridade, estimulam a *independência*, além de incorporar a *delegação* em seu cotidiano como líderes. Prontificam-se a orientar seus seguidores e têm por base uma *visão de futuro*, um *foco em resultados em curto prazo*. Descrevem-se como *abertos* e foram descritos como a coorte que adota um estilo de autoridade mais próximo do *democrático*, além de se revelarem mais *preparados academicamente* e possuírem o *domínio de idiomas e da habilidade intercultural*, condições que retratam maior competência para assumirem posição de mando na visão de todas as coortes.

4.3.1.4 Imagem: elementos autoatribuídos e atribuídos pelas coortes à coorte Seja Você Mesmo (1992/2003)

Por fim, os sujeitos da coorte Seja Você Mesmo (1992/2003), Quadro 6b, tomam para si um ideário de coorte *high tech*, isto é, *a mais tecnológica* dentre as quatro em estudo, aquela que já chega ao mercado de trabalho dominando competências e habilidades distintivas como *experiência internacional* (adquirida em intercâmbio, principalmente); é ainda mais *afeita e apressada na conquista de posições de status e valor social reconhecido*. Em certa medida, acentuam-se alguns dos atributos já identificados como peculiares aos da Década Perdida (1980/1991), tais como *domínio de tecnologia* e *habilidade intercultural*. Há coincidência entre a autoimagem (a maneira como se veem) e a imagem projetada (como é vista pelas outras gerações).

O trecho de narrativa abaixo ilustra como os Seja Você Mesmo (1992/2003) são vistos:

Hoje eu vejo que tem uma visão muito pragmática, muito fortemente influenciada pela escola americana de gerenciamento de business, de negócios. Uma competitividade muito acirrada, tem que dar resultado a qualquer custo....tem uma carga de trabalho violentíssima, é cobrado, é exaurido todo o potencial dele [trabalhador]. A turma está estressada... Eu conversava com um profissional jovem, líder de equipe. Ele é de uma indústria que vende cerveja, Ambev...Um cara estressado. Essas empresas de cerveja, Coca-Cola, elas sugam o indivíduo. Tem que produzir 16 horas por dia, eu estou aqui, meu celular tem que estar ligado, meu lap top está no meu apartamento, só posso viajar para lugares que tenham ligação com a internet. Eu vejo essa diferença. (S/Anos de Ferro).

Eles têm pressa, mas não parecem dispostos a sacrificar *vida pessoal* em prol da *vida no trabalho*, como as sujeitos da coorte Década Perdida (1980/1991) já haviam sinalizado, ou seja, identificam o *trabalho como fonte de realização*, mas também como atrelado a *ganhos financeiros que propiciarão a qualidade de vida* que desejam fora do trabalho. Em certo sentido, resistem a se entregar sem resistências à exploração sem um retorno dado numa *ascensão rápida na hierarquia*, obtenção de ganhos salariais que possam alimentar a necessidade crescente de *maior consumo de produtos e serviços*.

Eu acho que a pessoa não é só trabalho. Para ela estar bem para trabalhar, ela tem que ter...É claro que todo mundo tem problema. Mas ela tem que ter um equilíbrio da vida dela, pessoal, da vida profissional. O equilíbrio do próprio organismo. Daí ser bom a pessoa estar tendo alguma atividade para relaxar. Não que eu seja contra trabalhar mais de oito horas....Mas é esporadicamente. Todo mundo aqui tem coisas para fazer além de trabalhar. (R/Seja Você Mesmo).

Os sujeitos dessa coorte se veem como *criativos, democráticos* ou mais *tolerantes com as diferenças* e *afeitos ao trabalho em parcerias*. Lançam-se de modo *destemido*, *correm risco* com mais desprendimento e, do mesmo modo como aceitam a *tutoria*, prontificam-se a serem *tutores*. O trabalho é espaço para realização, contudo, vem associado a outras expectativas que se estendem para além dessa dimensão:

Eu tenho contato com pessoas diferentes. Pessoas que têm um direcionamento de trabalho, que querem fazer do trabalho a realização pessoal, e pessoas que querem a realização pessoal independente do trabalho. Seriam os novos hippies. Pessoas que querem se divertir, estão ali mas não sabem para que estão. Eu acho que a independência financeira causa um pouco disso. A maioria das pessoas que eu conheço, que não estão ligando para os processos, não querem muito saber de (...), não querem adquirir, são pessoas que têm uma realização financeira, os pais têm uma realização financeira razoável.(L/Seja Você Mesmo).

São sujeitos mais voltados para *as marcas da moda, o consumo de produtos, o prazer imediato e não em longo prazo*. Nessa medida, nem sempre o trabalho é reconhecido como o meio para se atingir outros fins, ou seja, querem obter os ganhos, mas sem a dedicação árdua e o esforço necessário. Estão regidos por outra ética no trabalho e isso muitas vezes os conduz a um modelo de *competitividade predatória, em que os valores éticos e morais são mais elásticos*. Essa é a maneira pela qual são descritos pelas outras gerações. A imagem que as outras três gerações construíram acerca dos sujeitos da Seja Você Mesmo (1992/2003) confirma parte da autopercepção dos mesmos, sobretudo no que se refere à maior *preparação acadêmica, ao domínio da tecnologia e à promessa como potencialidade*.

4.3.2 Conceito de autoridade formulado pelas quatro coortes geracionais

Continuando a análise das subcategorias relativas ao *sentido do trabalho e da autoridade*, ocupamo-nos nesta instância do conceito de autoridade formulado pelas coortes geracionais ainda conforme o Quadro 6a (Otimismo e Anos de Ferro), 6b (Década Perdida e Seja Você Mesmo).

4.3.2.1 Conceito de autoridade formulado pela coorte Otimismo (1955/1967)

O conceito de autoridade que a geração Otimismo (1955/1967) formula (Quadro 6a) é igualmente contundente e claro se comparado com sua marca de autoritarismo. Há uma evidente desarticulação entre o conceito que formulam e a autoimagem ou a imagem que projetam. Não obstante estejam cientes das mudanças ocorridas nas expectativas relativas à autoridade, parece possível dizer que a coorte não as incorporou ao seu modo de ser, e isto considerando tanto a autoimagem da geração quanto aquela que as outras três gerações nela identificam, descrição posta na subseção anterior. Portanto, estão presentes no conceito de autoridade conexões entre trabalho e *empreendimento* e, consequentemente, autoridade como o sujeito que é *líder e empreendedor*. Também há a diferenciação explícita entre *chefe* e *líder* quando se trata do exercício da autoridade nesse contexto, ou seja, no contexto organizacional e do trabalho. Seus integrantes descrevem conceitualmente a *liderança vinculada ao alcance de objetivos* e à *habilidade para mobilizar pessoas* e a compreendem como uma *variável cultural* e, portanto, *contextual*.

Assim, se, de um lado, se descrevem e são descritos como sujeitos que incorporam o modelo taylorista/fordista de gestão no exercício da autoridade nas práticas de trabalho e em outras esferas da vida, o conceito de autoridade que a coorte Otimismo (1955/1967) formula contém elementos que mais se aproximam daquilo que Sennett (1999a) nomina como modelo de *autoridade da pessoa autônoma*. Assim, os dados foram indicativos, no caso dessa geração, de uma representação do trabalho como o lugar para o exercício da autoridade e coincidente com o modelo taylorista/fordista despótico em suas atitudes, não obstante realcem conceitualmente uma *visão funcionalista, de influência em direção a objetivos* e focada em *habilidades pessoais* e até ao *dom* ou a *características inatas*, contraditoriamente. Nos relatos seguintes, temos a exemplificação do conceito que dois sujeitos da coorte Otimismo

(1955/1967) concebem e que não se enquadram à visão *taylorista*, mas sim ao discurso da gestão no modelo japonês:

Líder é aquele capaz de fazer com que pessoas lideradas alcancem aqueles objetivos que ele imagina, mas, não somente isso – que era o pensamento dos anos 60 -, mas que isso é função de um conjunto de variáveis sociológicas, psicológicas, antropológicas, culturais e contextuais. Num grupo, a liderança pode vir a ser exercida por alguém que, à luz do contexto que estão inseridas, responda melhor às demandas do grupo, às necessidades do grupo. Ele pode não ser o mais capaz, o mais situado, mas ele é o “mais capaz e o mais situado” para responder às demandas do grupo (L/Otimismo).

Ou ainda:

O líder, na minha concepção, ele tem que ter a experiência, tem que ter a sensibilidade para ouvir as pessoas, ele tem que saber administrar o caos, os conflitos, que são muitos. Ele tem que saber compreender as pessoas, saber que cada um tem a sua individualidade, o que é bom para o Antônio não é bom para o Manoel, ele tem que ter um conhecimento global. Porque, caso contrário, ele pode exercer uma liderança negativa ou estar conduzindo pessoas para um lugar errado. (PS/Otimismo).

Contudo, tais concepções contrastam com as descrições de como são os sujeitos da coorte Otimismo (1955/1967) no exercício do poder ou em suas atitudes no trabalho. Na primeira fala transcrita a seguir, um sujeito da geração Otimismo (1955/1967) descreve a realidade da instituição escolar nos anos 1970. Para ele, ainda é a condição que impera até o momento, visto que a renovação ou sucessão nas posições de direção e mando são lentas e que o discurso é democrático, mas a prática ainda é autoritária.

Eu sou, eu mando, a minha palavra é última, mil discursos para referendar uma conversa....A última palavra era do professor, a última palavra era do diretor. Se existisse a função de coordenador, com esse nome ou com outro – orientador pedagógico, supervisor, como existia até metade dos anos 70 – era sempre uma função verticalizada... tem um livro ali que diz: a escola é o que seu diretor for. A consagração do pensamento autoritário mesmo. O cara, por ser diretor, tem todo o saber e a autoridade. (L/Otimismo).

Ou então, no caso de outra fala ilustrativa de como são vistos pelas outras gerações:

A geração antes de mim [Otimismo] era muito autoritária. A minha geração começou a questionar esse autoritarismo. Era um pessoal manda quem pode, obedece quem tem juízo. Estou pensando no meu pai, por exemplo. Meu pai trabalhou na [nome da empresa], foi contador lá muitos anos. Eu lembro que o gerente chegava lá, era um sistema meio militarista, que a gente chama de militarista hoje. Era uma liderança que tinha uma preparação taylorista. (S/Anos de Ferro).

Eles ocupam um lugar mítico, como podemos entrever no depoimento imediatamente abaixo [de um representante da coorte Anos de Ferro (1968/1979)], na visão das outras gerações. São detentores do modelo de referência a ser imitado ou contestado, que se apresenta com uma identidade bastante clara e precisa: autoritarismo, centralização. Além desse modelo tão característico nos dados da pesquisa, não nos foi possível distinguir outro, a não ser o que se personifica na *competitividade*, no *individualismo*, no *hedonismo* próprio aos Seja Você Mesmo (1992/2003), fato que esperamos fique evidenciado à medida que avançarmos na apresentação dos dados desta seção.

O pessoal que me antecedeu [Otimismo] acho que, em termos de se situarem no mercado, a situação ainda era mais privilegiada do que a minha....esse pessoal era meio mito até, porque existia uma escassez assustadora de profissionais com qualificação. Os tenho como os precursores, os desbravadores do mercado de trabalho....são figuras lendárias. Acho até que muitos tinham até mais status que a gente. Eu já peguei um lado que começou meio forte, depois foi caindo. Hoje vejo claramente isso, muito poucos profissionais qualificados com emprego; só está diminuindo. E a turma que vem pela frente talvez seja mais competitiva agora. (S/Anos de Ferro).

4.3.2.2 Conceito de autoridade formulado pela coorte Anos de Ferro (1968/1979)

No conceito que formulam atinente à autoridade, surgem elementos que a associam a *virtude (ou dom)*, ligada à *posição ou cargo ocupado*, mas igualmente dependente de fatores como *capacidade para fazer o marketing pessoal* e de ser capaz de *compartilhar a liderança e o poder* em prol de *um objetivo comum*. Mas, também, o conceito de autoridade está impregnado do sentido de *influência*, de *autoliderança*, como igualmente de uma concepção *inatista ou de dom pessoal*. Misturam-se, portanto, elementos que apontam para uma visão democrática (compartilhar poder, autoliderança) com outros bastante tradicionais próprios a acepções inatistas (dom, virtude). Porém, de todo modo, a autoridade seria na visão dos Anos de Ferro (1968/1979) uma espécie de *representação legitimada* e que demanda o *uso de estratégias e táticas específicas*, ou seja, os elementos presentes no conceito de autoridade congregam atributos contraditórios. A autoridade surge como decorrente da capacidade de *autoliderar* ou *autogerenciar*. Todavia, no universo pesquisado, a coorte Anos de Ferro (1968/1979) traz elementos expressos no Quadro 6a, que se enquadram numa visão conceitual da autoridade ligando-a a uma natureza inata de dom ou virtude, como carisma, capacidade natural de ascender sobre os demais. O conceito contém ainda a representação de uma relação sempre *vertical* entre indivíduos: alguém manda e alguém obedece.

4.3.2.3 Conceito de autoridade formulado pela coorte Década Perdida (1980/1990)

Ao contrário dos Anos de Ferro (1968/1979), os sujeitos da Década Perdida (1980/1991) acrescem elementos distintos e que parecem demarcar um modelo que se contrapõe ao autoritário e, ao mesmo tempo, apresenta-se de forma um pouco mais precisa do que o apresentada por aqueles. Não que ainda não se façam presentes contradições entre os

elementos conceituais, mas o ideário traduzido no conceito que formulam nos pareceu mais bem caracterizado:

Eu vejo muito a liderança assim, fisicamente: alguém fazendo um gol, uma multidão aclamando aquele momento; ou alguém cantando uma música, e alguém hipnotizado cantando isso; ou alguém obtendo, fazendo um discurso, e todo mundo prestando atenção. Então, eu personifico, visualizo, identifico a liderança muito através desta imagem. Na hora da música, ou alguém olhando uma imagem que alguém filmou, concebeu esta imagem e transpôs pra este vídeo, e alguém conseguir arregimentar um número cada vez maior de pessoas focando nessa situação (D/Década Perdida).

No texto acima, proferido numa tentativa de conceituar autoridade, depreendemos princípios que associam seu exercício a atributos pessoais, como carisma, por exemplo, ou mesmo a capacidade que se tem de *arregimentar* seguidores em ritmo crescente. Mas há, por outro lado, a indicação de contextos diversos em que o fenômeno é passível de expressão, como na arte, no esporte etc. Tal amplitude não foi tema dos Anos de Ferro (1968/1979) e nem dos sujeitos da coorte Otimismo (1955/1967). A coorte Década Perdida (1980/1991) especifica que, no trabalho, estão sob forte influência de *modelos norte-americanos de competitividade, postura pragmática, visão de equipe* e o entendimento da autoridade como *destaque legítimo e exercício de influência*, o qual toma forma de *modo natural e meritocrático*. Seus sujeitos reconhecem, então, que a relação de autoridade *é sempre uma relação vertical*, como os Anos de Ferro (1968/1979), e que, em muitos casos, cabe-lhes a função de ser *um agente de mudanças, o arauto dos novos tempos*. A liderança é, para eles, menos uma posição ou cargo e mais um mérito e uma *forma empreendedora de encarar a vida, associada ao querer e à definição de uma opção individual face às oportunidades que a empresa oferece*. É, também, a disposição de estar em *destaque*, ter o desprendimento e o esforço de se pôr em evidência e tomar para si o papel de *direcionar os demais para o alcance de objetivos*. Nesse caso, para os sujeitos dessa geração, ser autoridade é liderar e empreender, elementos a que os sujeitos da coorte Otimismo (1955/1967) já haviam se referido. Parece-nos, entretanto, mais evidenciado aqui o entendimento do exercício da autoridade e da liderança como um fenômeno social e que congrega o líder (suas escolhas, desejos etc.), os liderados (a legitimidade) e a circunstância (o contexto) em que o fenômeno tem lugar.

4.3.2.4 Conceito de autoridade formulado pela coorte Seja Você Mesmo (1992/2003)

Tal como as gerações anteriores, também a Seja Você Mesmo (1992/2003) reconhece como um problema o fato de que a autoridade continue a ser uma *relação sempre vertical, alguém*

manda e outro obedece, propondo um *enfoque mais horizontal*, em que o poder não seja distribuído de forma tão desigual:

Acho que [liderança] é o direcionamento de pessoas em prol de um objetivo proposto. É a arte de direcionar as pessoas, de conseguir que elas realizem um trabalho proposto, ou a meta proposta ou... A liderança é uma estrutura muito piramidal. Acho que isso é um problema. Porque a meta que estou impondo, foi a mim imposta. Por isso que eu falo que a liderança é esse direcionamento para atingir um objetivo proposto. [...].
(L/Seja Você Mesmo).

Nessa coorte, há um entendimento explícito de que a autoridade se estabelece a partir da legitimação, além de pressupor o uso e a prática alinhada com o conceito de *inteligência emocional*¹⁰². Cabe à autoridade a função precípua de *acompanhar e direcionar a equipe*, preservando uma forma de mando em que *verticalidade e horizontalidade* se mantenham em *equilíbrio*. Pressupõe, ainda, *saber inovar e convencer*. Inovar os meios e as soluções para os problemas operacionais e estratégicos que se impõem no processo produtivo e convencer no sentido de persuadir ou fazer com que os subordinados façam por você e não para você.

São vistos como *líderes criativos*, que primam pela *descentralização e participação*. Nessa coorte, a conotação desloca-se para uma expectativa identificada muito mais com questões humanas e estratégicas do que relativas à operação, o que está traduzido nos verbos *acompanhar, monitorar, direcionar, inovar, convencer* etc. Não obstante estejam presentes referências ao papel operacional da liderança, este vem acoplado a práticas que visam a identificar talentos e a agregar valor. Ao conceituarem autoridade e liderança, salientam que a mesma deve ser *legitimada e compartilhada*:

Aliás, acho que não só na minha área, em qualquer área. Hoje, a liderança realmente tem que se legitimar como liderança. Nem sempre coincide com a gerência, você tem momentos em que outras pessoas da equipe lideram também. Mas eu vejo que mudou demais. Antes, era a liderança, a legitimação, na maior parte dos casos, pelo cargo. Não se discutia nada, as coisas eram muito impostas. Hoje, não **(R/Seja Você Mesmo).**

Em síntese, as gerações Otimismo (1995/1967) e Anos de Ferro (1968/1979) por um lado e a Década Perdida (1980/1991) e Seja Você Mesmo (1992/2003), por outro, revelam duas marcas bem distintas – autoritária e tecnológica, respectivamente. Entretanto, não se pode afirmar que haja a personificação clara de um novo modelo com contornos precisos, ainda que seja possível entrever diferenças bem peculiares em cada uma dos quatro coortes geracionais em estudo. A coorte Otimismo (1955/1967), nesta pesquisa, foi a que talvez tenha apresentado uma maior clareza na representação do conceito de autoridade. Mesmo que se tenha revelado autoritária, foi a geração que, na fala, se apropriou do poder, sem, no entanto se confundir com ele, o que parece não ter ocorrido com a geração Anos de Ferro (1968/1979). Esta última, explicitou a autoridade e a liderança como atributos pessoais e

¹⁰² Inteligência emocional: conceito em psicologia que descreve a capacidade de reconhecer os próprios sentimentos e os dos outros, assim como a capacidade de lidar com eles.

mostrou-se escrupulosa em assumir-se como autoridade, o que constitui contraceito na medida em que a associa ao dom. A Década Perdida (1980/1991) foi a que se aproximou mais do que poderíamos especificar como autoridade democrática, mas carente de referências nesse campo e, por conseguinte, não tão característica em sua personificação como autoridade. Por fim, a Seja Você Mesmo (1992/2003), de algum modo se mostrou oscilante e ambivalente entre um ideal democrático e uma marca individualista.

Eu acho que a gente tinha uma liderança muito patriarcal, na época do meu avô, onde o líder era o patriarca, o detentor da primeira e da última palavra. Era incogitável ir contra o que ele estava falando. E isso veio sendo desconstruído. Na geração do meu pai, eu acredito que o líder passou a ser mais social, a ter mais acesso à comunicação, dar mais acesso para o liderado colocar suas opiniões. E que hoje isso acontece de maneira muito aberta. A participação nas decisões, por parte dos liderados e por parte do líder. Acho que o líder respeita muito mais a decisão dos liderados hoje, do que na época do meu avô. (L/Seja Você Mesmo).

Categoria Coortes Geracionais	Imagem e conceito de autoridade				
	Subcategorias				
	Imagem				Conceito de autoridade formulado
	Autoimagem		Projetada		Elementos presentes
	Características gerais	Como trabalhador	Características gerais	Como líderes/autoridade	
Otimismo	- Autoritária - Romântica (idealista)	- Autoritária/ditatorial - Baseada no saber - Centralização - Competência técnica - Comunicação em mão única - Dono = gestor - Dono = gestor - Sistema militarista/<i>taylorista</i> - Verticalidade	- Resistente - Princípios e premissas sólidos - Conservadora - Romântica - Especialista - Apegados a “ferramentas” e “instrumentos” - Experiência como parâmetro - Valorização do saber (conhecimento) - Rejeição ao novo/resistente - Primitiva - Estável	- Legitimação pelo cargo - Patriarcal: primeira e última palavra - Centralização - Receio na tomada de decisão - Tecnologicamente defasada - Presença de mais líderes na geração - Autoritarismo/submissão/subordinação - Relação autoridade = “senhor-escravo” - Capacidade de mobilização - Poder de posição - Liderança como atributo inato - Prática (autoritária) ≠ discurso (democrático) - Ditatorial e coercitiva - Poder = promessas e ameaças - Reservada	- Líder = empreendedor - Vinculada ao contexto - Mobilizar pessoas - Vinculada ao alcance de objetivos - Líder ≠ chefe - Visão funcionalista - Foco em habilidades - Influência - Condicional a variáveis culturais e de poder
Anos de Ferro	- Combativa - Confiança - Insegurança e instabilidade - Objetivos românticos (idealismo) - Restrições à livre expressão - Rigor acadêmico	- Independência (virar-se sozinho) - Maior habilidade humana - Melhoria no trato pessoal - Idealismo - Liderança = uso de estratégias e táticas - Liberdade = agir, expressar-se, vestir-se - Manobras mais sutis de se esquivar da autoridade - Busca de estabilidade/emprego fixo	- Contestadora - Calmos, serenos “deixa estar para ver como fica” - Rebeldia - Contestação	- Mais sociável (comunicação e diálogo) - Mais acesso para o liderado - Dono ≠ gestor - Questionamento da autoridade - Prevalece a visão da geração anterior - Poucos líderes presentes - Crítica mais formulada - Irreverência - Questionamento ao autoritarismo - Postura idealista e carismática + participação - Abertura p/ questionamentos - Preocupação com integridade - Presença ainda de limites	- Objetivo comum - Virtude, dom - Liderança = cargo - Relação vertical - Liderança = compartilhar - Influência - Autoliderança <i>Marketing</i> pessoal - Atributo inato - Liderança = poder - Líder ≠ representante

Quadro 6a - Sentido do trabalho e da autoridade - Imagem e conceito de autoridade para as coortes Otimismo e Anos de Ferro

Fonte: Dados da Pesquisa (2005/2011)

Categoria	Imagem e conceito de autoridade				
	Subcategorias				
	Imagem				Conceito de autoridade formulado
	Autoimagem		Projetada		Elementos presentes
Coortes Geracionais	Características gerais	Como trabalhador	Características gerais	Como líderes/autoridade	
Década Perdida	• “Birra” à política • Aberta • Acomodação • Alienada • Conciliação vida pessoal e profissional • Empatia • Faz o que gosta (prazer) • Geração da esperança ou decepção • Geração do “não pode” • Individualista • Perspicaz • Preocupação em desenvolver • Senso crítico podado	• “Corre atrás” • Capacidade profissional • Comprometimento profissional • Participação • Perfil técnico • Prestatividade • Trabalho como fundamental = realização • Voltado para metas	• Maior nível contribuição • Aberta • Habilidade intercultural • Titulação (preparação acadêmica) • Valorização formação acadêmica	• Capacitados • Competitividade • Criatividade • Delegação • Descentralizada/ participativa • Foco em resultado e no curto prazo • Gerenciamento de <i>business</i> • Influência americana • Postura pragmática • Precusores da liberdade/ ruptura com a hierarquia • Visão de equipe • Visão de futuro	• Agente de mudança • Destaque • Direcionar para um objetivo • É sempre uma relação vertical • Empreendedor = líder • Gestor ≠ líder • Influência • Influência • Legitimidade • Líder = gestor • Meritocracia • Posição ≠ liderança • Surge naturalmente
Seja Você Mesmo	• Apressada, afoita • Consumismo, marcas da moda • Desligada • Mais+ Tecnológica	• Abertura ao risco • Coragem para arriscar • Criatividade • Democrática • PF paciência/ tolerância com as diferenças • Tutora	• Assertividade e • Autonomia “rasa”, “teleguiada” • Domínio de tecnologia • Estressada, (ansiedade) • Falta maturidade • Geração virtual (automação) • Individualismo • Maior campo de ação • Mais Crítica e questionadora • Ousadia, garra e vontade • Potencial • Prazer imediato	• Competitividade predatória • Melhor formação acadêmica • Perfil: conhecimento de idiomas, experiência internacional e tecnologia • Poder de decisão menor • Valores éticos e morais mais flexíveis	• Deve ser legitimada e compartilhada • Liderança = inteligência emocional • Papel de acompanhar e direcionar a equipe • Pressupõe saber inovar e convencer • Verticalidade e horizontalidade em equilíbrio

Quadro 6b - Sentido do trabalho e da autoridade - Imagem e conceito de autoridade para as coortes Década Perdida e Seja Você mesmo

Fonte: Dados da Pesquisa (2005/2011).

4.3.3 Expectativas de papel referentes ao exercício da autoridade

Quando associamos os dados descritos nas subseções precedentes aos especificados nos Quadros 7a (Otimismo e Anos de Ferro), 7b (Década Perdida) e 7c (Seja Você Mesmo), atinentes às Expectativas de papel referentes ao exercício da autoridade, torna-se possível avançar um pouco mais na compreensão do ideário prevalente entre as coortes.

Assim, para concluir a análise crítica e reflexiva da categoria *sentido do trabalho e da autoridade*, falta discorrer sobre a subcategoria *expectativas de papel relativas à autoridade*, a partir de seus indicadores: *atributos* (ter ou ser), *modelo e práticas da autoridade*. Nesse quesito, as coortes trouxeram um montante de informação bastante diverso, reunindo atributos que apontam para o *futuro ou para a mudança*, mais especificamente *inovação e criatividade*. Tais fatores se associam à *competência técnica* (conhecimento, saber fazer), e a outros elementos que remetem à *convivência social* ou de *respeito humano*, a saber: *ética e equilíbrio*. Todos eles asseguram uma distinção pessoal refletida na *oratória, carisma, “começar de baixo” e poder de convencimento*.

Se bem que possam ser feitos comentários mais gerais, na sequência explicitaremos a visão de cada coorte.

4.3.3.1 Expectativa de papel referente à autoridade na acepção da coorte Otimismo (1955/1967)

Observando no Quadro 7a os atributos arrolados pela coorte geracional Otimismo (1955/1967) acerca do papel da autoridade, vemos que eles se conduzem na direção de assegurar, por um lado, a execução, a produtividade e, por outro, conservar o clima humano, visto que podem ser reunidos em dois grupos: atributos relativos ao fazer ou à preparação pessoal: *conhecimento, escolaridade ou formação acadêmica, domínio de tecnologia, saber fazer, experiência, competência técnica, habilidades, qualificação* e requisitos sócio-emocionais (*interesse humano, ligado a relacionamentos, vínculo social*). Igualmente, as expressões *imaginário político* e *imaginário técnico* surgem como citações dos sujeitos da coorte Otimismo (1955/1967) e implicam a autoridade com engajamento cultural ou político, os quais se associam a atributos como ser *classe dominante* ou *elite* e ter uma *concepção de*

ensino, de homem e de sociedade, além de *ideologia* e a condição de *vinculá-la ao contexto* em que se dá seu exercício (*no trabalho, na família*). Outros atributos remetem, por sua vez, à dimensão pessoal, como ter *aspiração, compromisso, experiência de vida, informação, percepção, valores e crenças* e *tolerância ao estresse*, tudo isso associado à capacidade para conciliar *razão e sensibilidade* na tomada de decisão e na gestão daqueles pelos quais responde.

Quanto aos modelos de autoridade nominados pelos sujeitos Otimismo (1955/1967) figuram uma tipificação em que a liderança *autocrática, democrática* e *laissez-faire* presentes, mas também a *carismática, a natural* ou *a negativa*, supondo, nesse caso, um direcionamento para propósitos avessos ao bem comum, aos interesses dos liderados ou ainda interesses do capital. Consideram, ainda, que a autoridade se legitima *pelo conhecimento ou pela experiência*. Outras citações acentuam, por seu turno, o caráter instrumental da autoridade, ou seja, vinculando-a ao exercício de um papel social determinado, quais sejam: *líder sindical e líder social*.

Por fim, dentre as práticas atribuídas às figuras de autoridade, os sujeitos da coorte Otimismo (1955/1967) pressupõem que lhes cabe tanto a *análise crítica quanto a análise histórica* na tomada de decisão e no exercício de *atividades complementares e suplementares* às das equipes que coordenam. Assim, lhes cabe *fazer e mandar fazer*, adotando uma forma de *gestão participativa*, capaz de *influenciar e mobilizar as pessoas*.

4.3.3.2 Expectativa de papel referente à autoridade na acepção da coorte Anos de Ferro (1968/1979)

Se, no ideário dos sujeitos da coorte Otimismo (1955/1967), a autoridade se legitima pela experiência e pelo conhecimento, além de estar vinculada a contextos diversos, explicitamente para a coorte Anos de Ferro (1968/1979), Quadro 7a, a autoridade do líder é obtida por ele ser o representante da instituição na qual ela é exercida. Além disso, eles se ativeram, em especial, à autoridade exercida no contexto do trabalho. Para eles, assim como para os sujeitos da coorte Otimismo (1955/1967), os líderes fazem parte de uma *elite burguesa*, que trilhou *carreira ascendente*, conciliando a um só tempo tanto a *atenção à família* quanto o envolvimento na operacionalidade do trabalho, a partir da *habilidade técnica e pessoal de executar, saber fazer e querer fazer*. Dizendo de outra maneira: conciliam o *comportamento*,

o conhecimento e os atributos individuais com os valores e a cultura institucional. Por conseguinte, o exercício da autoridade no contexto do trabalho pressupõe, para eles, especialização, experiência e formação acadêmica e gerencial compatíveis com uma área de conhecimento específica e a capacidade de adequar o conhecimento às exigências do tipo de autoridade ou estilo de liderança a ser adotado. Além disso, um trânsito político efetivo, estabelecendo parcerias na conquista da confiança dos subalternos e dos superiores e congregam tanto atributos tradicionais de exercício autoritário, como ainda e, sobretudo, habilidades que expressam interesse humano. Pode-se afirmar que alguns dos atributos que os Anos de Ferro (1968/1979) enumeram coincidem com os já apresentados pela coorte Otimismo (1955/1967), contudo eles os reordenam de modo diverso, intercalando e mesmo reunindo dinamicamente elementos autoritários com outros que apontam uma visão um tanto mais democrática. Realçando a natureza funcionalista, competitiva ou concorrencial inerente à disputa pelo poder, mas igualmente considerando a liberdade, a transparência como valor a ser cultivado, os sujeitos da coorte Anos de Ferro (1968/1979) especificam a parceria como condição necessária, quer entre líderes e liderados, quer entre líderes. Mas, por outro lado, chamam a atenção para a autoridade como mítica, associada a figuras lendárias, a pessoas que personificam no ideário coletivo o símbolo da liderança, ou representam um pensamento utópico, uma visão de mundo. É daí que, na enumeração de modelos de autoridade, elegem a liderança afetiva, conquistada pelo carisma e pelo vínculo afetivo entre chefe/subordinado. Mais do que isso, a tipologia configurada pelos sujeitos da coorte Anos de Ferro (1968/1979) contém desde o líder cidadão, comunitário e contingencial até outros modelos, como o pragmático e o autoritário. Essa composição visivelmente fragmentária e composta por estilos antagônicos está refletida nas práticas atribuídas à autoridade no contexto de trabalho, quais sejam: algumas funcionais (ex.: admitir/demitir, distribuir e coordenar serviço, cuidar do trabalho operacional, aplicar ferramentas de gerenciamento, atingir objetivos/metastas, dar instruções) e outras que se situam no âmbito político ou social (agregar, envolver e influenciar pessoas, compartilhar valores e poder, obter consenso, tomar decisões). Nas expectativas acerca da autoridade, vislumbra-se entre os sujeitos dessa coorte, o exercício compartilhado da liderança e um exercício do poder que deve se dar em um modelo de reporte descentralizado, não de todo verticalizado e despótico.

4.3.3.3 Expectativa de papel referente à autoridade na acepção da coorte *Década Perdida* (1980/1991)

A coorte *Década Perdida* (1980/1991) distingue a autoridade ou o líder organizacional do papel de *representante legítimo*, de seus subordinados. Mas os seus sujeitos reconhecem que a *ação da autoridade se equivale à posição ocupada, quer em extensão, quer em consequências sobre os demais*. Associam-na, no entanto, a atributos pessoais inatos ou adquiridos. Nesse aspecto não se distinguem da coorte *Anos de Ferro* (1968/1979). De um lado, têm-se condições intrapessoais: *autoconhecimento, aspiração, acreditar que pode fazer a diferença, perseverança, motivação, autonomia, iniciativa, crenças, ter uma doutrina ou ideologia e valores* dentre outras. De outro lado, outras qualificações que tomam expressão na dinâmica interpessoal: *interesse pelo bem comum, bom senso, carisma, defender direitos, empatia, comunicação (saber ouvir), habilidade política, preocupações humanitárias*, as quais conduzem ao entendimento de um *sentido altruístico*. Há, contudo, outros atributos que remetem à *meritocracia* ou *mérito técnico*, a qual legitima a autoridade ou o exercício do poder. Tais atributos se misturam a outros que se vinculam ao ideário inatista (*atributo inato, virtude, dom*) e, ainda outros que assumem uma configuração de *domínio de procedimentos, de protocolos, especialização, atenção a custos, familiaridade com a automação/tecnologia* e desempenho ou *performance*. Há, igualmente, conjuntos de atributos que se vinculam ao exercício da gestão: *delegação, responsabilizar-se por transformações, ter visão de futuro, respeitar hierarquia, liderar virtualmente, ter excelência, formular estratégia* etc. Como evidenciado nas coortes precedentes, também para os sujeitos da coorte *Década Perdida* (1980/1991), elementos antagônicos coexistem, porém acrescem-se determinados atributos que dizem de uma expectativa relativa à autoridade que ampliam e consolidam uma nova maneira de entender a autoridade. Por exemplo, ao *idealismo* presente entre os *Anos de Ferro* (1968/1979) se associam novos atributos que remetem à gestão e a *incorporação de novas tecnologias*.

Os modelos preconizados assumem um caráter evidentemente funcionalista ou instrumental: *líder de classe, de time, político, religioso* ou, por outro lado, *natural*. Como práticas ou ações esperadas, vê-se claramente mais configurada a imagem do modelo de autoridade da pessoa autônoma de Sennett (2004): *agregar valor, capacitar a equipe, desenvolver pessoas, dar feedbacks, fomentar objetivos comuns ou o trabalho em equipe, identificar potenciais, reproduzir os rituais organizacionais, saber fazer e seguir normas*.

4.3.3.4 Expectativa de papel referente à autoridade na acepção da coorte Seja Você Mesmo (1992/2003)

Todavia, mais fortemente para geração Seja Você Mesmo (1992/2003), o modelo de autoridade reúne um conjunto de atributos que sugerem a figura do líder como um aliado, alguém que está ao lado do seguidor, ao seu serviço e não para ser servido, o que se apresenta como uma espécie de referência de conduta:

O líder na empresa é uma pessoa assim: é o exemplo, o parâmetro, o bom exemplo para mim, o parâmetro, o exemplo de uma pessoa que conheça tecnicamente, que seja uma pessoa equilibrada, que seja uma pessoa ética, que saiba ouvir as pessoas da equipe. Isso é muito importante. E saiba fazer realmente um trabalho, concatenar a força de trabalho de todos da equipe, de forma ética, de forma salutar. (R/Seja Você Mesmo)

A influência, no caso, reveste-se explicitamente de um sentido do subordinado *fazer por você e não para você*, e o líder torna-se um *agente de mudanças*, ou aquele que *coopera* e *concilia* a *habilidade social ou de relacionamento com a capacidade técnica*. *Liderar e gerir* emergem como equivalentes e associados a *multifuncionalidade*, muito embora ainda reforcem a natureza *vertical, funcional e política da autoridade*, evidências que já haviam se revelado dentre os demais coortes. Entre os modelos que enumeram estão o *democrático ou aberto*, o *carismático ou empático*, o *autoritário ou ditatorial*, o *legítimo ou social* e o *positivo* (em contraposição ao líder negativo). Como práticas ou ações a desenvolver estão: *dar diretriz ou direcionar as pessoas para um objetivo; dominar os processos e focar o negócio, formular estratégias*, enfim, *acompanhar e monitorar*, *“sacudir” ou despertar*, além de *distribuir e outorgar tarefas e responsabilidades, mobilizar e ser exemplo e parâmetro para todos*.

Influenciar, mobilizar as pessoas, conseguir fazer com que elas se comprometam. Acho que, de alguma forma tem o papel de sacudir mesmo, puxar as pessoas para um objetivo comum. Mobilizar através de várias formas e táticas. Eu acho que hoje não são muitas pessoas que conseguem, na prática, lidar com a mudança de uma maneira...Não é nem lidar com a mudança, é ser o agente mesmo, para trazer as pessoas, junto com ele, não é convencer as pessoas..., mas é mostrar efetivamente que precisa e que vai ser boa. Acho que quando a gente entra nas organizações, todas elas têm essa questão de mudança..., e acho que a maioria saiu de uma gestão autoritária para uma gestão mais aberta, mais horizontal. (C/Seja Você Mesmo).

Os sujeitos da coorte geracional Seja Você Mesmo (1992/2003) construíram um extenso rol de atributos que apontam em direções diferentes e que dificilmente poderiam ser reunidos em um único modelo de referência, senão em muitos. Uma espécie de *bricolagem*, uma pulverização, muito mais próxima certamente do modelo de autoridade da pessoa autônoma preconizado por Sennett (1999a, 2004) do que do modelo taylorista/fordista. Todavia, atributos como *abertura ao desafio diário, competitividade, poder de convencimento, desempenho de múltiplos papéis, foco em resultados, forte institucionalização, visão de*

negócio, visão estratégica, noção organizacional e de processo, senso de oportunidade e tolerância à pressão traduzem uma expectativa que se expressa no vocabulário atual da administração. São palavras e expressões que descrevem a necessidade de adequação a um ambiente instável, com múltiplas demandas e muito mais exigente em resiliência e adaptabilidade.

Na próxima seção, retomaremos as categorias analíticas sugeridas por Sennett (1999a), relacionando-as aos nossos dados de pesquisa num esforço de dar mais sentido e estrutura ao que preconizaram as coortes em estudo.

Categoria Coortes Geracionais	Expectativas de Papel Relativas à Autoridade				
	Subcategorias				
	Atributos (ter ou ser)			Modelo	Práticas
Otimismo	• (Conciliar) Razão x Sensibilidade • Ação • Alcance de objetivos • Aspiração • Autoritário • Classe dominante • Competência • Comportamento social • Compromisso • Concepção de ensino, homem e sociedade • Conhecimento • Conjugação área de conhecimento com forma de coordenar	• Cultura • Domínio de tecnologia • Elite • Empreendedorismo • Ensino profissional/ técnico • Escolaridade • Experiência de vida • Formação Acadêmica • Gestor • Habilidades • Ideologia • Imaginário Político • Imaginário Técnico	• Informação • Interesse humano • <i>Ligado a relacionamentos (sociabilidade)</i> • Organização social • Percepção (pessoa x situação) • Qualificação • Tolerância ao estresse • Valores e crenças • Vinculado a contextos (na empresa ≠ na família) • Vínculo social (convivência conhecimento)	• Autoritário • Carismático • Democrático • Laissez-faire • Natural • Negativo • Pela experiência • Pelo conhecimento • Puro • Sindical • Social	• Análise crítica • Análise histórica • Atividades complementares e suplementares • Fazer e mandar fazer • Gestão Participativa • Influenciar • Mobilizar pessoas
Anos de Ferro	• Abertura a mudanças • Área de conhecimento x postura da autoridade • Atenção à família • Autonomia • Capacitação • Carreira ascendente • Competência • Comportamento Individual x institucional • Concorrência (competição) • Confiança dos subalternos • Confiança dos superiores • Conhecimento • Cultura	• Elite burguesa • Estilo de liderança • Experiência/ prática • Fazer, saber fazer, querer fazer • Formação acadêmica • Formação gerencial • Habilidade técnica • Hábito • Interesse humano • Liberdade • Mito (figuras lendárias) • Parceria • Perfil • Poder • Princípios	• Produtividade • Qualidade • Representante da organização • Saber fazer • Tradição • Trânsito político • Transparência • Utopia • Valores • Visão de mundo • Visão funcionalista	• Afetivo • Autoritário • Carismático • Cidadão • Comunitários • Contingencial • Idealista • Pragmático • Sindical	• Agregar pessoas • Atingir objetivos • Compartilhar • Dar instruções • Demitir/ destituir • Distribuir e coordenar serviço • Envolver pessoas • Influenciar • Obter consenso • Orientar • Reporte descentralizado • Tomar decisão • Trabalho operacional • Usar ferramentas

Quadro 7a - Sentido do trabalho e da autoridade. Expectativas de Papel Relativas à Autoridade na Visão das Coortes Otimismo e Anos de Ferro

Fonte: Dados da Pesquisa (2005/2011)

Coortes Geracionais	Expectativas de Papel Relativas à Autoridade				
	Subcategorias				
	Atributos (ter ou ser)			Modelo	
Década Perdida	• Diferente de representante • Ação = posição • Acreditar que pode fazer diferença • Aspiração • Atitudes humanas • Atributo inato • Autoconhecimento, • Autodesenvolvimento • Autonomia • Bem comum • Bom senso • Atitude de brigar pelos direitos • Capacidade técnica • Carisma • Carreira ligação funcional • Competência • Competição entre níveis • comunicação: saber ouvir • Conhecer e fazer • Conhecimento	• Contingencial • Crença • Cultura • Delegação • Empatia • Empirismo • Empreendimento • Especialização • Estabilidade • Formular estratégia • Excelência • Formação acadêmica/ titulação • Gerência virtual • Habilidade política • Hierarquia • Hominização • idealismo • Implica em submissão • Domínio tecnológico (automação)	• Iniciativa = poder • Liberdade • Manancial técnico • Mérito • Mérito técnico • Motivação • Performance • Perseverança • Dominar procedimento • Protocolo • Relações de poder • Responsabilidade x benefícios • Sonho • Status • Ter uma doutrina/ ideologia, valores • Transformação • Virtude, dom nato • Visão de futuro • Voltado ao custo	• De classe • De escola • De time • Natural • Político • Religioso	• Agregar valor • Capacitar equipe • Desenvolver pessoal • Equilibrar força interna x externa • Executar funções • <i>Feedback</i> • Fomentar objetivo comum • Gestão de custos • Gestão de projetos • Identificar potenciais • Inovar • Observar o subordinado • Relações sindicais • Reportar • Rituais institucionais • Saber fazer • Seguir norma

Quadro 7b - Sentido do trabalho e da autoridade. Expectativas de Papel Relativas à Autoridade na visão da coorte Década Perdida

Fonte: Dados da Pesquisa (2005/2011).

Categoria Coortes Geracionais	Expectativas de Papel Relativas à Autoridade				
	Subcategorias				
	Atributos (ter ou ser)			Modelo	Práticas
Seja Você Mesmo	• “Fazer por você e não para você” • Abertura ao desafio diário • Agente de mudança • Autoritarismo • Carisma • Começar de baixo • Competências • Competitividade • Comprometimento mudança • Comunicação • Comunicação de massa • Conhecimento técnico • Convencimento • Cooperação • Criatividade • Cultura • Democracia • Desempenho de papel • Desenvolvimento • Destaque • Domínio processos de RH • Elite financeira • Empatia	• Equilíbrio • Estilo de gestão • Ética • Fazer bem feito (qualidade) • Foco em resultados • Formação acadêmica • Forte institucionalização • Funcionalidade • Garra • Grau intelectual • Habilidade • Hegemonia • Improvisação • Influência • Julgamento • Liberdade • Líder = gestor • Líder organizacional ≠ outros • Liderança e legitimidade • Visão de negócio • Visão estratégica • Noção organizacional e de processo	• Objetivo comum • Senso de oportunidade • Oratória • Percepção • Potencial • Prática (experiência) • Princípios • Relação vertical • Relacionamento pessoal x capacidade técnica • Respeito • Retórica • Rh = apoio x estratégico • Saber fazer • Noção de sistemas • Sociabilidade • Status • Tolerância à pressão • transparência • Valor • Vocação	• Aberto (democrático) • Autoritário • Carismática • Ditatorial • Espontâneo • Legítima • Nata • Patrimonialista • Positivo • Social	• “Sacudir” • Consultoria • Correr atrás • Dar diretriz • Direcionar pessoas para um objetivo • Dominar processos • Foco no negócio • Formulação de estratégias • Função: acompanhar e monitorar, distribuir tarefas, dar direção, cobrar. • Identificar talentos • Influenciar • inovar • Mobilizar • Outorgar • Preocupar com custo • Prestar serviços • Projetos • Promover soluções • Puxar • Ser exemplo e parâmetro

Quadro 7c - Sentido do trabalho e da autoridade. Expectativas de Papel Relativas à Autoridade na Visão da Coorte Seja Você Mesmo

Fonte: Dados da Pesquisa (2005/2011)

4.4 O novo capitalismo e seus impactos: representações das gerações acerca dos elementos categoriais descritos por Richard Sennett

Os elementos e pressupostos enumerados por Sennett (1999a) para descrever o “novo” capitalismo estão assentados, primeiro, no tempo *flexível* que expõe o trabalhador a uma condição que rompe o sentido de orientação de longo prazo, causando-lhe a sensação de estar *à deriva*.

Longe de traduzir a liberação do tempo de trabalho, há uma aparente liberdade que força a convivência com a descontinuidade e a fragmentação porque surgem novos mecanismos de regulação. A experiência de trabalho toma formas que rompem os vínculos duradouros:

Tinha uma facilidade até pra viver. Nós pegamos um período bom da vida, principalmente a sua vida particular. Cê começava a trabalhar numa empresa e cê sabia que você ia (bom!), vou comprar um terreno, vou construir minha casa... daí a pouco eu vou ter meu carro, vou subir. Você tinha um objetivo e atingia. Todo mundo era assim lá na época. Traçava um caminho e conseguia. Acho que hoje é difícil isso. (NM/Anos de Ferro)

Como no depoimento acima, foi possível identificar, entre sujeitos pertencentes a coortes mais antigas, trajetórias bastante lineares e histórias de vida no trabalho que corroboram a consideração de Sennett (1999a) para essas gerações. No entanto, e confirmando igualmente as análises de Sennett (1999a), as novas gerações recuperam trajetórias e realizam progressões de forma muito mais rápida, sendo, ao mesmo tempo, repletas de clivagens e redirecionamentos.

Olha, em 1996 eu comecei como estagiário, estava aprendendo, aí o que eu queria era ser efetivado e fui em 2001. Quando foi em 2005, eu fui promovido a Gerente de Vendas de Montadoras. Não posso reclamar de salário, não posso dizer que a empresa me deu atenção. Mas eu fico sem saber hoje se estou certo de pensar desse jeito. Em 2007, eu fui promovido a Gerente de Vendas Mobil, foi mais responsabilidade, e eu gostei e fiquei até 2010 me sentindo desafiado, motivado para fazer mais. Aí agora não sei se tô certo de pensar assim, mas aí já vem o incômodo, o desconforto de não estar sendo mais desafiado, estar mesmo num limite. Não sei se sou eu, se eu estou certo de pensar assim. Não sei mais se o que eu gostaria de fazer é isso, é essa a minha direção. (R/Seja Você Mesmo)

A análise do Quadro 2, como constatado, deixa evidente que, até a geração Década Perdida (1980/1991), o ingresso no mercado de trabalho conduzia a uma trajetória profissional cumulativa, previsível, estável e permanente. Já na última geração considerada neste estudo, os sujeitos começaram a experimentar as descontinuidades de suas trajetórias. O *trabalho parcial*, a *terceirização* e também o *tempo flexível*, não expresso no tipo de vínculo, mas nas modificações indicadas no *contrato de longo prazo*, tais como *banco de horas* ou *horário flexível*, por exemplo, já faziam parte da realidade das coortes Anos de Ferro (1968/1979) e Década Perdida (1980/1991). Entretanto, foi na coorte Seja Você Mesmo (1992/2003) que o fenômeno assumiu grande representatividade.

Assim, as gerações anteriores, diferentemente das atuais, experimentaram condições de continuidade e vínculos muito mais pertinazes:

Então, existia esse relacionamento também com essas pessoas que eram mantidas dentro da [nome da empresa] por 20, 30 anos (a maioria 30 anos). O pessoal da minha época mais de 30 anos de [nome da empresa]. Então, a convivência era com essas pessoas porque não tinha até onde ter outros relacionamentos. Então, existia uma maneira de crescer naquela época. Esse é que era a grande... eu considero a grande vantagem era isso aí. Você entrava, sabia que... o caminho que ia trilhar. A família estava lá amparada pela esposa, os filhos crescendo, estudando e tal. Embora os meus filhos tenham estudado sempre em escola pública. Meus filhos num estudaram em escola particular, mas... a esposa cuidando do lar, com os filhos, e dando direção e a gente dando uma atenção ao trabalho. Então, hoje já não é mais assim. (NM/Anos de Ferro).

Nessas condições, construir narrativas de vidas com sentido, conforme sinalizou Sennett (1999a), tornava-se muito mais factível. O mesmo sujeito continua:

Entre na empresa em 1960 [aos 16 anos]. Fui a primeira turma da escolinha do Senai. Me casei sete anos depois, em 1967. Com 21 ano,s eu tava casando. Meu filho nasceu em 1968 – um ano depois do meu casamento. E o outro filho nasceu em 1973, cinco anos depois. Então, eles cresceram vendo falar nesse nome e tudo que a gente tinha conseguido era através dela [referindo-se à empresa em que trabalhou por 41 anos]. Era muito bom pra gente! Porque a [nome da empresa], na época, ela teve uma melhor firma que existia em Campinas e talvez no Brasil. Aquele período [anos 1960/1970] o nome era um nome violento. Chegasse em qualquer loja, em qualquer lugar e falasse assim: “Eu trabalho na [nome da empresa]”, cê tem crédito!”. Você trabalhando numa empresa dessa, vendo crescer e crescendo com ela, era...era excelente! Todo mundo queria! .(NM/Anos de Ferro)

Entretanto, os dados de pesquisa revelam que não houve um *rompimento* definitivo com a *burocracia*, e a realidade da *flexibilidade* não foi disseminada de forma clara, transparente e uniforme para todos os sujeitos ou coortes, ou seja, eles não foram capazes de definir nominalmente um modelo de autoridade específico prevalecente. Não obstante falem de uma diferença em relação ao modelo autoritário ou paternalista descrito por Sennett (1999A), não foram capazes de nomear nenhum outro, como fez o autor ao se utilizar da expressão modelo de autoridade da pessoa autônoma. Realçam, outrossim, as consequências advindas do modelo flexível, mas não o identificam por um nome como foram capazes de fazer com o modelo anterior:

*Comparando a minha geração com o que veio depois de mim, o que eu percebo é que, na minha geração, estudando a família falando, as coisas, em termos de perspectiva de mercado de trabalho, **era mais fácil você pensar em fazer uma carreira na empresa**. Por exemplo, você entra no Banco do Brasil e **fica a vida inteira** no Banco do Brasil. Eu me lembrei do Banco do Brasil, porque meu irmão aposentou sexta-feira passada, ele trabalhou 33 anos no Banco do Brasil. O cara trabalhava no Banco do Brasil, trabalhava na Petrobrás. Fazia carreira nessas empresas, ou fazia carreira no serviço público, entrava, ficava, era um negócio valorizado....a gente sabia que tinha vaga no mercado. **A diferença que eu vejo dessa geração atual, é que diminuíram profundamente os cargos de trabalho....a tendência das empresas é não ter mais funcionários, tem é autônomo e prestação de serviços**. As áreas terceirizadas. (S/Anos de Ferro).*

Até onde nos foi possível constatar, o *controle burocrático* convive com *novas exigências* e *novos meios de controle*. Se, antes, era possível fazer *carreira* de modo mais fácil, porque a carreira era um atributo dos grandes organizações empregadoras, próprio à sua estrutura de cargos, ao *desenho rígido e burocrático das estruturas organizacionais*, atualmente, os

vínculos são *precários e transitórios*. Vale ainda dizer que as conformações ou desenhos estruturais assumem formas *flexíveis e descentralizadas*. Se, de um lado, *preconiza-se a liberdade e autonomia*, por outro, ao profissional fica a sensação de ser o responsável pela própria frustração e *fracasso*, por não ser capaz de se adaptar a *condições impeditivas* (alienantes) à livre expressão de si na realização do próprio trabalho:

Mas me frustrei, pra falar a verdade. Isso é uma característica minha. Eu tenho uma característica de ser meio crítica. Meio, não, eu sou crítica. Mas, por exemplo, na [nome da primeira empresa em que trabalhou]...até por característica de empresa pública, eu falava: Como pode? Tem alguma coisa tão própria de empresa pública que eu me incomodava muito....Eu ficava: Poxa, a agente querendo trabalhar, contribuir, desenvolver as pessoas, e cheio de amarras. São coisas que te limitam muito. Quando eu estava na [nome da segunda empresa], achei que ia ser diferente, uma multinacional, isso aconteceu de outra forma. Não era mais empresa pública, não tinha as amarras da burocracia,..., mas tinha limites muito rígidos em termos de desenvolvimento, porque tinha uma politicagem excessiva, que o foco de desenvolvimento do trabalho não era o foco, mas só os interesses. Era uma coisa muito mais pra cumprir, porque a empresa tem que ter, afinal de contas temos certificação tem as ISO de todas as certificações de qualidade...era pra cumprir as normas, ganhar todas as auditorias e continuar com todas as certificações que tinha ali, do que desenvolver pessoas e tornar uma organização melhor. (C/Seja Você Mesmo).

A declaração a seguir atesta tanto a *intensificação do trabalho* quanto a presença concomitante de *controles rígidos* e que *limitam a autonomia*, o que reforça o depoimento anterior, ainda que haja a *cobrança por resultados*. Em sua fala, o sujeito se ressentia não do aumento da cobrança por resultados, mas dos *procedimentos e normas burocráticas* que se lhes mostram como impeditivas, como *obstáculos que contribuem para o desgaste pessoal*.

Sinceramente não sei se vale... não quero chegar nos 50 assim, não é nada relativo à valorização, eu estou falando de uma burocracia que me esmaga... estou engordando, estou ficando 12, 14 horas trabalhando. Não é isso que eu quero pra mim. Tenho filhos pequenos, quero ter uma convivência com eles... Você gasta muito mais tempo preenchendo papel e não pode nem decidir se vai contratar um estagiário. Não é nada de resultado, nisso está tudo bem. Eu gosto, mas você sofre, é um desgaste que não justifica. O celular ligado o tempo todo, te acham em todos os lugares. Se estou em casa, penso nas pendências que eu deixei, é muito aflitivo tudo isso. (CM/Década Perdida).

A partir dos anos 1970, com as transformações no mundo do trabalho, observou-se a *intensificação* do mesmo, uma sobrecarga que é consequência da *revisão nos níveis de responsabilização* e em decorrência, efetivamente, de *fortes controles pela tecnologia e pressões por reduzir custos e restrições no dimensionamento dos quadros de pessoal*. Esses são fatos que foram reconhecidos por todas as coortes geracionais, cujos sujeitos, entretanto, reconhecem que as gerações mais novas (Década Perdida e Seja Você Mesmo) é que tiveram e têm que dar conta dessa realidade.

Eu assim sou cobrado na minha produção, por exemplo, mais aí o meu equipamento quebra. Tem uma norma que vai dizer que o operador deve, nesses casos, abrir um chamado pra manutenção, aí você chama, mas eles não te atende. Não te atende porque você nem é prioridade pra eles. Aí acontece o quê? Você fica parado. Aí vem o chefe e te pressiona, ele quer produtividade, aí você escala o problema, mas ele não resolve, mas ele não quer comprar briga com o chefe da manutenção...aí hoje você trabalhou menos, mas amanhã vai ter que trabalhar mais pra compensar o que não fez hoje, aí chega na sexta-feira a produção tá atrasada, aí o que acontece? O chefe diz: Vamos ter que trabalhar amanhã! Aí o que você programou com

seu filho, com sua esposa já não vale mais, seu fim de semana foi embora. E o pior é porque é em cima da hora que você fica sabendo. (NM/Anos de Ferro)

Os dados obtidos confirmam a ideia de que as mudanças não têm um *marco temporal* preciso, ainda que elas se intensifiquem, na perspectiva das coortes, a começar dos anos 1980, o que nos parece ser uma constatação empírica crucial da clivagem entre os dois modelos de autoridade de Sennett (1999a). As transformações se personificam nas *formas de controle*, nas *exigências quanto ao tempo*, na *emergência das novas tecnologias*, na *precarização* dos vínculos, efeitos que são percebidos com mais precisão pelas coortes Otimismo (1955/1967) e Anos de Ferro (1968/1979). As duas declarações imediatamente abaixo são ilustrativas. Na primeira, há a demarcação mais genérica das transformações: estabilidade dos anos 1970, passando pelo novo sindicalismo dos anos 1980 e chegando ao desemprego e instabilidades dos anos 1990 no Brasil.

Existiu um primeiro período que era aquele período que você era... seguia todas as normas da empresa, que realmente zelava pelo emprego, esse foi o primeiro período [referência à década de 1970]. O segundo já foi o período em que o sindicato agiu muito forte [anos 1980]. Então, aquela coisa de luta intensa, pra falar com o funcionário tinha que pensar bem... não poderia ser de qualquer forma porque o sindicato agia realmente, e nosso setor tinha líderes sindicais, então era mais difícil trabalhar. E depois, agora no final, vai combinando tudo, neste período a pessoa quer segurar mais o emprego novamente [anos 1990]. (NM/Anos de Ferro)

Nesta segunda declaração, proferida por outro sujeito, temos uma demarcação mais precisa do momento das mudanças.

A era de 90, final de 80, início de 90: Era da qualidade, começou a falar em qualidade, em competitividade. Antes não tinha. Principalmente no Brasil, mercado protegido, monopólio e tal. Esse negócio de instabilidade. Mercado instável, a tal de globalização. A gente não sabia direito o que era isso. Hoje está aí. Revolução, por exemplo, que eu vejo, é negócio de informação hoje. Na informática, internet... Tem um livro agora..., outro dia estava lendo um livro: como administrar seus e-mails, uma cartilha, um manual. Eu, no meu mundinho pequenininho, aqui, na minha pequena empresa, eu viajo uma semana, é um terror colocar a minha correspondência por e-mail em dia. Quando eu falo que chegam 50 mensagens para mim, eu estava conversando com alguém de uma empresa, ele falou: Para nós chegam 275. Um negócio assim, dez vezes mais que a minha. (S/Anos de Ferro).

Ademais, que em outras narrativas, fica evidenciado que *a pressão que a gente tá vendo hoje é coisa de maluco. Sinceramente, se hoje [a partir dos anos 1990] eu tivesse a idade da moçada que tá aí, não sei se eu dava conta.... (I/Anos de Ferro)*. Ou ainda: *Era um negócio assim, tinha pleno emprego. Pleno emprego para todas as áreas, pleno emprego para operário de fábrica, parecia montanhas de vagas. Era um problema para as empresas recrutar, contratar gente. Deve ser década de 80, anos 80. [O sujeito está se referindo ao início da década]. (S/Anos de Ferro).*

Na sequência, outro fragmento de discurso na sequência reafirma as visões anteriores no tocante ao tipo de trajetória experimentada pelas gerações. Nesse caso, após poucos meses de

trabalho com vínculo empregatício, L/Seja Você Mesmo decide montar um empresa prestadora de serviços.

Tem a variável mercado. Assim que eu abri a regional... foi no final de 2002. No segundo mês que eu abri, a gente tinha concorrência muito grande com a Emive¹⁰³ já, e os produtos eram dolarizados, a minha tabela era dolarizada. E aconteceu do avião bater na torre também. O dólar foi a 4,15.... E o mercado deu uma estagnada. E a maneira que eu tinha feito a regional, eu tinha feito uma coisa muito interessante. A proposta que me foi feita... Eu trabalhava com segurança monitorada. O cliente paga uma taxa mensal pelo serviço realizado. Vamos supor, 150 reais por mês, uma coisa assim. E eu passaria a receber daquele cliente, além da comissão pela venda, uma coisa que eles chamavam de vitalício. Seriam 15% daquele valor, todo mês. Eu fiz uma projeção de que, em oito meses, esse vitalício seria capaz de cobrir o custo da empresa. Porque, se hoje ele era de 200, amanhã seria de 400, e assim progressivamente. Só que não foi. As vendas pararam de acontecer, a concorrência estava muito alta e teve o problema do mercado, da situação do dólar, porque o equipamento era todo importado. Eu tive que começar a tirar fundos da empresa – não da empresa, mas de banco, empréstimo bancário, cheque especial. Eu acho que eu vim a fechar as portas justamente por causa disso, porque eu não previ um tempo acima de oito meses para estar investindo. Foi, talvez, uma falta de visão de mercado minha, ou uma incapacidade de prever o que poderia acontecer. (L/Seja Você Mesmo)

É o fracasso experimentado ante a *apologia do sucesso fácil* e em curto prazo, como já havia aprofundado Sennett (1999a), como outra marca do capitalismo flexível. Aproveitar as oportunidades, encarar novos desafios, dar uma “guinada na vida”, ter prontidão para a movimentação geográfica ou mesmo fazer parte de estruturas frouxas nos laços de compromisso são pré-condições no discurso flexível para o sucesso. Para os sujeitos de pesquisa da coorte Seja Você Mesmo (1992/2003), contudo, a apreensão individual de tais evidências sugere mais liberdade de ação, dada a suposição, por parte deles, de maior *domínio sobre o seu tempo* face às mudanças em curso:

Acho que, na minha geração, tem muita gente sim que quer ser mais livre, trabalhar numa consultoria, por exemplo, ser independente. Muitos não. Tem algumas pessoas que eu conheço, que estão em consultoria, mas eu percebo que o grande desejo delas da minha faixa etária, de colegas, é de estar numa organização. E gostam. E as pessoas que estão, têm um sentimento muito de ambiguidade. Gostam de estar, porque a organização dá todo um status, dá todo um sobrenome – fulano de tal, de tal lugar. Tem um status envolvido na coisa. Além de todo o respaldo de você estar trabalhando, de carteira assinada, conforme seus direitos, e de participar de experiências dentro da organização. Mas, ao mesmo tempo, existe uma frustração em termos de desenvolvimento, às vezes. De não poder realmente fazer certas coisas que gostaria de fazer, ou de falar coisas que vê e que gostaria de se posicionar, mas não se posicionam.... De maneira geral, eu vejo assim. Têm preferência por estar dentro da organização. (C/Seja Você Mesmo).

Alguns dos sujeitos da geração preferem os vínculos impermanentes, optam por não estarem em emprego vitalício ou presos a contratos de longo prazo. Mas a grande maioria deseja ambigualmente a segurança do vínculo tradicional de emprego, porque reconhecem que, não serão donos do seu tempo, da sua carreira ou da liberdade tanto para ditar a velocidade, quanto para definir seus objetivos. Com tudo isso, o tempo de permanência em cada organização vem decaindo nos últimos anos. Os dados indicam que, mesmo aqueles que têm

¹⁰³ Empresa especializada em segurança eletrônica, com certificação ISO 9001. Foi pioneira no mercado e é líder no Brasil no segmento de sistemas, soluções e projetos para segurança patrimonial, conforme seu próprio site. Recuperado de: <http://www.emive.com.br/>, em maio/2012.

predileção por estar em empresas, trocam constantemente de emprego, o que ficou constatado entre os sujeitos da geração Seja Você Mesmo (1992/2003).

Meus períodos nas empresas foram curtos, foram todos curtos. Na verdade, eu não sabia ao certo o que eu queria. Primeiro eu achava que uma consultoria poderia me oferecer algumas coisas que me atraíam tipo uma diversidade maior, estar mais livre para fazer o seu trabalho. Mas eu não tinha...eu não sabia direito porque a [nome da empresa] também me atraída. Não a [nome da empresa], mas estar numa grande empresa, numa multinacional, conhecer como funcionam os processos ali dentro, e ter conhecido. Na verdade é uma ambiguidade. (C/Seja Você Mesmo).

Supostamente as gerações mais novas possuem mais opções e, por estarem mais livres para fazer suas escolhas, são igualmente responsabilizadas pelos fracassos delas decorrentes. A organização flexível faz crer aos sujeitos que a *competitividade* é o elemento movente da acumulação do capital, mas não lhes é revelado o *lado nefasto* do mérito individual e da competitividade. No contexto organizacional atual, o fracasso passa a significar uma incapacidade individual e não uma decorrência das condições impostas pelo contexto social e econômico. Se, por um lado, a meritocracia é reforçada na multiplicação de pesquisa de satisfação e promoção da interatividade e aproximação entre líderes e liderados ou entre chefes e subordinados, de métodos e procedimentos avaliativos de competências, , por outro, ela responsabiliza cada sujeito pelo fracasso identificado nessas avaliações. A fala transcrita abaixo especifica as várias formas de medição que se consolidam como práticas nos anos 1990:

*Agora chegou o negócio, qualidade total, chegou. Chegou nos anos 90. O que é isso? Eu lembro que na época nem era qualidade total, era CCQ ainda. Isso lá atrás, lá nos anos 80. O que é CCQ? Quem tinha que correr atrás disso era o líder, no mercado, pesquisando. **Hoje a pressão é grande. Tem medida de tudo, tem avaliação 360°, tem pesquisa de clima, tem diálogo com a liderança, tem transição de liderança, todo mundo é medido o tempo todo.** Depois, qualidade total. O que é reengenharia? **Esses instrumentos e ferramentas todas que estão aparecendo....E aí depois vem PDI¹⁰⁴, vem a exigência de você desenvolver, de você ser mais competente pra gerar mais resultado, pra agregar valor pro cliente, pra empresa, se manter empregável, ter seu emprego preservado.** Preservado até quando a empresa precisar de você. (S/Anos de Ferro).*

E, portanto, muito mais do que se sentirem *perdidos* ou *desorientados* pela redução da burocracia ou do controle vertical, piramidal, o que parece ser mais perturbador para os sujeitos ouvidos é a *ambiguidade* e a *distância entre o discurso e prática*. Trata-se de um *discurso flexível*, que se sobrepõe a *maneiras autoritárias de gestão* e a *controles sutis* que se justapõem aos tradicionais burocráticos.

Pensando na [nome da empresa]. O cara que ficou no meu lugar é um vendedor, está lá até hoje como gerente de vendas....Evoluiu, mudou a nomenclatura, dá mais status hoje. O Marcos está lá....a administração do tempo dele era a maior loucura. O básico era estrutura. Aquilo foi uma estrutura piramidal, que tinha na minha época, que não tem mais. Às vezes, para um determinado assunto, eles reportam a um gerente no Rio, um determinado sistema, função. Por exemplo, digamos vendas. Já se o problema é entrega, eles se reportam a um cara lá em Campinas. Ele tem que ficar nessa loucura. Fica aqui,

¹⁰⁴ Plano de desenvolvimento individual. Ferramenta de gestão inserida no modelo de aprendizagem contínua e no conceito de empregabilidade.

de manhã viaja, às vezes nem sabe aonde vai, para o Rio, de lá para Campinas. Quando ele vê, as coisas estão pipocando aqui. Esse negócio da velocidade da informação é um desafio, a pressão por resultado é forte e cê tem que pular daqui pra ali, estar em todos os lugares ao mesmo tempo. (S/Anos de Ferro).

É de se supor que não há controles, estamos livres para gerir o nosso tempo e para o deslocamento geográfico, desde que cumpramos as metas crescentes, os desafios de superação, demandados pela organização. Também no caso do próximo depoimento, o controle extrapola o plano da burocracia, e a gestão do erro estimula a competição entre os funcionários, fazendo com que eles se automonitorizem e se controlem.

Não sobra, falta tempo...depois que a [nome da empresa] incorporou a [nome da sua empresa de origem] a burocracia é muita, tem muito papel e pro cliente mesmo ninguém quer saber... ninguém quer cooperar porque, se você vai ajudar, aquele trabalho passa a ser seu, aí você faz o seu e mais esse agora...falta gente, o volume cresceu. Pessoal de vendas tem que fazer follow up. As áreas administrativas não querem mais fazer mais nada. Estão repassando tudo para o usuário final. Ninguém se responsabiliza por nada...cada um empurra o “macaquinho” pro ombro do outro, não tem integração, não tem trabalho em equipe, tem até desrespeito, um “zoando” o outro, nem o líder é respeitado. Se você erra, o cara faz questão de te “zoar” e fazer todo mundo ficar sabendo... o cara te “deda” pro chefe, o próprio chefe quer saber quem foi que errou, aí você tem uma coisa que é assim: tem trabalho que você faz junto, por exemplo, é todo mundo consertando a mesma banda, se dá errado você não sabe quem fez, mas tem também aquela peça que passa na mão de todo mundo, mas não todo mundo junto, é tipo assim, primeiro foi eu e depois vai pra ele e pra ele...aí se alguma coisa sai errado, não dá pra saber, quer dizer, até dá, mas não é o caso de ficar identificando culpados. (NM/Anos de Ferro)

Por outro lado, a inexpressividade do modelo de competências, em que são substituídas as exigências de atributos relativos ao cargo por uma adequação à cultura organizacional, e mesmo uma alusão a que o funcionário deva estar prontamente a serviço da organização, podem dar lugar a um sentimento de se estar à deriva.

Falo: não tenha medo de diminuir emprego, o emprego diminuiu, mas o trabalho não diminuiu, para os bons profissionais tem mercado.... Para os bons profissionais não falta trabalho. A grande diferença é que não tem mais aquela estabilidade, carteira assinada. E outra coisa que eu vejo: o profissional que está formando hoje no mercado, o nível de exigência é muito grande. Tem que ter muitas competências que antes não eram exigências. Essa história de competências pra cá, competências pra lá, que cê tem que ficar à disposição da empresa pra onde ela te mandar. Tem gente indo pra China, pra Índia, gente próxima, de convívio direto com a gente. Ele tem que ter uma alta especialização, a tal da competência multicultural, capacitação muito grande, por exemplo, informática, inglês etc. Ficou mais competitivo. Eu diria que ficou mais competitivo. (S/Anos de Ferro)

Ou seja, as estruturas flexíveis necessitam de profissionais igualmente flexíveis para intervir no processo produtivo, dispostos a correrem todos os riscos e a dominar uma multiplicidade ou uma competência aplicável a contextos diversificados de trabalho. A busca por competências fizeram surgir os projetos de *trainees* ou de estagiários e, em muitos casos, o que se encontra são jovens profissionais, quase em sua maioria pertencentes à coorte *Seja Você Mesmo* (1992/2003), que põem em dúvida suas próprias capacidades, ou seja, não acreditando que os atributos que possuem sejam de utilidade para o capital.

Eu estava ouvindo um trainee totalmente perdido. Ela falava assim: “Fiz relações internacionais e trabalhei em órgão público, mas não gostei. Agora estou meio sem saber. Entrei nesse programa [preparação de novas lideranças]. Eu não sei o que a [nome da empresa] quer de mim. Não sabemos. Tivemos alguns

painéis lá no início... mas eu não sei pra que área eu vou. Não sei o que pode interessar o meu conhecimento para ela. Será que vai servir mesmo para alguma coisa? Não sei. Não sei se vai servir. É tão específico... define quase que uma carreira. O curso foi muito bom. Eu gostei, mas agora não sei ao certo como vou fazer. Eu até trabalhei bastante tempo, mas não sei realmente. Acho que eu estou meio perdida". (Y/Anos de Ferro).

Enfim, estar à deriva, nos dados da pesquisa, significa sentir que faltam referências mais precisas ou orientações descaracterizadas de ambiguidades ou de demandas antagônicas, nas quais o discurso e a prática não revelem incongruências. Do discurso das coortes, é possível, igualmente, depreender os benefícios e os impeditivos da burocracia ou da rotina. Por outro lado, tem-se a defesa da rotina burocrática até como meio de garantir a produtividade nas tarefas pouco especializadas ou de mão de obra não qualificada, a sua manutenção, portanto, é vista como necessária ao capital. Nesse âmbito:

Não, mas a gente precisa de ter aquele cara que não gosta de mudar de função. Aquele que gosta de ficar somente numa mesma coisa. Num açougue, por exemplo. Eu trabalhei numa granja de aves e lá tem o cara que só corta coxa. É aquilo ali. Ele tem que fazer só aquilo ali. Tem gente que não quer aprender outra coisa... não quer ser tirado dali. (R/Década Perdida).

Outro elemento característico do novo capitalismo de Sennett (1999a), confirmado em nossas pesquisas, o trabalho *ilegível*, é a tradução primeira do trabalho alienado. A ilegibilidade se acentua sob o impacto das novas tecnologias, especialmente da automação. Tanto o sentido, o entendimento do trabalho tanto quanto o domínio processual, dos meios e modos de produção assumem um caráter estranho e apartado em relação ao sujeito do trabalho. Em outras palavras, o trabalho se torna operativamente mais transparente, porém emocionalmente ilegível. A presença de máquinas flexíveis, máquinas *inteligentes* nos espaços reestruturados de trabalho, é outra situação que causa impactos nos jovens e antigos trabalhadores. Se, em certa medida, a operação se tornou relativamente mais simples com os novos equipamentos informacionais, novas competências técnico-comportamentais são exigidas, exigindo habilidade não só para decodificar manuais comumente em idioma estrangeiro, como também para a manutenção corretiva ou cotidiana dos mesmos.

Na minha empresa, antes deu sair [fim anos 80 e início dos 90], foram chegando equipamentos novos. Era tudo novinho, brilhando de fábrica. Eu que tinha feito SENAI tinha tempo, não sabia nem ligar. Teve um investimento forte da [nome da empresa], aí o operador tinha que ser muito mais capacitado. Foi uma substituição natural, os mais velhos iam aposentando e sendo substituídos. Ai veio essa moçada com mais conhecimento, com mais tempo de escola que a gente, que eu não tive. Pra eles manual em inglês não era problema, aí eles operavam uma linha inteira, com várias máquinas, todas automáticas, torno, fresa, tudo mais. As máquinas passaram a ter muito mais eletrônica nelas, cê não tinha que saber torner nada, como no torno manual o cara era um artista. Hoje, cê liga a máquina e ela faz tudo, cê fica ali só vigiando se tá tudo indo bem. (NM/Anos de Ferro)

Assim, além das alterações decorrentes das novas tecnologias, da reestruturação dos processos e da infraestrutura de trabalho, o modo de acumulação flexível estrutura igualmente novos mecanismos de adaptação do trabalhador ao trabalho, às rotinas. A chamada era da gestão de

pessoas¹⁰⁵ que a literatura especializada trata. Tudo isso, estabelecendo novas formas de vínculo entre trabalhador-organização. A título ilustrativo, um dos depoentes salienta em sua experiência o momento em que fez parte de um processo de reestruturação e consequente preparação de toda uma fábrica de refratários e de produtos cerâmicos para a nova realidade. O projeto denominado *Hominização*¹⁰⁶, além de configurar uma iniciativa dita de humanização da fábrica, ilustra, ao mesmo tempo, um meio de contratação (profissional autônomo) que prenuncia *novos vínculos de trabalho* e de *apropriação da subjetividade* do trabalhador. Isso se deu do meio da década de 1980 até aproximadamente os meados dos anos 1990.

Fui contratado para participar do projeto de hominização na [nome da indústria de refratários]. Lá dentro mesmo eu fiz a formação em grupoterapia, dinâmica de grupo, jogos. Já fui tendo uma base... Acabei ficando três anos no projeto. Treinamos três mil pessoas nesse projeto, hominização, que era desenvolvimento comportamental. A gente trabalhou desde o pessoal operacional até o pessoal de chefia... foi de 85 a 87. Depois, eu fui efetivado, era contratado [como autônomo].... arrisquei mesmo a ficar trabalhando com a empresa, como autônomo e, depois de um ano, como efetivo. (CM/Década Perdida)

Podemos afirmar que não somente surgem estratégias novas de implicação do trabalhador para com o capital, como igualmente se renovam as formas de vínculos e junto com elas promove-se uma renovação ou reestruturação geracional através do *downsizing* e dos Programas de Demissão Voluntária, os PDVs. Os coletivos de trabalho são reestruturados, renovados e diversificados nas formas de vínculos com a empresa.

Eu diria que minha carreira, na [nome da empresa], eu fiquei 10 anos lá [1986 a 1996], estou falando da minha carreira, mas estou falando também desse fenômeno de ascensão e retrocesso no mercado profissional. Eu observei o seguinte – eu cito isso para algumas pessoas- : nesses 10 anos que eu fiquei lá, mais ou menos cinco anos de ascensão, e depois, cinco anos caindo, descendo. O saldo profissional, o que eu sentia? Meio frustrado, porque os projetos já não eram aprovados mais, podavam muitas coisas.... E não era particularidade da empresa, tinha algumas dificuldades internas na empresa, mas eu via os colegas reclamando a mesma coisa, eu notava isso....Eu lembro que um dia, na [nome da empresa], eu demiti dez pessoas de uma mesma área...Foi um negócio altamente frustrante para mim, pessoas que trabalhavam bem demais....O dia que eu demiti a Adalgiza, até chorei, falei: Gente, uma profissional desse nível! E depois eu mesmo fui saído, fui demitido, na verdade sai no PDV que a empresa estruturou depois. (S/Anos de Ferro)

Na reestruturação organizacional e produtiva das organizações, as inovações tecnológicas são mais visíveis e evidenciadas (microeletrônica, automação, novos materiais etc.). Contudo, sob seu impacto, outras consequências menos evidentes parecem ser muito mais nefastas. A lógica das empresas reestruturadas se define não pela tecnologia, mas antes pela organização do trabalho. Nessa dimensão, o *conceito de equipe* toma relevo e, ao mesmo tempo aponta, contradições. Em nome de uma suposta *ética colaborativa*, preconiza-se a organização flexível em times ou células, mas , em verdade, subjacente ao discurso, tem lugar uma *fragilidade nos laços ou vínculos*:

¹⁰⁵ Gil, Antônio C. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis. São Paulo; Ed. Atlas, 2001.

¹⁰⁶ Pachêco, R.; Sette, T. Hominização: como fortalecer vínculos grupais. Rio de Janeiro: Ed. M. Vianna, 1995.

Eu vejo muito, em trabalho de equipe, vejo muito isso acontecendo na prática....O que eu percebo é que são poucas pessoas que se preocupam, eu acho que as pessoas estão muito mais voltadas para o seu crescimento, para o seu desenvolvimento e, muitas vezes, elas não percebem a necessidade, ou se voltam para as pessoas para ajudá-las. Por exemplo, quando você fala assim: Você tem que buscar o seu próprio desenvolvimento, acho isso contraditório. É cada um por si....O pessoal fala muito em trabalho de equipe, mas, na verdade, é um trabalho de equipe em que o chefe da equipe é que manda e, quando não tem esse chefe, tem uma desorientação, uma disputa, porque você tem que ser o melhor e sai dessa e vai para aquela outra equipe. Mas não é desse jeito, o chefe tá lá sempre. Eu não conheço na prática nada assim funcionando. É só mesmo para você entregar um serviço. (Y/Anos de Ferro)

A acumulação flexível modifica substancialmente o modo de ser da classe-que-vive-do-trabalho (Antunes, 1999) e sua relação objetiva e subjetiva com a produção e reprodução do capital. O novo ser social emerge como uma decorrência da reestruturação do *flexitempo* que se materializa tanto na *remuneração flexível* ou nas *formas de recompensas financeiras vinculadas à produtividade e à participação nos lucros e resultados* quanto no “banco de horas” ou no “horário flexível” e, sem dizer, dos “contratos flexíveis”, em tempo parcial ou temporário (tempo determinado) e terceirizado. Esses elementos foram objeto de crítica para as gerações:

Esse PLR107 não define meu padrão de vida. O que define é o meu salário. Talvez ele venha, talvez ele não venha... Ele falou assim: Você não gosta de dinheiro? Eu disse: Não é isso. Eu disse que PLR é extra. Não fico esperando, não fico aguardando por isso. Você hoje tem que ficar cumprindo normas. Mas é o que eu digo, falta bom senso. Acontecem absurdos, abusos. É todo mundo transferindo responsabilidades. A gente fica criando novos problemas para a gente. A participação em programas adicionais... programas de melhoria, programa 5S, metas disso, metas daquilo e alguns são beneficiados, mas não tem programa para todo mundo. Impede que todo mundo participe. É igual o programa de metas. Tem metas incompatíveis, tem os terceiros que recebem diferente, tem as horas extras que agora são banco de horas que você nunca pode tirar por que se acumula. (NM/Anos de Ferro)

O rompimento com o passado, com a experiência como exigência está presente na consideração de que “desempenho passado não assegura desempenho futuro” e, então, mina-se qualquer possibilidade de se criar referenciais para uma autoavaliação coerente e segura em bases objetivas. Os parâmetros atuais não necessariamente serão no futuro o que já foram no passado. É por essa fragilização das referências que os novos seres sociais se sentem vulneráveis e põem em dúvida a confiança nas instituições das quais fazem parte:

Sinceramente eu não sei dizer. Não entendo, tem assim a parte de metas que é mais objetiva, que cê pode alcançar até o grau dois que é o total, os 100% das metas, mas que corresponde a 70% do seu máximo. Isso é metas! Os outros 30% vem do performance review¹⁰⁸ que é competência, aí você pode fazer mais dois pontos, mas nunca ninguém consegue mais que um e meio. Meu chefe disse assim que para ser um dois cê tem que ser uma referência mundial naquilo. E como eles vão saber, a empresa vai saber que cê é o melhor do mundo naquilo? É totalmente subjetivo. Tem chefe que usa assim metas e competências para dosar, para equilibrar. Falam que o funcionário só bate metas se for competente, mas, se ele quer equilibrar o resultado ele dá uma nota pra compensar. Aí não adianta ter os dois critérios que no final vira um só. Não sei não! Porque a empresa só divulga dos dados de dezembro na véspera de pagar PLR. Todo ano é parecido, se vai bem ou se vai mal, todo mundo recebe a mesma coisa. (NM/Anos de Ferro).

¹⁰⁷ Participação nos lucros e resultados. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Lei Nº 10.101, de 19 de dezembro de 2000. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/110101.htm . Acesso em maio/2012.

¹⁰⁸ Literalmente: revisão de desempenho.

A crítica contida no depoimento acima está dirigida para o sistema de avaliação do desempenho de uma grande corporação que se utiliza do gerenciamento pelas diretrizes¹⁰⁹ ou desdobramento pelo metas e do modelo de gestão de competências. Sem aprofundarmos a discussão das duas proposições acima, o que pretendemos é ilustrar a insatisfação gerada pela adoção de critérios que, antes de orientar o desempenho no trabalho, criam um sentimento forte de injustiça e uma completa desorientação quanto ao valor pessoal e o nível efetivo de contribuição no trabalho. Ademais, essa adoção (de critérios) pode resultar na fragilização dos vínculos de confiança com a instituição em si, tendo em vista a sugestão de que a apuração dos índices para pagamento do benefício é pouco transparente.

Na extensão do que nos foi possível identificar nos dados empíricos, essa são as evidências mais gerais obtidas, levando-se em consideração as categorias analíticas contidas na proposição de Sennett (1999a) a respeito do que ele nomina novo capitalismo. Como já, adiantamos, não estamos nos propondo a confirmá-las ou refutá-las, o que nos interessa, em especial, não é entender a corrosão do caráter delas decorrentes, – o que já foi feito por Sennett (1999a) –, mas sim descrever os novos seres sociais autoformados sob a égide do capitalismo contemporâneo.

Finda a demonstração de evidências empíricas encontradas e que guardam estreita relação com as já apresentadas e discutidas por Sennett (1999a), nossa tarefa agora se dirige para a apresentação na seção 4.5 das quatro trajetórias de vida, ilustrativas de cada coorte geracional.

4.5 Histórias de vida no trabalho: as quatro gerações representadas

Os casos apresentados na sequência foram obtidos mediante a utilização da técnica de história oral, em sua vertente temática, como já expusemos ao discorrer sobre o método de pesquisa e o trabalho de campo. Não são, em absoluto, sujeitos típicos, mesmo porque a perspectiva sócio-histórica diverge, sobremaneira, de teorias, que entendem a personalidade como um rol de traços que configurariam uma espécie de perfil ou tipologia de caráter, as quais permitiriam a classificação dos sujeitos em determinadas categorias.

¹⁰⁹ O planejamento *hoshin kanri* ou Gerenciamento pelas Diretrizes (GDP), ou Desdobramento das Diretrizes, tem suas origens no *Statistical Quality Control*, sendo um dos fundamentos do *Total Quality Management - TQM*. (Campos, 2004).

A escolha dos quatro casos se deu em função de dois critérios essenciais: montante de informações geradas em função da própria disponibilidade e da facilidade narrativa dos sujeitos e da idade dos mesmos, bem como os parâmetros que definem o fenômeno coorte, de forma a situá-los representativamente em cada momento histórico. Em média, foram realizadas de três a quatro entrevistas de história oral, com a duração aproximada de três horas para cada uma delas. Parte das narrativas foi colhida no ano de 2004 (encontros presenciais e individuais) e novas informações foram acrescentadas a partir da retomada de contatos em 2011. Adotamos o modelo de entrevista aberta e em profundidade, deixando o sujeito o mais livre possível para se expressar e conduzir o próprio processo narrativo. À medida que os contatos evoluíram, introduzimos perguntas temáticas orientadoras, que serviram de estímulo para o preenchimento de lacunas e para a obtenção de dados que permitissem uma posterior ordenação coerente de cada caso.

Guardadas as especificidades de cada um deles, os sujeitos mantiveram a espontaneidade na narrativa, e pouco esforço de nossa parte foi necessário para a obtenção dos dados relativos tanto à realidade material e ideacional, que consideraram como pertinentes à sua coorte, quanto àqueles que remetiam às suas próprias singularidades.

Lemos em Sève (1979, p. 426-426) que “cada personalidade humana desenvolvida apresenta-se-nos, de imediato, como sendo *uma enorme acumulação de atos, dos mais variados, ao longo do tempo...*” Mais adiante, afirma que a personalidade não é a origem produtiva de um conjunto de condutas cujo resultado social seria indiferente e cujo conhecimento se encontraria esgotado pelo estudo dos mecanismos da sua produção, mas, sim, “um sistema complexo de atos, e a especificidade de um ato está em produzir socialmente *algo*. (Sève, 1979, p. 427).

É nessa vertente que procuramos traçar trajetórias de vida que traduzissem, no plano singular, como se deu o processo de autoconstrução daqueles que fazem parte de cada coorte. Procedemos, então, à coleta de narrativas de vida a partir das experiências de trabalho dos sujeitos de pesquisa. Com o propósito de permitir comparações, os dados obtidos, apresentados nesta seção, obedecerão à mesma estrutura em todos os casos em estudo: *Origem e dinâmica familiar; constituição da própria família; formação escolar e trajetória profissional; o sentido do trabalho e da autoridade; imagem, fatos marcantes e modelos de autoridade presentes na própria coorte geracional e, por fim, imagem, fatos marcantes e representação de modelos de autoridade dos outras coortes geracionais.*

4.5.1 Otimismo - Paulo Sérgio: tem a hora de chegar, a hora de ficar, a hora de partir

4.5.1.1 Origem e dinâmica familiar

A eloquência e disposição espontânea para dizer de si mesmo e de sua vida constituem marca preponderante de Paulo Sérgio¹¹⁰. Em vários momentos de sua narrativa, ocorreram afirmações como: *Eu gosto muito de citar a minha vida pessoal, porque acho que lá na frente, ela tem alguma coisa que pode ser considerada. Então, comecemos por nós!* Seu discurso carregou-se de fluidez e densidade, sendo revelador tanto de suas singularidades, quanto da uma historicidade e universalidade de sua experiência como representante da geração símbolo do comando e controle. Ou seja, de uma geração que viveu sua juventude nos anos 1950 e 1960, período em que os modelos autoritários e rígidos de gestão hegemonicamente se impunham. Paulo Sérgio pertence, portanto, a uma coorte que denominamos aqui *Otimismo*, cujo período formativo se situa entre os anos de 1955 e 1967.

Foi possível, pois, o resgate relativamente fácil de uma trajetória rica em fatos e linearmente organizada, em que se observa uma ascensão social paulatina, e coerente tanto para o narrador, quanto para o pesquisador.

Paulo Sérgio é filho de italianos imigrados na década de 1930 para o Brasil. Desejosos de superar os horrores sofridos em decorrência da I Guerra, sua família biológica veio a se instalar no interior do estado do Espírito Santo e, pouco tempo depois em Minas Gerais, atraída pelas ofertas de emprego nas lavouras de café. Em Minas, sua mãe trabalhou como empregada doméstica e, em pouco espaço de tempo, teve dois filhos. O primeiro deles foi adotado por uma família o mesmo acontecendo com Paulo Sérgio, o filho mais novo nascido em 1938. Conceder à adoção os dois filhos, apesar de ter significado uma *perda para meus pais, não havia outro jeito, mas eu só vim a saber disso muitos anos mais tarde. A vida era dura, e eles não tinham condições de sustentar a gente. Ainda mais porque, logo depois, estourou a II Guerra Mundial [1939-1945], as coisas complicaram um pouco*. Somente na idade adulta se reencontrou com os pais biológicos, e isso se deu na Itália para onde os mesmos retornaram ante a impossibilidade de realizar no Brasil o sonho de uma vida economicamente melhor. Nunca mais viu o irmão. Como era muito pequeno, recorda-se pouco dele e da realidade vivida com os pais biológicos, considerando que esse fato não

¹¹⁰ Os nomes de todos os sujeitos, bem como outros eventualmente citados por eles, foram alterados com o intuito de preservar suas identidades.

trouxe sequelas, uma vez que sua segunda família lhe deu toda a base emocional para seguir adiante. Lamenta-se de não ter tido mais contato com o irmão, contudo a própria falta de convivência fez com que fosse, com o tempo, *deixando para trás... hoje não sei se ele vive, onde ele está. Meus pais biológicos também não sabem. Se eu soubesse, eu ia procurar... mas eu não sei.*

Relata uma infância marcada pela pobreza e o trabalho informal, com o qual se ocupou dos 10 aos 15 anos de idade (entre 1948 e 1953) a fim de contribuir para o orçamento familiar. Seus pais adotivos tinham uma condição econômica um pouco melhor que a dos pais biológicos, porém ambos se ocupavam igualmente da atividade agrária. Como não tiveram outros filhos, Paulo Sérgio representou, para eles, a *realização do sonho de ter uma família*. Conviviam com dificuldades materiais, ainda que houvesse um ambiente afetivo de acolhimento.

Meu pai era um homem analfabeto... e minha mãe lia, escrevia, mas tinha sensibilidade de vida muito grande. Pobres, mas muito éticos, muito corretos. E a gente herda isso... Com dez anos, eu já trabalhava. Hoje, com dez anos, as crianças estão brincando na rua. E outras estão querendo oportunidade. E o governo até estimulando: Dê, para as crianças, a escola; o trabalho, não. Na minha época, era o contrário: dê trabalho para essa criança, para não ser preguiçoso no futuro. Mas, naquela época, você tinha oportunidade de trabalho, o desemprego não era grande naquela época...

Refere-se, portanto, à sua experiência de um contato com o valor trabalho, como esforço necessário e digno, em contraponto à vagabundagem ou a preguiça. Ao completar 10 anos, os pais adotivos decidiram mudar para a cidade, e o contato com o ambiente urbano lhe abriu, como relata, outras perspectivas. Eles continuaram a prestar serviços informais em atividades domésticas, a mãe como cozinheira, faxineira e lavadeira e o pai capinando quintais e continuando a servir em fazendas na época de colheitas sem contrato formal de trabalho. Menciona ter sido sempre um *bom filho* e, com isso, gozava dos cuidados dos pais que, apesar de rígidos na educação, cobrando-lhe responsabilidades e correção moral, eram também atenciosos. Já na adolescência, trilhou um caminho que julgava ser o natural. Desejava se casar, mas

na minha época, segurar a mão da moça no cinema era um acinte. Hoje, chega para o pai e a mãe – não lá em casa – Mamãe, vou dormir fora. Vai...vai dormir com namorado. Às vezes, até dorme dentro de casa.... Eu não evolui, não.

Em meio a essa realidade, vieram as primeiras namoradas e o casamento em 1962, aos 24 anos, *o que era tarde... eu já estava velho... na época, casava-se muito mais cedo.*

4.5.1.2 Constituição da própria família

Tanto para Paulo Sérgio quanto para outros sujeitos de sua geração, servir à família através do trabalho era o principal objetivo. Casou-se em 1962 com Eleonor, objetivando explicitamente constituir uma família: *Eu queria ter meus filhos e nós queríamos que fossem mais do que os que eram nossos irmãos. Ela [Eleonor] também tinha somente mais uma irmã... isso não era muito comum... Casamos. Ela ficou cuidando da casa, e eu trabalhando. Os filhos vieram em seguida,*

mas, antes, a gente queria ter uma condição melhor para oferecer a eles... As oportunidades que eu não tive, a gente dá para os filhos. Hoje, tenho uma filha que é arquiteta (1965)¹¹¹, vive disso. Tenho uma filha dentista (1969), vive disso. Tenho um menino que é economista, com pós-graduação na USP. Tenho a melhor de vida financeiramente, que é a publicitária (1977). E tenho a médica (1973). E eu já tenho neto, com 11 (1993) e 14 anos (1990). E já sendo preparados, ...todos estão fazendo informática e inglês. Porque eu levei para os meus filhos a necessidade de estarem capacitados. E meus filhos estão levando para eles.

Como se vê, todos os filhos pertencem à coorte geracional *Anos de Ferro* (1968/1979) e os netos à coorte geracional *Seja Você Mesmo* (1992/2003). Paulo Sérgio deixa evidente que a mobilidade social era desejada para seus filhos e que a via da capacitação e o curso superior eram a condição necessária nesse seu intento. Porém, se para os filhos confiava que o estudo formal, a formação acadêmica, era o quanto bastava para garantir o sucesso no mercado, em relação aos netos, deixa entrever que outras capacidades são demandadas, tais como o domínio de um segundo idioma e de recursos tecnológicos advindos da evolução da microeletrônica. Além disso ele enfatiza que se esforçou para transmitir aos filhos os valores morais e éticos que recebeu:

E graças a Deus eu consegui com que todos lá em casa tivessem uma vida correta, moralmente correta, nada de drogas, nada de irresponsabilidades. Eles estudaram e cada um tem a sua vida hoje. São meninos muito bons... e eles agora fazem as mesmas coisas com meus netos. Fico feliz com tudo isso. Cada um cuida de suas coisas.

Com a esposa Eleonor, criou os filhos dentro de um modelo que ele mesmo denomina como educação bastante rigorosa. *Eu no trabalho e ela em casa... nunca discordamos da educação deles... ela tinha a palavra final, eu apoiava ela, ela ficava muito mais tempo com eles e era assim que tinha que ser. Pude contar com a ajuda dela e eu acho que deu muito certo.*

Atualmente, residem todos em Belo Horizonte e se frequentam regularmente. A casa de Paulo Sérgio e Eleonor funciona como um ponto de apoio e referência para os filhos e netos.

¹¹¹ Especificamos entre parênteses os anos de nascimento dos filhos de Paulo Sérgio.

4.5.1.3 Formação escolar e trajetória profissional

Como já foi dito, desde muito cedo Paulo Sérgio teve necessidade de uma ocupação laboral para contribuir no orçamento doméstico. Além do trabalho informal desenvolvido a partir dos 10 anos, poucos anos mais tarde, ainda na adolescência, entrou para a instituição na qual ficaria a maior parte de sua vida profissional:

O fato é que, aos 15 anos de idade [1953], eu entrei no [instituição bancária pública, do estado de Minas Gerais]. Entrei como servente. Era aquele garoto que fazia limpeza, encerava, fazia limpeza na casa do gerente, tudo isso. Tempos depois, um ano depois, eu já era contínuo, a coisa melhorou. Fazia entrega de avisos, fazia pequenos mandados. E ali eu fiz a minha carreira... Naquela época, eu só tinha o primário ainda...Eu fiz minha trajetória no banco.

Esse marco representa, para ele, o início de uma carreira que seguiu um fluxo bastante linear e ascendente, em um banco da administração pública, mesmo que entremeado por várias mudanças geográficas de cidade e estado. A mobilidade geográfica, de um lado, obrigava a família a segui-lo, de outro, representava sempre, a cada mudança, uma escalada numa estrutura visivelmente verticalizada, burocrática e com ampla distância de poder. Entendemos por ampla distância de poder o intervalo entre o nível mais baixo e mais alto na hierarquia, o qual se traduz na presença de muitos níveis na estrutura.

Após sete anos de banco (em 1960), já havia atingido um *status* significativo, responsabilizando-se por uma equipe de aproximadamente cinquenta pessoas, a qual foi estruturada para atender a demandas decorrentes da instalação da Acesita¹¹², em Ipatinga/MG, e de toda uma economia determinada por indústrias e comércios menores surgidos em torno dessa empresa.

E dali, até como prêmio na época, porque Ipatinga tinha muitos problemas estruturais, nós deixamos a casa arrumada, então eu fui promovido como assessor administrativo para Belo Horizonte...Naquela época, você imagina, nós estávamos falando em 1965, computador era chamado de cérebro eletrônico. Numa sala deste tamanho, ficava um computador, que era um IBM 1403 e os periféricos, que hoje você encontra num notebook, um computadorzinho com programa Windows, tem tudo aí que ocupava uma sala. Como as coisas evoluem, não é mesmo?

Não obstante o impacto das chamadas tecnologias da informação só viesse a se consolidar e ganhar visibilidade nos anos 1980, Paulo Sérgio sinaliza a presença de um fenômeno cuja origem remonta às décadas anteriores, o computador eletrônico, que já era realidade nos anos 1950, mas popularizado muitos anos mais tarde como de uso pessoal.

¹¹² Cia. Aços Especiais Itabira. Na década de 1940 ocorreram as primeiras iniciativas para a instalação de uma usina de aço na região de Timóteo/MG, mas foi no final dos anos 1960 que a cidade construída pela empresa foi entregue à administração da Prefeitura Municipal.

Assim, é possível localizarmos facilmente um lugar e um tempo, pela fala de Paulo Sérgio, em que o reconhecimento estava associado ao mérito determinado pela experiência e um saber, não acadêmico, ou seja, adquirido no próprio trabalho. Seu caso ilustra uma possibilidade que atualmente se revela cada vez mais rara: com base na posição menos valorizada na hierarquia burocrática, foi iniciada uma trajetória até que alcançou o ponto máximo na carreira. Ele confiava numa relação de reciprocidade com a organização, sendo capaz tanto de construir uma narrativa de vida que lhe parecia fazer sentido quanto de vislumbrar uma perspectiva e horizontes futuros.

Transcorridos mais alguns anos em que novas transferências se efetivaram tendo em vista a assunção a outros cargos de maior representatividade política e institucional, ele diz ter sido

designado para ser Adjunto de Diretor, que era o cargo máximo na carreira, onde eu aposentei como Diretor Adjunto, e fui trabalhar diretamente ligado à presidência. Nesse momento, nós estávamos viajando pelo Brasil inteiro, assessorando a presidência, com a qual nós trabalhamos, e completando nosso ciclo de banco...Nós aproveitamos a nossa contribuição durante esse período todo, e aposentei. Lembro bem, foi no dia 5 de novembro de 1985.

Paulo Sérgio aposentou-se em 1985, ano que coincide com o fim do governo de João Baptista Figueiredo (1979-1985), quando Tancredo Neves se elege Presidente da República, dando início à histórica transição para um governo civil eleito diretamente. Mas é também um período em que o país passava por forte crise econômica, com redução de postos de trabalho. Entretanto, o que imaginou ser um fim, após 32 anos de trabalho ininterrupto em uma única instituição, representou um novo início: *Eu saí, falei: agora eu paro. Não parei!* Continuou a trabalhar, passando por outras instituições bancárias ou empresas privadas, sempre ocupando cargo de alta gestão:

Eu senti assim: gente, tudo que eu estou mexendo até hoje está muito relacionado com o Estado. E as coisas no Estado a gente sabe que ela é mais movida pelo espírito político do que pelo espírito técnico. Nesse momento, eu recebo um convite também – graças a Deus não faltaram convites para trabalho. Eu fui convidado para ser Superintendente [da empresa privada de segurança de valores] De repente, eu me vi na iniciativa privada, um foco empresarial privado, que visa muito o resultado...E adequei-me, aperfeiçoei-me àquilo...

Nesse ponto, sinaliza a distinção entre uma gestão com forte comprometimento e foco político, da instituição pública, e a gestão da empresa privada com sua mira dirigida para mercado e resultados que o desafiavam. Desse modo, justifica o fato de ter continuado a deixar-se seduzir e ceder às propostas que recebia, mesmo ante a constatação de adoecimento. Dedicava muitas horas ao trabalho e, como alude, a idade e o descuido com a alimentação o levaram à mesa de cirurgia, em 1995. Submeteu-se à cirurgia cardíaca de revascularização do miocárdio (ponte de safena), decorrência do excesso de trabalho e sedentarismo, o que o fez pensar no ritmo e nas condições de vida que se impunha.

E, em 1995, eu já não estava me sentindo bem de saúde – safena! Aí, falei: agora chegou a hora de parar. Parei após a operação, que foi em maio de 1995. Quando cheguei em setembro de 95, o [nome de um colega de trabalho]...mais uma vez: “Paulo Sérgio, nós estamos com um projeto aqui de criar o Banco B. E eu pergunto: Quer me ajudar?...Vem, a gente faz contrato temporário.” Eu vim....Aceitei ficar um ano, e completo agora dez anos que estou aqui, sabendo que está na hora de sair.

Em 2004, data do primeiro depoimento, Paulo Sérgio estava se despedindo da empresa do segmento cooperativista de crédito que ajudou a construir e cujo sucesso, segundo ele, assim se justifica: *Foi sorte? Foi. Foi intuição? Foi. Mas foi também um pouco de percepção de que o mundo está mudando. Já estavam surgindo as internets, as intranets domésticas....* Atualmente, assegura que parou definitivamente. Dedicar-se exclusivamente à família, aos netos: *Acho que já trabalhei muito... fiz a minha parte, agora tá na hora de deixar o caminho para os outros que estão chegando.*

Ao contexto pessoal de produção de sua narrativa ele imprime um tom muito mais dramático e contundente, além de traduzir o que sua geração tem vivido, por ser aquela que, não obstante esteja presente nas empresas, está cedendo espaço às novas gerações que a sucederão. Contudo, é toda uma história de vida no trabalho que forma e conserva uma identidade que está, então, sendo ressignificada.

Muito embora servir à família tenha sido inicialmente o sentido que Paulo César deu ao trabalho, ao longo do tempo, após ter conseguido formar academicamente os filhos e ter adquirido um *status* social diferenciado relativo à sua origem, trabalhar continuou sendo uma razão para sua existência. Justifica que nele encontrava os desafios e se sentia produtivo, que estava contribuindo não somente para a sua evolução, mas para a evolução da sociedade.

Embora tenha tido uma ascensão na carreira, a formação escolar de Paulo Sérgio veio a se consolidar bem mais tarde em relação à trajetória profissional. Aos 15 anos, quando ingressou no segmento bancário, não havia concluído os oito anos do ensino fundamental e foi somente na década de 1970 que retomou os estudos para concluir o segundo grau (hoje ensino médio) em exame supletivo (ano de conclusão 1979).

A grande maioria da minha geração era autodidata. Aprendemos fazendo, na prática. Se você tinha um estudo primário bom, você era capaz de aprender a matemática que o banco exigia de você. Minha filha mais velha já estava com os seus 10 anos de idade quando eu resolvi estudar de novo. Era preciso, a minha posição no banco já começava a exigir de mim o que eu não conseguia oferecer somente com a experiência. Aí, eu fiz....de verdade, tem muito menino novo aí que não sabe muita coisa... mas o certificado hoje vale; antes, não era dada muita importância...

Finaliza, então, a narrativa de sua trajetória profissional sinalizando novos tempos para as novas gerações, cujas exigências substituíam a experiência pela competência obtida a partir da formação escolar continuada.

4.5.1.4 O sentido do trabalho

Entre os 10 e 15 anos, Paulo Sérgio foi engraxate e entregador de compras em armazéns, além de realizar outros *bicos* ou ocupações laborais informais. Considera não ter tido propriamente infância ou adolescência, como ele acredita ocorrer com as gerações atuais. Muito cedo assumiu responsabilidades relativas ao sustento da casa e de ajuda financeira aos pais. Descreve tal condição como um processo natural, próprio a uma realidade que se estendia a todos de sua coorte geracional. O trabalho, inclusive, era tido como um valor moral a ser cultivado, revestido de um sentido de dignidade humana, contrapondo-se à preguiça e à vagabundagem. Suas lembranças de infância estão estreitamente relacionadas ao trabalho. No início, com pouca idade, sua tarefa era carregar as

marmitas, a comida dos peões da roça onde meus pais trabalhavam. Ah! Não sei ao certo, mas eu devia ter uns cinco anos ou menos. Eram dois caldeirões pequenos que tinha a comida da minha mãe e do meu pai. As brincadeiras eram aquelas da roça... não tinha brinquedo, fazer curral, brincar com os boizinhos feitos de melão... era tipo uma fruta que dava à toa nos pastos, era verde e depois amarelava e tinha lá dentro umas sementes vermelhas. Eu punha uns pauzinhos tipo pés e virava minha boiada.[risos].

Vida pessoal e vida no trabalho são partes de uma mesma totalidade, não havendo dicotomias e antagonismos entre a vida pessoal e a vida no trabalho. Afirma o nosso entrevistado:

Você exerce a liderança na empresa, e você tem que exercer a liderança familiar. E a liderança familiar é mais complicada, tem um negócio chamado sentimento. E, às vezes, o sentimento se sobrepõe à razão. Eu sempre acho que nós temos que ter razão e sensibilidade. Tem que ter as duas coisas.

De um lado, o papel social de pai, da autoridade organizada dentro de uma referência patriarcal, vem impregnado da expectativa tanto do provimento quanto do atributo de formador. Parece-lhe nítida a separação entre o papel feminino e o masculino e concebe os elementos todos como relativamente naturais, postos por uma condição social que se lhe apresenta como lógica e coerente, quer na empresa, quer na família.

Assim, cada convite para trabalhar, cada promoção eram recebidos como decorrência natural de sua dedicação e esforços, e ele menciona com orgulho o respeito adquirido entre seus pares e a comunidade da qual é parte. Considera-se bem-sucedido e reconhecido, com um sentido de valor social conquistado. Por isso, era-lhe difícil interromper uma história no trabalho à qual creditava tudo o que conquistara em toda a sua vida. O trabalho lhe conferiu um *status* e sentido social, traduzia o que ele era.

4.5.1.5 Imagem, fatos marcantes e modelos de autoridade presentes na própria coorte geracional

Identificado com atributos peculiares à sua geração, tais como o exercício autoritário do poder e a centralização, Paulo Sérgio não parece viver quaisquer dilemas em relação a condutas que, seguramente, seriam reprováveis pelas gerações mais jovens. No trabalho, o modelo fordista prevalente justifica a adoção do exercício de uma autoridade paternalista e, em toda a sociedade, a figura do pai personifica o poder e a autoridade no lar e, por extensão, no contexto laboral. Está, portanto, respaldado por regras e valores hegemônicos que conferem certezas e legitimidade às decisões e julgamentos demandados no trabalho. Sendo assim, em sua fala temos:

O Paulo Sérgio manda fazer, que faça. Mas por quê? Mas eles [as outras gerações] esquecem que, no momento que eles estão falando, eu estou ouvindo e fazendo as minhas avaliações. E, na hora que eu determino, determino baseado naquilo que eu vi. Em muitos casos, ele está achando que ele não foi atendido. Mas alguém foi. A hora que eu fiz, eu fiz sabendo, essa postura do Antônio é mais adequada do que a do Ernesto. Mas, quando é preciso, eu dou satisfação.

Como testemunha de marcos importante ocorridos nos anos 60, 70, 80 e 90 do século XX, Paulo Sérgio é parte de um coorte geracional denominada Otimismo (1955/1967). Viveu o período do *milagre econômico*, tendo sido também testemunha do período ditatorial do governo militar. Vejamos como ele se recorda dos/e organiza aqueles anos:

Historicamente, eu acho que os anos 60 e 70 foram realmente os anos de chumbo. Depois entrou uma época muito interessante, de 70 a 80. E nós nestas duas décadas [80/90] experimentando turbulências na economia. Mas tudo provocado, na época, por quê? Problema de guerra no Oriente Médio¹¹³, problema na Argentina¹¹⁴, que está muito próxima de nós... Mas o que eu vejo hoje é que uma mudança muito grande de comportamento. Veja só. Na minha época, você tinha um curso, bastava ter o ginásial, que você tinha mercado. A experiência tinha um valor fundamental. Você é experiente, você conhece, você está comigo. Mas no decorrer desse período, dessa minha época até o meio do caminho, começaram a surgir as faculdades – embora proliferaram demais -, mas já começaram a exigir das pessoas um melhor preparo. Começou a exigir que as pessoas tivessem um conhecimento de língua, que tivesse uma ou duas viagens ao exterior.... Isso começou na década de 80 para 90. De 90 para diante começou a acelerar esse processo.

Paulo Sérgio expressa o que ele e seus coetâneos de coorte vivenciaram. De um lado, um momento socioeconômico crítico tanto em decorrência de fatores internacionais, como ainda do momento específico que o Brasil vivia de transição democrática. Não bastasse isso, ou em meio a isso, chama atenção, sem nomear, para o momento em que o processo de acumulação

¹¹³ O Oriente Médio, após a II Guerra Mundial, tornou-se a região de maior produção petrolífera do mundo, despertando, desde então, o interesse mundial e sendo objeto de rivalidades e conflitos internacionais. Além da economia petrolífera associada a fortes desigualdades sociais, a região também apresenta problemas nas uniões tribais e étnicas, tudo agravado, sobretudo, pela orientação religiosa baseada no fundamentalismo islâmico.

¹¹⁴ Refere-se à crise econômica argentina, na década de 1990 e que se estende até o momento atual, caracterizada por uma situação econômica e social grave: desemprego, desconfiança por parte do mercado financeiro internacional, dívida externa gigantista etc.

flexível exerce influências sobre a organização do trabalho e a realidade social. Percebe-se tanto a emergência do modelo de competências que impõe exigências de maior qualificação e escolarização do trabalhador, quanto de domínio de habilidades como idioma estrangeiro, experiência internacional e a formação acadêmica. Paulo Sérgio critica, inclusive, a mercantilização do ensino ao mencionar, com certa ironia, a proliferação descontrolada de faculdades.

Se para a geração de Paulo Sérgio trabalho e família são indissociáveis, o mesmo não se pode afirmar em relação às gerações posteriores. O sentido de dever nos pareceu muito mais claro na sua narrativa do que na de Laço (Seja Você Mesmo), por exemplo, conforme veremos mais adiante. Em sua história de vida no trabalho, Paulo Sérgio não salienta os dilemas vividos no trabalho, nem tampouco na família e sim a respeitabilidade conquistada e a sensação de ter construído uma narrativa de vida plena de significados. Para ele, como visto, representar o capital, assumir posição de autoridade e poder sobre o trabalho ou o trabalhador é conscientemente assumido como tarefa desprovida de dilemas. A assunção da autoridade parece ser legitimada por uma conduta e por uma representação. Em certa medida, ocupar determinado papel nos autoriza a decidir sobre o destino e a direção de outras pessoas, visto que estamos agindo em nome daquele que nós representamos.

Nosso biografado analisa com pertinência e clareza os impactos e as consequências para sua geração dos fatos e das condições materiais sociopolíticas de cada década, incluindo o desenvolvimento de uma forma de autoridade de que, como vimos, fazia uso e se apropriava sem constrangimentos.

As lideranças, antigamente era o seguinte: faça o que estou mandando e não discuta. Era uma liderança impositiva, não era participativa. Ela não discutia os fatos. Até porque as empresas, naquela época, com exceções, eram muito empresas domésticas, empresas pessoais, empresas familiares, e quem o avô passava para o pai, que passava para o filho, passava para o neto e assim sucessivamente. Mas nas empresas, empresas de sociedade limitada ou sociedade anônima, o conceito era o seguinte: se era o dono: eu estou mandando, cumpra; se era o empregado do dono, na função gerencial: moço, mandei fazer, faça, não discuta a minha ordem. Era impositiva.

Enfim, muitos anos depois de sua inserção no mercado de trabalho, Paulo Sérgio vê-se, às vezes, às voltas com o momento em que uma transição dramática está em processo. Não lamenta, mas constata o que em sua visão parece ser algo natural do ciclo de vida. Entretanto, tal transição, ainda que tida como parte natural do processo de sucessão geracional sendo pensada meramente na sua linearidade cronológica, para ele e sua geração justifica-se como um momento de rever valores, ceder espaço, se ressignificar e reencontrar uma nova função

ou um novo lugar social: *Tem a hora de chegar, a hora de ficar e a hora de partir... a minha hora de partir chegou!*

A aparente resignação contida na fala de Paulo Sérgio não esconde, contudo, que admitir seu momento de afastamento do trabalho havia chegado e não foi simples ou fácil e muito menos isento de conflitos. Mesmo porque ele adiou o quanto possível tal decisão, relutou muito e só se decidiu pela aposentadoria quando praticamente não podia mais trabalhar.

4.5.1.6 Imagem, fatos marcantes e representação de modelos de autoridade das outras coortes geracionais

Paulo Sérgio faz questão de afirmar que os tempos são outros e salienta que as mudanças nos costumes lhe soam, às vezes, estranhas e impossíveis de ser incorporadas. Principalmente aquelas que contrariam valores ligados à preservação da correção moral, ao respeito aos mais velhos, a honestidade, valorização do trabalho como meio de sustentar a família e que demarcam atitudes, tais como a autonomia, a liberdade de agir e ter iniciativa. Segundo ele, são atitudes que se baseiam mais na suposta formação acadêmica do que no acúmulo gradativo de experiências e no amadurecimento pessoal. Elas lhe parecem contraditórias e apontam em direções que lhe sugerem perdas *irreparáveis*. Se até então não vivenciava grandes dilemas éticos, sente-se atualmente exposto a uma realidade em que as referências e os limites se mostram pouco claros e ambíguos, como pode ser constatado na sequência:

Se você me perguntar: Paulo Sérgio, você acompanha esse momento atual? Eu diria para você...acompanho, mas não tenho o conhecimento acadêmico necessário para questionar com profundidade. O que eu fiz? Eu acho que qualquer líder tem que fazer. Ele tem que saber, primeiro, com quem ele pode contar. E se essas pessoas com as quais ele está contando são pessoas éticas, transparentes e leais.

A lealdade representa para ele um valor raro e, conforme sugere, as gerações mais novas não mostram lealdade e nem compromisso. Estão todos em busca de uma realização imediata em curto prazo. Não desejam mais, como antes, passar por um processo de amadurecimento que somente a vida oferece e é disso que ele ressen-te. Parece-lhe contraditório o fato de que *são pessoas criativas, inventivas, ousadas, porém ávidas por ver o fruto do seu trabalho, ser logo chefe, chegar logo ao topo. Mas cadê a maturidade para saber, a responsabilidade para separar o que ético e o que é moral? Não sabem.* Paulo Sérgio vê, enfim, a coorte geracional *Seja Você Mesmo* (1992/2003) como

peessoas que, certamente, estão com várias ideias em ebulição, que podem estar certas ou erradas, mas são ideias e que devem ser implementadas. Muitas desses ideias, da pessoa que me sucederá, eu concordo com elas. Muitas, não.... Mas o 'não' meu...pode soar como resistência, não pode? Querem participar mais, querem que seja transparente, que tudo aconteça num tempo delas... no meu tempo... é até complicado falar isso, mas, no meu tempo, você tinha que ter as suas amizades, você tinha que se dar a conhecer, ter mesmo um compromisso que nem sempre era tão claro assim, era falado assim. Porque que você acha que eu subi no banco? Teve esforço, teve gente que me ajudou, não na base do apadrinhamento, mas você tinha que mostrar que era capaz de fazer.

Estando presente na representação de Paulo Sérgio ao descrever o contexto atual, o incremento da participação constitui uma realidade na sociedade contemporânea, mas as novas gerações convivem com a descontinuidade e com o aspecto fugidio do sentido de amizade, lealdade e comunidade. Na avaliação dele, valores éticos estão se perdendo. Não que não haja solidariedade e vida social ou sentido de pertencimento a grupos, mas os vínculos não assumem uma condição de perenidade e nem tampouco se sabe ao certo que rumo tomar. As decisões são contingentes e situacionais, comprometidas com o curto prazo.

As coortes geracionais *Seja Você Mesmo* (1992/2003) e *Década Perdida* (1980/1991) em muito se assemelham nas características dentro ou fora do contexto do trabalho, na visão de Paulo Sérgio. A primeira se revela como a

geração tecnológica, criativa e estressada. Querem tudo pra ontem, não têm paciência para esperar. Vejo meus netos... eles, eles são muito espertos, eles já falam inglês, eles já entendem de informática, tudo de computador, sem contar que eles num minuto aprendem tudo sem ler o manual [risos]. A meninada tá aí se formando. Estão colocando os velhinhos para trás.

E a segunda considera, igualmente, a criatividade, a escolarização ou formação acadêmica como diferenciais competitivos no mercado de trabalho e o conhecimento como principais elementos distintivos. Ele, além disso, vê na *Década Perdida* (1980/1991) uma coorte geracional que traz para o trabalho a visão de futuro e que ela pode contar com programas de capacitação estruturados dentro das corporações que contribuíram para a sua melhor preparação. Assim, vão se diferenciar apenas no imediatismo, restrito à marca dos *Seja Você Mesmo* (1992/2003). Destaca, nas gerações mais novas, não conseguindo precisar de que faixa etária está falando, um desejo de conciliar vida pessoal e vida profissional. O nível de compromisso com o trabalho está na medida do grau de retorno percebido e na sua não interferência nos outros objetivos de vida.

A moçada hoje barganha muito mais... são interessados, mas até ao ponto de não sentirem que estão sendo impedidos de realizarem exatamente o que desejam. Eu digo assim que os interesses pessoais vêm primeiro. Não vejo uma dedicação como existia na minha época. E a gente sabia que, primeiro, a gente tinha que mostrar o quanto a gente era capaz, para depois ser promovido. Hoje não, a pessoa já chega... tem a expectativa de logo ser chefe, participar dando palpites. Ter influência mesmo. Eles que tem conservar de alguma maneira o que já tem dado pelos pais deles. Vejo meus netos nisso. Eles têm mais do que os pais deles tiveram e muito mais do que eu tive, não é só uma questão de sobrevivência, garantir um sustento, ter uma família. Eles querem ter satisfação no trabalho deles... eles querem continuar com o que já receberam.

No tocante às gerações mais velhas, ao contrário das mais novas, Paulo Sérgio identifica uma relação antagônica. Enquanto sua própria coorte Otimismo (1955/1967) simboliza uma atitude geral paternalista e mesmo patrimonialista no trato com o poder na sua relação com os demais, os *Anos de Ferro* (1968/1979) representam a contestação ou o questionamento do mesmo poder autoritário e centralizado. No âmbito do trabalho, seu diferencial é a capacitação acadêmica e não a experiência, como no caso dos sujeitos da coorte Otimismo (1955/1967). Nos sujeitos *Anos de Ferro* (1968/1979) identifica, inclusive, um ideário romântico, pacifista e de proposta libertária do mundo, mas que no trabalho se diferenciam pela formação acadêmica e não pela experiência acumulada ao longo de vários anos.

Eles não deixaram de quebrar etapas... dar alguns saltos... é quebrar tudo que era o nosso jeito duro...têm formação na escola, são mais preparados, a competência técnica já era uma exigência para eles. Foram eles que pegaram no pesado...tiveram que derrubar os muros... tiveram que medir força com a gente que tava lá dentro e eles chegaram depois. Era assim, dono era igual a gestor, o gestor era o dono... você tratava ali diretamente com o dono. Depois a coisa foi ficando mais diferente... foram eles que começaram, antes era tudo muito mais fechado. Hoje, é tudo muito mais de liberdade, muito mais oportunidades, mais informação, mais tudo. Procuram fazer o que eles gostam mesmo, no meu caso não, a gente tinha que aproveitar as oportunidades que apareciam... não era muito diversificado não. Não que eu não gostasse. Sinto satisfação, mas nem tudo correu sem problemas, sem dificuldades.

Paulo Sérgio especifica que a coorte geracional que sucede imediatamente à sua teve um papel social muito importante como a precursora na contestação de tudo o que estava posto: *dos costumes à maneira de encarar a vida em geral. Minha geração era muito sisuda, muito carrancuda na forma de encarar as coisas...era bem mais pesada, muito mais um fardo... para eles não, não que fosse tudo fácil, mas tá no jeito mesmo de encarar as coisas, do jeito que penso.*

No ideário de Paulo Sérgio, os modelos de autoridade que ele preconiza e defende incluem elementos e atributos visivelmente antagônicos e mesmo contraditórios. Um primeiro ponto de evidência é que para ele o modelo autoritário lhe parece legítimo, sobretudo porque reconhece a capacidade de exercício do poder e da autoridade como atributo de natureza inata e não como diferenças que se estabelecem na organização social hierárquica, vinculada a aspectos como oportunidades desiguais, cultura, valores historicamente situados etc. Por outro lado, identifica a liderança com o carisma pessoal, mas igualmente com fatores contingenciais ou mesmo funcionais e vinculados a contextos (na família, no trabalho, no sindicato, na empresa). Há, para ele, aspectos morais e éticos que deixam transparecer a intencionalidade no uso que se faz desse poder (líder negativo, líder social). Dentre as práticas reconhecidas como características do que entende por autoridade, enumera ao mesmo tempo o *fazer e mandar fazer, mobilizar pessoas em prol de um objetivo comum, agregar valor e, por fim, o exercício participativo* ou compartilhado de tais ações.

Enfim, Paulo Sérgio não enumera fatos ou ocorrências que poderiam ser configuradas como distintamente marcantes para as gerações, muito embora consiga, com certa precisão, identificar algumas diferenças substanciais em cada uma delas, sobretudo o modelo de autoridade presente e as condutas adotadas na relação com o trabalho.

4.5.2 Anos de Ferro – Isadora: a gente tinha autonomia, mas, você sabe, autonomia cê tem, mas aspas também!

4.5.2.1 Origem e dinâmica familiar

A forma como Isadora se expressa é sempre muito cheia de interjeições, superlativos e exclamações. É bastante extrovertida e espontânea ao se expressar oralmente. Do mesmo modo, se vale muito do corpo para se expressar (gesticula muito, os movimentos são sempre expansivos) e, às vezes, faz humor e dá ênfases à fala valendo-se de variações tonais bem acentuadas na voz. Esclarece que comumente as pessoas se dirigem a ela utilizando o diminutivo de seu nome, Isadorinha: *Eu gosto...não ligo... acho que ainda é coisa quando de criança.... aquela coisa de muitos irmãos e de ser uma das últimas. Com todo esse tamanho, me veem ainda assim.*

Nascida em cidade do interior de Minas Gerais, em 1949, é a décima primeira filha de um total de doze irmãos (sete mulheres e cinco homens). Viveu a infância e adolescência naquela cidade e somente mais tarde (aos 18 anos), *já na idade adulta, adulta nada, menina*, muda-se para Belo Horizonte a fim de dar sequência aos estudos.

Minha casa foi sempre muito cheia... aprendi a ter que me virar, a ser independente... mas um cuidava do outro. Com toda essa gente, minha mãe não podia fazer mais nada a não ser cuidar da casa e da meninada [risos] ... assim, olha que meu pai era esclarecido, era advogado tradicional na cidade e tudo e tal. Nossa! ...minha mãe foi uma heroína, uma santa [risos]. Deus me livre e guarde!... só tive uma [filha] e acho que foi muito. Ela tá fazendo vestibular agora, no domingo, pra medicina. Dezoito anos.... mas assim, vivi aquela vidinha de interior, que eu gostava quando criança. Tive uma infância muito boa... eram muitos primos, sempre muita gente, brincava na rua, corria pra todo lado, tinha gente de tudo quanto era idade, faixa etária e tal.

Assim sendo,

comigo nunca houve essa coisa do eu sozinho. Meu pai talvez seja influência nisso por ser também de família grande, então eu sempre exigi muito as coisas de mim... E a gente sempre teve uma relação muito boa, porque era de colaborador mesmo. Sabe? Era muito tranquilo.

Os pais já falecidos são descritos como referências positivas. Encara essas perdas como naturais, mesmo que especifique que, quando do falecimento de ambos, todos os filhos tenham sentido muito:

Em família grande é assim, um acaba ajudando o outro, apoiando. Aprendemos a conviver e apoiar uns aos outros. Eles morreram num espaço pequeno um do outro, foram dois anos só. Ensinaram a gente o respeito, a correção, a religião que era católica. Todos os valores cristãos. Lá em casa... pelo número de gente, a gente aprendeu também a ser econômico... mexer com dinheiro... meu pai era bem econômico, a vida era boa, tinha uma condição muito boa, ele era dono de cartório de registro de imóveis... alguns dos meus irmãos, quatro, continuaram...três foram fazer direito...tem gente que parou no segundo grau, as minhas irmãs que resolveram casar e ser dona de casa, só eu e mais duas que fomos estudar mais, as últimas na linha [risos]. A mais nova que eu fiz medicina, eu psicologia e a acima de mim pedagogia.

Esclarece que os irmãos mais velhos começaram a trabalhar mais cedo junto com o pai, mas isso não constituía uma exigência paterna, sendo desejo deles. Nesse âmbito do trabalho, todos aprenderam a valorizar a formação e a dedicação à atividade laboral como um princípio que norteava as demais esferas da vida. Estudar e se preparar era igualmente um valor, o qual seria o suporte e o pilar para o sucesso na vida. Ser bem-sucedido significava ter o bem-estar assegurado e a realização pessoal percebida. Afiança que o valor família era algo cultivado, muito embora houvesse respeito quanto às opções individuais. Dois irmãos nunca se casaram, outros três se separaram pelo menos uma vez e Isadora considera que manteve e mantém um formato de casamento que, não reproduz, exatamente, o modelo de relação matrimonial que os pais representaram.

4.5.2.2 A constituição da própria família

Isadora conheceu seu esposo, engenheiro metalúrgico, nascido em 1942, na principal empresa em que eles trabalharam até ele se aposentar. Transcorridos os dez primeiros anos de casamento, passaram a viver em cidades diferentes, tendo em vista a transferência dele para outras localidades. No ano de 2004, quando da primeira entrevista, Isadora residia em Belo Horizonte e o marido no Rio de Janeiro. Em 2011, porém, ambos já haviam se aposentado e estavam residindo na capital mineira.

Nossa! Graças a Deus! Não gosto de marido perto não, acho bom, sempre vivemos assim. Depois que a gente viveu na usina juntos, aí ficou cada um pra seu canto...eta! Homem em casa é sempre confusão, controle... Graças a Deus!

Considera, portanto, que a forma como decidiram constituir a família fez reforçar sua independência, sem contar com o fato de que o trabalho sempre foi o que ocupou grande parte do seu tempo. Mesmo com o nascimento da única filha (em 1986), não houve alteração.

Atualmente avalia que foi salutar para o casal que o curso da convivência tenha se dado deste modo. No momento, a filha ainda cursa medicina, etapa iniciada em 2008. Como não conseguiu ser aprovada de imediato no vestibular, cursou fisioterapia, mas nunca exerceu a profissão.

4.5.2.3 Formação escolar e trajetória profissional

Isadora cursou psicologia entre os anos de 1970 e 1975, na UFMG. E, ainda naquela década, interessou-se em fazer um curso de pós-graduação (*lato sensu*) em administração de recursos humanos, o que não era muito comum, em sua visão:

Meu pai assustou muito quando eu falei assim: Uai pai, eu vou continuar estudando! Ele falou assim: Pra quê? Cê já formou ! E olha que ele é uma pessoa bem-sucedida e tudo e tal. Não usava na época isso... ou você ia pra carreira acadêmica, que não era o caso... ser professora... exatamente quando eu estava terminando aí uma empresa me chamou pra fazer um trabalho, uma construtora...Aquele coisa: Vamos implantar o RH!...foi até uma situação delicada, aí a [nome de uma siderúrgica em que praticamente toda a sua carreira ocorreu] me convidou pra trabalhar porque não aceitaram meu pedido de demissão e aí eles dobraram, triplicaram o meu salário e eu explicava pra eles que não era isso...não era dinheiro... que eu estava buscando outra opção, que alguma empresa maior pra mim naquela época eu acho que seria melhor. E fui logo em 76.

Narra, portanto, sua inserção no mercado de trabalho em um tempo em que, nas empresas,

tinha uma infinidade de profissões, e a vaga era para psicólogo social, pra trabalhar com um sociólogo, fazendo pesquisa... mas aí logo depois a empresa teve uma redução de pessoal, e eu fui pro RH. Fiquei nove anos, onze meses e dez dias na usina, quando eu fui transferida para aqui [Belo Horizonte] o corporativo. Eu brincava que não completaria os dez anos na usina. Isso foi mais ou menos em 1979 ou 1980. Era uma empresa que nasceu privada, mas depois virou estatal, controlada pelo Banco do Brasil desde a década de 1950, e depois foi privatizada em 92 e agora pertence a um grande grupo o [nome do grupo] europeu de siderurgia. Eu vim pra cá em 87.

Graduou-se e facilmente conseguiu o primeiro emprego e, mais, foi na segunda empresa em que trabalhou que sua trajetória profissional praticamente se consolidou. A empresa foi privatizada em 1992, o que repercutiu sobremaneira em sua trajetória profissional, culminando com o seu desligamento: *Nós tivemos que ficar para apagar a luz!* Desde então, vem se dedicando à atividade de consultoria, por não ter conseguido se recolocar no mercado, mesmo depois de ter se aposentado. Constituiu uma empresa com ex-colegas de trabalho. A proposta foi a de que continuassem a prestar serviços para a corporação da qual se desligaram a partir de um programa de incentivo ao afastamento voluntário do trabalho. Permaneceu por aproximadamente três anos na sociedade empresarial, porém decidiu-se por atuar de forma independente em 2007, não obstante se mantenha em atividade profissional regular.

Isadora descreve a relação com a empresa em que se formou entrecortada por momentos de intensa identificação, com outros de rejeição explícita. Assim, seu discurso inclui considerações como:

A gente era referência...aprendi muito, tinha muito respaldo para trabalhar, eu passei por várias áreas, tinha autonomia, mas você sabe, autonomia cê tem, mas aspas também! E depois a gente fez uma construção lá, que eu falo que é o filho que até hoje, por incrível que pareça, olha quantos milhões de anos (quase jurássico o período), tudo que a gente começa construir em alguma empresa volta e meia eu retomo aquilo lá. Era um trabalho bonito pra caramba! E aí é assim: Oh! É o projeto.

Como aquela era uma empresa que sofreu mudanças substanciais na gestão, fundada em 1946 e posteriormente privatizada, Isadora se considera bem-sucedida na carreira, mas não sem configurar uma *saga* marcada por grandes mudanças e *alguns absurdos em gestão* que demandavam um esforço representativo para corresponder ao papel que lhe cabia como profissional ligada à gestão das pessoas.

Só pra você ter uma ideia, eu vou te dar um exemplo meu, pra ficar mais claro pra você: o meu marido trabalhava na empresa. Como que você, que é um consultor, você utiliza isso aí, e no grupo [de treinamento, referindo-se a um projeto de mudança da cultura institucional] do marido você fala assim: “Coitada da fulana que é a sua mulher. Ele deve sofrer com você.” E no meu grupo vem e fala do meu marido. É um absurdo isso, no mínimo um desrespeito, sabe, e isto eu estou te falando assim, o meu caso. E não tinha nada que me desabonasse nem ao meu marido....., mas, gente!, foi coisa muito séria, então hoje a gente se encontra em algum lugar, um casamento e de repente aparecem dois, três da época, o assunto invariavelmente: cê lembra de fulano, se lembra o que aconteceu com o fulano? Então métodos assim, altamente questionáveis, sabe? ...Então depois pessoas todas assim faltando pedaço, caindo aos pedaços. Então eu quando te falo deste acompanhamento você fica ouvindo quase uma terapia, só ouvindo e a pessoa chorar, um engenheiro de quase 20 anos de experiência sentar na sua frente e chorando, igual uma criança.

O trecho acima faz menção a um momento em que a empresa contratou um trabalho de consultoria que visava promover *mudanças de cultura*. Ela questiona, então, o método adotado pela organização de *exposição* das pessoas, nos anos 1980 principalmente, mas que se estende à década de 1990. Em sua visão, eram intervenções que mobilizavam a subjetividade dos funcionários, sem quaisquer controles sobre os efeitos quanto à integridade psicológica; tudo agravado por uma exposição pública, ou seja, na presença de outros companheiros de trabalho. Tais intervenções, para Isadora, tiveram desdobramentos nefastos e, ainda hoje, servem de mote para conversas entre os ex-funcionários, dentre os quais alguns são objeto de ridicularização.

Em determinadas ocasiões, assegura que objetivou se desligar, *mas num deles eu engravidei e interrompeu minha saída. Porque eu falei que eu não ia ficar lá porque eu tava sentindo que eu era conivente, que eu tava parada no tempo*. Mas justifica-se:

Na época eu não tinha muita clareza disso aí...como era...na minha cabeça, eu não tinha muita clareza. Eu estudava, mas ficava um monte de coisa assim, amontoada. É, tinha muito, usava naquela época...tinha um negócio de modismo que era o seguinte: de repente era TWI na empresa, de repente era GRID, de repente... eu to falando de repente porque era assim... Mas é...é como se existisse uma filosofia, um caminho, põe aí,

que falava assim: Agora tá usando isso, então a gente vai adotar isso. Ai a empresa inteirinha passava a adotar aquilo,

Tal decisão fazia surgir grandes conflitos intrapessoais e interpessoais entre aqueles que seriam os responsáveis pela implementação das ações decorrentes. Isso lhe causava grande ansiedade e, sobretudo, um sentimento de *convivência*, de ser responsável por contribuir para devastar psicológica e fisicamente (... *muita gente adoecia mesmo, teve até gente que enfartou de tanto que era a pressão... nossa! Um horror. Só de lembrar...Nossa!*) o funcionário com exigências que, em curto espaço de tempo, deixavam de ter relevância sendo substituídas por outras demandas . Narra algumas circunstâncias atinentes ao mercado de trabalho de então, que configuram outras formas de *desrespeito*, como quando recebeu uma proposta em uma empresa. Interessou-se por essa proposta, participou de processo seletivo para ingresso no cargo, pediu demissão da empresa em que trabalhava e, quando retornou para a admissão, obteve a informação de que o processo teria sido cancelado. Fato ou vivência que considera bastante comum e até banal para sua geração.

Hoje eu tenho essa clareza, mas, na época, prá mim foi muito ruim [décadas de 1970 e 1980]. Eu achei falta de respeito ter me convidado pra trabalhar, quatro meses depois falar assim: Olha, sumiu a vaga. Cortaram a vaga tá?! Tá! Eles não podiam controlar isso, e ninguém vai adivinhar. Eu achei um pouco sério, na época eu já tava, como diz o outro, com as minhas trouxinhas prontas pra vir embora, que eu falei: Essa não é uma empresa séria. Então eu fiquei muito decepcionada.

Outra experiência, vivida já no final da década de 1980 e início dos anos 1990, é relatada como segue:

Eu fiquei muito assustada porque a teoria era uma e a prática era outra. Na indústria automobilística eu fiquei impressionada. Você tinha que fazer deste tipo porque tá no contrato, mas aí no dia a dia... uma grande distância entre a teoria e a prática...primeiro o que era terceirizado tinha uma imagem muito ruim lá. Era a sobra do mosquito do cocô do cavalo do bandido, né? A forma como as pessoas eram tratadas escapava um pouco de qualquer coisa que a gente pensasse em respeito, né? Então era bravo, era salve a pele da empresa de lá e a culpa era o terceirizado....Tinha assim uma espécie de “dedo duro”, alguém que tinha autonomia: ele chegou na área e viu alguém fazendo coisa errada, ele by passa a gerência, todo mundo e manda a figura embora.... como que você trabalha com medo, o tempo todo sabendo que você está sendo vigiado, com uma coisa que era o papel e outra coisa que era a prática? Que era o seguinte: no papel você só poderia andar a tantos quilômetros por hora, mas, pra aumentar a produtividade você tem que correr?! Então, o fato de você correr você causa um numero maior de acidentes. Eu diria que esta incoerência assim, na verdade, ela causa uma coisa que é muito doida.

Isadora refere, pois, que, no embate capital/trabalho, e nos modelos de organização do trabalho identificava ambiguidades e antagonismos capazes de expor o trabalhador a intensa pressão por ser responsabilizado por resultados e produtividade e, a um só tempo, obstáculos interpostos ao exercício livre da atividade a ele imposta. Sem contar que a exposição ao risco de acidentes não era levada em conta.

Em linhas gerais, ela reafirma que sua identidade profissional foi forjada dentro de um ideário de formação humanista. Buscou nortear-se por ele, mas ~~que~~ a realidade organizacional,

própria às poucas empresas pelas quais passou a frustraram nesse intento. Em sua compreensão, o elemento causal ora residia nas ações ou opções pessoais dos dirigentes, ora era reflexo dos modismos em administração e gestão organizacional ou era decorrente do modelo de autoridade presente naquele momento histórico.

4.5.2.4 O sentido do trabalho

Muito embora desde a infância tenha convivido com o trabalho como valor, Isadora obteve a primeira ocupação no mercado formal aos 27 anos. Idade bastante tardia se comparada à dos demais sujeitos do mesmo coorte geracional em que está inserida (idade média de ingresso em torno dos 19 anos). Graduou-se e só depois disso iniciou uma carreira profissional, obtendo, junto, assim, a independência financeira. O trabalho para ela adquiriu um sentido de realização e de definição de um lugar social, mas sua preocupação – assegura –, não estava estritamente centrada no trabalho, desejava constituir família. Mesmo porque não se via como alguém que estivesse disposta a abrir mão de outras opções na vida em função do trabalho. Estava sujeita a pressões por resultados, porém entende que de um modo distinto daquele das novas gerações. Comparativamente constata que

nós tínhamos que atingir o objetivo – isso sim! –, mas não tinha uma pressão tão grande! Cê tinha que atingir dentro do prazo. Eu acho que hoje, eu notei isso como o passar dos anos, a pressão foi aumentando cada vez mais. Então a pressão que uma pessoa que trabalha dentro de uma indústria hoje recebe era bem maior da que eu trabalhava. Embora eu considero que aquela época tenha sido bem melhor que agora.

Trabalhava dentro de uma perspectiva em que as mudanças eram decorrência de um processo de longo prazo e que considerava a necessidade de convencer, de sensibilizar as pessoas para se engajarem aos projetos da empresa. Pondera que sua formação *humanista* a fez experimentar fortes dilemas no exercício de seu papel como psicóloga, mas que também se sente realizada e considera ter progredido profissionalmente. Não deixa de refletir, no entanto, que houve frustrações por não ter conseguido realizar seu papel social em conformidade com o que idealizara ao se formar. Relembra que nunca precisou efetivamente de trabalhar. Primeiro viveu protegida pela família dos pais e, posteriormente, ao se casar, apesar de ter o seu salário e independência, caso optasse por cuidar apenas da filha poderia tê-lo feito. Todavia,

eu aprendi...nossa isso era forte no meu pai!... eu aprendi que produzir riqueza não era o mais importante. Não dava para reduzir a convivência familiar, as férias e o lazer a segundo plano... a gente esperava o ano todo para as férias, as férias eram uma festa, tinha então o dever, mas também tinha o lazer.... sempre gostei de trabalhar, eu sempre queria trabalhar e sempre fiz questão de preservar isso e me realizei...tive uma família diferente, mas tive uma família e queria ter. É o que eu passo para a minha filha.

4.5.2.5 Imagem, fatos marcantes e os modelos de autoridade presentes na própria coorte geracional

No que concerne ao modelo de autoridade e gestão representativo para a geração antecedente à sua e que persiste em sua coorte, Isadora confirma que

...era um modelo bem autoritário mesmo. Então, aquela situação própria de siderúrgica em que você , pra poder ser obedecido por peões, você tem que falar mais grosso, isso aí era passado e repassado pra gente também. Não que o estilo das pessoas diretamente ligadas a mim, fossem assim, tinha umas boas... Por exemplo, o (nome de seu gestor na época), ele foi meu chefe. Era uma pessoa doce também! Uma pessoa que você consegue lidar com ele, ele é sempre compreensivo... e, às vezes, ele é muito criticado, poderia ser mais assertivo, mas eu adorava o jeito dele...eu acho assim é a tendência mesmo autoritária, avô, pai, sei lá o que, e, quando você acha uma pessoa que faz com que você consiga resultados...sem ter esse negócio de “faça que eu to mandando” aí é muito tranquilo.

O fato de ser uma empresa pública, na visão de Isadora, contribuía para que as coisas se dessem desse modo. Descreve a realidade geral na usina, localizada no interior de Minas e, também, no escritório central em Belo Horizonte como totalmente hierarquizada, além de ser um *ambiente nitidamente masculino*. Eram poucas as mulheres que compunham o quadro funcional da empresa e pequeno o contingente feminino em postos-chave na estrutura da organização. Predominava, portanto, um modelo patriarcal e bem próximo ao que comumente se descreve como próprio ao modelo taylorista/fordista, realidade já descrita por Paulo César. Diferencia, entretanto, essa realidade mais geral daquela vivida diretamente por ela, sobretudo ao se recordar das chefias com as quais trabalhou diretamente.

Eu acho que a gente tinha segurança de saber o seguinte. Olha, nós estamos com pessoas muito fortes, bem preparadas, e qualquer coisa que a gente fizer aqui a gente tem um respaldo bom. Agora, o que eu vejo de crítico seria isso que eu to falando, essas mudanças muito...era como se existisse alguma filosofia ou algum caminho, põe aí, que falava assim: Agora tá usando isso, então a gente vai adotar isso. Ai a empresa inteirinha vai adotar isso. Ai a empresa inteirinha passava pelo treinamento.

Se, de um lado, ela sofria com as restrições na realização do trabalho de formação de sua responsabilidade, cerceada por decisões corporativas, por outro, sentia-se apoiada no âmbito mais restrito de sua área de atuação. Todavia, em decorrência das mudanças a que empresa esteve exposta, considerava-se refém dos modismos em administração. Na tentativa de se

desenvolver, a empresa se mostrava pronta a absorver e mesmo a implementar ações de valorização do capital investido. Contudo, sempre sofria o impacto da descontinuidade administrativa própria à realidade de instituição pública.

Outro ponto que se destaca é a distinção nítida nas formas de tratamento funcional e gerencial da base da pirâmide, os níveis operacionais, e os ocupantes de cargos técnicos, que era o seu caso. Em suas palavras, *pra poder ser obedecido por peões, você tem que falar mais grosso, isso aí era passado e repassado prá gente também. Não que o estilo das pessoas diretamente ligadas a mim, fossem assim, tinha umas boas....*

Com seu depoimento, Isadora contribuiu pouco no tocante à enumeração de fatos marcantes, para sua geração, se consideramos a realidade sociopolítica ou o contexto mais geral. No entanto, foi generosa na enumeração de detalhes da sua realidade de trabalho. Considera-se fruto do contexto predominante na década de 60 e de 70. Ao ser indagada diretamente sobre o fato, assim se manifestou:

Era uma maneira, sabe? O cotidiano era um pouco isso aí do “paz e amor”, mas das drogas, esse negócio todo, mas eram pessoas que dedicavam muito. E não era – isso é que era interessante – elas não eram livres. Era o tal negócio do contra. Eles não podiam claramente se manifestar... um ou outro se manifestava. O Gaiarça! Gente, o dia que o Gaiarça vinha fazer uma palestra, aquele tipo assim de falar que você conseguia... Tem uma palestra dele que foi a mais famosa de todas, ele falar o seguinte: “Olha, cê tem que prestar atenção, que pé é um objeto sexual, então tem gente que tem orgasmo com pé.” Nossa mais aquilo..., foi a coisa mais fantástica que a gente já tinha ouvido na vida. Não usava isso!

Observa que viveu atenta ao período da repressão, mas à parte, pois era um período complicado para *aquisição de valores, o conhecimento era cerceado, predominou o medo*. No âmbito do trabalho, desenvolviam-se estratégias de capacitação que privilegiavam a adaptação do trabalhador ao cargo.

Destaca, na década de 1980/1990, o grande *boom* nos modismos gerenciais, com o aumento de exigências e uma grande defasagem entre o discurso e a prática dentro das empresas. Sentia-se, por outro lado, valorizada uma vez que a sua área de atuação ganhou força e representatividade: *foi o período em que a gente tinha muito trabalho, em tudo que o RH faz*. [referindo-se aos subsistemas de administração de recursos humanos: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração etc.]. *Isso foi muito marcante. Gente! Foram muitos projetos, e isso num foi só pra mim não. Tô falando assim de toda uma geração que se formou nessa época e que teve uma experiência muito boa. Nessa questão minha geração não pode reclamar.*

Na década seguinte, com as privatizações, as grandes reduções dos quadros funcionais, as reestruturações, fusões e aquisições, o mercado se alterou completamente,

aí eu comecei a ver colegas meus desempregados, uma tristeza. Gente! Tinha aquelas pessoas que tinham ficado um tempão na empresa e que agora tava sem saber o que fazer, pra onde ir. Os terceirizados tinham uma realidade muito diferente... tô falando na condição de trabalho, no salário e tudo mais porque, de verdade, as mudanças foram pequenas na teoria e na prática também. Eu vi chegar o pessoal mais novo... mas, pra dizer a verdade, na hora eu não sabia, hoje eu falo isso, mas lá eu não via acontecer. Eu não tive esse problema, mas o pessoal da minha idade, muita gente foi considerada velha e foi substituída. Não foi o meu caso, mas tinha gente que a gente via o que tava acontecendo, mas eu não tinha a dimensão. Ai veio aquela coisa toda de que ter experiência numa mesma empresa não valia, cê não era bem visto.

Ainda que não tenha estabelecido nexos precisos entre a realidade vivida e o contexto socioeconômico vivido por ela e sua geração, Isadora mostrou-se capaz de perceber as mudanças pelas quais passava o mercado de trabalho e seus reflexos para essa geração:

Na minha geração aí, o mercado já foi exigindo que a gente fosse mais criativa. E a gente era, porque cê foi capaz de criar um trabalho monstruoso! Numa empresa na época que tinha o quê? Não sei quantos mil empregados na [nome da empresa] Não! Mas era muita gente! Continua sendo referência até hoje. Hoje eu vejo que foi muita coisa. Era assim um trabalho que ficou como referência. Ainda hoje eu me deparo com aquilo assim: Nossa! É o projeto! [referindo-se ao trabalho realizado na empresa em que sua carreira se desenvolveu]

Centrando o conteúdo de suas falas no cotidiano vivido por ela e por seus companheiros de trabalho, evidenciou mais os efeitos do que o contexto mais amplo do qual resultavam.

4.5.2.6 Imagem, fatos marcantes e representação de modelos de autoridade das outras coortes geracionais

Ao referir-se às outras coortes geracionais, Isadora torna transparente sua identificação com os sujeitos da coorte Otimismo (1955/1967). Reconhece neles a referência formativa para a sua geração, mostrando-se deferente e prestando-lhes certo tributo:

... eram pessoas que tinham uma formação boa. Não escolar, né? Tô falando de uma bagagem, de experiência mesmo. Eram fortes, gente que tinha vivido coisas consistentes mesmo...tinham anos de janela... A gente ficava encantada porque qualquer coisa que você fosse conversar eles sempre tinham uma ferramentazinha, um instrumento que eles falavam assim: Ah, isso aqui que tem lá na [nome aleatório de um empresa], sabe essas coisas?...Então, eles sempre davam recursos, davam parâmetro como comparação porque já tinham usado e tinha dado certo....Então é este estilo, o da experiência. Acho que é a geração meio assim: não fiquem reinventando a roda não, porque isso aqui já deu certo!

Em relação às gerações que sucederam à sua, valoriza a formação mais sólida. Identifica exemplos entre as pessoas de seu convívio de sujeitos que rapidamente ascenderam na carreira e que hoje ocupam posições diferenciadas no mercado de trabalho, confirmando-se como geração tecnológica, mais apta a responder aos desafios contemporâneos.

A geração mais jovem, na faixa ai duns 40 anos ou menos, é deve estar por aí, eu acho que elas foram precursoras de uma liberdade que nós não tivemos, e elas souberam aproveitar disso muito. Eu tô te falando da minha realidade! Eu não sei definir muito bem... tiveram uma formação...como se fossem mais, não é mais séria?! Que elas tiveram uma formação mais sólida! É isso!Acho que o povo da minha geração “viaja

na maionese”. Acho que a geração de antes da minha nos viam como concorrentes... não sei se é mito, mas me parece que é assim. Nesse ponto, eles ganharam.

Como exemplo, cita uma ex-estagiária com a qual trabalhou e que foi capaz, a seu ver, de não reproduzir exatamente o modelo autoritário ~~des~~ da geração Otimismo (1955/1967) e se enquadrou mais facilmente às novas demandas do mercado.

A gente tava falando da...[nome/Seja Você Mesmo. Atual Diretora em operadora de telefonia]. Ela é adorada, na área dela, então como ela é assim...ela é doce, realmente ela é uma pessoa boa, ela é extremamente assertiva, ela busca resultados, quer dizer, ela não é uma pessoa assim...não é um estilo autoritário, ela é uma pessoa que o colaborador faz parte da equipe, hora é ele que assume, realmente é contingencial, né a coisa por aí. E a gente tem visto que pessoas deste tipo têm dado certo, têm conseguido resultados, né? Então eu continuo te dizendo que, em determinados lugares, o modelinho antigo persiste, mas as pessoas estão buscando e que elas concordam com você que, quando elas estão envolvendo as pessoas, né? este papel de autoridade não faz com que você tenha mais importância que o outro...

O que define como principal elemento diferenciador é, contudo, além do modelo de exercício da autoridade, o nível de pressão antes existente em contraposição ao número de oportunidades e a autonomia que os jovens encontram:

Olha a pressão que a gente tá vendo hoje, é coisa de maluco. Sinceramente, se hoje eu tivesse a idade da moçada que tá aí, não sei se eu dava conta....hoje eu acho que as pessoas têm mais oportunidades, sabe? Porque por mais que eu fizesse na minha época, a gente não podia, em determinado momento, se manifestar muito não. Era melhor você ficar calado, observar, introduzir pequenas modificações bem de leve, bem...pra não impactar muito as coisas. Eu acho que a gente era muito podado. Hoje as pessoas têm um campo de ação muito maior.

Ela nega, até certo ponto, a ideia de que as novas gerações tem observado uma atitude individualista, meramente competitiva e hedonista. Para Isadora, *hoje, mais do que nunca, as pessoas, por mais que exista individualismo, algum tipo de solidariedade existe e competitividade também....agora se você perder este foco de compartilhar, eu acho que você está fora de sua época.* Por outro lado, ao referir-se aos Seja Você Mesmo (1992/2003), considera que aos sujeitos que a compõem falta o devido amadurecimento pessoal e profissional, além de uma orientação mais precisa quanto aos objetivos profissionais que possuem. São, talvez, em sua visão, mas comprometidos com os ganhos financeiros do que propriamente com a realização de algo efetivamente útil para a sociedade.

Essa geração de agora (Seja Você Mesmo), a não ser que amadureça com a idade, eu acho que são pessoas mais imaturas.... Hoje, eu acho que eles estão um pouco perdidos para a carreira, para a profissão. Eu vejo o pessoal muito mais preocupado com o que vai render mais e não porque são profissões que a pessoa tem ideal, que está mais compatível com a estrutura de personalidade dela.

4.5.3 Década Perdida – Ronald: no início eu era assim meio perdido, mas vivi muita coisa

4.5.3.1 Origem e dinâmica familiar

Ronald é filho único de pais separados nasceu em 1959, em Minas Gerais, na capital. Estudou, porém, na UNICAMP (Campinas/SP), residindo, no período de sua graduação (entre 1979 e 1985) na casa dos avós maternos naquela localidade. Quando da primeira entrevista, em 2004, Ronald estava com 45 anos e ambos os pais com 65 anos. Casaram-se jovens, aos 19 anos. O pai veio a falecer no ano de 1980, quando Ronald tinha 20 anos de idade. Nesse ano, ele decide redirecionar sua formação acadêmica, de engenharia química para economia. A mãe, atualmente com 73 anos, reside com o filho em Campinas/SP.

Então, eu não tive chance, né? Eu já assumi uma responsabilidade e naturalmente dentro do meu habitat chamado casa, né? Onde minha mãe precisava de apoio e eu naturalmente algumas responsabilidades. Éramos eu e ela e meus avós que moravam em Campinas. Então, as coisas naturalmente que algumas coisas, responsabilidades eu tinha que exercitar, como líder da casa, ... é essa a formação nossa, resumindo, né? Essa submissão, então liderança também sempre implica em alguém submisso também, não necessariamente que esteja sofrendo, né? Mas alguém que acata ordens, que as circunstâncias definem que você tem que assumir, mesmo que não seja mesmo a sua vontade naquele momento.

Teve sempre uma convivência muito próxima com o pai, mas, quando da separação ele tinha 12 anos e sua mãe obteve sua guarda. Viveu a infância e adolescência em Belo Horizonte, no bairro Santa Efigênia:

Era pura brincadeira e molecagem. Naquela época, nos anos 1970, era ainda... era tranquilo brincar na rua, conviver com os vizinhos. Meu pai era funcionário público do estado, muito religioso.... a gente frequentava a igreja batista, íamos na igreja da Floresta [do bairro Colégio Batista] e eu estudava no colégio. Estudei em colégios bons, mas era uma forma de educar muito rígida. Depois meu pai afastou-se da igreja, mas minha mãe ainda permaneceu e eu acompanhava. Na Igreja Batista, as pessoas só são batizadas depois que decidem, já grandes. Eu não batizei.

Ronald recebeu, como ele relata, uma educação rígida segundo preceitos religiosos severos quanto aos valores de honestidade, correção moral e dedicação cristã e, igualmente, em relação à valorização do trabalho como meio de ganhar a vida de maneira digna. Entretanto, as condições financeiras dos pais lhe garantiam uma vida confortável, dentro do que era possível para um filho de professora do ensino fundamental em escola particular e de um funcionário público do Estado.

Descreve a dinâmica familiar como destituída de conflitos mais sérios e esclarece que, inclusive o divórcio dos pais *aconteceu de maneira amigável*, visto que os mesmos preservaram a convivência posterior. A mãe não se casou novamente, ao contrário de seu pai, que teve mais dois filhos do segundo casamento. Regularmente passava os finais de semana

com o pai e seus dois irmãos (10 e 13 anos mais novos do que ele). Quando já se encontrava na adolescência, relata que tinha os programas com o pai aos fins de semana e, além de atenderem às obrigações religiosas, frequentavam muito o estádio de futebol e saíam para pescar nas imediações da capital mineira. Desenvolveu uma ligação muito grande com o esporte e sempre se destacou nessa prática (natação, futebol e vôlei).

Eu faço esporte desde moleque. Então, o primeiro esporte que eu fiz foi natação, onde você é... a prática é muito individual, né? Após isso, eu passei pro vôlei. O vôlei já requer algum tipo de hierarquia onde você tem que tomar uma decisão, e na época eu tinha uma posição de levantador... naturalmente eu tinha que tomar decisões e meio que dar um ritmo no jogo, no time...e depois, já na universidade, era o futebol. Falo que isso moldou meu caráter. Primeiro em casa, na família que tinha a referência nos pais e que você não podia questionar muito essa hierarquia, depois no esporte também, mas antes teve na escola também. No ambiente familiar, a minha formação é muito religiosa, Batistas, meus pais deixavam claro que a liderança da casa se dava no papel do pai. Então, isso às vezes dava muito pouca chance de questionamento, mas há aquele questionamento pra você entender o que acontecia porque talvez você naturalmente você fosse ver isso reproduzir-se no sistema. Foi essa situação até chegar à escola onde aí a lembrança fica um pouquinho...onde aí já desponta a sua liderança natural de ser líder da classe, de falar primeiro, de apontar [despontar].

Com a separação, seu pai foi gradativamente se afastando da igreja e, com isso Ronald relembra que a influência religiosa foi deixando de ter peso em sua formação. Apesar dos protestos da mãe, abandonou a prática e os rituais, muito embora garanta que jamais deixou de acreditar em Jesus Cristo e nos preceitos que lhe foram passados. Atualmente, não mais se considera praticante de religião alguma.

Distanciou-se dos irmãos nos últimos 25 anos, ou mais, após o falecimento do pai. Considera que, depois de ter constituído sua própria família e ter se fixado em outro estado, os vínculos foram se afrouxando ainda mais.

4.5.3.2 A constituição de sua própria família

Ronald tem uma filha de 20 anos, fruto de sua união com Eunice que ocorreu em 1990, quando tinha 31 anos de idade e ela, 27 anos. Vive maritalmente até o momento com ela. Eles decidiram não se casar formalmente. Eunice é engenheira de meio ambiente e responde pela gerência de Segurança, Meio Ambiente e Combate e Prevenção de Incêndio em uma grande multinacional alemã na cidade de Campinas/SP. Conheceram-se na cidade de São Paulo/SP quando ela se hospedou, com certa regularidade, em um dos hotéis em que ele trabalhava. À época, Eunice já residia em Campinas e ia frequentemente à capital e muitas vezes, *apesar da distância entre as duas cidades permitir o retorno no mesmo dia*, quase sempre os compromissos de trabalho exigiam que ela prolongasse sua permanência. Quando Eunice

engravidou, ainda não moravam juntos e cada um residia na cidade em que trabalhavam: ele em São Paulo e ela em Campinas. Porém, foram necessários mais quatro anos para que conseguissem, em definitivo, fixar residência no interior. Aliás, foi esta, também, uma forte razão para que aceitasse o convite recebido de uma rede de hotéis localizada naquela cidade, como será especificado ao detalharmos sua trajetória profissional.

Ronald refere que sua esposa é mais bem-sucedida que ele no trabalho. Como executiva de uma grande multinacional, viaja frequentemente para a Europa a trabalho e tem sob seu comando um contingente de 150 funcionários.

E isso é uma coisa importante para a minha geração... pessoas que se formaram comigo, os meus amigos da minha faixa etária, até perto dela. Então, o sucesso ou o seu fracasso é medido... ele é muito traduzido no status que você obtém no campo profissional, se você tem um cargo de diretor, um cargo de gerente, onde abaixo de você tem uma infinidade física de pessoas aí, quantitativa de pessoas que tem que fazer o que você manda, né?

Acrescente-se a isso que, ela percebe um salário pelo menos 30% superior ao seu, muito embora faça questão de afirmar que

...não vejo muito problema nisso. Fico, às vezes, constrangido quando vamos a algum evento de trabalho que é um compromisso dela. Ela também vai nos meus. Mas é coisa minha, os outros não sabem disso. Entre a gente não tem nada. Sou mais tranquilo do que ela. Ela é mais autoritária, eu sou mais ligh [risos], aí a gente se entende numa boa. Ela me dá muita força.

Esclarece que, tanto quanto na carreira profissional, como no casamento, não seguiu o *percurso tradicional*. Como sempre teve o tempo mais livre, uma possibilidade de administrar sua agenda sem muita rigidez, foi ele quem sempre se ocupou mais diretamente da educação da filha:

Eu que levava para a escola, cuidava dessas coisas que normalmente é a mulher quem faz. Tenho com minha filha uma ligação muito forte. Minha esposa era mais ocupada. Minha filha faz engenharia na Unicamp e já tem a vida dela agora, mas a gente é muito ligado.

Considera que seguiu outros caminhos, construiu outros tipos de valores e fez outras escolhas. Sente-se satisfeito com a família que constituiu. Têm, segundo comenta, uma vida confortável e por isso sobre-lhe tempo para dedicar-se à filha e à mãe já mais idosa (72 anos). Porém, mesmo que teça certa crítica à esposa quanto às horas extensas e extenuantes dedicadas ao trabalho, diz compreender por saber que é algo que lhe agrada e que a realiza. Ademais, trata-se de uma exigência imposta pela própria posição que ela ocupa e pelas circunstâncias que preponderam atualmente nas grandes empresas.

Considerando tudo isso, ele não se reconhece diretamente enquadrado no perfil de sua coorte geracional ou pelo menos afirma, com segurança, que sua trajetória pessoal e profissional difere em experiências típicas do grande contingente de indivíduos que compõem sua geração. Diante dessa última constatação, fica a questão: Por que escolhemos esse sujeito para

recolher a história? Ou seja, por qual razão escolhemos justamente uma pessoa que não se identifica com sua coorte para ilustrar a coorte para ilustrá-la? Temos a dizer que o que define um sujeito com sua coorte não está na escolha ou percepção individual. A denominação Década Perdida aplica-se a tais sujeitos por eles serem reconhecidos como aqueles que mais dificuldades apresentaram nas escolhas pessoais e profissionais, sugerindo uma transição iniciada na coorte anterior (Anos de Ferro). De todo modo, Ronald foi um sujeito que expressou muito claramente a busca de si e de seu lugar de pertença ao optar por “correr o mundo” em sua experiência como mochileiro (veja adiante).

4.5.3.3 Formação escolar e trajetória profissional

De pronto, ao ser indagado sobre a possibilidade de nos conceder a entrevista e participar da pesquisa, Ronald adiantou-se para afirmar que já estava familiarizado com tal realidade, visto ter *formação acadêmica* e *transitar* no meio como professor em cursos de graduação e pós-graduação (*lato sensu*) no segmento de turismo e hospitalidade: *Não há nada que eu precise esconder. Não é a primeira vez que faço isso não. Estou nessa área acadêmica.* [risos]. *Não tem problema, não.*

A advertência se fez acompanhar de outros sinais que nos chamaram a atenção (olhos excessivamente abertos, movimentos agitados na cadeira e um esforço em causar impressão favorável, iniciando por falar de seus títulos ou formação acadêmica etc.).

Eu tenho formação, minha formação acadêmica é Ciências Econômicas aqui na Unicamp. Eu nunca exerci fora da universidade, eu exerci enquanto estágio, na época a gente tinha na época da Unicamp. Eu entrei lá em 79 em Engenharia Química, depois fui pra Ciências Econômicas. Na época, lá a gente tinha muita bolsa, que a gente conseguia num trabalho junto com algum professor acadêmico que precisava de um estagiário, uma espécie de estagiário para poder desenvolver algum tema, o que fomentava a atividade dele de pesquisa era, nada mais nada menos, que uma mão de obra intelectual pro trabalho que ele tinha afinal. Então só tive experiência, na área de economia propriamente dita, no tempo de academia lá.

O depoimento ocorreu em uma das unidades de hospedagem da rede em que trabalha, em Campinas/SP. Utilizamos uma sala destinada a treinamentos. Foi o próprio Ronald quem definiu o lugar que julgava mais apropriado. Conversamos por aproximadamente três horas.

Não obstante o fato inicial, no transcorrer do depoimento, Ronald se mostrou mais relaxado, até mesmo descontraído, fazendo brincadeiras e humor (piadas) com as situações que viveu, enquanto as lembranças eram recuperadas. Apesar de se utilizar de um tom melancólico para descrever suas experiências, ele se mostra, no dia a dia, pessoa de fácil socialização. Com sua permissão tivemos oportunidade de observá-lo no trabalho em outras ocasiões, valendo-nos

do argumento de estar acompanhando as operações em hotelaria. Uma frase enunciada no começo da entrevista chamou nossa atenção: *“No início, eu era assim meio perdido, mas vivi muita coisa...”*. É dessa maneira que ele dá sequência à sua fala, após reafirmar a sua formação acadêmica, dizendo de um momento de sua vida em que teve que fazer escolhas, para ele *difíceis*, incluindo a escolha profissional, que o deixava em conflito quanto ao rumo a dar à sua vida.

Iniciou o curso de engenharia química (em 1979) por influência familiar (um tio tenha formação em química e o estimulou) e pensando nas oportunidades de emprego que o mercado de trabalho poderia lhe oferecer. Não chegou a cursar nem um ano de química, fez novo vestibular e ingressou nas ciências econômicas, motivado pelo que descreve como um momento *de muita turbulência na economia – início dos anos 1980* (ano de conclusão do curso: 1985). Com isso, o economista era um profissional valorizado, estava na mídia e *tudo me parecia indicar ser uma profissão que me daria futuro*.

Há que se considerar da mesma forma, como elemento que justifica a ênfase na formação acadêmica, o conteúdo de sua fala concernente ao segmento de hospitalidade, uma vez que ele sugere que existe ou existiu um afluxo de pessoas sem capacitação para o mesmo; pessoas que se enquadraram no segmento por não encontrarem melhores alternativas. Além disso, existe o fato de sua atividade no ramo de hotelaria não ser uma profissão reconhecida, com uma identidade social e acadêmica bem definida.

Me formei, mas não exerci. Viajei um ano fora do Brasil em atividades aventureiras nos países da Europa, da África, do Oriente Médio. Quando voltei me encaixei... tentei me encaixar profissionalmente em alguma coisa que dava certo a utilização do conhecimento da viagem, experiência com línguas, experiências diversas. Então entrei num contingente que tinha formação, mas não tinha uma especialização. Entrei na hotelaria de São Paulo e...me fixei, e, depois de um ano, eu já estava cursando o curso de Tecnologia Hoteleira do SENAC. Me formei. Apontei um novo rumo na carreira... fui um pouco depois, mais um ano talvez, fazer um curso de pós-graduação [lato sensu].

Esclarece, porém, que não se identificava com a área de hospitalidade e turismo, sobretudo porque na formação obtida a partir dos cursos, incluindo a pós-graduação, *o conteúdo teórico era muito escasso e... acabava sendo um repetição do que eu fazia na prática e o que eu já tinha visto no curso técnico. Os professores não agregavam muito, e eu nunca tinha pensado em trabalhar com hotelaria*. Manteve-se, entretanto, na mesma ocupação, pois não se via em condições de responder a outras demandas profissionais, quer em experiência, quer em formação acadêmica.

Estamos falando da segunda metade dos anos 1980, ou seja, a educação formal e acadêmica de Ronald se deu entre os anos de 1979 e 1985, período que corresponde ao governo do

último militar que presidiu o Brasil, João Baptista Figueiredo. Em tal momento, o país estava imerso em grave crise econômica e o ministro da área econômica era Delfim Neto.

Ronald viajou como *mochileiro* durante o ano de 1985, com 25 anos de idade, e iniciou sua trajetória profissional em hospitalidade a partir de 1986, no segundo semestre. Foi exatamente em 1985 que o presidente civil Tancredo Neves venceu Paulo Maluf na derradeira eleição indireta para presidente no Brasil e, ato contínuo, veio a falecer. Fatos que marcam a consolidação da transição política do governo militar para democracia. Estávamos adentrando o período brasileiro denominado “Nova República”. Ronald se recorda bem do momento, incluindo sua participação ativa no movimento pelas “Diretas Já”, no ano anterior, em 1984. Contudo, não vendo muitas alternativas para si próprio, deixou o Brasil, assumindo sozinho a responsabilidade: *Eu era assim meio perdido. Não sabia ao certo o que eu queria para mim.* Segundo dados da Polícia Federal, aproximadamente 1 milhão e 25 mil brasileiros deixaram o Brasil entre 1985 e 1987 e a maioria deles não retornou. Portanto, mais do que uma decisão ou fenômeno individual, tratava-se de um fenômeno social¹¹⁵.

Durante a segunda metade dos anos 1980, Ronald investe em sua inserção e estabilização no segmento de hospitalidade. Trabalha em dois grupos hoteleiros em São Paulo, buscando formar e acumular experiência que iria contribuir para a sua profissionalização. Considera que ter trabalhado em uma grande rede americana do segmento foi extremamente relevante, ainda que igualmente tivesse exigido dele alto custo em disponibilidade de tempo e esforço emocional e físico.

...uma referência, tanto do ponto de vista empresarial, como do ponto de vista de serviços da hotelaria brasileira, que marca a vinda de um grupo estrangeiro fixando no Brasil trazendo tecnologia de serviços já implantada nos Estados Unidos... Então, isto para mim foi uma experiência muito gratificante, eu tive algo como uma sorte muito bem-vinda... Então era muito bom, a gente tinha uma carga de treinamento e simulações teóricas muito fortes, embora seja títulos que você só consegue...utilizar no meio acadêmico... então com isso foi muito fácil de crescer, dali foi um crescimento natural, pela disposição da faixa etária, pela vida que se tinha em São Paulo na época. Na época, pelo boom coincidiu 1986 com o Plano Cruzado então foi uma época de estabilidade e ganhos financeiros... então isto para o desenvolvimento do negócio de hospedagem era muito forte em São Paulo.

Entretanto, apesar de conseguir sucesso na carreira, a pressão sofrida no trabalho, levou-o a se demitir:

Para mim foi muito bom por não ter como me encaixar no mercado de trabalho, mas eu não tinha vida social, vida familiar. Não dava praticamente para ter vida fora do trabalho, era trabalhar e trabalhar. Fui

¹¹⁵ O processo de mundialização e a situação econômica da época fizeram com que milhares de postos de trabalho fossem eliminados no Brasil, além do ingresso anual de milhares de jovens naquele mercado. Nos anos de 1980, assiste-se uma inversão na lógica migratória, segundo Assis (2000). Ou seja, até a metade do século XX, o Brasil recebeu milhares de imigrantes, desse ponto em diante a emigração para Estados Unidos, Japão, Europa e Canadá passa a se configurar como o representativo nessa relação entre imigração e emigração. Esses novos fluxos da população brasileira inseriram o Brasil nos fluxos internacionais de mão de obra, para a autora.

ficando muito estressado, irritado, não dormia. Era um esquema americano tudo muito esquematizado, de alta cobrança e disciplina. Em três anos, eu cheguei a assistant manager, antes com um ano fui Chefe de Brigada, com um plano de cargos e salários muito definido. Mas eu não aguentei a pressão e preferi ir para outra rede.

Permaneceu no grupo americano por cinco anos. Desligou-se como *assistant manager*, que, segundo ele, ocupa-se de um *pulmão* em hotelaria, a hospedagem, o qual difere do outro *pulmão*, também forte no segmento: alimentos e bebidas. Destaca no período o sistema meritocrático americano que, se por um lado abria perspectivas de *valorização e crescimento*, com forte ênfase no indivíduo e seus méritos, por outro, em seu julgamento, *fazia uma competição forte e gerava às vezes alguns conflitos entre os funcionários*.

Havia um programa interno de valorização do funcionário, todo mês tinha o sorteio do funcionário do mês, do funcionário sorriso do mês e o funcionário destaque do mês. No critério da força interna e da força externa, ou seja, do hospede que escolhia e gerava esta indicação e dos funcionários que geravam esta indicação. Isso moldava, criava um banco de dados dentro, dos funcionários, onde aparecia o motivo para eles, uma ocasião onde poderia pescar uma futura promoção. Então o caminho era por aí, que te apontava quem que era a próxima pessoa que ia entrar na fila.... como no judô, olha você não tem mais a faixa branca, cê tem a faixa verde, e tal né?, e aí criava um hierarquia, e aí ganhava responsabilidades, tinha seus benefícios e ganhava as suas responsabilidades, e consequências também.

Trocou de rede e por mais quatro anos permaneceu em São Paulo. Nesse ínterim, já em 1994, recebeu convite para atuar na cidade de Campinas (SP) em nova rede de hotéis, na qual permanece até o momento como *gerente de operações*. Considerou à época ser a melhor escolha e ainda considera, pelo fato de residir fora da capital, com uma qualidade de vida muito superior e *menos exposto às pressões e estresse que as grandes redes impõem a você. Hoje fico mais tranquilo, não que seja tudo fácil. Tem problemas, mas é diferente*. Naquele momento, já vivia com e tinha uma filha, conforme veremos mais adiante. Em contrapartida, acredita que as oportunidades de crescimento profissional são proporcionalmente muito menores, o que não deixa de lhe causar frustração. Ao comparar-se a seus contemporâneos, vê-se aquém das conquistas que eles obtiveram, haja vista que também está em um segmento em que as possibilidades são em si restritas: *Aqui tem poucas chances, não tem um organograma bem definido, mas é melhor hoje porque quando comecei a gente tinha uma equipe muito grande, a tecnologia naquela época era muito escassa, você não tinha a informática como apoio, era tudo manual, tudo nas famosas calculadoras*.

Já em Campinas (SP), cursou outra especialização em administração hoteleira e, como afirma, *passei a conciliar a iniciativa privada com a vida acadêmica*. Atualmente, além de gerente de operações em uma rede que possui unidades em Minas Gerais e São Paulo, atua como professor em cursos de graduação e de tecnólogo em turismo e hospitalidade no SENAC, Faculdade Americana e UNIP. Desloca-se frequentemente entre os dois estados.

Pois é, me desviei um pouquinho da área que eu me formei inicialmente, da Economia, e depois a experiência de vida foi me apontando mais ou menos que... empiricamente direcionando para um atividade hoteleira, que depois eu senti na obrigação de dar a ela um conteúdo teórico mais conciso, uma coisa de uma formação mesmo...com diploma, com titulação. Prá que eu não ficasse simplesmente com essa imagem de ser mais uma pessoa de um contingente que não se encaixou e se absorveu sem nenhuma formação. Até um pouquinho me envergonho de dizer isso, então procurei me formar.

Reconhece, portanto, as circunstâncias de vida e se reconhece como um sujeito que não seguiu tradicionalmente uma trajetória de carreira *coerente* e *linear*. Verbaliza que o mais lógico teria sido ter ingressado, logo após ter concluído o curso de Economia, no mercado de trabalho e seguido em atividade que lhe parecesse mais coerente com a área de conhecimento em questão. Até se desculpa, *me envergonho de dizer isso*, por um lado de ter feito opções que o levaram a ter dificuldades para inserir-se no mercado de trabalho e, também, por ter tido que sujeitar-se a *oportunidades* aquém do seu nível de capacitação e que considera serem alternativas para pessoas que não têm opções profissionais de maior *status* e *valor*. Não se apropria inteiramente das conquistas obtidas, mesmo porque parece manter uma espécie de idealização construída a partir da escolha do curso de economia e o que o motivou. Até bem recentemente, assegura que não escolheu uma profissão reconhecida, uma profissão com *status* social e técnico. Ingressou no segmento de hospitalidade no cargo de recepcionista, em 1986, a partir da indicação de um ex-colega do curso de graduação, que era hóspede regular no hotel, em que ele iniciou sua trajetória profissional, e sabia da existência da vaga em aberto.

Eu estava desempregado e sem muita perspectiva. Tinha chegado da experiência da viagem e não sabia muito bem o que eu iria fazer da minha vida. Ele me disse: “Olha, talvez tenha uma vaga lá, vai lá!”. Eu fui, fiz uma entrevista, o domínio da língua me favoreceu, fui contratado e ali se iniciou uma trajetória...

Em seu discurso, observa-se muito claramente em que momento o mercado passa a valorizar outras habilidades tais como domínio de idioma estrangeiro, formação escolar (graduação e pós-graduação) para além da experiência, como atributos e exigências compatíveis como novas demandas do mercado. Evidencia-se, igualmente, a maior presença do capital estrangeiro no Brasil e com ele novos modelos de gestão e de acumulação. Tudo isso, obviamente, traz em consequência competitividade e demandas por *dedicação* e *comprometimento com o que era para a gente fazer*. Tinha os ganhos, mas com eles tinham as responsabilidades. Ao mesmo tempo em que Ronald percebe o quanto isso facilitou o seu ingresso, não deixa de admitir o ônus traduzido na intensificação do trabalho, tanto em horas de dedicação, quanto em volume de atividades. E, por fim, outro elemento bastante significativo está na emergência ou crescimento do setor de serviços, o qual coincide com o momento da sua inserção ao mercado de trabalho.

4.5.3.4 A experiência como mochileiro

Julgamos útil esclarecer que existe em turismo e hospitalidade um segmento que ganhou representatividade econômica e social nas últimas décadas, os *backpackers* ou *mochileiros*. Talvez possamos associá-los de modo mais próximo temporalmente com os *hippies* e andarilhos dos anos 1960 e 1970, porém a prática remonta a muito antes. Comumente são jovens que realizam viagens independentes, sozinhos ou em pequenos grupos, com itinerários multidestinos e que fogem às programações tradicionais. Visam, geralmente, ao baixo custo no deslocamento e ao contato mais próximo com a população nativa e o estilo de vida próprio à região geográfica que visitam. Atualmente, os *backpackers* configuram um setor econômico do turismo internacional. (Beni, 1998; Kotler, 2004; Scheyvens, 2002; Solá, 1975).

Percebe-se que a motivação de Ronald para aventurar-se pelo mundo estava em sua necessidade de descoberta. Mesmo que não se situasse como um sujeito que militasse ou que possuísse um engajamento político definido, sentia-se deslocado e sem lugar: *Eu era assim meio perdido*. Ao terminar economia, havia adquirido uma capacidade crítica, via a situação brasileira como pouco propícia ao jovem de sua época, e por isso não sabia o que fazer.

Resolvi correr o mundo [afirma], na esperança de descobrir algum lugar [risos]. Acho que de me descobrir mesmo. Acho que já viajei por mais de 25 países. Não planejei nada, não parei pra contar. Foi tudo muito além da expectativa que eu tinha.... vi coisas muito diferentes, com pouca grana, alimentação era o que havia de mais econômico no lugar. Vi e vivi muita coisa, experimentei o que eu queria experimentar. Conheci gente do mundo inteiro...foi bom pra mim... acho que assim, enquanto cê experimenta as coisas, conhece pessoas, cê também se conhece, seja na diferença que tem, seja na igualdade que está ali na sua frente. É uma experiência que não dá mais para esquecer, mas só dá pra viver num determinado momento da sua vida, depois passa, depois não tem jeito mais.

Informa, em seu relato, que poderia contar muitas histórias do que viveu, algumas que considera *muitas boas e outras nem tanto* [risos]. Não nos ocuparemos de descrever suas experiências uma vez que foge aos nossos propósitos, salientamos apenas que Ronald encontrava-se em momento bastante peculiar e importante em sua trajetória de vida descrito como momento

de crise mesmo. Acho que eu precisava de viver tudo aquilo. Passei muitos apertos, me sentia muito sozinho às vezes, tava em crise mesmo. Minha mãe não queria... ela achava que era uma loucura que eu estava fazendo. Deu pra pensar muito [risos]... o pior, quando eu cansei e resolvi voltar eu não cheguei melhor sobre o que eu ia fazer. Mas eu não queria ficar por lá também não, eu tinha mesmo é que construir a minha vida era por aqui mesmo. Mas eu sei que são experiências que me fizeram ser o que eu sou hoje. Às vezes, eu acho até que perdi um tempo, mas não é nada disso. Podia ser diferente? Podia, mas não foi. [risos].

Distingue-se não propriamente como um mochileiro, mas como alguém que viveu um momento particular, isso porque

não é somente uma maneira de viajar que a gente pode falar que é mochileiro... é meio que um estilo de viver... é uma maneira de ser... é um modo de viajar... Cada um vai pra viver, conhecer como é viver noutro lugar que não é o seu... como os locais fazem. Conhecer e fazer igual eles fazem lá. Experimentar mesmo... foi o que eu fiz, mas foi lá naquele momento. Mas eu nem tinha ideia a ligação disso com o que eu faço hoje [risos]. Nem noção mesmo.

Indagado sobre como se recordava da experiência internacional e qual o significado que a ela atribuía, reafirma que não dá para pensar o fato fora do seu contexto. Em 1980, perdeu o pai, formou-se em 1985, fazia estágio na época e tinha conseguido fazer economias que cobririam os gastos com passagem, sua ex-namorada estava residindo na Europa e o estimulou. A tudo isso se somou ao seu desejo de experimentar para se encontrar, pois que não sabia ao certo o que iria fazer depois de sua formatura. Afirma que viveu a experiência porque só fazia sentido naquele momento de sua vida e que não é possível reviver retirando-se o contexto. Desejava explorar novos costumes, novos países, novos povos, culturas novas e foi o que fez, ainda que nunca em sua vida tivesse se preparado para isso e nem tampouco pretendesse adotar um estilo de vida pautado nisso: *aos 25 anos de idade é muito diferente de aos 45 anos* [risos]. Se bem que trate da questão de modo racional e objetivo, o tom da voz e a fisionomia expressam certa melancolia e resignação, certa tristeza, interpretadas por ele como originadas da frustração de ter idealizado que sua vida poderia adquirir sentidos novos após a viagem, mas constata que voltou igualmente *perdido*, sem propósitos e que sua vida profissional acabou acontecendo em uma direção que nunca havia imaginado: *tive que me enquadrar no que era a possibilidade que ia aproveitar a experiência que eu tive e a experiência com idioma.*

Eu tenho uma visão muito modesta e humilde dos ganhos que eu tenho. Assim do número de funcionários que eu tenho atrás ou o número de alunos que eu tenho atrás, ou mesmo a minha filha que eu tenho, que eu gosto, que ela me enxergue como um líder, um modelo também, né?... não tenho nenhuma objeção que beire a melancolia, alguma coisa que possa extrapolar, alguma coisa que fisicamente possa... é... conseguir obter, que resulta nisso também. Posso querer almejar a conquista... é ... ser o mestre dos mares, por exemplo, ou conseguir chegar até o universo, até Saturno... não, não é bem o que eu busquei e construí.... Na nossa atividade, na minha atividade, ainda que você trabalhe com uma coisa que é a manifestação de cada pessoa dentro do seu habitat natural, então eu tenho que pisar em papel de arroz... não posso esperar muito, os valores são bem outro.

Os grandes frutos das experiências que viveu extrapolam, em sua visão, os valores que comumente norteiam a vida de sua geração. E mesmo que a

viagem pra fora tenha me trazido o conhecimento de um mundo totalmente diferente, que você só conhecia em livro, filme ou informação... foi uma experiência muito gratificante, fiquei fora do Brasil...apurei a língua... então, seu grau de conhecimento não tem validade, seu grau de cultura não tem nenhuma validade se questão é ganhar dinheiro... aí não tem valor. O pessoal ia muito pros Estados Unidos, mas fazer a trajetória que eu fiz foram poucos que foram para o Oriente Médio, Ásia e Europa. Eu optei por isso porque eu não tinha uma opção de ficar rico ou ganhar o meu dinheiro. Minha opção maior era ver até a hora em que eu iria chegar o mais longe possível, e tendo conseguido, tentar o maior numero de experiências né, na minha vida. Então eu acho que a minha geração que saiu, do que eu me lembro da minha geração, que se formou comigo, o maior objetivo era ganhar dinheiro. E hoje eu encontro o pessoal dessa época, e a maior parte tem um grau de... um status social muito elevado dentro da obtenção material e dentro do sucesso material. Então eu me desloquei um pouquinho do objetivo que era meio padronizado assim. Depois eu queria um encaixe e aí deu no que deu, veio a hotelaria e tudo mais.

4.5.3.5 O sentido do trabalho

Ronald especifica, como traço peculiar à sua geração, a maior importância atribuída aos ganhos e à *acumulação material* que ao desenvolvimento *espiritual*, realçando com isso o quanto se distingue dela: *Agora, o grau de importância maior pra mim, o apego maior não se dá ao material, se dá mais no espiritual. Então, talvez isso seja alguma diferença entre pessoas da minha geração que na faixa que eu estou, estão muito melhor, materialmente na vida do que eu estaria se não houvesse tomado esta decisão [viajar um ano fora do Brasil].* Referindo-se ao momento de sua inserção no mercado de trabalho, Ronald explicita suas dúvidas. Escolher a formação acadêmica já não havia sido uma decisão que tenha sido feita sem conflitos e, ao terminar o curso, ainda se indagava:

O que foi que eu fiz nesses quatro anos? Será que era isso que eu queria? Aí eu fui. Lá me virei com o dinheiro que eu tinha juntado e me virei com a vida, e me virei com o trabalho informal que eu fiz por lá... aí, até eu me encaixar em um procedimento depois de voltar... aí eu tive que... a vida já tinha tido o seu momento... agora eu precisava tomar uma decisão material sobre a vida, tinha agora que trabalhar de maneira regular, ganhar a vida mesmo, fazer a vida mesmo acontecer de outra maneira.

Ronald demarca, de maneira bem precisa, dois momentos em que o trabalho assume sentidos distintos para ele. Um primeiro que vem associado à maneira de se autossustentar, ou seja, objetivando obter o mínimo possível para sobreviver e focalizar mais especificamente em viver experiências para além do trabalho, conforme se deu na sua vivência como mochileiro. O mais importante, segundo compreende, era ter tempo livre, era poder usufruir das experiências culturais que cada povo ou país oferecia. Fixava residência por curtos períodos e trabalhava informalmente em troca de casa, comida e algum dinheiro que lhe permitia planejar e executar uma nova etapa em seu deslocamento pelo mundo. Não tinha nenhuma intenção de acumular, tentava tão somente obter o que era necessário para viver.

Eu posso falar assim que eu vivi dois momentos de trabalhar bem diferentes. Tive aquele momento que a prioridade era viver, ter mais experiências, conhecer o mundo mesmo, um outro mundo. Aí eu fiz de tudo, lavei prato, trabalhei em plantação, em construção, como voluntário em kibutz¹¹⁶ e em camphills¹¹⁷. Num outro, aí quando eu já tive que me encaixar... já num esquema totalmente padronizado, encaixado dentro de um procedimento. Aí o trabalho não era aquele compromisso, não que eu não fosse responsável, não é isso,

¹¹⁶ O kibbutz ou os kibbutzim são comunidades em que os residentes vivem em comunidade e dividem as atividades, o trabalho, em Israel. Existem kibbutzim agrícolas, de serviços sociais, industriais e de turismo. Nos mesmos os jovens podem prestar serviços voluntários recebendo uma remuneração módica para o autossustento, além de moradia e alimentação.

¹¹⁷ Segundo suas informações, a Vila ou Comunidade Camphill são localidades voltadas à prática da pedagogia curativa e da terapêutica social que têm origem na filosofia antroposófica de Rudolf Steiner, a qual preconiza a “ciência da espiritual”, ou seja, o caminho para que se transponha o abismo erigido entre a fé e a ciência. Nas comunidades são estimuladas as contribuições individuais para o bem-estar coletivo e o exercício de valores cristãos como: desprendimento material, paz interior, caridade, trabalho em grupo, respeito ao próximo, humildade etc.

mas eram experiências que visavam ao meu desenvolvimento espiritual, ao meu crescimento... depois que voltei, me encaixei num... entrei no mercado de hotelaria e numa agremiação americana. Foi um forte impacto [risos]. Tudo muito diferente.

O modelo americano adotado na sua primeira experiências profissional, após seu retorno, era fortemente marcado pelo reconhecimento do mérito e da capacidade individual, bem ao contrário de suas experiências posteriores que tinham um enfoque mais comunitário.

Depois que eu saí do [nome da rede hoteleira americana], eu fui trabalhar, assim num empreendimento onde a mim era dado uma responsabilidade pelo grau de conhecimento que o meu currículo apontava, a mim era dada um certa meta que eu tinha que obter, com os recursos que eu tinha disponíveis, então era eu e mais as pessoas que trabalhavam ali. Então, para eu obter alguma coisa efetiva, tecnologicamente falando, ou fisicamente, alguma coisa material, algum equipamento, eu tinha que fazer acontecer. Então, isso deu um outro direcionamento na minha vida onde eu estava sozinho, mais ou menos, né? E desta organização que eu estou há mais de dez anos, quase vinte aqui na região, eu também trabalho de uma maneira onde, é... de um ponto de vista administrativo, é muito mais líquido, muito mais fácil, muito mais curto o caminho da decisão. Tenho reuniões semanais com o meu diretor, de poucos minutos, pouco tempo físico, entre o diretor e minha pessoa... é checado tudo, os livros são checados... Eles têm os números diariamente por causa da tecnologia, então é muito mais fácil identificar problemas a nível da conduta ou desnível de normas e metas, e aí a correção, é feito um alerta, e aí a correção, liga-se o telefone e fala: olha escuta – faz uma vídeo conferência – e diz, olha precisa corrigir isso aqui...Então é muito instantâneo a administração... ao mesmo tempo em que é dado um grau de confiança muito maior, implica, né, do ponto de vista de desafio e de gestão própria porque você não pode errar, é mais ou menos como uma peça, você sabe que se você não der certo, você é uma peça que pode ser substituída a qualquer momento Você não faz parte, você não é... é fácil de desatarraxar você da organização e colocar uma outra peça que possa melhor corresponder ao tipo de layout que você quer dar ao seu negócio.

Enquanto, por um lado, trata-se de uma experiência de trabalho que se confunde com os modos desejados de ser em comum e que, por extensão, implica um sentido de contribuir para seu aperfeiçoamento como ser humano e para melhorar a vida de outras pessoas, por outro, como destaca Ronald, perde-se o sentido de humanidade e passa-se a ser parte de uma engrenagem impessoal, *uma peça que pode ser substituída*. Para Ronald, atualmente, o trabalho se apresenta como um meio de ganhar a vida e não mais de realização, como já havíamos constatado ao tratarmos de sua formação escolar e trajetória profissional.

4.5.3.6 Imagem, fatos marcantes e os modelos de autoridade presentes na própria coorte geracional

Dentre os fatos mais marcantes que Ronald enumera na sua trajetória, destacam-se aqueles vinculados ao esporte, como a Copa do Mundo de futebol de 1966, época em que contava 6 anos de idade, e o convívio familiar:

Eu lembro da copa com o advento da televisão, da casa dom eu avô... a liderança era sempre... era muito o esporte, em que a gente obtinha nas vitórias do time. Na família... girava em torno da família, quando da chegada de um primo ou mais um membro da família... a autoridade sempre foi muito puxada... era na figura do pai e da mãe, então eram pessoas que representavam o nome, a família, a casta, a geração, né?

O mundo privado, as experiências que se davam no contexto íntimo das famílias, é que são lembradas por Ronald como mais representativas nos anos 1960. Além de estar falando das vivências que se deram no transcurso de sua infância, fase coincidente com o momento da formação em que família e escola representam as instituições formadoras preponderantes, Ronald ressalta que, para sua geração, novas configurações familiares foram se estabelecendo, quando, na década posterior, nos anos 1970, seus pais se separaram e todo o cenário se alterou.

Para ele, os anos 1970 são resgatados com mais *lucidez*, usando uma palavra sua, com a qual parece pretender expressar nitidez. Os anos 1960 assumem em seu ideário uma notação lúdica, festiva e muito associada ao esporte, à socialização primária, principalmente, entendida como o processo que se efetua sobremaneira no primeiro grupo social de convivência da criança, a família. Na década seguinte, foi a escola e os amigos, que passaram a assumir a relevância como elementos formadores de sua personalidade.

Na década de 70, a coisa fica muito mais clara porque cê tem já, você agrega mais informações pela sua leitura, pela sua convivência, pela sua compreensão. Então aí vem a época da ditadura militar que é muito forte, muito claro pra mim... o crescimento de você poder fazer alguma coisa, é o primeiro amor que você tem, é a primeira vez que você faz sexo, e este tipo de coisas de setenta era muito forte, as coisas eram muito naturais, as brincadeiras de rua, este tipo de coisa, era muito mais genuíno... já no finalzinho, em 79 eu entro pra universidade.

Tal como rememora, trata-se de um período de muita *efervescência*, seguido de grande *silêncio e de muita repressão*. Relativamente aos anos 70, ele apresenta uma expressão genérica do período ditatorial e, de certa maneira, afiança recordar-se pouco do que aconteceu e, por isso, não consegue enumerar fatos independentes que tenham sido expressivos para si ou sua coorte.

Lembro-me mesmo... era já uma época... de João Figueiredo, né, aí em 80 eu fui pra área econômica na Unicamp [cursar economia]... época em que você tinha José Serra na universidade, como professor desde 1978, depois que ele voltou do exílio.... todo esse pessoal, Carlos Lessa, essa geração que depois... lideram determinados segmentos da economia e da vida social do Brasil. Então eu pude ver isso de perto...num momento que eu consegui conviver com uma geração que ia desde o desbunde, junto com a atividade acadêmica, a vida social e amorosa, vida sexual, enfim, todas as coisas que se vivia naquela geração, com a necessidade de você ter informação para você se posicionar.

Nos anos 1980, para ele, predominou a vivência acadêmica e trabalho, a necessidade de se sustentar, consequências geradas pela perda do pai, ter que

se virar e etc. e tal!, a campanha pelas Diretas já!, a transição econômica, a vida fora do país, tempo dos heróis como o Henfil¹¹⁸, o irmão dele... o Betinho¹¹⁹... porque eles entenderam que o problema do Brasil é...

¹¹⁸ Henfil (1944-1988/ jornalista, cartunista e escritor) e Betinho (1935-1997), sociólogo e ativista pelos direitos humanos no Brasil, eram dois irmãos que adquiriram notoriedade nos anos 1980 e 1990 na luta pela democracia. Ao retornar do exílio em 1979, Betinho idealizou e materializou, a partir de dedicação árdua o projeto: *Ação da Cidadania contra a fome, a miséria e pela vida*. Ambos foram acometidos pelo vírus da AIDS, fato que repercutiu na vida pública deles em defesa dos direitos dos portadores da doença.

¹¹⁹ Vide nota anterior.

assim como o Celso Furtado¹²⁰, né?... um problema de formação. Se a formação é cronicamente errônea, então a correção desta formação na área humana, ela requer uma economia de forma..., não tem jeito o problema nosso é a miséria e é quantitativo... me baseei muito neles, no Celso e Paulo Francis¹²¹ principalmente que ora figuravam em revistas, jornais, banca... meu ídolo era o Henfil.... cito essas pessoas como moldadoras do meu caráter assim, então eu devo muito a ele...

Confirma que sua geração teve seus ídolos principalmente arrolados

na literatura e na música... eu tenho um apego muito forte na geração dos Mutantes, ao roque inglês na figura do Jim Morrison¹²²... no The Clash¹²³, que escreviam sobre situações de revolta, sobre como viam o mundo em relação à miséria. Na literatura, muito da formação dos franceses Baudelaire¹²⁴, Rimbaud¹²⁵...e um pouco o cinema de Godard¹²⁶, de Wim Wenders¹²⁷, isso me formou muito.

Entretanto, esclarece que houve grupos distintos entre os de sua geração e que fez

parte do movimento que era desbunde, meio esquerda, nem tão PT, mas também não tão desbundado total. Então a gente tinha um objetivo mesmo que o regime a ser implantado era socialista, e todas as pessoas iriam ter igualmente todas teriam uma divisão dos frutos do trabalho... com um ideal pacífico mesmo [risos], o que se perdeu ao longo do tempo, não sei onde.

Quanto à década de 1990, recorda-se essencialmente das experiências de trabalho e uma delas, em específico, considera relevante:

A gente... fazendo um parênteses, a gente implantou em 97 dentro de um hotel nosso, e hoje já faz mais de quinze anos, um sistema de gestão onde as pessoas não tinham uma hierarquia dentro do hotel, que fosse, olha, você faz isso, o outro faz isso... todas as pessoas faziam tudo, isso agregou muito liderança pra cada um dentro de cada... dentro da validade de estar presente lá, então isso foi uma alteração que a gente fez muito legal.

Ele deseja realçar um modelo de autoridade ou de gestão que difere daquele hierárquico e vertical configurado nas décadas precedentes. Para ele, nos anos 1980 e 1990 predomina uma modelo de autoridade muito mais calcado nas referências de liderança no trabalho do que associado ao âmbito político ou cultural, como fora nos anos 1960 e 1970. Ou seja, nessas últimas décadas, os ídolos e heróis estavam personificados em protagonistas que ocupavam cargos políticos e de militância, ou sujeitos ligados ao meio artístico ou cultural (cantores, atores etc.). Rememora o movimento pelas eleições diretas e o fenômeno Collor de Melo e fatos característicos de consolidação da abertura política no Brasil.

Autoridade para mim... na época de universidade onde coexistia também o esporte, na época era futebol, eu já tinha uma função de técnico e etc., então para mim era muito prazeroso enxergar e poder transmitir e exigir, né, então até este determinado momento, 18 anos, onde você tem apenas uma existência de colegial, esporte, família, ou os amigos que sempre te consultam: Não, fala com ele! Liderança era para mim uma

¹²⁰ Economista brasileiro (1920-2004) autor de livro clássico de economia publicado em 1959, *Formação Econômica do Brasil*. Ao retornar do exílio, foi Ministro da Cultura do governo do presidente José Sarney.

¹²¹ Paulo Francis (1930-1997). Jornalista polêmico que se dedicou ao jornalismo político e cultural, de grande representatividade nos anos 80 e 90.

¹²² Jim Morrison (1943-1971). Vocalista americano na Banda The Doors.

¹²³ Banda inglesa de *punk rock* formada em 1976.

¹²⁴ Charles Baudelaire (1821-1867), poeta e teórico da arte francesa, foi precursor do simbolismo e reconhecido como fundador da poesia francesa.

¹²⁵ Arthur Rimbaud (1854-1891), poeta francês, que influenciou a literatura, a música e as artes modernas.

¹²⁶ Jean-Luc Godard (1930-). Cineasta franco-suiço, reconhecido como vanguardista e polêmico ao tratar os dilemas e perplexidades do século XX.

¹²⁷ Wim Wenders (1945-). Cineasta alemão de grande influência internacional.

coisa nata, uma atividade nata, um atributo nato... uma virtude natural, que você conseguia se diferenciar das pessoas, e perceber num grau diferente das outras...e poder...orientar para que se pudesse exercitar melhor as coisas. É... ter muito foco em um objetivo comum... aí, já na universidade a coisa era...o objetivo era a transformação de uma ordem estabelecida... então fiz parte do movimento estudantil, com um ideal revolucionário etc. etc. Então a liderança pressupunha um arregimento de pessoas para poder alterar a ordem estabelecida...e depois, agora, no trabalho isso foi natural, naturalmente chegando, então quando chegou na hotelaria...mais ou menos como cair uma ficha bem caída... e você poder exercitar uma coisa que realmente tinha dentro de você ou é nato...

De todo modo, em seu ideário, o que fixou foram imagens de autoridade carismática, com suporte na ideia de dom ou atributo inato. Em certa medida, encontrou dificuldades para delimitar precisamente como, nos últimos anos, o modelo de autoridade se configurou para ele, dizendo que foi algo que aconteceu naturalmente. No entanto, tem dificuldade de se apropriar do que realizou no trabalho e a posição que alcançou como de um lugar de poder. Em verdade, isso lhe parece um tanto ambíguo. O exercício da influência ou da autoridade lhe parece associado aos grandes feitos, aos grandes homens:

Eu vejo, fisicamente, assim...a liderança como alguém fazendo um gol, um multidão aclamando aquele momento, ou alguém cantando uma música e alguém hipnotizado cantando isso, ou alguém obtendo, fazendo um discurso e todo mundo prestando atenção, então eu personifico, visualizo, identifico a liderança muito através desta imagem dentro de um procedimento...mas no meu caso...não com esse...com essa força que a palavra naturalmente tem, né? Eu tenho uma visão muito modesta e humilde dos ganhos que eu tenho. A iniciativa e o bom senso, mas principalmente a iniciativa, né? Você espera sempre... então as pessoas naturalmente esperam que eu tenha a iniciativa da resposta, disposta para qualquer demanda que surja antes deles pensarem, né?... eu imagino até que seja um pouco clássico, e um pouco careta, na acepção da palavra, neste sentido, porque talvez seja muito tênue a distância disso para a centralização da decisão... talvez eu não tenha a habilidade política de correlacionar-se com todas as manifestações de pessoas não seja um atributo natural...

Ronald se mostrou, portanto, bastante crítico para consigo mesmo, mas, além disso, em seu ideário confundem-se o que Sennett (1999a) estabelece como o modelo despótico do paternalismo e o modelo da autoridade da pessoa autônoma. Assim, parece-nos, que ao mesmo tempo em que tenta justificar seu papel como gerente de operações, dentro de uma estrutura hierárquica rígida, não deseja se afastar inteiramente do ideário de juventude assentado no signo da liberdade e democracia.

4.5.3.7 Imagem, fatos marcantes e representação de modelos de autoridade das outras coortes geracionais

Ao comparar sua coorte geracional às demais, Ronald lamenta a perda de determinados valores, ao mesmo tempo em que reconhece o acesso à informação como *uma linha de corte entre as gerações*:

Então é muito triste, né? Porque na minha geração era... o rigor acadêmico era muito importante então...se eu não tivesse lido Karl Marx... eu não tava apto a estar estudando naquela faculdade, eu tinha que ter lido,

eu tinha que saber quem era Lênin... Então, essa diferença de geração ela realmente... eu sei que o conteúdo da informação é um linha que divide gerações, né? Isso é muito fácil de verificar. A minha geração e a geração um pouco mais velha, ela tem assim um conhecimento de informações que só tinha uma fonte, que eram os livros, o cinema, a música... Hoje é uma coisa muito fácil, a informação se compra na banca de jornal ou você vê na Internet, aí você imprime, então a gente, na área acadêmica a gente vê o nível de excelência das pessoas, através dessa diferenciação, então, uma linha de corte entre as gerações é o nível de informação.

A influência da tecnologia eletrônica imprime uma velocidade e um acesso muito mais imediato e ágil à informação, mas, em contrapartida, confere superficialidade ao conteúdo retido e uma espécie de descompromisso com a informação uma vez que esta se volatiliza e se desatualiza ou perde o foco do interesse, sendo rapidamente substituída.

Então, os objetivos eram muito mais românticos e persistentes do que hoje em relação a isto, então marcou muito.... Aí a existência da automação é muito forte...porque as diversões elas ficam muito mais criativas, em todo o ambiente, qualquer área de recreação, na atividade econômica, na atividade acadêmica, na hora do trabalho, na hora do esporte, então tudo... todas as invenções de recreação e lazer, elas só passam das brincadeiras que eram naturais, né? Diferente da influência da televisão hoje, né? Da influência de qualquer outra coisa. Do computador também, hoje é muito fácil, esta geração é muito virtual, então, isso marca muito, e também é uma linha que tem entre as gerações.

Enquanto caracteriza sua geração e as anteriores como muito mais persistentes nos interesses e, sobretudo, sendo fiel às suas ideias, realça, a partir de sua coorte, uma forma de estar no mundo e no trabalho muito menos contínua e persistente. Segundo ele, se há, por um lado, o acesso fácil à informação, as novas gerações desconhecem o que seja a consolidação de valores, uma vez que estes mudam, chegam e vão com a mesma velocidade. Ampliaram-se as alternativas, muito embora Ronald afiance que, na mesma proporção, as novas gerações estão muito mais *perdidas* do que ele esteve em sua juventude. Vê na filha, com vinte anos de idade, um protótipo do que descreve. Cita como argumento um determinado evento na escola da filha do qual participou. Um professor estava realizando uma palestra sobre o perfil do novo profissional e as exigências do mercado de trabalho atual. O conteúdo de sua se baseava em sua dissertação de mestrado em educação, na qual as duas perguntas centrais eram: *Qual o livro mais importante que você leu na sua vida? Qual a temática dos livros que mais marcaram a sua vida?*

Assim, mais de 80% das pessoas não sabiam dar o nome do livro, o que é o mais importante, e a temática, a segunda pergunta ela era mais respondida como em livros de autoajuda, ou livros espirituais. Ou seja, algo descartável, um conteúdo que então não vai ser lembrado daqui a poucos anos, e algo que tem a profundidade duvidosa que é uma literatura feita para vender e com consistência zero, mas que também cria ilusão de que tudo é muito fácil, que tudo pode ser resolvido seguindo um caminho muito fácil. Mas também não importa muito porque, em espaço curto de tempo, aquilo já não tem importância alguma para ninguém. Vem e vai assim, fácil.

4.5.4 “Seja Você Mesmo” - Meu nome “Laço” tinha que ter uma razão

4.5.4.1 Origem e dinâmica familiar

Laço iniciou o seu relato de vida por sua inserção no mercado de trabalho, um modo bastante particular relativamente aos outros depoimentos. Enquanto, por exemplo, Paulo Sérgio retornou à suas origens familiares e a partir daí foi caracterizando sua trajetória, Laço seguiu caminho inverso. Assim, necessitou de estimulação mais direta por parte do pesquisador para compartilhar sua vida doméstica e familiar.

Relatou-nos que nasceu em 1977. É filho único e pai solteiro, tendo 27 anos à época do depoimento. Vive, ainda, na casa dos pais. Ao acentuarmos o “ainda”, desejamos pontuar um fato peculiar à sua geração que tem se mantido por mais tempo junto à família de origem, antes de constituir a própria. O pai (60 anos) é artista plástico e hoje já não trabalha mais. E, a mãe (56 anos) sempre trabalhou somente em casa: *Meu pai veio em 70. E minha mãe veio em 72, 74, ela veio para fazer 2º grau. E ela ficou hospedada na casa do meu pai.*

Ao descrever o pai, não observa que a sua aparência em muito reproduz o que atribui a ele. Possui um tipo físico longilíneo, cabelos desalinhados na altura dos ombros, mas que, nas situações mais formais ele mantém presos atrás da nuca, e tem uma forma despojada de se vestir. Não obstante, reconheça que a família *influi um pouco na formação do... caráter*, Laço salienta que, desde muito cedo, foi estimulado a ter autonomia, tendo sido criado em um ambiente de liberdade para tomar as próprias decisões. Assegura que aos *doze anos... já sabia o que queria, onde...ia estudar, para onde...ia, a que horas...ia voltar. Essas coisas que o adolescente normalmente começa a fazer com quinze, dezesseis anos...*

Atenta para o fato de ter experimentado o que se configura como *rebeldia ao avesso*, o que lhe parece característico dos *filhos de hippies, dos beatnicks, esta geração toda*. Descreve, portanto, uma infância e adolescência de muita liberdade, um ambiente e uma educação bastante permissivos, decorrente de uma realidade ou posicionamento de seu pai, sobretudo, como representante de uma geração que contestou a autoridade e defendeu a liberdade de fazer e ser.

Apesar de ter origem familiar advinda de modelos em que os vínculos afetivos são de longa duração, em seu caso, apresenta uma concepção diversa e bem peculiar ao pensar no modelo que deseja e já reproduz ao constituir a própria família.

4.5.4.2 Constituição da própria família

Sua própria família assume uma configuração bastante diferente do padrão ou tradição. Convive com o filho e inexistem conflitos explícitos ou mesmo um desconforto declarado por não repetir a história de seus pais e avós nesse aspecto. Ou seja, apesar do pai *hippie*, vem de uma estrutura familiar em que a estabilidade da relação ou o vínculo do casal originário se manteve. Foi assim com seus pais e foi assim com seus avós. Entretanto, Laço é pai solteiro e fez a opção por não constituir uma família nos moldes predominantes.

Relativamente ao seu filho, não faz projetos; sente-se responsável pelo futuro dele, porém encara a relação pai/filho como um ciclo natural e progressivo de sucessão de gerações, referindo-se, portanto, muito mais a um ciclo biológico. Não desconsidera a natureza histórico-social na constituição desses papéis e da própria individualidade, contudo parece lhe faltarem elementos e registros de fatos capazes de lhe servirem como referências precisas. A perspectiva permanece no curto prazo, no que tem vivido como desafios presentes.

Não fico muito pensando no pra frente, no futuro... eu acho que a gente tem que considerar o que você vive agora. Quando meu filho nasceu, não foi planejado, mas também não foi indesejado.... mas é só viver, viver é isso aí mesmo, as coisas acontecem, vão acontecendo e você vai vivendo. Não gosto muito de ficar pensando lá na frente. Acho que é um dia e depois o outro dia... as coisas vão se acumulando. É claro que eu desejo o melhor para o meu filho...mas não fico pensando assim lá na frente, querendo antecipar o que ele vai ser, por exemplo.

Ao referir-se mais exatamente à sucessão geracional, que qualifica como um processo natural do ciclo de vida, ele o faz do seguinte modo:

Me parece que existe uma tendência a achar que a geração nova é a grande esperança, a grande surpresa, ou a grande decepção para o futuro. E não tem muita noção de processo, de continuidade. Eu acho que por mais que não seja, o formador da geração passada foi a geração anterior a ela. O conceito é repassado. Então não existe surgimento de conceito novo na área. São repassados e adaptados à situação.

Laço explicita, pois, uma relação mecânica, e descreve a relação pai/filho como retrocessos e avanços relativos de uma geração à outra. Nesse ciclo natural evolutivo descreve

um antagonismo muito presente. A tentativa que todo mundo tem de contrariar a sequencia das coisas. Meu avô era comerciante, veio para Belo Horizonte para se estabelecer....Meu pai era o contrário. Ele era muito pouco ligado ao profissionalismo, à questão econômica, ao capitalismo. E eu acho que eu desviei dos meus pais. E eu retorno esta coisa do meu avô, que contrariou seu pai, que por minha vez contrariei meu pai também...que é voltar a dar importância a esse tipo de coisa, as questões pessoais, ao lado pessoal, de valorização dentro da organização, apesar de manter ainda a coisa da arte. Eu toco (referindo-se à música,

violão), *faço trabalho com argila. São coisas que eu tenho como hobby. Coisas que meu pai fazia como profissão, eu tenho como hobby.*

Portanto, ele encara com relativo descompromisso ou, pelo menos, com menor preocupação, a ocupação de papéis na sociedade e a concomitante correspondência às expectativas a eles associadas. Inclusive, em outros valores que não os familiares, como os relativos ao trabalho, posiciona-se de modo comparativamente diferenciado, apresentando uma trajetória profissional bastante singular, conforme veremos mais adiante.

4.5.4.3 Formação escolar e trajetória profissional

Corroborando a ideia de exigência de maior capacitação em substituição à experiência salientada pelos outras coortes geracionais, Laço chega ao mercado de trabalho aos 18 anos de idade e já com um certificado de técnico em eletrônica, concluído em 1994, aos 17 anos. Laço diz: *O direcionamento da minha carreira foi dado pelo estágio.* Tal afirmativa pareceu conferir uma natureza mais aleatória ou levemente passiva à sua trajetória, ou seja, foi uma variável externa que determinou sua escolha e não uma atitude deliberada sua. Assim, opta por iniciar sua narrativa de vida a partir da sua formação e do seu ingresso no mercado de trabalho como estagiário em uma empresa de segurança eletrônica. A opção inicial por uma carreira técnica é justificada, sem muita convicção argumentativa, primeiro pela facilidade de conseguir emprego e segundo pela facilidade que tinha com as disciplinas ligadas às ciências exatas. O raciocínio foi o de que, ao terminar o segundo grau, já possuiria uma profissão e sua inserção no mercado se daria se maiores obstáculos. O que de fato ocorreu, embora argumente que não persistiu nessa direção por acreditar que fazer um curso de engenharia nada lhe acrescentaria em *status* e mesmo economicamente. Confirma que não houve pressões familiares, mas confia que, em certa medida, estava buscando também uma segurança que não identificava na carreira escolhida pelo pai: *Ele toca, compõe, escreve, tem alguns livros publicados, tem algumas coleções de melhores (...) brasileiros, em que ele figura. Hoje em dia, ele não produz mais arte.* Então,

eu comecei dando manutenção em equipamentos....Terminei o estágio, fui contratado logo em seguida, passei a me interessar pelo departamento comercial, e mesmo por causas financeiras. Eu sempre achava que vender, além de ser menos trabalhoso, para mim era muito melhor do que trabalhar com a técnica, na prática. Passei a trabalhar no departamento comercial, trabalhei uns dois anos como vendedor. Aí passei à supervisão do departamento comercial dessa empresa.

Em sua história profissional, são facilmente identificáveis muitos atributos característicos do “capitalismo flexível” e da economia do curto prazo no tocante à natureza dos vínculos de

trabalho. Dois anos após iniciar sua atividade como estagiário na empresa, já se tornava sócio-proprietário de outra empresa no mesmo segmento. O conteúdo de sua fala deixa entrever elementos: competitividade, metas, foco em resultados, sedução pela valorização, ganhos de curto prazo, fugacidade ou fragilidade do vínculo, impermanência e rupturas gerando descontinuidades. E, apesar de não organizar as informações dentro de uma cronologia ou narrativa linear de fatos, seu discurso está impregnado daqueles dados (expostos no Quadro 5b e 5f) peculiares a seu tempo e à sua geração. Apesar de preservar a crítica, em alguns momentos narra os fatos, as ocorrências das quais se lembra, como fatores naturais e legítimos.

Aí tive que retomar tudo, porque entrei como técnico na empresa, de novo. Trabalhei três meses..., e o pessoal me convidou para ser gerente do departamento comercial....Porque eu tinha uma afinidade muito grande com comunicação e um conhecimento técnico muito grande...Eu passei primeiro a Supervisor no Departamento Comercial. Fiquei lá oito meses. No oitavo mês, a gente costuma fazer uma campanha, que teve a maior marca de venda da empresa...Ai o pessoal ficou espantado e resolveu terceirizar o Departamento Comercial, colocando várias regionais, e precisava de alguém para dirigir a atuação das regionais. Me convidaram, eu fiquei até 2002, início de 2003, quando, então, me fizeram uma proposta de eu abrir também uma regional.

Diante da presença de um forte concorrente, na região centro-sul na qual atuava sua regional, a sua empresa não prosperou. Laço não absorveu o ocorrido, entretanto, como um fracasso pessoal. Aliás, este é apenas mais um elemento relativamente natural no novo contexto de trabalho muito embora, como se verá mais adiante, ele vá se contradizer nesse sentido, visto que vai se responsabilizar pelos insucessos tendo-os como decorrência das escolhas que fez.

Portanto, além de experimentar a *competitividade predatória*, em muito pouco tempo (três anos) acumulou uma experiência marcada por vínculo empregatício, em seguida proprietário, terceirizado e também prestador de serviço (autônomo), após ter encerrado as atividades da regional, inclusive para a concorrente que foi causa de seu insucesso. A instabilidade e, diríamos, a exacerbação da flexibilidade exigiu dele uma condição adaptativa ao extremo, sem que ainda tivesse consolidado qualquer andaime de sustentação para sua identidade profissional. É possível se chegar a essa afirmativa tendo em vista que possui uma formação técnica em eletrônica, porém se interessa pela área comercial. Arrisca-se na carreira de empresário para, em seguida, desistir e buscar formação em outra área (humanas). Tudo isso em um espaço total de cinco anos de carreira profissional. O concorrente, nesse processo, tornou-se seu aliado ou parceiro. Não fossem suficientes todos estes percalços, decide mudar a direção de sua carreira e ingressa no curso de Letras (em 2001) de uma universidade federal.

Justifica a mudança na direção de sua formação acadêmica: *Meu pai tem uma formação muito característica, porque meu pai foi e ainda é hippie. Meu pai tem cabelo grande. Tanto que*

meu nome, 'Laço', tinha que ter alguma razão. E eu tive muito contato com literatura, com arte, com música. Pensa, então, que a orientação de sua carreira e suas escolhas se deram mais por essas influências de cunho pessoal, do que pelas exigências ou demandas do mercado. Ao tentar justificar a mudança de rumo de sua carreira profissional como técnico em eletrônica, argumentou que o processo natural seria cursar engenharia, porém, como dissemos acima, não identificou, nessa escolha a possibilidade de acréscimos quer em status, quer em remuneração diferenciada daquela que já havia alcançado. Conviver, assim, em um ambiente que estimulava a cultura, o contato com a literatura serviu de mote para o redirecionamento, mas não explica, contudo, sua primeira escolha que foi o curso técnico.

Ao tomarmos, de forma natural e linear como foi percebida por Paulo Sérgio, a mobilidade ascendente assume uma simples sequenciação cumulativa e atrelada ao mérito dado por um conjunto de competências, mas que não se mantêm ao longo de toda a carreira. No decorrer da vida de trabalho, novas aptidões e qualificações são requeridas a cada mudança de emprego (Sennett, 1999a). Como aconteceu com Laço, ainda que se considerasse competente no que fazia como técnico, ante as pressões, alternâncias e fragilidades dos vínculos de trabalho, partiu em busca de uma área nova de conhecimento.

Eu pensei em fazer engenharia elétrica, inclusive, mas não tive consciência, naquele momento...Eu tive a consciência de que uma formação em engenharia, na área que eu trabalhava, não ia me proporcionar um status muito diferenciado do que eu já tinha como técnico, porque eu tinha e tenho conhecimentos acumulados disso, tem dez anos que estou na área – na época eram só cinco ou seis –, mas eu não vislumbrei que uma formação técnica como engenheiro pudesse me dar mais renda ou mais destaque dentro da área que eu trabalhava....Mas o direcionamento, acho que foi isso, foi mais pessoal. Não tive uma influência de mercado.

Muito mais do que uma mobilidade geográfica, as novas gerações estão expostas a frequentes trocas de emprego em poucos anos de trabalho e, também, a tipos de vínculos bastante díspares. No caso de Laço, diferentemente de Ronald/Década Perdida que viveu o deslocamento geográfico em sua trajetória pessoal e profissional, Laço mudou tanto de posição quanto de formas de vínculos trabalhistas. De todo modo, a narrativa de Laço deixa a descoberto o esforço seu em construir ligações e, ao mesmo tempo, consolidar sua independência e autonomia.

Em sua singularidade, Laço se diferencia da maioria dos outros sujeitos de sua coorte por sempre ter tido uma vida acadêmica engajada e atuante como presidente de diretório acadêmico. Afirma ter um trânsito bastante fácil entre seus pares e gozar de popularidade que se estende aos ambientes de trabalho. Assegura que conseguiu uma rápida ascensão nas empresas por onde passou graças à sua facilidade para se comunicar e construir *networking*.

Eu acho que foi muito mais o meu relacionamento pessoal do que um possível destaque em capacidade técnica, que me fizeram subir. A maneira como eu tinha um trato com as pessoas, a facilidade que eu tive para ensinar o pessoal a aprender naquela hora, fez com que ela (a empresa) observasse a possibilidade de me colocar como chefe.

No seu vocabulário palavras como *status* e ganhos financeiros aparecem como elementos motivadores de sua atividade. Ou seja, aparecem de início como referências para as suas escolhas o quanto iria ganhar financeiramente ou o *status* que ira obter. Justifica, contudo, que foram o seu desejo de aproveitar as oportunidades que surgiram em decorrência de sua dedicação e esforço ou seu próprio mérito, ou ainda as suas competências as razões para ter se destacado. Tem consciência de que o seu valor profissional está em relação direta tanto com a sua capacidade política de vender uma boa imagem, de ampliar os seus contatos profissionais, como também dos resultados que apresenta. Não vê, entretanto, essas variações de modo crítico ou como um fardo, ao contrário, elas fazem parte de um processo natural de ocorrências e decorrentes da competitividade no mercado de trabalho. Assume-se responsável pelo próprio destino e toma para si as consequências por decisões “erradas” que cometeu. Laço tem dificuldades em se situar a partir dos marcos históricos formativos de sua coorte, como já havíamos comentado a respeito de Ronald/Década Perdida. Acredita que o que aconteceu ele decorre de ações ou decisões que tomou ou deixou de tomar ou mesmo uma “falha” cometida no julgamento que fizera. Algo bastante próximo da culpa, como nomeia Sennett (1999, p.31), quando assumimos a responsabilidade de fatos e circunstâncias sobre as quais não temos verdadeiramente controle. Ao fazê-lo, crédito seja dado, Laço não se expressa na forma de autoacusação, porém esforça-se por preservar a sensação de que ainda está no controle, não obstante o afrouxamento dos vínculos e a presente impermanência características de uma economia definida pelo consumo e o mercado, contradiga ironicamente o que seu próprio nome significa. Seu nome se liga ao pensamento utópico e idealista do pai e tem o sentido básico de união, de ligação e vínculo. Não é um nó, mas é um laço, um elo, uma ligação.

Assim, Laço tem consciência relativa do que é singular e do que constitui um dado mais geral atinente à realidade geracional e ao contexto sociopolítico no qual está inserido. Considera-se em busca da consolidação de uma trajetória profissional mais bem configurada. Em 2004, quando de nossa primeira conversa, cursava Letras (concluído em 2010). Fez estágio na área como revisor, porém sua carreira não decolou nessa direção. Não tem muita identidade com a atividade de sala de aula, como professor. Interessa-se por literatura e, como o pai, quer se profissionalizar como escritor. Continua seu investimento reconhecendo sua opção como difícil, porém viável. Identifica que para a sua geração novas oportunidades se abriram. São

múltiplas as alternativas de trabalho, muito embora advirta que não sejam necessariamente fáceis.

4.5.4.4 O sentido do trabalho

Como já foi possível perceber, Laço usa como referências o pai (Anos de Ferro) e o avô (Otimismo) para se apresentar, além de se ver ora identificado com/ora diferenciado dos outros sujeitos sociais da coorte Seja Você Mesmo (1992/2003). Relativamente à Década Perdida (1980/1991), não consegue estabelecer fortes diferenças comparativamente aos sujeitos que a compõem. Explicitamente, como todos de sua geração, Laço não foi capaz de enumerar fatos considerados marcantes para as outras coortes geracionais. Esforça-se, contudo, em estabelecer distinções entre as coortes geracionais no tocante ao sentido que os mesmos atribuem ao trabalho:

Eu acho que com relação a valor, não valor moral, mas valor financeiro, tem uma diferença grande. Meu avô era extremamente capitalista. Tudo que ele fazia era a lojinha do Júlio, ele tinha que ganhar dinheiro. A noção de acumular capital, para ele, era muito grande. Meu pai nunca teve essa noção, nunca se preocupou com isso, nunca teve senso de organização, nunca quis se envolver com nenhum tipo de instituição. Ao passo que eu tenho um desejo de estar dentro de uma instituição, de estar no ambiente social e de voltar a fazer acumulação de bens. Talvez porque ele não tenha acumulado para deixar comigo, ou porque eu queira acumular para deixar com alguém. Afinal, a ideia do capitalismo é essa.

A busca de segurança ante um movimento incerto da nova economia (Sennett, 1999a) está presente nas expectativas de Laço, mas não de modo tão evidente como nas gerações mais velhas, até porque seus pais (Anos de Ferro) personificam não apenas geração da liberdade, da contestação pacífica e também da luta armada, como ainda de uma relação desprendida no que diz respeito ao valor do dinheiro, contrariamente à visão de seu avô (Otimismo). Portanto, em cada geração, há a observância de que a relação com o trabalho e seu significado se altera, toma outros contornos, assume outros sentidos na visão dele. Para Laço e sua geração, trajetória profissional e constituição de uma família não andam atreladas. Aqui, Laço dá mostras de não desejar reproduzir o modelo tradicional de família. Como visto, é pai solteiro, e o papel de pai assume para ele outra configuração e sentido. Não associa, portanto, trabalho como meio de servir à família, e sim como expressão dos próprios interesses, realização de habilidades, símbolo de *status* e meio de ganhar dinheiro. Ele traz, pelo menos, outro tipo de

reflexão a propósito dos sentidos do trabalho e o condiciona a interesses múltiplos. Para ele, sua geração é marcada pela diversidade de interesses, por uma identidade movediça e plural, no que espera do trabalho:

Realização pessoal... a gente tem um direcionamento....Eu tenho preferências. Eu não sou só o Laço profissional, eu tenho a música que eu gosto. [Os membros da sua geração querem] fazer aquilo que gostam, ter prazer naquilo que fazem....Eu tenho contato com pessoas diferentes. Pessoas que têm um direcionamento de trabalho, que querem fazer do trabalho a realização pessoal, e pessoas que querem a realização independente do trabalho. Seriam os novos hippies. Pessoas que querem se divertir. Estão ali, mas não sabem para que estão. Eu acho que a independência financeira causa um pouco disso. A maioria das pessoas que eu conheço, que não estão ligando para os processos, não quer muito saber de trabalhar, não querem adquirir, são pessoas que têm uma realização financeira, os pais têm uma realização razoável. Uma elite financeira, econômica.

Enfim, ser bem-sucedido, obter *status* social, qualidade de vida e ganhos econômicos/financeiros não estão em estreito vínculo com o trabalho. As relações de emprego nem tampouco o *espírito competitivo* e *consumista*, na visão de Laço, comprometem o sentido de servir à coletividade, de contribuir socialmente. Para ele são condições plenamente conciliáveis. Observa-se, tão somente, um interesse na satisfação imediata e pessoal.

4.5.4.5 Imagem, fatos marcantes e os modelos de autoridade presentes na própria coorte geracional

A respeito do modelo de autoridade presente na sua coorte geracional, Laço inicia dizendo

que começou a haver uma vinculação muito maior da disponibilidade de emprego vinculada à formação. Não sei se havia antes. Uma necessidade muito grande de mercado de que você tivesse uma formação para começar a trabalhar. Acho que para a geração passada não tinha. Uma especialização muito grande. Tanto que eu fui levado a fazer curso técnico por isso. Porque tinha essa necessidade de trabalhar e fazer 2º grau ao mesmo tempo. E existia a ideia de que o técnico recém-formado teria emprego muito fácil. Eu acho que foi essa ideia da necessidade de especificação para conseguir emprego, acho que foi marcante para mim.

O que foi e é representativo para sua geração é lembrado sem convicção e certeza. A memória é recuperada com certa dificuldade e falta precisão quanto às datas ou aos aos quais se referia, para enfim afirmar que tecnologia, sobretudo a *internet*, como o divisor de águas entre a sua e as outras gerações, é o mais marcante. Procura se certificar de que não estiveram expostos a guerras ou a grandes catástrofes, mas enumera a Guerra do Golfo, a opção de votar aos dezesseis anos, a transição política do período ditatorial para a democracia representada na eleição indireta de Tancredo Neves, a era Collor de Melo, o ataque às torres gêmeas em 11 de setembro e, também,

voltando à questão, inclusive do computador...eu acho que a internet passou a ser difundida mais a partir de 95. A gente teve um aprimoramento muito grande em computadores pessoais, isso foi na metade da década de 90, e isso foi um fator de exclusão. Se você não tivesse e-mail, as pessoas não te chamavam para as

coisas. A comunicação passou por isso. Depois veio o celular, que é muito mais fácil. Eu acho que isso é uma coisa preponderante, a gente tem uma facilidade grande de se comunicar, que talvez não tivesse na geração do meu pai.

Quando solicitamos que ele discorresse sobre os fatos mais representativos para sua geração, de pronto reagiu com certa dúvida: *Ocorrências importantes para a minha geração? Complicado. Eu me considero um pouco à parte da minha geração, talvez por nunca ter se preocupado em analisar tal condições sócioformadoras.*

Foi uma geração que não viu nenhuma guerra assim... Talvez a guerra do Golfo tenha até marcado a minha geração. Eu acho que votar foi uma coisa que deve ter marcado. O fato de votar com 16 anos foi uma coisa marcante. Eu lembro de discursos de Tancredo, quando teve lá a disputa com Maluf, ainda está bem na minha cabeça. Eu acho que a quebra da ideia de liberdade sexual marcou muito a minha geração, a AIDs, essas doenças novas. E a internet.

Numa tentativa de se localizar e localizar temporalmente os fatos considerou que

foi em 84 que Tancredo tomou posse. A guerra do Golfo foi em 89, 90. Quando Cazuza morreu também, aquela coisa da AIDs. As “Diretas Já”, foi um acontecimento político importante, se bem que hoje eu tenho uma leitura diferente do impeachment do Collor. O choque, a propaganda começou a fazer também. O Brasil, antes, não tinha propaganda de preservativo. Cazuza morreu em 90, o Lauro Corona morreu antes. Depois disso, acho que a primeira eleição que eu votei foi em 94¹²⁸, se não me engano, a eleição do Collor. Tinha o “Lula lá”. Foi a primeira eleição que eu votei. Para mim foi importante exercer a cidadania. Eu tive um pulo de adolescente para adulto.

Ainda assim, enumera o que parece ter sido, a seus olhos, os fatos que marcaram sua geração ou o marcaram, dentre os quais especial destaque é dado ao advento da internet ou da revolução da microeletrônica e a mudanças no comportamento sexual em decorrência das primeiras mortes de artistas brasileiros que deram visibilidade à AIDS. Lembra-se, em especial da virada política ocorrida no país entre o regime ditatorial e a redemocratização.

Mudaram substancialmente, em sua visão, os hábitos a partir da configuração de uma geração conectada em rede, conferindo uma flexibilidade aos vínculos sociais e uma fragilidade proporcional à extensão e ao alcance comunicacional. O senso de comunidade desloca-se da interação pessoal para a virtual. Laço verbaliza um esforço de recomeço sempre presente ante as discontinuidades nos vínculos e ausências de lugares de convivência. Rende-se à evidência de sua geração ser muito marcada pela...*televisão. Muito computador. E muito bar, shopping.... Muitas das conversas mais interessantes acontecem no bar. Mas acho que o computador e a televisão infelizmente ainda são meios de comunicação de massa, alienantes, mas fazer o que?* Os amigos foram substituídos por *parceiros* em projetos de trabalho ou circunstâncias pessoais específicas que não se perpetuam no longo prazo.

¹²⁸ Laço comete uma incorreção na recuperação dos fatos. Fernando Collor se elegeu em 1989. Laço nasceu em 1977, portanto estava à época das eleições com apenas 12 anos. O *impeachment* se deu em 1992 quando ele havia completado 15 anos.

Contudo, chama a atenção para o fato de que as relações se restringem ao ambiente de trabalho e que são vínculos muito menos estáveis, os quais duram apenas o tempo em que você permanece na mesma empresa. Apesar de ter contato com seus colegas de trabalho das empresas, em que atuou não os considera seus amigos e supõe, inclusive, que muitas dessas relações se encerrarão com o tempo, isso porque *a vida continua e cada um vai tomando o seu rumo, um direção diferente do outro e já não vai haver afinidades, coisas em comum.*

Laço pontua o incremento da participação e um senso de agregação nas equipes, bem como uma hierarquia em que se busca a minimização da distância de poder. No entanto, como se constata um pouco mais adiante, reafirma que, apesar dessas mudanças, o controle ainda existe.

Nesse sentido, os parâmetros para a geração de Laço estão contidos em um discurso que se revela ambíguo ao estimular por um lado a criação de elos entre as pessoas na equipe, mas não fortes o suficientes para impedir sua recomposição para atender à assunção de novo projeto ou de nova demanda do mercado. Como ocupante de cargos que lhe conferem poder sobre pessoas, Laço apropria-se desse discurso, apesar dos dilemas nele contidos, dizendo de uma implicação integral. Para contradizê-lo Sennett (1999, p. 25) reafirma que é a dimensão temporal do novo capitalismo que corrói o caráter das pessoas, *“e não a transmissão de dados high-tech, os mercados de ação global ou o livre comércio...”*. Ou seja: o *flexitempo* é o fator determinante e não a tecnologia, como acredita Laço.

Na visão de Laço, não há uma disciplina ética ou referências precisas que perdurem na forma como as empresas são gerenciadas. Muito embora ele deseje estar seguro de que tudo que faz se condiciona a um espaço de possíveis, determinado pelas novas tecnologias, e a ênfase em um mercado com horizontes abrangentes, ele pondera que sabe que não é possível açambarcar tudo e que as possibilidades são infinitas:

Existe um leque de gestões possíveis....Hoje em dia tem observação do que faz traz sucesso, qual é a prática que faz sucesso. Essa prática faz sucesso comigo, então vou tentar fazer isso com a minha empresa....Eu não sei qual é a empresa, mas tem um diretor da empresa que toda vez que um funcionário tem um ideia, ele ganha um bônus na carteira. Incentiva todo mundo a ter ideias. Funciona para ele? Funciona....Incentiva todo mundo a inovar, a ter ideias que facilitam a produção. A ideia é tudo.

Em seu vocabulário as palavras *gestor*, *líder* e *pastor* são sinônimas. Há embutido nelas um valor doutrinário pertinente a este último. Para ele sempre se trata de ter em mente a meta a vencer e direcionar as pessoas para que elas realizem o que deve ser feito, que deem o melhor de si mesmas sem ficarem insatisfeitas e que estejam realizadas de participarem daquilo.

Continua sendo, pois, uma estrutura piramidal disfarçada em rede flexível, ao contrário do depoimento de Paulo Sérgio que sugere uma verticalidade bastante nítida.

A ascensão na trajetória de carreira se firma e está condicionada à imitação ou espelhamento na figura do líder. Para Laço, como se constata no fragmento de sua fala na sequência, o líder deve dominar o processo e ser referência para os demais. Assim, ele deve ser exemplo de determinação e ter senso de realização, focando objetivos e metas, mesmo porque, como visto acima, o mandar fazer assume novos contornos. Não é autoritarismo, mas é fundamental *você conseguir que seu subordinado faça uma coisa “por” você....Não é autorgar, você vai fazer isso porque eu estou mandando. Muito mais: faça isso para mim, por favor*. As empresas e os líderes organizacionais, mas não só eles, embutem no processo de carreira sentidos e modelos que preconizam não só a aprendizagem contínua¹²⁹, mas também a necessidade de acompanhar e dominar o fluxo, e o volume de informações que são produzidas. Como manter-se atualizado para ser exemplo e manter o domínio sobre o saber?

O líder tem que ter, talvez mais que todos os funcionários, um conhecimento sobre o processo que ele está liderando. Não pode ser uma pessoa totalmente leiga ao que está sendo proposto, porque eu acho que o líder tem que ter uma referência também. Não adianta colocar uma pessoa que não tem a menor noção de nada para gerir um departamento, sem ter um conhecimento técnico, uma coisa desse tipo. Eu acho que profissional tem que dar referência.

O domínio de saberes contingentes, condicionados a contextos transitórios, delimita uma força de trabalho igualmente contingente, visto ela esta condicionada a contratos temporários e projetos de curto prazo. Em torno das organizações, está sendo criada uma grande rede de fornecedores que se ocupam de tarefas antes direcionadas a funcionários diretos. À ágil mudança institucional se associa o rápido retorno dos investimentos. Novos tempos, novas instituições.

Laço foi movido por uma necessidade de se profissionalizar desde cedo e a profissionalização, para o seu tempo, vem associada à aquisição de competências acadêmicas, muito mais do que àquelas habilidades que se obtém a partir de uma bagagem profissional dada pela experiência, pela prática. Entretanto, ele adverte que há que se discernir experiência de competência, tanto o que é convenção do que é conceito. Para Laço, a primeira (experiência) está incluída na segunda (competência) e é apenas a habilidade para se fazer alguma coisa. Já a competência envolve tanto essa prática adquirida e exercitada, quanto uma análise crítica e uma capacidade para fazer diferente, para inovar. É assim que ele justifica a exigência de outras competências, de competências acadêmicas, aquelas que são adquiridas

¹²⁹ O vocabulário da gestão utiliza-se de tal jargão para caracterizar a necessidade de um aprimoramento ininterrupto em associação à demanda pela manutenção da empregabilidade.

através da formação, do estudo regular de uma determinada área de conhecimento. Por outro lado, a diferença que faz entre conceito e convenção é expressa como segue:

Não se pode dizer que é hegemônico, que existe um conceito sobre isso, sobre o que vai garantir o sucesso profissional hoje em dia. Existe o conceito da prática. É a prática de sucesso que é a prática convencionada. Talvez uma convenção, muito mais do que um conceito. Porque eu acho que o conceito parte da análise sobre a convenção e sobre as situações. A convenção parte muito mais do que isso, uma coisa mais ditada. O profissional de sucesso no mercado, hoje, tem que ser assim.

Nesse sentido,

convencionou-se que o profissional de hoje tem que ser multifuncional, responder a múltiplas demandas, ser capaz de gerenciar-se, de ser autônomo, de ser independente. É assim que eu penso. Enquanto está dando certo, é assim que vai ser, vai acontecer, quando não der mais, aí muda. É outra convenção.

É notória a diferença em velocidade, ambição e *status* entre os quatro inícios de trajetórias de trabalho presentes neste estudo. No caso de Isadora/Anos de Ferro, a inserção se dá como encaminhamento natural pós-formação acadêmica e em um momento de pleno emprego. Já Ronald/Década Perdida enfrenta uma realidade de forte crise econômica, desemprego e altos índices inflacionários, além de muitas dúvidas quanto às suas escolhas e seu futuro. Se na história de Paulo Sérgio/Otimismo linearidade, persistência e autodisciplina são necessárias para escalar uma estrutura piramidal bastante verticalizada e acumular experiências, Laço/Seja Você Mesmo chega com muito mais “pressa” e expectativa de progressão financeira no “curto prazo”. O que, é bom que se diga, conseguiu concretizar em conformidade com o que ambicionava. Para ele, como para muitos de sua geração, *o mundo tem pressa, o futuro é agora*, expressões suas.

Porque a geração que está começando e a seguinte, os mais novos que eu, é uma geração que tem uma maneira de pensar diferente, uma maneira mais livre, mais aberta. Hoje tem uma capacidade de informação maior, porque a minha geração, por exemplo, lida com dez informações ao mesmo tempo. Todo mundo consegue ser muito mais rápido no processamento do que a gente vê e é muita coisa diferente, interesses de todos os tipos. Aí todo mundo fica mais impaciente, mais apressado e ávido por novidades. Uma coisa que a geração passada talvez não tivesse tanta oportunidade de lidar. Eu tenho a impressão que nós vamos conseguir se adequar mais às demandas de mercado, aos processos de produção. Acompanhar mais, talvez, a demanda. Porque o mercado, hoje, é um mercado muito mais para a minha faixa. Com relação a bens de consumo, pelo menos, a minha faixa etária é muito mais dentro do mercado do que a geração dos meus pais. E, é claro, queremos também mais retorno e no curto prazo.

Ele expressa, entretanto, sua dúvida a esse propósito visto que considera que, mesmo nesse modelo, na liderança como fenômeno social não é possível eliminar de vez e totalmente a sua natureza vertical e de mando. É ambíguo para ele o exercício do poder ou a natureza da liderança que discursivamente se horizontaliza, mas que, ao mesmo tempo, conserva o sentido de que *liderar é conseguir reunir pessoas em torno de um objetivo estabelecido. Conseguir que as pessoas deem o melhor de si e não fiquem insatisfeitas com aquilo, que de alguma maneira estejam realizadas por estarem participando daquilo*. Há a exigência, por um lado, de um engajamento a uma causa ou a um propósito que parte de instâncias alheias ao

sujeito que age, ou seja, da direção ou da alta gestão. Por outro, e em consequência, não há liberdade verdadeira ainda mais porque

tem momentos de julgamento, por exemplo, que é a coisa mais difícil de fazer, a meu ver, como líder, que é julgar a capacidade da outra pessoa, e conseguir ser excludente: essa pessoa não se encaixa no padrão, então quero ela fora da minha equipe. Estabelecer, realmente, quem fica, quem sai, por que sai. E explicar isso para a pessoa. Também é parte do perfil do líder como autoridade fazer isso. Se você pensar como líder, eu acho que o líder tem muito mais que pensar na organização que está por trás dele, infelizmente, do que no funcionário. Para escolher o funcionário na organização, o líder tem que pensar na organização. Se o funcionário não se encaixa, por mais que ele seja próximo, até mesmo amistoso ao grupo, eu acho que tem que prevalecer a vontade da organização.

As exigências do trabalho e o contexto sócio-histórico, entretanto, são fatores impeditivos às conquistas daqueles objetivos que são delegados aos líderes. A quem eles pertencem? Eles não pertencem de fato nem aos líderes e nem aos liderados. Como consequência, Laço convive com dilemas éticos e morais peculiares à contemporaneidade, reconhecendo existir uma contradição evidente, pois, ao mesmo tempo em que é demandado o *espírito de equipe* estimula-se competição entre iguais. Aponta a contradição claramente:

Não sei se é assim, mas eu vejo que, de um lado você tem que ajudar o outro...mas o que você enxerga de verdade é que você tem que dar conta do que é definido para você fazer e no final não dá para ajudar, porque o seu fica parado lá pra fazer....as vezes até a sua meta para acontecer depende da boa vontade de outra área, mas ele tem outra prioridade, não deram a mesma meta para ele. Ai se você não senta do lado dele e espera, e diz que não vai sair dali...falta boa vontade, falta cooperação mesmo, mas não dá pra ser, não da pra acontecer deste jeito.

Laço elucida que, na contemporaneidade, exercer papéis de autoridade é meio de autorrealização. Não se trata, para ele, de mecanismo natural de ascensão dentro de uma hierarquia, mas esse exercício está associado ao desejo de se obter uma representatividade social específica, nessa medida ela é uma forma de realização pessoal. Para tanto, referencia-se naqueles que enumera como alguns dos líderes que foram importantes para a sua geração e que estavam focados na realização pessoal, mesmo que fosse obtida com base na confrontação com padrões sociais ou, ao contrário, movidos pelo acúmulo de mais poder

Se você for pensar de todos eles... o Cazuzu, apesar de ter falecido, ele buscava realização pessoal na música dele. O Senna também buscava realização pessoal. O Sílvio, mais do que nunca. Bill Gates, cada vez mais rico, cada vez mais disposto a ganhar, cada vez mais influente no mercado, cada vez mais anexando a outras corporações.

No que diz respeito aos fatos, referencia que os modelos de autoridade, presentes no ideário das coortes e em específico de sua geração, igualmente oscilam entre

uma liderança muito patriarcal, na época do meu avô, onde o líder era o patriarca, o detentor da primeira e da última palavra, era incogitável ir contra o que ele estava falando. E isso veio sendo desconstruído. Na geração do meu pai, eu acredito que o líder passou a ser mais social, a ter mais acesso à comunicação, dar mais acesso para o liderado colocar suas opiniões. E que hoje isso acontece de maneira muito aberta. A participação nas decisões, por parte dos liderados e por parte do líder. Acho que o líder respeita muito mais a decisão dos liderados hoje, do que na época do meu avô.

Ele especifica o surgimento de um modelo de autoridade muito mais aberto ao diálogo e à participação, bem como uma de liderança que se revela afeita ao compartilhamento na tomada de decisões. Não se trata, para ele, de uma noção ou atitude pessoal, mas características dos líderes de sua coorte, pois que teve

contato com diversas pessoas, que eram gestores, eram supervisores, eram gerentes. Acho que a gente preza muito uma coisa que eles chamam de liderança carismática, que é a questão da empatia. Você conseguir que o seu subordinado faça uma coisa por você e não para você. A gente ter um contato maior, de estar à disposição, de ser prestativo. Eu acho que o conceito de liderança que a gente tem hoje, que as pessoas que eu conheço têm, é essa. Não de outorgar, você vai fazer isso porque eu estou mandando. Muito mais: faça isso para mim, por favor. Ou, será que você pode fazer isso?

O ideário de autoridade de sua geração pressupõe, portanto, aceitar a responsabilidade de agir democraticamente, porém, sobretudo, de assumir uma posição de igualdade e menor verticalidade nas relações. Em certa medida, há a inclusão de uma atitude voltada a servir e não em ser servido, supostamente contida, para Laço, no fato de ter que conseguir que os subordinados realizem o que devem *por você* e não *para você*. Em nosso entendimento, ele aponta muito claramente o jogo falacioso, descrito por Sennett (1999a), do novo capitalismo, com o qual pretendemos convencer e nos convencer de que o líder não está contra nós, mas ao nosso lado ou do nosso lado.

Em seu ideário, tanto quanto no que acredita ser o de sua geração há fatos que personificam uma transição clara e uma franca recusa de modelos de autoridade calcados no comando e controle. Mesmo que não consiga ser tão detalhista como na análise que faz de sua geração, ao comentar os fatos e modelos presentes nas outras coortes, Laço consegue discernir com relativa precisão a diferença já explicitada em vários pontos desta tese, qual seja transição do modelo autoritário e paternalista para o modelo da proteção sem amparo da autoridade da pessoa autônoma. (Sennett, 1999a)

Ele sugere, pois, o incremento da participação e da liberdade na tomada de decisão ou na condução dos rumos das empresas, em dados contextos. Ainda que ele acentue que o que se aplica a determinadas organizações ou contexto não necessariamente se aplica a outros. Não há regras, não há modelos de gestão que se adaptem automaticamente a tudo e a toda organização. Nesse sentido há liberdade. Por outro lado, a bonificação como forma de reconhecimento das contribuições e atingimento de metas pode criar a sensação de que, além de participar, o funcionário está sendo reconhecido pela contribuição auferida. Ideologicamente, entretanto, há que se considerar que as regras permanecem as mesmas estabelecidas, desde sempre, na relação capital/trabalho, muito embora a organização e a condição de trabalho possam ter se alterado. Do ponto de vista da apropriação do produto do

trabalho, o processo não sofreu mudança. Seu depoimento, porém, não alcança tal nível de análise. Assim, tanto a presença da abertura quanto a multiplicação dos meios de comunicação se fizeram acompanhar, como se sabe, da maior pressão por resultados e a demanda por inovação permanente, além de apresentarem uma adaptabilidade necessária às grandes variações da economia de mercado. O exercício da autoridade se vale de controles muito mais sutis e invisíveis e do sentimento de que estamos sendo agentes no sistema global. É assim que Laço entende e se vê e aos de sua geração quando eles se apropriam de um lugar de poder.

4.5.4.6 Imagem, fatos marcantes e representação de modelos de autoridade das outras coortes geracionais

Nas gerações que antecedem sua coorte, Laço identifica que as aproximações se dão por vias diretas de socialização e demandam uma capacidade menor para se destacar em um mundo do trabalho competitivo e exigente. A relação estreita entre formação acadêmica e a disponibilidade de emprego deu nova configuração aos ambientes de trabalho e na forma como o poder se distribui e é exercido. São antes as relações que promovem a ascensão na carreira e não a experiência ou capacidade técnica. Considera que ele se destaca e se sobrepõe aos demais graças a atributos pessoais que se relacionam ao carisma e não ao autoritarismo no exercício do poder. Para Laço, a liberdade preconizada pela geração de seus pais e que antagonizou a geração de seus avós não lhe dá a referência necessária e nem tampouco corresponde ao que vive presentemente. As questões de caráter e cultura são associadas por Sennett (1999, p. 30) a categorias como sucesso e fracasso, dominação e submissão, alienação e consumo, e elas não são mais capazes de captar a experiência da juventude contemporânea. Laço se vê às voltas com o retorno a valores autoritários, de seus avós (Otimismo), e que são opostos à “*paternidade liberal*” de seu pai (Anos de Ferro) que experimentara em sua infância e adolescência. O conservadorismo dos avós, do qual lança mão em busca de parâmetros, conflita com o que sua geração demanda na forma como ele mesmo a configura:

Acho que é a sequência das coisas, os profissionais se aposentam, outros vêm. Vai haver uma mudança? Vai. Porque a que está começando é uma geração que tem uma maneira de pensar diferente, uma maneira mais livre, mais aberta. Hoje tem uma capacidade de informação maior, porque a minha geração, por exemplo, lida com dez informações ao mesmo tempo. Uma coisa que a geração passada talvez não tivesse tanta oportunidade de lidar.

Todavia confirma que, entre as gerações em estudo ou com relação à transmissão geracional, observa-se

um antagonismo muito presente. A tentativa que todo mundo tem de contrariar a sequência das coisas. Meu avô era comerciante, veio para Belo Horizonte para se estabelecer como comerciante, tinha uma loja de armazém, esses mercadinhos de bairro. Meu pai era o contrário. Ele era muito pouco ligado ao profissionalismo, à questão econômica, ao capitalismo. E acho que eu fui diferente dos meus pais. E eu retomo essa coisa do meu avô, ao qual meu pai contrariou o pai dele, que por minha vez contrariei meu pai também, o pai dele, que é voltar a dar importância a esse tipo de coisa, a questões pessoais, valor pessoal, de valorização dentro da organização. Apesar de ainda manter a coisa da arte. Eu toco, faço trabalho com argila. São coisas que eu tenho como hobby. Coisas que meu pai fazia como profissão, eu tenho como hobby.

Leva em conta que houve perdas bastante importantes em referenciais que foram rompidos entre a geração de seus avós e a de seus pais. Se, de um lado, não lamenta por ter ficado para trás o autoritarismo e em seu lugar ter surgido maior liberdade, por outro lado, conclui que a autoridade é uma relação em que sempre está presente a verticalidade. Mesmo que se possam alterar as formas como essa autoridade irá ser exercida, a liberdade é sempre relativa. Dos avós, retoma valores que julga terem se perdido na geração dos seus pais e, após ter resistido, conclui que atualmente tenta conciliá-los com outros valores que foram absorvidos da geração de seus pais. No todo, porém, dá relevância ao fato de que na transmissão geracional há que se contar sempre com a impregnação do que foi passado no presente. Nada volta à zero de uma geração para outra. Há uma transmissão geracional, ainda que ela não ocorra de modo linear e mecânico.

CONCLUSÕES

O percurso desta pesquisa teve como ponto de partida as teses de Sennett (1999a) acerca da corrosão do caráter sob o impacto das transformações observadas no capitalismo contemporâneo. Sem pretender refutá-las ou confirmá-las, nosso objetivo maior era o de ampliar as análises propostas pelo autor situando-as para além da “corrosão do caráter” e alcançando a dimensão da autoconstrução humana a partir da atividade de trabalho.

Dirigimos, portanto, todo o esforço no sentido de aproximar as categorias Gerações-Trabalho-Personalidade. Nessa condição, optamos, de modo coerente com os propósitos e categorias em estudo, por tomar como referência maior a ontologia marxiana do ser social. Isso porque, no nosso entender, é essa ontologia que é suscetível de nos oferecer algumas premissas norteadoras, tais como: a de que o indivíduo e a sociedade se constroem a partir de uma relação dialética; a de que objetividade/subjetividade, ainda que diferentes entre si constituem uma totalidade dialética indivisível; a de que a acumulação histórica dos acontecimentos modifica a situação de vida humana e, conseqüentemente, os processos de individuação; a de que há uma primazia da materialidade sobre a subjetividade e o trabalho é uma categoria central para se compreender o ser humano e, portanto, seu processo de autoconstrução.

Identificamos, de início, na obra de Sennett (1999a), a tese em torno da emergência de um novo modelo de autoridade, a saber, o modelo da autoridade da pessoa autônoma, o qual ele contrapõe ao paternalismo despótico característico do taylorismo-fordismo. O autor explicita a flexibilidade como condição primeira na instauração dessa autonomia, que, por sua vez, está calcada em valores como perícia e habilidade técnica, e apresenta um conjunto de atitudes capazes de conservar a independência. Nesse conjunto de atitudes independentes, está configurada a capacidade de os sujeitos julgarem e serem autossuficientes por não esperarem aprovação, ou seja, um autocontrole e independência progressiva de leis e prescrições orientadoras, todas tradutoras da impessoalidade burocrática conferida à autoridade nas instituições modernas. São circunstâncias a partir das quais Sennett (1999a) põe em questão a dificuldade de serem desenvolvidas narrativas de vida com sentido de continuidade, na presença de ambiguidades e do rompimento de vínculos duradouros. Para ele, são condições que corroem o caráter do homem contemporâneo. Para nós, conformam uma materialidade histórica que demanda um novo ser social, uma personalidade forjada num novo tempo, como consequência da própria reinvenção das estratégias do capital. Em nosso entendimento, pois, o “novo” trabalhador, que é fruto da empresa flexível, está exposto a uma nova configuração do capital, que, no entanto, conserva as velhas relações sociais de produção, baseadas na

dominação econômica e na manutenção da propriedade privada. Não se trata, portanto, no nosso entender, de um “novo” capitalismo, não obstante haja transformações substanciais nas estratégias de produção e reprodução do capital. Assim, compreendemos, em nosso percurso, que estratégias inovadoras adotadas pelo capital vêm cunhando expressões como *acumulação flexível* ou *reestruturação produtiva*, que se traduzem frequentemente em modelos de gestão cuja finalidade maior é a *captura da subjetividade do trabalhador*.

De posse dos elementos constitutivos do panorama *sennettiano*, circunscrito à dimensão da acumulação flexível, partimos em busca dos fundamentos teórico-metodológicos capazes de sustentar e elucidar nosso objetivo central: analisar e verificar empiricamente os impactos do modelo flexível de organização do trabalho sobre o processo de formação da personalidade, bem como o sentido psicológico do trabalho e da autoridade para as quatro últimas coortes geracionais de adultos em idade ativa (PIA), no Brasil.

Em seguida, tentamos articular a abordagem sócio-histórica em psicologia da personalidade com nosso objeto de estudo. Além do alinhamento com a ontologia marxiana do ser social, Vigotsky (2004, 2005) e Leontiev (n.d., 1978), mas também Politzer (1965, 2004) e Sève (1979, 1989) oferecem as bases necessárias para o desvendamento da autoconstrução humana, da formação ativa do ser social, situando-a como resultado do conjunto das relações sociais expresso nas trajetórias de vida dos sujeitos singulares. Foi a partir desses fundamentos que constatamos que, dentre as diversas categorias propostas pela psicologia no seu esforço de apreensão do seu objeto (individualidade, personalidade, caráter, temperamento, objetividade, subjetividade, identidade, psiquismo e consciência), o conceito de personalidade na perspectiva sócio-histórica é o que unifica e dá sentido aos demais. Assim, adotamos uma perspectiva diversa daquela adotada por Sennett (1999a), ao optar pela noção de caráter. Mais do que uma escolha fortuita, trata-se de uma opção que evidencia a natureza dinâmica, social, portanto, histórica da personalidade, associando-a, à atividade (Leontiev, n.d.), ao ato (Sève, 1979) e ao drama (Poltzer, 1965, 2004). Nessa condição, foi-nos possível compreender que a acumulação histórica, não linear, dos acontecimentos modifica a situação de vida humana e modifica o ser social.

Na construção de nosso campo de investigação, restringimo-nos às transformações ocorridas nas quatro últimas décadas (1960, 1970, 1980, 1990) no mundo do trabalho, o que coincide com a construção das narrativas histórico-profissionais das últimas coortes geracionais em idade ativa (PIA). Concomitantemente, analisamos as consequências – de ordem objetiva e

subjetiva – do processo de mudança configurado como de acumulação flexível ou de reestruturação produtiva no Brasil, mais exatamente em Belo Horizonte, Minas Gerais.

Foi em direção à discussão sobre a sociedade contemporânea de trabalho na sua relação com o ser social que nos encaminhamos, a fim de analisar as condições socioculturais e seus impactos sobre os modos de vida e sobre o desenvolvimento da personalidade do sujeito trabalhador. Definir o tempo histórico e um lugar de pertença espacial serviu-nos para balizar a delimitação de nosso universo e a seleção por conveniência dos sujeitos de investigação.

Dando prosseguimento à nossa busca, traçamos de início, através da análise do contexto macrossocial brasileiro baseado em autores, a realidade de época referente a cada coorte, a saber: Otimismo (1955/1967), Anos de Ferro (1968/1979), Década Perdida (1980/1991) e Seja Você Mesmo (1992/2003), enumerando seus marcos formativos. Consideramos que nossos achados corroboram o que configura a literatura especializada no que diz respeito ao contexto macrossocial brasileiro (Meredith e Schewe, 2001; Motta, Rossi e Schewe, 1999; Rossi, 2003; Abramo, 1998; Teixeira, 1998; Sousa, 1999; Gil, 2001; Stiglitz, 2003; Silva, 1996). Esta parece ser uma contribuição da nossa pesquisa para o conhecimento científico acerca do contexto de formação das coortes e de seus sujeitos. Uma segunda contribuição se situa na tentativa de maior entendimento do fenômeno da reestruturação produtiva no contexto nacional. De um lado, no contexto macrossocial brasileiro de formação das coortes, os dados delimitam quatro períodos representativos: um momento democrático pré-golpe militar de 1964; o período ditatorial, provocado pelo governo militar; a transição democrática e a democracia recente a partir dos anos 1990. Na emergência da reestruturação produtiva, por seu turno, figuram etapas ou períodos que se iniciam na década de 1970 com introdução pontual de inovações na gestão organizacional, mas somente com difusão acelerada de inovações tecnológicas na década seguinte. É nos anos 1990, porém, que assistimos à consolidação e articulação sistemática de estratégias do capital na busca de envolvimento dos trabalhadores com a produtividade e a qualidade sob novas configurações. Fica, então, a indagação: podemos estabelecer uma correlação entre as mudanças ocorridas no contexto macrossocial brasileiro e a aceleração da introdução de novas tecnologias na gestão organizacional no Brasil? Pergunta que nos ocorre, uma vez que coincidem, na década de 1980, o início do movimento de redemocratização e a aceleração da difusão das tecnologias de inovação gestonária nas empresas. Neste estudo, reconhecemos como a principal contribuição nesse campo o que foi recuperado mnemonicamente pelas coortes a propósito da realidade organizacional e do trabalho no Brasil. Desconhecemos pesquisas empíricas nesse

terreno considerando o recorte coortes, muito embora estejamos cientes de que há uma vasta literatura que situa temporalmente, com precisão relativa, a emergência ou introdução de novas tecnologias de gestão ou modelos de organização do trabalho, ou ainda, de descrição das práticas gestionárias nas empresas. Nossos dados evidenciam a materialidade histórica experimentada pelas coortes a partir de suas experiências dramáticas, da descrição das trajetórias de vida no trabalho de seus sujeitos e nos parecem especialmente ricos no detalhamento dos embates reais que viveram nas empresas pelas quais passaram. Os sujeitos descrevem tanto as relações com as figuras de autoridade, quanto suas próprias ações e efeitos como sujeitos históricos. Enumeram, inclusive, autores e as influências teóricas em gestão identificadas nas décadas focadas nesta tese. São olhares singulares que descrevem o vivido e acrescem elementos próprios do contexto nacional àqueles já apresentados por Sennett (1999a) com base em sua empiria, que retrata, sobretudo, a realidade norte-americana.

Nosso esforço se concretizou também no sentido de mapear distinções e semelhanças entre as quatro coortes estudadas, enveredando em direção à busca de compreensão da segunda categoria analítica dada pela empiria: o *sentido do trabalho e da autoridade*. A pesquisa do *sentido do trabalho* nos levou a compreender até que ponto as transformações ocorridas e em curso afetaram as relações das coortes com o mesmo, ao passo que o *sentido da autoridade* nos remeteu à propositura *sennettiana* da emergência de um novo modelo de autoridade na acumulação flexível, a saber: o *modelo da autoridade da pessoa autônoma* que repercute no tipo de ser social contemporâneo. O que podemos concluir, a partir de nossa empiria, é que há distinções relevantes entre as coortes, e também coerência entre a autoimagem e a imagem que projetam (como são vistas). A coorte Otimismo (1955/1967) personifica o paternalismo e o modelo autoritário, quer a consideremos em suas características gerais ou naquelas que se expressam no contexto de trabalho ao exercerem o poder. O trabalho, nesses termos, assume mais fortemente o sentido de meio para ganhar a vida e servir à família. A coorte Anos de Ferro (1968/1979) assume a condição de transição. Ela contesta o modelo anterior e com isso personifica o sentido de liberdade. Contudo, revela uma imagem ambígua, sendo insegura e instável para apropriar-se do poder, por um lado, mas combativa por outro ao confrontar a autoridade. O trabalho assume um significado de realização de si, a qual é impedida pela presença opressiva e autoritária de modelos autoritários de gestão nas empresas. A coorte Década Perdida (1980/1991) guarda, contradições na maneira como se vê e como é vista. Há contradições, inclusive, entre os descritores de que faz uso para se descrever (autoimagem). Ao mesmo tempo em que a coorte representa a alienação política, a propensão individualista,

a apatia e acomodação, ela é igualmente personificada por si mesma e pelas demais coortes como comprometida com o trabalho e com os valores democráticos. A coorte oscila entre a aversão ao despotismo e a falta de referenciais claros ao lidar com o poder. Além de garantir a sobrevivência, seus membros esperam uma realização na atividade de trabalho em relação estreita com outras esferas da vida. Por fim, a coorte Seja Você Mesmo (1992/2003) é reconhecida como *tecnológica*, sendo marcada pela exacerbação de elementos, como o desejo de conciliar vida pessoal e vida profissional, pelo interesse em relação à tecnologia, a afeição pela ascensão rápida nas empresas, independência etc., já presentes na coorte que a precede. Ou seja, ela é voltada para o curto prazo, apressada para atingir *status* social ou posições na carreira profissional, que assegurem ganhos salariais elevados. Manifesta a expectativa de construir relações no trabalho que traduzam parcerias e colaboração, o que poderia sinalizar uma vontade de horizontalizar as relações naquele contexto. O trabalho nessa condição é espaço evidente de realização de si, mas conserva também um sentido capaz de assegurar a autorrealização, também, em outras esferas da vida (família, lazer etc.).

Identificamos, pois, que, gradativamente, a expectativa das coortes e as atitudes adotadas pelos seus membros transmutam de um modelo vertical para outras formas de exercício do poder mais horizontalizadas, expressas nos tipos de relações de autoridade no trabalho. Ao tratar da categoria analítica seguinte, qual seja o que Sennett (1999a) nomeia como *novo capitalismo*, uma primeira constatação é a de que as mudanças não têm um *marco temporal* preciso, haja vista que a identificação de um marco constitui tarefa impossível de se efetivar exatamente por se tratar de mudanças sociais mais amplas e complexas como as que estudamos, ainda que elas se intensifiquem a partir dos anos 1980. Outra constatação foi a de que não houve um *rompimento* definitivo com a *burocracia*, nem tampouco a realidade da *flexibilidade* foi disseminada de forma transparente e uniforme para todos os sujeitos ou coortes. Depreendemos que, muito mais do que se sentirem *perdidos* ou *desorientados* pela redução da burocracia ou do controle vertical, piramidal, o que parece ser mais perturbador para os sujeitos ouvidos é a *ambiguidade* e a *distância entre o discurso e prática*. Eles percebem uma ideologia contida na adoção da *flexibilidade* na organização do trabalho, que preconiza a participação e que contrasta com a manutenção de novas formas e sistemas de controle do capital (gerenciamento pelas diretrizes, modelo de competências etc.). Assim, além das alterações decorrentes das novas tecnologias em gestão, reestruturação dos processos e infraestrutura de trabalho, o modo de acumulação flexível estrutura igualmente novos mecanismos de adaptação do trabalhador ao trabalho, às rotinas. Tudo isso em

associação a novas formas de precarização dos vínculos entre trabalhador/empresa e reestruturação do uso do tempo, com a intensificação do trabalho.

Os estudos de casos realizados culminam na apresentação de trajetórias de vida e de trabalho singulares de representantes de cada coorte geracional. Longe de serem sujeitos-tipo, personificam possibilidades determinadas por contextos sociais e condições de existência específicas. Não são típicos enquanto representantes abstratos de um padrão geral em cada coorte, mas são representativos como sujeitos concretos que forjaram suas personalidades em contextos sociais específicos e historicamente configuradas. Ao mesmo tempo que transformaram seu entorno, fizeram sua história e contribuíram para a história de suas coortes. Percebemos, em cada trajetória, um modo de autoconstrução baseado em rupturas e crises, escolhas e contingências.

As quatro trajetórias de vida estudadas são narrativas de “dramas” reais, no sentido *politzeriano* do termo, circunscritos a suas gerações e datados historicamente. Os estudos biográficos realizados por nós tentam não só resgatar os sentidos da vida e do trabalho na materialidade das relações sociais, como também orientar a busca desses sentidos nas narrativas de seus sujeitos. Eles parecem revelar as transformações ocorridas no mundo do trabalho e dos sentidos dessas transformações e do próprio trabalho. Para Paulo Sérgio/Otimista, a trajetória no trabalho se confunde com a sua história de vida e assume uma conotação bastante linear, organizada de forma cumulativa e se deu em uma só instituição de seu início até a aposentadoria. Tais evidências podem ser estendidas para a trajetória de Isadora/Anos de Ferro. Os impactos só vão se manifestar, para ela, nos últimos anos de sua trajetória profissional (demissão face à privatização, sentimento de impotência frente às novas demandas do capital etc.). Isso se agrava ainda mais se considerarmos que, na sua trajetória, os conflitos éticos e a relação com as instituições pelas quais passou, sobretudo aquela na qual permaneceu por mais tempo, revelam momentos de franca identificação com as práticas adotadas e outros de críticas severas tendo em vista suas consequências nefastas do ponto de vista da saúde mental dos envolvidos. Apesar de estável, sua trajetória não evidencia a mesma linearidade percebida na trajetória anterior. Ronald/Década Perdida, por seu turno, já apresenta um percurso bastante diverso dos sujeitos anteriores, pelo menos em seu início, para posteriormente reavaliar se o sucesso obtido ou o ponto em que teria chegado seria o que realmente desejava. Questionamento que em nenhum momento se apresentou para Paulo Sérgio/Otimistas e Isadora/Anos de Ferro. Não há no caso de Paulo Sérgio/Otimista uma escolha profissional, o que se observa é a apropriação de oportunidades que lhe apresentaram.

Se na narrativa de Isadora/Anos de Ferro pode-se identificar tal escolha aparentemente sem conflitos e baseada em uma formação acadêmica como definidora da carreira, na trajetória Ronald/Década Perdida a escolha profissional surge diretamente vinculada ao papel social que desejava assumir. Ou seja, ele manifesta, explicitamente, sua preocupação em contribuir para a comunidade e a sociedade com as quais se sentia pessoalmente envolvido. Até se estabilizar no segmento de hospedagem graças às competências adquiridas a partir da experiência internacional (fato que começa a ser valorizado e mais comum em sua coorte) como mochileiro, considerava-se *meio perdido*. Nesse sentido, ele reflete, na sua trajetória, as dificuldades que se apresentam no mercado de trabalho brasileiro, durante os anos 1980, refletindo um contexto macrossocial instável, com altos índices inflacionários, redução do emprego etc. No caso de Laço (1992/2003), em curto espaço de tempo, passou por várias empresas e experimentou vínculos trabalhistas bastante diversos e próprios ao capitalismo flexível, como postulado por Sennett (1999a). Em consequência, a segurança experimentada pelas gerações precedentes, tornou-se, para ele, um objetivo impossível e fonte de ansiedade.¹³⁰

Todos os sujeitos cujas trajetórias foram descritas, representam modos de vida distintos, culminando em condutas diversas visando sobreviver na economia moderna. A desconstrução e o rearranjo se tornam, pois, muito mais fáceis e rápidos na flexibilidade, tanto quanto tornam cada vez mais descartável o trabalhador. Laço/Seja Você Mesmo experimentou toda essa vulnerabilidade, sendo ele próprio especialista em tecnologia eletrônica. Tudo assume uma condição contingente e situacional. O trabalho parece ocupar um espaço em que a autorrealização deve se dar, porém as contradições e as novas configurações que ele assume exigem um maior esforço para a sua efetivação. O reconhecimento profissional, o valor social, como salienta Laço/Seja Você Mesmo, dependem do carisma e da condição de influenciar o outro para que faça por você o que, no fim de contas, é o que a organização deseja que prevaleça.

Por fim, conforme dissemos nos nossos agradecimentos como toda narrativa, o relato científico não tem fim, interrompe-se momentaneamente ou permanece em suspensão. Tampouco ele se inicia na primeira frase ou palavra. Por trás delas, esconde-se uma infinidade de tantas outras que as precederam, algumas lembradas, outras esquecidas e ainda muitas

¹³⁰ Curiosamente, porém, o pai de Laço (1992/2003) foi um modelo que ele tentou não seguir, o qual traduz a opção por um caminho incerto e inseguro. Não nos esqueçamos de que estamos discorrendo sobre quatro coortes que compartilharam coetaneamente, apesar da diferença de idade, um momento macrossocial da realidade nacional. Portanto, ainda que não sejam contemporâneos (mesma idade) não estão livres dos efeitos decorrentes de fatores relativos ao período formativo das outras coortes.

que sequer foram ouvidas. O humano se caracteriza, pois, como um vir a ser dinâmico que se constrói e sua trajetória é a expressão de sua personalidade. Além do que, a produção presente, qualquer que seja ela, remete a um passado, ao mesmo tempo distante e próximo, e é também decorrente de um futuro forjado nas expectativas e possibilidades sonhadas. Sabemos, portanto, que essas são conclusões parciais, melhor, talvez, teria sido nomeá-las como considerações inconclusas, na medida em que permanecerão válidas temporariamente. Válidas como a descrição de realidades singulares. Entretanto, muitas vezes a vontade por trás do conhecimento é pretensamente ousada e orgulhosa, por isso fazemos este alerta, ressaltando que muito mais há para se descobrir e muito mais há para se pesquisar. Sem pretender exaurir todas as possibilidades que deixamos em aberto, citamos alguns pontos que não puderam ser tratados por nós neste momento, sendo alguns de natureza teórica e outros que, por nos parecerem mais relevantes, motivam-nos a prosseguir na busca de mais evidências empíricas:

- Faltou uma delimitação de categorias profissionais determinadas, a fim de se depurar as especificidades de cada realidade laboral;
- Poderíamos ter mantido o recorte geracional e o fenômeno coortes, procedendo, porém, não a análises comparativas ou ao cotejamento intergeracional, mas a uma configuração mais aprofundada de uma determinada coorte;
- Não foi realizado um aprofundamento dialógico entre os teóricos que nos serviram de base (Vigotsky, Leontiev, Sève, Chasin e Antunes), de modo a levar em conta suas afinidades e, sobretudo, suas diferenças.
- Parece-nos recomendável, ainda, um debate mais detido do conceito de personalidade à luz da abordagem sócio-histórica, a partir de diálogo mais amplo que considere outros autores negligenciados e que possuem uma predileção pela categoria subjetividade: Molon (1999); Aguiar (2001); Rey (2003), somente para citar alguns.

Tanto o espaço concreto em que palavras e linhas foram estruturadas, quanto o espaço temporal/histórico em que foram escritas, constituem obstáculos limitadores para a nossa livre vontade (talvez vaidosa) de expressão. Dependente ou independentemente desse fato, consideramos que a realidade é muito maior do que nos foi possível capturar e expressar. Nossa contribuição, é provável, está em tornar público um registro talvez diminuto, incompleto, mas com um esforço genuíno de refletir sobre ele e torná-lo acessível a reflexões contributivas e críticas necessárias.

Concluindo, gostaríamos de fazer nossas as palavras seguintes, como já o fizéramos em nossa dissertação de mestrado:

“Todas as palavras já estão no dicionário. A arte [e o desafio] é pinçar as nossas e fazê-las dizer o que queremos.”

(Mauro Motta.)¹³¹

“O real não está na partida nem na chegada: ele se impõe pra gente é no meio da travessia.”

(Guimarães Rosa)¹³²

“O mais importante e bonito, do mundo, é isto: que as pessoas não estão sempre iguais, ainda não foram terminadas - mas que elas vão sempre mudando.”¹³³

¹³¹ MOTTA, M. (1999). *Alfinetes e Bombons* (citado por Medeiros, 1999, p. 26). A autora não inclui a referência completa e normalizada da obra citada.

¹³² ROSA, João Guimarães. (1978). *Grande sertão: veredas*. Rio de Janeiro: José Olympio.

¹³³ Vide nota anterior.

REFERÊNCIAS¹³⁴

- Abramo, Naya A. G. (2004). Trabalho – uma categoria-chave no ideário juvenil? In: Abramo, Nadya A. G.; Branco, Helena W.; Martioni, Pedro P. (orgs.). *Retratos da Juventude Brasileira*. São Paulo: Instituto Cidadania e Editora da Fundação Perseu Abramo.
- Aguiar, W. M. J. (2001). *Consciência e atividade*: categorias fundamentais da psicologia sócio-histórica. In: Furtado, O. *Psicologia sócio-histórica*. São Paulo: Cortez.
- Alberti, V. (2004a). *Manual de história oral*. Rio de Janeiro: FGV.
- _____ (2004b). *Ouvir contar – textos em história oral*. Rio de Janeiro: FGV.
- Allport, G. W. (1966). *Personalidade*: padrões e desenvolvimento. São Paulo: Herder.
- Alves, G. (2006). *O novo (e precário) mundo do trabalho*. São Paulo: Boitempo.
- Antunes, R. (1999). *Os sentidos do trabalho*: ensaios sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo.
- _____ (2006). A era da informatização e a época da informalização: riqueza e miséria do trabalho no Brasil. In: Antunes, R. (Org.) *Riqueza e miséria do trabalho no Brasil*. São Paulo: Boitempo.
- Antunes, R.; Alves, Giovanni. (2004). As mutações no mundo do trabalho na era da mundialização do capital. *Educ. Soc.*, Campinas, vol. 25, n. 87, p. 335-351. Disponível em <http://www.cedes.unicamp.br>. Acesso: julho:2010.
- Araujo M. P. N. (2000). *A utopia fragmentada*: as novas esquerdas no Brasil e no mundo na década de 70. Rio de Janeiro: FGV.
- Ariès, P. (1997). Gerações. In: *Enciclopédia Einaudi*. Lisboa: Imprensa Nacional Casa da Moeda. v. 36, p. 353-359.
- Assis, Gláucia de O. (2000). *Rupturas e permanências*: a emigração de brasileiros para os Estados Unidos e as transformações nas relações familiares e de gênero. In: XXIV Encontro Nacional da ANPOCS. GT. Família e Sociedade. Petrópolis.
- Alves, G. (2005). *O novo (e precário) mundo do trabalho*. São Paulo: Jinkings Editores Associados Ltda.
- Beni, Mário C. (1998). *Análise estrutural do turismo*. São Paulo: SENAC.
- Castillo, J. J. (1996). *Sociologia del trabajo*. Madri: CIS.
- Berger, J. (1966). Prólogo y apéndice. Politzer, G. (1966). *Psicologia concreta*. Vol. I e II.
- Blackwell, R.D.; Miniard; P.N.; Engel, J.F. (2005). *Comportamento do consumidor*. São Paulo: Tomson.
- Buey, F. F. (2004). *Marx (sem ismos)*. Rio de Janeiro: Editoria UERJ.
- Camaro, Ana A. (2000). *O idoso brasileiro no mercado de trabalho*. Ministério do Planejamento, Orçamento e gestão. IPEA. Rio de Janeiro: IPEA. Acesso em julho/2010. Disponível em: <http://www.portaldoenvelhecimento.net/artigos/brasileirotrabalho.pdf>.
- Campos, V. Falconi. (2004). *Gerenciamento pelas diretrizes*. 4. ed. Belo Horizonte: INDG Tecnologia e Serviços Ltda.

¹³⁴ De acordo com o estilo APA - American Psychological Association.

- Cattell, R. B. (1965). *The scientific analysis of personality*. Londres: Pequim.
- Chasin, José (1988a) Superación del liberalismo, curso de postgrado de Filosofía Política dictado por el Dr. José Chasin, y promovido por el Departamento de Filosofía e Historia de la Universidade Federal de Alagoas, República de Brasil, desde el 25 de enero al 06 de febrero de 1988. In: López, E.A.:(2010) *Dodecafonismo: una “estética” del “concepto”*. *Bifurcaciones aforísticas*, Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2010a/653/. Acesso em: fevereiro, 2011.
- _____. (1988b). *Método dialético*. Aulas ministradas durante o curso de pós-graduação em Filosofia Política, promovido pelo Dep. de Filosofia e História da Universidade Federal de Alagoas, de 25/01 a 06/02 de 1988. A transcrição é literal. Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/61319122/Metodo-Dialetico-Jose-Chasin>. Acesso em julho/2011.
- Chaves, Neuza M. D. (1998). *CCQ, soluções em equipe*. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial.
- Costa, Mônica H. M. da. (2005). *A diferença entre as categorias alienação e estranhamento nos Manuscritos econômico-filosóficos de Karl Marx de 1844*. Verinotio - Revista On-line de Educação e Ciências Humanas. Nº 3, Ano II, Outubro de 2005. Acesso em janeiro de 2012.
- Coutinho, M. C. (2006). *Participação no trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Debert, G.G. (1998) A antropologia e o estudo dos grupos e das categorias de idade. - In Barros, M.M.L. (org) - *Velhice ou terceira idade? Estudos antropológicos sobre identidade, memória e política*. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas.
- Deccache, M. (2000). Efeito coorte e a atitude do consumidor do setor de supermercados. Rio de Janeiro: Dissertação de Mestrado. Departamento de Administração. PUCRIO.
- Dias, L. *Anos 70: enquanto corria a barca*. São Paulo: Senac, 2003. 360 p.
- Dumont, L. (1985). *O Individualismo. Uma perspectiva antropológica da ideologia moderna*. Rio de Janeiro: Rocco.
- Durkheim, E. (1975). *O individualismo e os intelectuais*. In. A ciência social e a ação. Lisboa: Livraria Bertrand.
- Eisenstadt, S. N. (1928/1976) De geração a geração. São Paulo: Perspectiva.
- Engels, F. (1985). *A dialética da natureza*. 4. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- _____. (1979). *A Origem da Família, da Propriedade Privada e do Estado*. Rio de Janeiro, Paz e Terra.
- Essinger, Silvio. (2005). *Batidão: uma história do funk*. Rio de Janeiro: Record.
- Eysench, H. J.; Eysenck, M. W. (1987). *Personalidad y diferencias individuales*. Madrid: Ediciones Pirámides.
- Filloux, J. C. (1966). *A individualidade*. São Paulo: Difel.
- Freitas, J. A. G. de. (2002). *A idade dos homens do poder: novos e velhos na burocracia de D. Afonso V. (1439-1460)*. Revista Antropológicas, n. 6, Porto: UFP.
- Ferreira, A. A. et al. (2002). *Gestão empresarial: de Taylor a nossos dias. Evolução e tendências da moderna administração de empresas*. São Paulo: Thonson Learning.
- Ferreira, A. B. de H. (2009). *Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa*. Curitiba: Positivo.

- Friedman, H. S.; Shustack, M. W. (2004). *Teorias da individualidade*. Da teoria clássica à pesquisa moderna. São Paulo: Prentice Hall.
- Gil, A. C. (2001). *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas
- Gitahy, L. (1992). *Na direção de um novo paradigma de organização industrial?* XVI Encontro Anual da Anpocs – GT “Processo de trabalho e reivindicações sociais”.
- Giumbelli, E. A. (2002). *O fim da religião: dilemas da “liberdade religiosa” no Brasil e na França*. Rio de Janeiro: CNPq/Pronex/Attar Editorial.
- Glenn, N. D. (2005). *Cohort Analysis*. 2ª ed. Thousand Oaks: SAGE.
- Goldsmith, M.; Lyons, L.; Freas, A. (2003). *Coaching: o exercício da liderança*. Rio de Janeiro: Elsevier: DBM.
- Gonçalves, M. A. (2002). *Informalidade e precarização do trabalho: uma contribuição à geografia do trabalho*. Scripta Nova: revista electrónica de geografia y ciencias sociales, vol. 6.
- Grimes, D. A.; SCHULZ, Kenneth F. Cohort studies: marching toward outcomes. *The Lancet. Epidemiology Series*, n. 359, p. 341-345, 26 de jan. de 2002.
- Grosso, L. A. (2000). *Juventude: ensaios sobre sociologia e história das juventudes modernas*. Rio de Janeiro: DIFEL.
- Grün, R. (1999). *Conflitos de geração e competição no mundo do trabalho*. Local: Cadernos Pagu.
- Guerreiro, M. das D.; Abrantes, P. *Como tornar-se adulto: processos de transição na modernidade avançada*. RBCS Vol. 20 nº. 58 junho/2005.
- Harvey, D. (1999). *Condição pós-moderna*. São Paulo: Ed. Loyola.
- Hervieu-Léger, D. (1993). *Present-day emotional renewals: the end of secularization or the end of religion?* In. W. Swatos (org.). *A future for religion? New paradigms for social analysis*. Londres: Sage.
- Japiassú, H.; Marcandes, D. (1990). *Dicionário básico de filosofia*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2006). *Relatório: Estatísticas do Século XX*. Rio de Janeiro.
- Keesing, R. (1974). *Theories of Culture*. Annual Review of Anthropology, v. 3, Palo Alto, Calif. Annual.
- Kotler, P. (2000). *Administração de marketing*. 10a. ed. São Paulo: Prentice Hall.
- Las Casas, A. L. (1997). *Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticas*. São Paulo; Atlas.
- Le Guillant, L. (2006), L. *Escritos de Louis Le Guillant: da ergoterapia à psicopatologia do trabalho*. Petrópolis: Vozes.
- Leite, M. (1996). *A qualificação reestruturada e os desafios da formação profissional*. São Paulo: Novos estudos – CEBRAP, n. 45.
- Leontiev, (n.d.) *O desenvolvimento do psiquismo*. Editora Moraes: São Paulo.

- _____. (1978). *Actividade, consciência e personalidade*. Marxists Internet Archive. Disponível em: http://www.marxists.org/portugues/leontiev/1978/activ_person/index.htm. Acesso em: julho/2010.
- _____. *Actividad, consciencia y personalidad*. Buenos Aires: Ciências Del Hombre, 1978
- Luft, C. P. (1992) *Dicionário prático de regência nominal*. São Paulo: Ática.
- _____. (1993) *Dicionário prático de regência verbal*. São Paulo: Ática.
- Lukács, G. (1978). As bases ontológicas do pensamento e da atividade do homem. In.: Nogueira, M. A.; Brandão, G. M.; Chasin, J.; Sodré, N. W. *Temas de ciências humanas*. Vol. IV. São Paulo: Liv. Ed. Ciências Humanas.
- _____. (2007). **Ontologia do ser social. O trabalho**. Tradução Prof. Ivo Tonet (Universidade Federal de Alagoas), a partir do texto *Il Lavoro*, primeiro capítulo do segundo tomo de *Per una Ontologia dell'Essere Sociale*. Versão revista por Pablo Polese de Queiroz, Mestrando em Sociologia pela UNICAMP-SP, a partir da edição em espanhol “*El Trabajo*” e cotejada com o original em alemão *DIE ARBEIT - Zur Ontologie des gesellschaftlichen Seins*. (Original) Status, 1971 - Kapitel 1 - Luchterhand, 1986. Disponível em: <http://afoiceeomartelo.com.br/posfsa/Autores/Lukacs,%20Georg/O%20TRABALHO%20-%20traducao%20revisada.pdf>. Acesso: julho/2010.
- _____. (2010). *Prolegômenos para uma ontologia do ser social*: questões de princípios para uma ontologia hoje tornada possível. Tradução Lya Luft e Rodnei Nascimento. São Paulo: Boitempo.
- Mannheim, K. (1928). *O problema das gerações*. Tradução: Maria da Graça Barbedo, in idem, *Sociologia do conhecimento*, Vol. II, Porto: RES-Editora.
- _____. (1976). Funções das gerações novas. In: Pereira, L.; Foracchi, M. M. *Educação e Sociedade*. São Paulo: Companhia Editora Nacional, p. 91-97.
- _____. (1982). O problema sociológico das gerações. Tradução Claudio Marcondes. In: Foracchi, M. M. (Org.). *Mannheim: Sociologia*. São Paulo: Ática.
- Marra, T. M. (1999) O encantador de marajás. In. Costa, C. B. da; Machado, M. S. K. (Orgs.). *Imaginário e história*. São Paulo: Paralelo.
- Marx, K. (1968). *O capital*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, Livro I, cap. 23, vol. 2, 1968.
- _____. (1983). *O Capital*: crítica da economia política – Vol. 1, Tomo 1. São Paulo: Abril Cultural.
- _____. (2006). *Manuscritos econômico-filosóficos*. São Paulo: Martins Claret.
- Marx, K.; Engels, F. (2009). *A ideologia alemã*. Tradução: Rubens Enderle, Nélcio Schneider, Luciano Cavini Martorano. São Paulo: Boitempo.
- Medeiros, I. (2008). *Funk Carioca: crime ou cultura?* O som dá medo e prazer. Ed. Rio de Janeiro: Terceiro Nome.
- Meihy (2002), J. C. S. B. *Manual de história oral*. 4.Ed. São Paulo: Loyola.
- Molon, S. I. (1999). Subjetividade e constituição do sujeito em Vigotski. São Paulo: EDUC.
- Moore Jr., Barrington. (1966). *Social Origins of Dictatorship and Democracy: Lord and Peasant in the Making of the Modern World*. Hardmondsworth, Penguin.
- Mota, A. E. (1998). *A nova fábrica de consensos*. São Paulo: Cortez

- Motta, A. B. (2004). *Gênero, idades e gerações*. Cadernos CRH, Salvador, v. 17, n. 42.
- Motta, P. C.; Rossi, M.; Schewe, C.s D. (1999). *Using Brazilian cohort values to target TV shoppers*. Conference on telecommunications, Cotim 99, Providence, Rhode Island.
- _____. (2002). *Generational marketing: exploring cohort-programmed values an their implications on cross-cultural variations in consumer behavior between Brazil and United States*. Revista Portuguesa de Marketing, ano 6, n. 12, p. 11-21, 2. sem.
- Murray, H. A. (1938). *Explorations in personality*. New York: Oxford University Press. Disponível em: <http://archive.org/stream/explorationsinpe031973mbp#page/n7/mode/2up>. Acesso em julho/2010.
- Nascimento, C. (2007). *Autogestão: palavra e ideia*. In Economia Solidária e Autogestão., NESOL & ITCP-USP org, vol. 2.
- _____. (2003). *A autogestão e o 'novo cooperativismo'*. Seminário Nacional de Autogestão. Joinvile – SC. In Anexo de *Do 'beco dos sapos' aos canaviais de Catende*.
- Pavlov, I. P. (1927). *Conditioned reflexes*. London: Oxford Univ. Press.
- Pellegrini, T. (1996). *Gavetas vazias: ficção e política nos anos 70*. Campinas: Mercado de Letras; São Carlos: Edufscar.
- Pereira, G. B. (2005). *Vários olhares e saberes: efeitos do imaginário sobre liderança nos procedimentos de treinamento e desenvolvimento de líderes organizacionais*. Dissertação de Mestrado em Administração. Modalidade Profissionalizante, da FEAD-Minas – Centro de Gestão Empreendedora. Belo Horizonte.
- _____. (2011). *Vários olhares e saberes: efeitos do imaginário sobre liderança nos procedimentos de treinamento e desenvolvimento de líderes organizacionais*. Málaga: Eumed.net. Disponível em: <http://www.eumed.net/libros/2011c/990/eu%20te%20dare%20o%20ceu.html>.
- Pichon-Rivière E. (2000). *O processo grupal*. São Paulo: Martins Fontes.
- Pinder, W. (1926). *El problema de las geraciones en la historia del arte de Europa*. Tradução: D. J. Vogelmann. Buenos Aires: Ed. Losada.
- Politzer, G. (1965). *Psicologia concreta*. Vol. I. Buenos Aires: Librería Ed. Jorge Álvarez.
- _____. (1965). *Crítica de los fundamentos de la psicología: el psicoanálisis*. Librería Editorial Jorge Álvarez S.R.I. Buenos Aires. Vol. II
- _____. (2004). *Crítica dos fundamentos da psicologia: a psicologia e a psicanálise*. 2ª Ed. Piracicaba: INIMEP.
- Rentz, J.O.; Reynold, F.D. (1991). Forecasting the effects of an aging population on product consumption: an age-period-cohort framework. *Journal of Marketing Research*. Vol. 28, n.3, pp. 355-60.
- Rentz, J.O.; Reynolds, F.D. e Stout, R.G. (1983). Analyzing Changing Consumption Patterns with Cohort Analysis. *Journal of Marketing Research*. Vol. 20, n.1, pp. 12-20.
- Rey, A. G. (2003). *Sujeito e subjetividade*. São Paulo: Thompson.
- Riley, M.W. (1973). *Aging and Cohort Succession: Interpretations and Misinterpretations*. Public Opinion Quarterly. Vol. 37, Spring, pp. 35-49.
- Ribeiro, D. (1986). 1974: ano dos trombadinhas. In. *Aos trancos e barrancos, como o Brasil deu no que deu*. Rio de Janeiro: Guanabara.

- Sarmiento, M. J. (2005). *Gerações e alteridade: interrogações a partir da sociologia da infância*. Educ. Soc., Campinas, vol. 26, n. 91, p. 361-378, Maio/Ago. 2005. Disponível em <http://www.cedes.unicamp.br>. Acesso em junho/2010.
- Scheyvens, R. (2002). *Backpacker tourism and third world development*. Annals of Tourism Research. vol. 29, p. 144-164.
- Sennett, R. (1995). *O declínio do homem público: as tiranias da intimidade*. São Paulo: Companhia das Letras.
- _____. (1999a). *A corrosão do caráter*. Rio de Janeiro: Record.
- _____. (1999b). *Carne e pedra: o corpo e a cidade na civilização ocidental*. Rio de Janeiro: Record.
- _____. (2001). *Autoridade*. Rio de Janeiro: Record, 2001.
- _____. (2004). *Respeito: a formação do caráter em um mundo desigual*. Rio de Janeiro: Record.
- _____. (2006). *A cultura do novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record.
- _____. (2009). *O artífice*. Rio de Janeiro: Record.
- Sève, L. (1979). *Marxismo e a teoria da personalidade*. Vol. I, II, III. Lisboa: Livros Horizonte.
- _____. (1989) *A personalidade em gestação*. In: Silveira, P., Doray, B. (org.). *Elementos para uma teoria marxista da subjetividade*. São Paulo: Vértice.
- Silva, J. M. (1996) *Anjos decaídos: futuro e presente na cultura brasileira*. Porto Alegre: Sulina
- Silva, E. B. (1991). *Refazendo a fábrica fordista. Contrastes da indústria automobilística no Brasil e na Grã-Bretanha*. São Paulo, Editora Hucitec/Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo.
- Silveira, P.; Doray, B. (Org.). (1989). *Elementos para uma teoria marxista da subjetividade*. São Paulo: Vértice, Ed. Revista dos Tribunais (Enciclopédia Aberta da Psique).
- Simmel, G. (1971). *On individuality and social forms*. Ed. Levine, J. Chicago: the university of Chicago press.
- Singer, P. (2002). *Introdução à Economia Solidária*. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo.
- Solá, J. J. (1975). *Economia del tiempo libre*. Barcelona: Revista do Instituto de Ciencias Sociales. N. 25.
- Solomon, M. R. (2002). *O Comportamento do Consumidor: comprando, possuindo, sendo*. 5ª ed. São Paulo: Bookman, 2002.
- Soja, E. W. (1993). *Geografias Pós-modernas: a reafirmação do espaço na teoria social crítica*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Sousa, T. P. J. (1999). *Reinvenção da utopia: a militância política de jovens nos anos 90*. São Paulo: Hacker Editores.
- Souza, G. A. A. de. (2003). *Padrões de sucessão das gerações. Persistências e mudanças históricas*. Revista Brasileira de Estudos de População, v.20, n.1
- Stiglitz, J. E. (2003). *Os exuberantes anos 90: uma nova interpretação da década mais próspera da história*. São Paulo: Cia. das Letras.

- Taulle, J. R. (2001). *Para (re) construir o Brasil contemporâneo*. Rio de Janeiro: Contraponto.
- Teixeira, F. J. S.; Oliveira, M. A. (Org.) (1998). *Neoliberalismo e reestruturação produtiva: as novas determinações do mundo do trabalho*. 2ª ed. São Paulo: Cortez; Fortaleza: Universidade Estadual do Ceará.
- Thomaz Jr., A. (2001). *Qualificação do trabalho: adestramento ou liberdade?* Revista Pegada, vol. 1, nº 1.
- Tumolo (2001). *Reestruturação produtiva no Brasil: um balanço crítico introdutório da produção bibliográfica*. Educação & Sociedade, 77, 71-99.
- Ulrich, D. (2000). *Recursos humanos estratégicos*. São Paulo: Futura.
- Vargas, C. (1999). Os anjos decaídos: uma arqueologia do imaginário pós-utópico; as canções da Legião Urbana. In: Costa, C. B.; Machado, M. S. K. (Orgs.). *Imaginário e história*. São Paulo: Paralelo. 171-205.
- Vigotsky, L. S. (2004). *Psicologia Pedagógica*. Tradução Paulo Bezerra. São Paulo: Martins Fontes.
- _____. (2005). *Sobre a questão da dinâmica do caráter infantil*. Tradução: Zoia Prestes. Revista da Faculdade de Educação da Universidade de Brasília. V. 12, nº 23. Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/17391446/Vigotski-Sobre-a-questao-da-dinamica-do-carater-infantil-traducao-Zoia-Prestes>. Acesso em julho 2010.
- Zweig, S. (1981). *Brasil, país do futuro*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira.