

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**INGRID DIAS BARRETO ANDRÉ**

**TRANSITORIEDADE INFLAMÁVEL: SENTIDOS  
SUBJETIVOS DA PARTICIPAÇÃO NO TRABALHO  
NO POSTO DE COMBUSTÍVEL VILA VELHA**

VITÓRIA

2011

**INGRID DIAS BARRETO ANDRÉ**

**TRANSITORIEDADE INFLAMÁVEL: SENTIDOS  
SUBJETIVOS DA PARTICIPAÇÃO NO TRABALHO  
NO POSTO DE COMBUSTÍVEL VILA VELHA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para a obtenção do Grau de Mestre em Administração.

**Orientadora:**

**Professora Doutora Márcia Prezotti Palassi**

VITÓRIA

2011

Dados Internacionais de Catalogação-na-publicação (CIP)  
(Biblioteca Central da Universidade Federal do Espírito Santo, ES, Brasil)

---

A555t André, Ingrid Dias Barreto, 1982-  
Transitoriedade inflamável : sentidos subjetivos da  
participação no trabalho no Posto de Combustível Vila Velha /  
Ingrid Dias Barreto André. – 2011.  
98 f.

Orientadora: Márcia Prezotti Palassi.  
Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade  
Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e  
Econômicas.

1. Participação. 2. Subjetividade. 3. Postos de serviços. I.  
Palassi, Márcia Prezotti. II. Universidade Federal do Espírito  
Santo. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. III. Título.

CDU: 65

---

INGRID DIAS BARRETO ANDRÉ

**TRANSITORIEDADE INFLAMÁVEL: SENTIDOS SUBJETIVOS  
DA PARTICIPAÇÃO NO TRABALHO NO POSTO DE COMBUSTÍVEL  
VILA VELHA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para a obtenção do Grau de Mestre em Administração.

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

Prof<sup>ª</sup>. Doutora Márcia Prezotti Palassi  
Universidade Federal do Espírito Santo  
Orientadora

---

Prof. Doutor Fernando Luis González Rey  
Centro Universitário de Brasília – UniCEUB

---

Prof<sup>ª</sup>. Doutora Antônia Colbari  
Universidade Federal do Espírito Santo

*O que faz andar o barco não é a vela enfunada,  
mas o vento que não se vê.*

Platão

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente à uma força maior, propulsora de toda a vida, que só me presentiu: meus pais amorosos, compreensivos, dedicados e torcedores; ao meu fiel amado amigo, companheiro, alicerce, meu esposo Bruno; minha pequenina, mas grandiosa razão de ser e existir, meu filho amado Matheus; meu novo presente tão amado quanto, que se desenvolve há quatro meses no meu ventre; amigos, poucos, mas leais e essa oportunidade única de mestrado no programa de pós-graduação da Universidade Federal do Espírito Santo. Obrigada, meu Deus!

Agradeço à orientação assídua e preocupada da Professora Doutora Márcia Prezotti Palassi.

Ao carinho, disponibilidade, compreensão e “co-orientação” gratuitos da amável Professora Doutora Antônia Colbari.

Ao Prof. Doutor Fernando Luis González Rey, por ter estimulado em mim, amor e cuidado com a pesquisa e muita sutileza e cautela no trato com as informações, pois os sujeitos são seres humanos que devem ser preservados e respeitados.

A todos os colegas do mestrado, professores e servidores do programa que fazem do mestrado em administração da Universidade Federal do Espírito Santo, um lugar incrível para estudarmos, refletirmos, compreendermos e aprendermos mais sobre a vida, as organizações e principalmente sobre todas as pessoas que nos cercam.

Muito obrigada!

## RESUMO

O presente estudo aborda o tema participação no trabalho no âmbito da Administração Privada. O conceito de participação adotado envolve as decisões que se referem ao plano de alcance da missão e dos objetivos coletivos da organização, seja empresarial ou não (LEITE, 2000). A pesquisa tem como objetivo compreender os sentidos subjetivos da participação no trabalho dos gestores e frentistas do Posto de Combustível Vila Velha e para tal, se propõe descrever o trabalho de cada sujeito envolvido na pesquisa e identificar os mecanismos promotores e inibidores da participação no trabalho no ambiente do posto. Como referencial teórico, o trabalho teve como base a literatura sobre participação no trabalho e a Teoria da Subjetividade sob o enfoque histórico-cultural proposto por González Rey (2003). Os sujeitos pesquisados são: o proprietário do posto, o gerente encarregado do pessoal da pista, a consultora que treina e acompanha o trabalho dos frentistas e três frentistas. O levantamento dos dados ocorreu entre os meses de julho de 2010 a março de 2011, onde a pesquisadora se inseriu no universo dos sujeitos uma vez por semana aproximadamente. Os instrumentos utilizados foram a observação, as conversações e o completamento de frases. Como resultado, percebeu-se que o ambiente do Posto Vila Velha é uma rica fonte produtora de subjetividades, uma vez que além de passarem 12 horas em cada dia de trabalho, essa atividade agrega simultaneamente desejos pessoais, financeiros, profissionais, religiosos, motivações, aspirações e necessidades psicológicas que também integra a história passada de cada sujeito. Percebeu-se também que os principais problemas encontrados no Posto Vila Velha, a rotatividade e a desvalorização do empregado, por exemplo, tem como principal causa a gestão praticada pelo seu diretor. Logo, a opção por uma gestão participativa talvez pudesse resolver parte dos problemas encontrados hoje nesse ambiente, possibilitando uma maior aproximação entre os desejos e anseios do diretor do posto e dos demais empregados. A mudança nas práticas de gestão também poderia possibilitar mais valorização e respeito pelos empregados, mais apego, mais certeza e satisfação dos profissionais sobre a função e o local onde atuam profissionalmente e conseqüente menor rotatividade e sentimento de “transitoriedade inflamável” que parece definir o trabalho dos profissionais que atuam no Posto Vila Velha.

**Palavras-chave:** Participação no Trabalho; Subjetividade; Postos de Serviço.

## ABSTRACT

This paper addresses the topic work participation under the Private Administration. The concept of participation adopted involves decisions that relate to the plan to achieve the mission and the collective goals of the organization, whether corporate or not (LEITE, 2000). The research aims to identify, analyze and understand the subjective sense of participation in the work of managers and attendants of the Gas Station Vila Velha and for such, purports to describe the work of each subject involved in research and identify the mechanisms promoters and inhibitors participation in the work environment in the post. The theoretical work was based on some modern works on work participation and the Theory of Subjectivity in the historical-cultural perspective proposed by González Rey (2003). The subjects studied are: the owner of the station, the manager in charge of personnel of the runway, a consulting firm that trains and monitors the work of the attendants and three attendants. Data collection occurred between July 2010 and March 2011, where the researcher was inserted in the subjects once a week or so. The instruments used were participant observation, conversations and completing sentences. As a result, it was noticed that the atmosphere of Old Town Tour is a rich source producing subjectivities, as well as spending 12 hours in each working day, this activity combines both personal desires, financial, professional, religious, motivations, aspirations and psychological needs which also includes the past history of each subject. It was also felt that the main problems found in the Old Town Tour, turnover and the devaluation of the employee, for example, is to question the management practiced by its director. Therefore, the choice of a participatory management could perhaps solve some of the problems encountered today in this environment, enabling a closer relationship between the desires and wishes of the director's office and other employees. The change in management practices could also allow more appreciation and respect for employees, more clinging, more confident and professional satisfaction about the role and place where they act professionally and consequently lower turnover and feeling of “transience flammable” that seems to define the work of tour professionals who work in Vila Velha Gas Station.

**Keywords:** Work Participation; Subjectivity; Service Centers.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>Introdução .....</b>	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>Referencial Teórico .....</b>	<b>19</b>
2.1.	A Subjetividade sob o Enfoque Histórico-Cultural .....	20
2.2.	A Participação no Trabalho .....	26
<b>3.</b>	<b>O Posto de Combustível Vila Velha: a Compreensão do Enredo.....</b>	<b>36</b>
<b>4.</b>	<b>Considerações Metodológicas.....</b>	<b>41</b>
4.1.	Natureza da Pesquisa .....	42
4.2.	O Cenário da Pesquisa .....	43
4.3.	Os Participantes .....	45
4.4.	Procedimentos e Instrumentos para Obtenção dos Dados .....	48
4.5.	A Construção da Informação .....	51
<b>5.</b>	<b>Sentidos Subjetivos da Participação no Trabalho para os Gestores.....</b>	<b>56</b>
5.1	Carlos: "...participação deve ser conquistada pela confiança" .....	56
5.2	Roberta: "...será que eles querem chegar a algum lugar?" .....	65
5.3	Jonas: "Como você vai querer ter autonomia desse jeito?" .....	72
<b>6.</b>	<b>Sentidos Subjetivos da Participação no Trabalho para os Frentistas.....</b>	<b>81</b>
6.1	Alexandre: "Participar é...é...como fala, meu Deus?" .....	83
6.2	Junior: "participação é importante sim, devemos nos ajudar, ser uma equipe de verdade" .....	89
6.3	Heliomar: "Ah, eu gosto daqui!" .....	93
<b>7.</b>	<b>Considerações Finais .....</b>	<b>99</b>
<b>8.</b>	<b>REFERÊNCIAS. ....</b>	<b>109</b>
	<b>APÊNDICE I – CRONOGRAMA DO DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA .....</b>	<b>112</b>
	<b>APÊNDICE II – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....</b>	<b>113</b>
	<b>APÊNDICE III – PROPOSTA DE COMPLEMENTO DE FRASES .....</b>	<b>114</b>

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Percentual de ocorrência dos problemas gerados pelos frentistas do Posto Vila Velha .....14

QUADRO 2 – Relação de teses e dissertações associadas ao tema “Participação no Trabalho” .....17

QUADRO 3 – Instrumentos da Pesquisa ..... 49

## **LISTA DE TABELAS**

TABELA 1 – FAIXA ETÁRIA DOS PARTICIPANTES .....	46
TABELA 2 – NÍVEL DE INSTRUÇÃO DOS PARTICIPANTES .....	47
TABELA 3 – ESTADO CIVIL DOS PARTICIPANTES .....	47

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Modelo Teórico de construção da informação desta pesquisa .....	56
---	----

## 1. INTRODUÇÃO

O trabalho dos frentistas nos postos de combustível é marcado por uma atividade essencialmente insalubre e periculosa: insalubre porque expõe o frentista a agentes nocivos à saúde; periculosa porque há riscos em virtude de o principal produto comercializado nos postos, o combustível (gasolina, álcool ou diesel), ser inflamável.

Souza e Medeiros (2007), ao pesquisarem a qualidade de vida no trabalho dos frentistas em Natal, revelaram que, além desse risco, a exposição física prolongada interfere na segurança do frentista quanto ao estado de saúde, que é agravado quando não existem equipamentos de proteção individual (EPI), como luvas, máscaras e uniformes adequados. Isso, sem contar com possibilidades de ocorrência de acidentes e assaltos.

Há ainda outro fator importante da função frentista: a atividade de um frentista, diferentemente do que pensa a maioria leiga no assunto, não é tão somente abastecer automóveis de combustíveis. Essa atividade é apenas uma entre as várias que competem ao frentista. De acordo com Ferreira e Freire (2001), as atribuições prescritas do frentista contemplam muitos aspectos do trabalho com tarefas e ações em diferentes campos. Há uma série de exigências ao frentista, tais como: hierarquia e um bom relacionamento com clientes e colegas; um bom manuseio de produtos e equipamentos de trabalho, entre os quais as bombas de abastecimento de combustível e de calibragem de pneus, além de computadores e máquinas de cartão de crédito; um desempenho satisfatório na venda de produtos disponíveis ao cliente: óleos, filtros, extintores, palhetas, entre outros; máxima atenção ao recebimento, registro e controle de valores recebidos, já que lidam diretamente com todo valor faturado diariamente.

A atividade dos frentistas, considerada como algo transitório por muitos frentistas que atuam em postos de combustível, é também marcada por uma expressiva rotatividade, ou seja, há um giro muito alto de entradas e saídas desses profissionais nos postos onde atuam.<sup>1</sup>

Considerando que o frentista é, não raro, o primeiro e único contato dos postos com o cliente (SOUZA e MEDEIROS, 2007), logo, é o frentista quem causa impressão no cliente acerca da

---

<sup>1</sup> Dados obtidos pelo Sindicato do Comércio Varejista de Derivados do Petróleo do Espírito Santo (Sindipostos).

empresa, da qualidade dos seus produtos e da preocupação com ele. Para tal, é preciso que o frentista ainda apresente comportamentos desejáveis para o seu bom desempenho, como pontualidade, boa apresentação e higiene pessoal.

A realidade no Posto Vila Velha<sup>2</sup>, situado no município de Vila Velha-ES, conforme relatado por seu diretor, proprietário do posto é caracterizada tanto pela falta de participação no trabalho dos frentistas quanto pela falta de interesse, entusiasmo e motivação para o trabalho. Na concepção do diretor do posto, esses comportamentos apresentados interferem diretamente na relação cliente-empresa, pois à medida que os clientes não são atendidos conforme a empresa deseja, sua imagem e credibilidade ficam comprometidas. Além disso, a perda dos clientes representa um grave problema, principalmente de ordem financeira para a empresa.

O diretor do Posto Vila Velha, ao queixar-se do trabalho dos frentistas – conforme apresentado acima –, apresenta documentalmente alguns problemas que esses trabalhadores causam à empresa. Se não, vejamos: alto índice de rotatividade; impontualidade; não alcance das metas de vendas; não oferecimento de serviços gratuitos (verificação do nível de óleo do motor, calibragem dos pneus e limpeza de para-brisas); constantes faltas de dinheiro nos caixas; falta de decisão diante de situações atípicas e problemáticas do cotidiano. A seguir, o Quadro 1 contém o levantamento de alguns desses comportamentos com os respectivos percentuais de incidência.

Percentual de frentistas que atingem meta sobre as vendas	10%
Percentual de frentistas que apresentam pontualidade	50%
Percentual de frentistas que oferecem os serviços gratuitos do posto	50%
Percentual de frentistas que apresentam faltas nos caixas	80%
Percentual de frentistas que auxiliam na tomada de decisões da empresa	20%
Índice de rotatividade <sup>3</sup> = 20%	

QUADRO 1 - Percentual de ocorrência dos problemas gerados pelos frentistas do Posto Vila Velha

Fonte: Elaborado pela autora com base em pesquisa documental e informações apresentadas pelo proprietário do Posto Vila Velha.

<sup>2</sup> O nome da empresa é fictício, para assegurar seu anonimato.

<sup>3</sup> O índice de rotatividade (IR), também chamado de *turn over* é medido pela média de funcionários admitidos e demitidos (na empresa ou no setor) no período, dividido pelo total de funcionários no início do período. Multiplica-se por 100 para definir o percentual. O índice de rotatividade dos frentistas apresentado pelo Posto Vila Velha, 20%, é considerado bastante alto para os profissionais da área de recursos humanos.

Quando interrogado sobre as possíveis causas da alta rotatividade dos frentistas, o diretor do posto informou que, de fato, existem mais iniciativas dele em demitir os frentistas do que pedidos desses trabalhadores para demissão voluntária. O diretor do posto justifica as demissões, atribuindo-as às constantes faltas nos caixas, principalmente dos frentistas novatos, o maior motivo que o leva a demiti-los.

Quanto às possíveis causas dos outros problemas apresentados, o diretor do posto disse que “talvez estejam atribuídas à falta de interesse dos frentistas e a alguma ineficiência da gerência”.

Diante desse quadro, o diretor do posto contratou uma empresa de consultoria em gestão de pessoas, para incentivar a participação efetiva dos frentistas e demais empregados no trabalho e tentar recuperar o interesse da maioria dos empregados que atuam no posto pelo trabalho.

O projeto da Consultoria oferecido ao Posto Vila Velha consiste em desenvolver pessoas por meio de treinamentos, para que os trabalhadores ofereçam à empresa em que trabalham melhores resultados comportamentais e financeiros. Esse projeto envolve o estabelecimento de metas primeiramente para os gestores, para que eles tenham condições de, logo em seguida, estabelecer as metas de suas equipes e cobrar os resultados esperados.

A Consultoria atua no Posto Vila Velha há aproximadamente quatro anos, reunindo-se semanalmente com a diretoria da empresa para passar alguns direcionamentos e ouvir as demandas e *feedbacks* sobre o que aconteceu durante a semana. Logo em seguida, reúne-se com os gerentes para desenvolver a competência de liderança neles e cobrar os resultados previstos no projeto, principalmente quanto à melhoria comportamental e ao desempenho nas vendas de sua equipe. Mensalmente, a Consultoria também se reúne com toda a equipe com o objetivo de treiná-los para oferecer um melhor atendimento aos clientes; para desenvolver algumas estratégias de vendas e repassar alguns módulos de treinamento e campanhas enviados pela franquia (fornecedora dos combustíveis), entre outros assuntos.

Considerando tanto as informações obtidas pelo diretor e gestor do Posto Vila Velha e pela consultora contratada pelo posto como aquelas obtidas dos frentistas do posto sobre os problemas apresentados no Quadro 1, foi realizada uma pesquisa que busca além da análise dos sentidos subjetivos da participação no trabalho desses gestores e frentistas, compreender o

motivo por que, segundo a percepção do diretor do posto, os trabalhadores do Posto Vila Velha pouco se envolvem e pouco participam efetivamente no seu trabalho.

Neste trabalho, percebe-se a participação como uma possibilidade do sujeito de influir nas decisões e acontecimentos que permeiam sua vida profissional durante a rotina diária de trabalho. Nesse sentido, os sujeitos sem iniciativa de ações, decisões ou sem controle sobre o próprio trabalho acabam sem espaço nem voz, deixando de oferecer à empresa em que atuam toda sua criatividade, inteligência, imaginação, capacidade de comunicação, empenho e afetividade. De que forma então, é possível uma participação ativa desses sujeitos no seu trabalho?

A fim de compreender este problema, faz-se necessário conhecer os sentidos subjetivos da participação no trabalho dos gestores e frentistas do posto, objetivo geral desta pesquisa. Para atingir este objetivo, foi utilizada a Teoria da Subjetividade e a Epistemologia Qualitativa proposta por González Rey (1997; 2002; 2003; 2004; 2005) e, para corroborá-lo, é preciso alcançar também os seguintes objetivos específicos:

- a) Descrever o contexto da pesquisa no ambiente do Posto Vila Velha e posterior compreensão do trabalho do diretor, da consultora, do gerente e dos frentistas do Posto Vila Velha;
- b) Identificar os mecanismos de promoção da participação no trabalho e os aspectos que facilitam e inibem a participação no trabalho;
- c) Compreender os sentidos subjetivos da participação no trabalho dos gestores e frentistas do Posto Vila Velha.

A escolha da Consultoria deve-se a uma atuação profissional anterior da pesquisadora nessa empresa, com a qual manteve bom relacionamento, e à escolha do Posto de Combustível Vila Velha, por ser cliente da Consultoria há aproximadamente quatro anos e também por manter com a pesquisadora uma boa relação profissional. As empresas são situadas no município de Vila Velha, no Espírito Santo. A Consultoria é uma empresa de pequeno porte, possuindo no quadro de funcionários uma consultora administradora de empresas, uma consultora psicóloga e duas estagiárias da área de recursos humanos. Além da Consultoria em Gestão de Pessoas, presta serviços de recrutamento e seleção de pessoal a mais cinco empresas do estado. O Posto Vila Velha é um de seus clientes, uma empresa também de pequeno porte, possuindo apenas um ponto comercial, não fazendo parte de nenhuma rede de postos. Atualmente o

posto tem em média 27 funcionários, um desempenho de vendas aproximado de 7.000 litros de combustível por dia, quantidade bastante razoável para esse mercado, e 9 anos de existência no mercado.

A relevância teórica deste estudo visa a preencher uma lacuna existente nas pesquisas sobre participação no trabalho em empresas privadas, tendo em vista o baixo número de estudos desta natureza encontrados em um levantamento bibliográfico realizado em julho de 2010 no banco de teses e dissertações da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), da Universidade de Brasília (UnB), da Universidade Federal da Bahia (UFBA) e da Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes).

O quadro a seguir detalha essa pesquisa.

<b>Universidade</b>	<b>Quantidade de teses e/ou dissertações relacionadas ao tema “participação” de forma geral</b>	<b>Quantidade de teses e/ou dissertações que dentro do tema participação, relacionam-se com “participação no trabalho”</b>
UnB	318	3
UFMG	222	1
UFBA	151	2
UFES	47	3

QUADRO 2 – Relação de teses e dissertações associadas ao tema “Participação no Trabalho”

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base no acervo das bibliotecas digitais de teses e dissertações das universidades UnB, UFMG, UFBA e da biblioteca central da Ufes.

Além disso, em agosto de 2011 foi realizada uma pesquisa bibliográfica no site [www.periodicos.capes.gov.br](http://www.periodicos.capes.gov.br) e através da ferramenta “meta-busca” foi identificado a existência de 22 artigos entre os anos de 2010 e 2011 que abrangem o tema participação política, econômica ou social e apenas 1 artigo com data de 1998 abordando o tema participação no trabalho. Isso significa que apesar de ser um tema de interesse atual, faltam estudos que abordem o tema no âmbito do trabalho.

Percebeu-se que a maioria dos estudos sobre participação está voltada para os seguintes temas: participação social; participação popular; participação cidadã; participação pública;

participação política; orçamento participativo e também alguns estudos relacionados à participação em cooperativas e à autogestão.

No que diz respeito à relevância social, pretende-se contribuir para o aprimoramento de práticas de gestão nos postos de combustível com base nos resultados obtidos nesta pesquisa; na análise da importância da participação dos frentistas e gestores no cotidiano do trabalho e nos processos de tomada de decisão; na possibilidade de utilizar a criatividade; enfim, na participação ativa, para obter maior qualidade e não somente quantidade da produção.

À luz dessas idéias, este trabalho está estruturado em sete capítulos. O primeiro apresenta esta introdução, descrevendo o problema, a delimitação do estudo, os objetivos gerais e específicos e a relevância teórica e social; o segundo apresenta o referencial teórico para a análise dos sentidos subjetivos, que é a teoria da subjetividade num enfoque histórico-cultural proposta por González Rey (1997; 2003; 2004; 2005), e uma revisão de artigos e obras publicadas que abordam a participação no trabalho. No terceiro capítulo, é apresentada uma breve história e análise das possibilidades de participação no Posto Vila Velha e o quarto capítulo trata dos procedimentos metodológicos desta pesquisa e as principais etapas, segundo a epistemologia qualitativa de caráter construtivo-interpretativo de González Rey (2004). O quinto capítulo inicia a análise dos sentidos subjetivos da participação no trabalho dos gestores do Posto Vila Velha mediante levantamento de informações dos momentos empíricos e o sexto analisa os sentidos subjetivos da participação no trabalho para os frentistas do posto. Por fim, o sétimo capítulo discute os resultados e considerações finais da pesquisa.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

[...] em todo momento, a condição de sujeito individual se define somente dentro do tecido social em que o homem vive, no qual os processos de subjetividade individual são um momento da subjetividade social, momentos que se constituem de forma recíproca sem que um se dilua no outro, e que têm de ser compreendidos em sua dimensão processual permanente (GONZÁLEZ REY, 2005, p. 206).

González Rey (2005) apresenta uma teoria da subjetividade, desmistificando-a como algo da ordem do intrapsíquico. A subjetividade assumida por González Rey (2005) se manifesta, a todo o instante, na dialética entre o momento social e o individual. Este está “representado por um sujeito implicado de forma constante no processo de suas práticas, de suas reflexões e de seus sentidos subjetivos” (GONZÁLEZ REY, 2005, p. 240).

Para o autor, o sujeito, representando um momento de contradição e confrontação com o social e a própria constituição subjetiva, tem sua organização subjetiva formada pelos registros subjetivos da experiência, que gera sentido às suas práticas.

González Rey (2005) percebe que a participação na prática social e a capacidade de reflexão dos sujeitos são essenciais à existência humana, implicando a categoria sujeito necessariamente à de participação, uma vez que o exercício de novas práticas sociais e o pensamento fazem o sujeito enfrentar sempre suas posições anteriores e representar novos focos de subjetivação social.

A especificidade do conceito de subjetividade social para González Rey (2005, p. 131) permite que se visualizem “as complexas e ocultas inter-relações das diferentes instituições e processos subjetivos da sociedade”, como organizações socioeconômicas, percebidas como espaços sociais onde existem relações de trabalho. E é exatamente nesse complexo processo da subjetividade social que o mundo adquire sentido para os sujeitos que nele vivem. Nesse sentido, os tópicos 2.1 e 2.2 apresentados abaixo servem de base para compreender os sentidos subjetivos da participação no trabalho – como uma experiência social – dos sujeitos desta pesquisa.

## 2.1 A Subjetividade sob o Enfoque Histórico-Cultural

Para Gonzalez Rey (acesso em 29 mar. 2010), a subjetividade representa um macroconceito orientado à compreensão da psique como sistema complexo, que se apresenta como um sistema, “uma forma de organização em que os diferentes processos e conteúdos que a integram não se afetam entre si fora da organização geral do sistema” (GONZÁLEZ REY, 2005, p. 250). Macroconceito, pois representa realidades que aparecem de múltiplas formas que, nas próprias dinâmicas, modificam a auto-organização, conduzindo, de forma permanente, uma tensão entre os processos gerados pelo sistema e suas formas de auto-organização, as quais estão comprometidas com todos os processos do sistema de forma permanente.

A subjetividade coloca a definição da psique num nível histórico-cultural, no qual as funções psíquicas são entendidas como processos permanentes de significação e sentidos. O tema da subjetividade nos conduz a colocar o indivíduo e a sociedade numa relação indivisível, em que ambos aparecem como momentos da subjetividade social e da subjetividade individual (GONZÁLEZ REY, acesso em 29 mar. 2010).

A subjetividade, pensada como significados e sentidos, caracterizadores dos diferentes espaços sociais que os indivíduos constituem, rompe com a dicotomia entre individual e social, interno e externo, intrassubjetivo e intersubjetivo, expressando seu caráter complementar, contraditório e recursivo.

Para González Rey (acesso em 29 mar. 2010), a subjetividade social e a individual atuam na qualidade de constituintes e constituídos do outro e pelo outro. Isso conduz a uma representação do indivíduo na qual a condição e o momento atual de sua ação expressam o tempo todo sentidos subjetivos procedentes de áreas diferentes de sua experiência social, passando a se constituir como elementos de sentido de sua atual expressão. Nessa perspectiva, “o sujeito que aprende expressa a subjetividade social dos diferentes espaços sociais em que vive no processo de aprender” (GONZÁLEZ REY, acesso em 29 mar. 2010).

A subjetividade acompanha as formas diferenciadas de desenvolvimento das atividades humanas; portanto, não existe atividade humana “desubjetivada”: “nenhuma atividade humana resulta uma atividade isolada do conjunto de sentidos que caracterizam o mundo histórico e social da pessoa” (GONZÁLEZ REY, informação verbal).

A subjetividade, apesar de muitos equívocos que se cometem referentemente a ela, não é, para González Rey (informação verbal), apenas a psique humana, é também o nível que se configura na vida cultural do homem. Não se relaciona a uma individualidade, mas traz a ideia de uma psique humana que se apresenta nos processos psíquicos dos indivíduos e nos processos psíquicos que ocorrem nos espaços sociais.

Dessa forma, a subjetividade se apresenta simultaneamente na organização individual dos sujeitos e na organização dos diferentes espaços sociais, caracterizando uma produção que acontece nos processos discursivos, imaginários e relacionais, indo além das intenções de quem os vivencia nesses espaços sociais. O autor explica:

A subjetividade [...] é um complexo e plurideterminado sistema, afetado pelo próprio curso da sociedade e das pessoas que a constituem dentro do contínuo movimento das complexas redes de relações que caracterizam o desenvolvimento social (GONZÁLEZ REY, 2005, prefácio-p.IX).

González Rey (2005) percebe que toda experiência humana é constituída de elementos variados de sentido que, “procedentes de diferentes esferas da experiência, determinam em sua integração o sentido subjetivo da atividade atual desenvolvida pelo sujeito” (GONZÁLEZ REY, 2005, p.127). A integração desses elementos de sentido emerge diante do desenvolvimento de uma atividade em qualquer área da vida, que o autor define como “configurações subjetivas”.

Nessa perspectiva, o sujeito constitui-se e modifica-se num processo incessante por meio de configurações subjetivas, produzindo, simultânea e conscientemente, novos processos de subjetivação por meio de suas ações, pensamentos e representações, cujas consequências ultrapassam os resultados intencionalmente pretendidos. Diante disso, a categoria sujeito torna-se peça fundamental para se entender aos processos de constituição subjetiva e de desenvolvimento, tanto individuais como sociais, mediante a epistemologia qualitativa proposta por González Rey (2005).

Nessa teoria, a subjetividade integra, de forma necessária, a emocionalidade e os processos simbólicos nas relações, nas quais um evoca a presença do outro; assim, apresenta-se como uma verdadeira rede de processos simbólicos e emocionais que acompanham a experiência

de cada sujeito com suas particulares formas de vivenciar os acontecimentos no mundo (GONZÁLEZ REY, 2007).

Para o autor, a subjetividade não se internaliza, se produz na forma de viver uma experiência e se apresenta de forma não linear, sem relação direta de causa e efeito. Entretanto, como alerta Amaral (2006, p. 29), “o sujeito não se constitui independentemente do contexto onde está inserido, mas também não é mero produto do meio social”. Configura-se, então, como uma teia de elementos inter-relacionais que são envolvidos com afeto e simbolismo de cada situação vivida pelos sujeitos, caracterizando um processo singular, que sintetiza uma pluralidade de elementos subjetivos vivenciados numa experiência concreta. Essas experiências produzem sentidos subjetivos, definidos por González Rey (2004) como produções pluridimensionais diante da história de cada sujeito vivida numa sociedade:

O sujeito se estabelece ao assumir a responsabilidade por seu comportamento e a comprometer-se com a emergência das emoções e idéias em que é expressa sua produção de sentidos nos vários espaços de sua vida social. O sujeito, em sua expressão subjetiva, representa uma síntese histórica produzida em forma de sentidos subjetivos; esses aparecem em uma multiplicidade de dimensões nas várias atividades atuais de sua vida cotidiana. Assim, nenhuma motivação humana está definida somente pelo conteúdo de um campo concreto de atividade. Toda motivação é a concreção de um processo de produção de sentidos que se integra, em toda sua diversidade e diferenciação, como uma configuração subjetiva que delimita o espaço de sentido com relação a uma atividade concreta do sujeito. [...] (GONZÁLEZ REY, 2004, p.164).

Silveira (2010) compreende a categoria sentido subjetivo como uma unidade integradora de elementos diferentes, processos simbólicos e emoções, cuja integração define o sentido subjetivo. O sentido subjetivo representa a forma essencial dos processos de subjetivação, está sempre associado a uma história e a um contexto diferenciado e não é algo que aparece diretamente nas respostas das pessoas, mas disperso na produção total de cada um.

Os sentidos subjetivos emergem de forma indireta na qualidade da informação e podem ser percebidos “no lugar de uma construção de uma palavra em uma narrativa, na comparação das significações atribuídas a conceitos distintos de uma construção, no nível de elaboração diferenciado no tratamento dos temas [...]”; ademais, nas mais variadas manifestações de expressão dos sujeitos (GONZÁLEZ REY, 2005, p.116). Os sentidos subjetivos podem ser percebidos ainda na forma com que se utiliza a temporalidade e nas construções associadas a diferentes estados anímicos.

Percebido como a forma essencial dos processos de subjetivação, o sentido subjetivo, na compreensão de Vervloet (2009, p.27), “exprime as diferentes formas de apreensão da realidade que, por meio de complexas unidades simbólico-emocionais, são constituídas a partir das histórias dos sujeitos e dos contextos culturais e sociais nos quais está sendo produzido”, longe de qualquer forma de captura racional e linear da realidade.

Por intermédio do sujeito e de seus processos de socialização, uma ação adquire sentido subjetivo. Logo, a perspectiva histórico-cultural exclui a possibilidade da existência de uma subjetividade separada do sujeito, já que, para González Rey (2004), a noção de sujeito é semelhante à de subjetividade, no que se refere à importância de ser considerada no nível tanto social como individual. Paula e Palassi (2007) compreendem, com base em González Rey (2004), que o sujeito, um ser ativo, é produtor permanente de novos processos de subjetivação expressos social e individualmente, mesmo as ações assumindo diferentes sentidos em cada um desses níveis.

Contudo, a subjetividade não pode ser pensada como um sistema racional, controlável e previsível, pois, apesar de não estar subordinada à razão humana, é por ela influenciada. Já as manifestações racionais dos indivíduos podem ser percebidas como “produções de sentido”, uma vez que elas organizam os interesses, as emoções e as necessidades dos sujeitos relacionadas aos contextos em que são produzidas e a sua história de vida particular.

González Rey (2004, p.131) entende que “a razão está subordinada a uma produção histórica de sentidos e não ao contrário [...]”. O autor ressalta:

As criações humanas são produções de sentido, que expressam de forma singular os complexos processos da realidade nos quais o homem está envolvido, mas sem constituir um reflexo destes. Em outras palavras, esses processos são uma criação humana, os quais, integrando os diferentes aspectos do mundo em que o sujeito vive, aparecem em cada sujeito ou espaço social concreto de forma única, organizados em seu caráter subjetivo pela história de seus protagonistas (GONZÁLEZ REY, 2005, p. IX – prefácio).

González Rey (2004) explica que as posições racionais dos sujeitos são produções de sentido quando organizadas sobre interesses e necessidades dos contextos nos quais eles atuam, tendo em vista as histórias desses sujeitos nesses contextos. O autor observa que “isso situa no centro da potencialidade mobilizadora da razão uma emocionalidade comprometida com uma

história e com uns valores que não são iguais para cada nação, grupo social, família ou pessoa que se situam em culturas diferentes” (GONZÁLEZ REY, 2004, p.130). Logo, a razão está subordinada a uma produção histórica de sentidos e essa característica do funcionamento subjetivo humano é um dos fatores que mais dificultam a solução de conflitos em qualquer grupo ou sociedade humana. González Rey (2004, p.131) revela que “um dos aspectos essenciais da reivindicação do sujeito é justamente essa tensão entre subjetivação individual e a pressão social”. O autor percebe que

Os grupos e nações em conflito têm histórias diferentes sobre os mesmos fatos. Tudo isso é acompanhado de uma emocionalidade que, em sua integração inseparável com os processos simbólicos produzidos em cada espaço social, determina o sentido subjetivo dessas histórias. (GONZÁLEZ REY, 2004, p. 131)

A organização simbólica do meio social, segundo González Rey (2005), produz sentidos integrando emoções advindas de diferentes espaços da história social dos sujeitos em que as representações sociais são produzidas. Essas representações abarcam as complexas sínteses de sentido, permitindo momentos de inteligibilidade dos mais variados processos sociais. González Rey (2005) ainda observa que, nesse complexo processo da subjetividade social, o mundo promove sentido para os sujeitos que o vivem. Vale salientar que a subjetividade social não pode ser pensada como algo externo, alheia ao sujeito e oposta à subjetividade individual, mas ser pensada como momentos diferentes dessa subjetividade, constituindo-se mutuamente. O autor a considera como um espaço social subjetivado, por meio do qual o sujeito atua de forma processual e permanente, representando um ponto de confluência entre as subjetividades social e individual (GONZÁLEZ REY, 2002; 2003; 2004; 2005).

Para González Rey (2005, p. 235), “o sujeito é sujeito do pensamento, [...] um pensamento entendido como processo de sentido, ou seja, que atua somente por meio de situações e conteúdos que implicam a emoção do sujeito”. Diante disso, o pensamento se define como um processo psicológico por seu sentido subjetivo, pelas significações e emoções que se articulam em sua expressão, construída pelos sujeitos mediante os complexos desenhos intencionais, sem esgotar seu caráter subjetivo.

A linguagem é também “uma expressão simbólica do sujeito pela qual este constrói suas diferentes formas de participação no complexo processo de sua vida social [...]” (GONZÁLEZ REY, 2005, p. 236). Construir uma experiência por meio da linguagem e sua

articulação com o pensamento próprio é, para González Rey (2005), um dos processos que definem o ser sujeito. González Rey (2005) entende que a linguagem e o pensamento se expressam no estado emocional de quem fala e pensa e a emoção é uma condição permanente na definição do sujeito. Ela representa um estado de ativação psíquica e fisiológica e um dos registros mais importantes da subjetividade humana. As emoções estão intimamente relacionadas às ações, caracterizando o sujeito no espaço de suas relações sociais e entrando no cenário da cultura: “o emocionar-se é uma condição da atividade humana dentro do domínio da cultura” (GONZÁLEZ REY, 2005, p. 242).

O sujeito porta emoções comprometidas com sentidos subjetivos de diversas procedências presentes no espaço social em que se situa durante suas relações e ações. Para o autor, essa é uma questão que provoca consequências nas organizações das diferentes práticas sociais e profissionais, uma vez que, ao ignorar o sujeito, se torna impossível compreender seu caráter subjetivo.

O indivíduo, na qualidade de sujeito, define cada vez maiores responsabilidades dentro dos diferentes espaços de sua experiência social, gerando novas zonas de significação e realização de sua experiência pessoal. A condição de sujeito é essencial no processo de ruptura dos limites imediatos que o contexto social parece impor, e é responsável pelos espaços em que a pessoa vai modificando esses limites e gerando novas opções dentro da trama social em que atua (GONZÁLEZ REY, 2005, p. 237).

Na concepção de Amaral (2006), percebe-se uma existência humana marcada por uma incessante produção de sentidos que funciona “[...] como um colorido especial que cada um dá para a própria vida e que se converte em um impulso para o desenvolvimento de projetos pessoais” (AMARAL, 2006, p.41).

As opções produzidas pelos sujeitos correspondem caminhos de sentido que, além de influenciar a própria identidade dos sujeitos, gera novos espaços sociais, novas relações e novos sistemas de ações e valores. Dominar essa multiplicidade de espaços sociais que surgem na vida dos sujeitos é uma expressão da capacidade que ele possui de crescimento e extensão. Entretanto, formas rígidas e autoritárias que orientam e tentam prescrever tudo quanto o indivíduo deve fazer, acabam “reduzindo sua capacidade geradora e bloqueando sua expressão criativa” (GONZÁLEZ REY, 2005, p. 238).

González Rey (2005) ressalta que tendências autoritárias e domesticadoras das instituições sociais, intolerantes com as manifestações personalizadas, ignoram a categoria sujeito e

impedem práticas que facilitam seu desenvolvimento. Para o autor, “a categoria sujeito implica necessariamente a de participação, pois ele está sempre situado em uma região de prática social” (GONZÁLEZ REY, 2005, p. 238). O sujeito, à medida que é comprometido permanentemente com a prática social que o transcende, organiza sua expressão pessoal e constrói opções para manter seu desenvolvimento e seus espaços pessoais no contexto dessas práticas. Com isso, percebe-se que a capacidade dos sujeitos de produzir novos sentidos diante dos conflitos leva a uma reorganização de sua vida.

Diante da complexidade da compreensão das ações, sentidos e significações humanas, a teoria da subjetividade proposta por González Rey (1997; 2003; 2004; 2005) brevemente explicitada até o momento, torna-se relevante junto com a análise da participação no trabalho, para a identificação e compreensão dos sentidos subjetivos dessa participação para os gestores e frentistas do Posto Vila Velha. Tendo em vista que, por meio do conceito de sentido subjetivo, mais especificamente pela análise dos sentidos subjetivos relacionados à participação no trabalho, torna-se possível a compreensão da singularidade da atuação dos sujeitos pesquisados na configuração dos mais diversos contextos e espaços socioculturais.

## **2.2 A Participação no Trabalho**

A disputa entre empresas, sindicatos e gerências por uma definição validada pela sociedade acerca do conceito de participação fornece para a sociedade entendimentos sobre esse tema. No decurso da década de 90, a participação surgia como um dos pontos principais do processo de difusão das tecnologias organizacionais relacionadas às ideias de gestão advindas da administração industrial japonesa e também da “reengenharia” (DONADONE; GRUN, 2001).

De acordo com Donadone e Grun (2001), as ideias de participação começaram a ganhar evidência no final dos anos setentas, principalmente no ressurgimento dos movimentos trabalhistas e sindicais e após as greves de 1978. A perda de espaço do governo, que mediava a relação entre empresários e trabalhadores, levou os empresários a vivenciar a possibilidade de um maior envolvimento dos trabalhadores na vida da empresa. Ocorreram também as primeiras negociações diretas com eles sobre assuntos trabalhistas. As ideias de participação

começaram, então, a ser destaque nas publicações sindicais, o que fez surgir os primeiros exemplos de empresários e gerentes discutindo o tema, como a criação de representantes dos trabalhadores nas empresas para resoluções de problemas internos; desse modo, evitavam-se movimentos grevistas ou reclamações trabalhistas (DONADONE; GRUN, 2001).

Donadone e Grun (2001) observam que, na metade da década de 80, entre as várias mudanças organizacionais associadas às ideias japonesas de gestão da produção, ocorreu um destaque para os Círculos de Controle da Qualidade (CCQs), por meio dos quais o tema participação ganhava generalidade e relevância nas discussões empresariais e gerenciais. As técnicas japonesas, como o CCQ e o TQC (programas de qualidade total), segundo Coutinho (2006, p.18), pretendiam “estabelecer novos compromissos com os trabalhadores, substituindo o rígido controle do processo de trabalho por estratégias mais sutis de motivação”. As empresas começavam a buscar, desse modo, o envolvimento dos seus trabalhadores na participação no trabalho.

Na imprensa de negócios, surgiam os “Programas de Sugestão”, que ganhavam destaque e artigos promovendo a ideia de “quem ganha o jogo é o time”, com ideais da chamada “administração participativa”. Esses ideais preconizavam a ideia em que a voz do empregado era moeda forte e descreviam experiências de empresas que utilizavam as sugestões dos empregados a respeito de aspectos da produção para o aumento da produtividade (DONADONE; GRUN, 2001).

Segundo Coutinho (2006), a participação dos trabalhadores tem origem nas lutas dos cidadãos pela gestão democrática dos espaços sociais. Bordenave (2007) exemplifica a democracia como um estado de participação, porque ela não se define apenas como um conjunto de garantias institucionais ou o reino da maioria; antes de tudo, por meio do “respeito pelos projetos individuais e coletivos, que combinam a afirmação de uma liberdade pessoal com o direito de identificação com uma coletividade social, nacional ou religiosa particular” (TOURAINÉ, 1996, p.26). Nesse sentido, a cultura democrática tem sido frequentemente definida pela igualdade. E, para ser democrática, a igualdade deve significar o direito de cada um escolher e governar a própria existência, o direito à individuação contra todas as pressões que se exercem em favor da “moralidade” e normalização. Logo, participação não é apenas ter acesso a informação, é mudança, é distribuição de poder, caracterizando “um processo em

que os atores sociais se envolvem não apenas sendo informados sobre algo, mas engajando-se efetivamente em processos democráticos” (RODRIGUES, 2007, p.03).

Coutinho (2006), ao conceber a participação no trabalho como uma ferramenta de distribuição do poder entre os atores contextualizados numa relação de trabalho, entende que, “quanto mais igualitária for a distribuição do poder, mais participativa será uma organização produtiva” (COUTINHO, 2006, p. 17). É fato, então, que o interesse em participar se tem generalizado nas mais variadas discussões sociais em todo o mundo nos últimos anos, seja por meio de associações, movimentos ecológicos, políticos, religiosos, entre outros (BORDENAVE, 2007).

Muito se fala em direito de participar. Contudo, do que verdadeiramente estamos falando quando nos referimos à participação? Segundo Coutinho (2006), as teorias sobre participação no trabalho são polêmicas e, entre os pesquisadores que se dedicam ao tema, não há um consenso acerca do conceito de participação. Bordenave (2007) pensa que pessoas descontentes com sua marginalização, no que se refere aos assuntos de todos decididos por poucos, veem na participação possibilidades de resolução de problemas coletivos e aproximação com a igualdade, além de percebê-la como uma necessidade fundamental do ser humano:

A participação é o caminho natural para o homem exprimir sua tendência inata de realizar, fazer coisas, afirmar-se a si mesmo e dominar a natureza e o mundo. Além disso, sua prática envolve a satisfação de outras necessidades não menos básicas, tais como a interação com os demais homens, a auto-expressão, o desenvolvimento do pensamento reflexivo, o prazer de criar e recriar coisas, e, ainda, a valorização de si mesmo pelos outros (BORDENAVE, 2007, p.16).

O autor acredita que a participação tem uma base afetiva, já que participamos pelo prazer em fazer as coisas com os outros e uma base instrumental, pois agir coletivamente é mais eficiente e eficaz do que sozinho e que o futuro ideal do homem só se dará numa sociedade participativa.

Leite (2000) entende o termo participação como tornar-se parte ativa na estruturação, no planejamento das informações e no controle das atividades organizacionais de recursos humanos e financeiros. A participação também envolve as “[...] decisões que se referem ao plano de alcance da missão e dos objetivos predeterminados, selecionados e aprovados, coletivamente da organização, seja empresarial ou não [...]” (LEITE, 2000, p. XXIV). Este

conceito é, então, adotado e julgado o melhor conceito de participação pela pesquisadora deste trabalho.

Motta (1983) observa que, sendo um conceito ambíguo, a participação reflete múltiplas realidades e assume significados variados de acordo com o contexto em que se desenvolve. Para o autor, existe uma aproximação desse conceito com o poder, devendo a participação ser vista em termos de questões técnicas, organizacionais e econômicas, sugerindo, então, níveis de participação e uma constatação de que a forma participativa mais comum se restringe ao nível técnico. O autor percebe que, nas unidades produtivas, a dificuldade de administrar conflitos apenas pela via da coação física tem levado a uma crescente preocupação com a participação.

Faria (2009, p.79) cita este conceito de participação voltado para a capacidade de controle da gestão: “referir-se à participação na gestão ou ao grau de controle da gestão do processo de trabalho implica necessariamente definir os elementos que constituem a gestão”. Para o autor, estudar a participação necessita de que sejam definidos seus diversos níveis, considerando os graus de controle dos trabalhadores na gestão das unidades produtivas, divididos de acordo com a intensidade: controle total, controle parcial; controle mínimo ou nenhum controle (FARIA, 2009).

Seja uma necessidade humana, tomada de decisões, distribuição de poder, seja uma forma de controle, segundo Coutinho (2006), o importante é que, ao utilizar o conceito de participação, se considerem as relações de trabalho concretas inseridas no contexto dos trabalhadores e a influência deles nessas relações. Dessa forma, Coutinho (2006) apresenta as dimensões possíveis da participação no trabalho. Quanto às formas, ela apresenta a categorização pseudoparticipação, participação parcial e participação plena. As tentativas de persuasão dos trabalhadores para alcançar a eficiência da organização são consideradas pseudoparticipação. O processo por meio do qual o trabalhador influi nas decisões sem ser o responsável pela decisão final é denominado participação parcial e, quando os indivíduos tomados como iguais tomam as próprias decisões acerca das suas tarefas e execução do trabalho, pode-se dizer que existe a participação plena.

Wilkinson (2010) também categoriza a participação assim: comunicação direta, problema alta resolução, participação representativa e participação financeira. A comunicação direta e os

problemas de alta resolução, segundo o autor, são essencialmente diretos, individuais e centrados e frequentemente operam por meio de interações face a face entre os supervisores ou gerentes de linha. O autor observa que alguns tomam a forma de participação verbal, enquanto outros são baseados em informações escritas ou sugestões. A participação representativa é bastante diferente e gira em torno do papel que o funcionário, o comércio ou representantes sindicais desempenham nos debates entre gestores e trabalhadores por mecanismos, tais como a consulta conjunta dos diretores do trabalhador, ou negociações coletivas. Já a participação financeira, de certa forma, é um pouco diferente da participação com base na informação, consulta e tomada conjunta de decisões, porque os empregados podem ser encorajados a participar, principalmente porque existe a expectativa de que seus esforços no trabalho possam finalmente ser recompensados por benefícios adicionais.

Quanto aos graus de controle ou relativo poder que os trabalhadores têm de influenciar as decisões das empresas, Coutinho (2006) assim apresenta: a consulta, a cooperação ou coinfluência, a codeterminação ou gerenciamento conjunto e o controle total dos trabalhadores ou autogerenciamento. Coutinho (2006) ainda apresenta a dimensão da participação que envolve o tipo de questões sobre as quais os trabalhadores exercem influência: sejam questões relativas ao próprio trabalho dos empregados, sejam as relativas aos recursos e benefícios organizacionais, podendo chegar ao envolvimento com problemas mais amplos da empresa, como seus objetivos. E, por fim, apresenta as instâncias da organização nas quais os empregados participam ou o nível organizacional. O trabalhador pode, então, participar apenas das atividades de sua equipe de trabalho, do seu departamento, participando como representante da direção da empresa. Wilkinson (2010) considera ainda, como canais de representação dos trabalhadores, a participação em algumas formas de tomada de decisão conjunta, a representação sindical, as cooperativas de trabalho e a legislação.

Faria (2009) descreve a escala de participação envolvendo o grau de participação dos trabalhadores, os temas nos quais os trabalhadores participam da decisão e o nível organizacional no qual os trabalhadores participam. Tabb e Glodfarb (1970, apud Faria, 2009) destacam quatro grandes tipos de participação: PLR (participação nos lucros e resultados); a participação dos trabalhadores ou representantes destes em consultas; a participação nas decisões gerenciais e na tomada de decisão sem uma área definida de autoridade. Para análise dessa tipologia, os autores ainda levam em consideração o procedimento formal da participação (do qual derivam as regras e poder oficial); a amplitude (tamanho do grupo

envolvido na tomada de decisão); o grau de participação (ponto em que é permitido participar das decisões, conteúdo das decisões, grau em que a empresa é obrigada a executar as decisões); a recompensa material (parceria nos resultados) como base de participação. Já a proposta de Bernstein apresentada por Faria (2009) propõe uma escala contínua de participação dos trabalhadores na tomada de decisão e posiciona a autogestão no topo dessa escala. A proposta envolve o grau de participação dos trabalhadores; os temas pelos quais participam das decisões e o nível organizacional em que os trabalhadores participam. Para esse autor, existem alguns elementos que possibilitam e apoiam a participação: acesso à informação; garantia de proteção contra represálias; julgamento neutro nas discussões de administradores e administrados; conjunto particular de atitudes e valores; retorno frequente de alguma parte do lucro.

De acordo com Bordenave (2007), para concretizar a participação real, é necessário que o grupo, além de conhecer a realidade objetiva, conheça a si mesmo, suas percepções, valores, crenças, temores e aspirações. É preciso que haja também tanto organização das pessoas, principalmente com relação aos objetivos, pois a organização facilita e canaliza a participação, como informação e diálogo, visto que, sem comunicação, não pode existir participação e educação para a participação. Escreve Bordenave (2007, p. 72):

A qualidade da participação se eleva quando as pessoas aprendem a conhecer sua realidade; a refletir; a superar contradições reais ou aparentes [...]. A qualidade da participação aumenta também quando as pessoas aprendem a manejar conflitos; clarificar sentimentos e comportamentos; tolerar divergências; respeitar opiniões; adiar gratificações.

Um ambiente interno propício para a participação é aquele em que existe um consenso ideológico e uma gestão cujos valores e crenças sejam pautados em princípios como os citados por Bordenave (2007).

O autor analisa ainda a participação em três níveis de grupo: o primário, tratando-se de família e grupo de amigos; o secundário, representado pelos clubes, sindicatos, associações profissionais e organizações e instituições; o terciário, que se refere à participação em partidos políticos e movimentos de classe. Essas formas de participação, chamadas por Bordenave (2007) de microparticipação, caracterizam-se pela união voluntária de duas ou mais pessoas em torno de uma atividade comum com o objetivo de obter benefícios próprios e coletivos.

A gestão participativa, observada por Leite (2000), parece assumir formas dessa microparticipação proposta por Bordenave (2007), já que “sintetiza a aspiração íntima das pessoas humanas, em termos de auto-realização e auto-satisfação coletivas” Leite (2000, p.35). A gestão participativa tende a agrupar as pessoas nas organizações, fazendo que elas cooperem entre si para alcançar a missão e os objetivos da organização e satisfazer as necessidades de todos.

Leite (2000) entende por exigência para a exequibilidade da gestão participativa a participação de todos em discussão, sobretudo nas decisões gerenciais. Para o autor, o ambiente que de fato funciona sob uma gestão participativa é aquele em que “todos os funcionários dos vários níveis se sentem diretamente responsáveis pelos resultados, aprendem e desenvolvem continuamente suas habilidades, compartilham confiadamente suas melhores idéias e trabalham em conjunto [...]” (LEITE, 2000, p. 103).

De acordo com Faria (2009, p.121), teorias como a de McGregor (Teoria Y) em 1980, enfrentando os engessados ideais tayloristas-fordistas, “põem em evidência a ofensiva integradora e participacionista, entendida esta enquanto estratégia de produção de consenso”. A teoria Y tem como princípio fundamental a criação de condições que permitam aos trabalhadores alcançar melhor os próprios objetivos, conduzindo os esforços para o sucesso da empresa.

A preocupação com a possibilidade de interessar o trabalhador nos projetos capitalistas das organizações teve início após a publicação dos resultados das experiências no Western Electric Company por Mayo (1933), Roethlisberger e Dickson (1939). Elton Mayo, considerado como um dos pioneiros na introdução das ideias participacionistas nas empresas, é também, para Enriquez (1997, apud FARIA, 2009), o iniciador da psicossociologia nas organizações. Para o autor, Mayo acentuou o lado humano da empresa, destacou a importância do sistema de relações e de comunicações ao levar em conta a afetividade e a lógica dos sentimentos e ao introduzir as necessidades dos grupos e indivíduos, como a escuta, nas organizações.

A presença cada vez maior do discurso participativo e da gestão participativa nas organizações produtivas acontece como forma de obter maior engajamento dos trabalhadores. A gestão participativa significa o aperfeiçoamento do controle e administração sobre os

conflitos e a otimização dos seus efeitos sobre a produtividade no trabalho. Coutinho (2006, p. 19) explica:

Por meio da gestão participativa, as empresas, aparentemente, estariam buscando substituir a tradicional relação de confronto entre capital e trabalho (presente na sociedade industrial) por uma relação de parceria entre o trabalhador e a empresa (ou os empresários). O trabalhador não seria mais um empregado, mas, sim, um colaborador, alguém que se identificaria com os objetivos da organização.

Em 1982, Ouchi define a Teoria Z e sua estratégia mais conhecida, os Círculos de Controle de Qualidade (CCQ). A teoria Z apresenta um modelo de gestão participativa que utiliza mecanismos de comprometimento dos indivíduos relativamente a processo decisório para alcançar os objetivos traçados. De acordo com Faria (2009), estudiosos das organizações, como Enriquez e Castoriadis, consideram o modelo dos Círculos de Qualidade e as experiências de Hawthorne como fenômenos importantes para a humanização no trabalho. Boxall e Purcell (2010) afirmam que a necessidade de administrar a participação do empregado tem sido reconhecida como um aspecto importante do processo de gestão de recursos humanos. Os autores observam que pesquisadores da área estudam cada vez mais a forma como as políticas e práticas de recursos humanos afetam o empregado nas suas atitudes e comportamentos, tais como a confiança na gestão, a percepção da organização, o compromisso e a satisfação no trabalho. O crescimento dos estudos sobre o desempenho nas organizações reflete na importância do papel mediador das atitudes e comportamentos dos funcionários. Para Boxall e Purcell (2010), essa investigação tem sido direcionada à reciprocidade, examinando em que medida a relação de parceria entre organização e trabalhador tem resultados mutuamente satisfatórios e, portanto, mais sustentável em nossa sociedade em longo prazo.

Faria (2009) aponta possíveis formas de relação entre gestor e trabalhador, bem como o funcionamento e a aplicabilidade dos diversos modelos de gestão: além da gestão participativa, existem a heterogestão, a cogestão, a gestão cooperativa e a autogestão. Para o autor, a autogestão representa o pleno controle dos trabalhadores sobre os elementos da gestão do trabalho e o grau máximo de participação no trabalho, considerando que “a participação ocorre quando o indivíduo se agrega individualmente e colabora com os outros na execução de uma tarefa com pleno consentimento e parcial controle, porém sem benefício comum”, já que, para o autor, mediante a autogestão se elimina a distinção entre executante e dirigente, cabendo àquele a iniciativa da ação (FARIA, 2009, p.xviii).

Em contrapartida, temos a heterogestão, que é marcada por uma classe dominante que se julga capaz de gerir, determinar e guiar os interesses das classes dominadas. Nesse caso, de acordo com Faria (2009, p.107), a gestão acredita que seus comandados “nada fazem por livre iniciativa, mas somente atuam sob um comando inteligente, exercido, axiomáticamente, em nome dos interesses coletivos”. Nesse sistema, acredita-se que a heterogestão é a única forma possível de tornar uma organização administrável.

O autoritarismo organizacional representado por dois lados, um que comanda e outro que é comandado, se apresenta na heterogestão em seu aspecto mais radical: a coerção ou a indiferença ao indivíduo. A impotência em acolher o indivíduo em toda sua complexidade, isola o sujeito, alienando-o, e, na tentativa de tudo controlar, desencadeia a prática da negação da heterogestão (FARIA, 2009). Faria (2009, p. 110) argumenta:

A heterogestão, longe de propor uma qualificação da mão de obra, acaba por desqualificar o trabalho, decomposto em uma série de gestos simples e mecânicos de acordo com o planejamento do escritório de métodos. Cada função é dada a uma pessoa diferente e a automatização dispensa a criatividade do trabalho manual, a qual é reservada a uma elite administrativa a quem cabe a benevolência de simplificar o trabalho, gerando um processo de alienação e coisificação do homem.

Na heterogestão, o que importa, sobretudo, é a reprodução do capital, o aumento da produtividade, “a extração da mais-valia (subproduto social) de acordo com os interesses objetivos específicos da classe dominante e visando perpetuar a sua dominação” (FARIA, 2009, p. 109). Essa realidade tende para o desinteresse no trabalho, já que não são convocadas ao trabalhador suas qualidades de ser humano. Seu trabalho lhe parece externo, ficando a sujeição a ele, relacionada à sua necessidade de sobrevivência.

Segundo Faria (2009), a gestão participativa restrita ao local de trabalho também apresenta a possibilidade de estratégia de dominação e controle, porém envolve o trabalhador no processo de trabalho. Para o autor, por meio da gestão participativa restrita ao local de trabalho,

[...] reduz-se a apropriação do saber do trabalhador na operação das tarefas, procurando extrair dele a melhor forma de execução das mesmas através da mudança do sistema de trabalho repetitivo para um trabalho denominado “criativo” ou “participativo”. Essa forma, em muitos momentos, confunde-se com a forma consultiva, pois o trabalhador é chamado a opinar sobre as melhores maneiras de execução das tarefas, a dar sugestões de melhoria na própria gestão do processo de trabalho, a colaborar com a gerência em sua atividade de controle (FARIA, 2009, p. 120).

Para Likert (1971, apud FARIA, 2009, p.92),

[...] as organizações autoritárias exigem personalidade dependente de parte de todos exceto dos que se encontram no controle, [enquanto] as organizações participativas

exigem personalidades emocionalmente maduras. [Neste sentido], cada sistema tende a amoldar as pessoas à sua própria imagem. As organizações autoritárias tendem a desenvolver pessoas dependentes e poucos líderes. As organizações participativas tendem a desenvolver pessoas emocional e socialmente maduras, capazes de interação eficiente, iniciativa e liderança.

Entretanto há, em algumas organizações, entraves que dificultam a prática da gestão participativa. Leite (2000) destaca a incongruência entre objetivos estabelecidos e ações; ora, se o objetivo é a participação, insistir na direção e no controle não faz o menor sentido. A falta de confiança na gestão e uma gestão que se julga perfeita e autossuficiente para resolver problemas também representam entraves para a gestão participativa. O gestor do grupo deve buscar informações, ouvindo seus empregados, e nunca ordenar que as pessoas mudem. Oferecer apoio psicológico diante de “mudanças assustadoras” e levar adiante programas e projetos apresentados também é considerado comportamento adequado que caminha ao encontro de uma gestão participativa.

Diante dessa discussão, Wilkinson (2010) pontua uma questão-chave: quem está envolvido recebe o quê? Na maioria dos países desenvolvidos, os principais motivadores da participação vêm das gestões; por isso é provável que eles invistam e esperem para ver algumas vantagens que os críticos veem como um desperdício de tempo. O autor observa que os gerentes seniores não são susceptíveis de perseverar com a participação se não são cumpridas as metas, quer em curto prazo, quer em longo prazo, e que os benefícios são vistos como forma para compensar os custos para sobrevivência. Nesse cenário, o autor afirma que o objetivo real dos sistemas de participação, especialmente os destinados a trabalhadores individuais, é aumentar a intensidade do trabalho, fazendo-os aceitar ideias de gestão que podem não ter necessariamente o melhor interesse.

Wilkinson (2010) ainda observa que questões relacionadas ao compromisso com o trabalho, à satisfação no trabalho e ao alinhamento com os objetivos organizacionais são, muitas vezes, utilizadas para medir o sucesso de participação em si, apesar de nos dizerem pouco sobre o impacto em particular. A expectativa mais provável é que os ganhos sejam mútuos, quer ao nível da organização empregadora individual, quer mais amplamente em termos de cidadania e de coesão social, em longo prazo.

### **3. O Posto de Combustível Vila Velha: a Compreensão do Enredo**

Fundado em 2002, o Posto Vila Velha conta atualmente com uma equipe de 27 empregados, dois diretores (o proprietário e seu filho) e uma consultora em gestão de pessoas. Desses 27 empregados, sete estão lotados na loja de conveniência e atuam como promotores de venda; quatro trabalham no lava-jato, atuando como lavadores; um no Box (troca de óleo), exercendo a função de trocador de óleo; um na administração; dois na gerência: um gerente técnico geral do posto e outro encarregado do pessoal da pista; doze atuam na pista como frentistas.

Cansado e desmotivado de atuar na gestão de duas empresas simultaneamente, o diretor Carlos decidiu encerrar suas atividades no primeiro posto que fundou no município de Vitória em 1991, vendendo-o em 2004 para se dedicar exclusivamente ao Posto Vila Velha. Segundo o diretor, “é muito complicado cuidar de duas empresas ao mesmo tempo... fora a dor de cabeça para lidar com esse pessoal. Decidi então, ficar só com o Posto Vila Velha”. Carlos remanejou do antigo posto para o Posto Vila Velha o gerente geral e o gerente da loja de conveniência, que atuam profissionalmente com Carlos há treze anos aproximadamente. O administrador atua no Posto Vila Velha há seis anos, a consultora há quatro anos, o gerente encarregado do pessoal da pista há dois anos. Todos os demais empregados têm menos de dois anos de permanência na empresa.

Para ser contratado e realizar suas tarefas no Posto Vila Velha, o frentista deve possuir pelo menos o ensino fundamental e o gerente, o ensino médio. Os salários são baseados nas determinações do sindicato da categoria e os gerentes recebem uma “gratificação”, como o proprietário define, além do que é estabelecido pelo sindicato já que “ocupam cargo de confiança”. Além de uma maior comissão sobre as vendas quando se atinge a meta, os empregados do posto não participam dos lucros da empresa, apesar de participarem de todos os prejuízos que eventualmente causam à empresa<sup>4</sup>.

De acordo com o diretor Carlos, é na pista, com o trabalho dos frentistas e gerentes, que de fato acontecem os problemas apresentados por ele. Suas principais e constantes queixas são a alta rotatividade, as constantes faltas nos caixas e a falta de “padrão” no atendimento

---

<sup>4</sup> Quando interrogado sobre a adoção dessa forma de gestão, o proprietário afirma que é desta forma que todos os postos trabalham e rapidamente desvia o assunto.

ao cliente.

Por meio de uma pesquisa de clima (informal) realizada recentemente pela consultora do posto foi possível perceber que a falta de participação, principalmente nos lucros, é um dos principais desencadeadores da alta rotatividade no posto<sup>5</sup>. Por outra via, a expressiva participação nos prejuízos parece incomodar e influenciar negativamente a satisfação dos frentistas com relação ao posto. Na ótica deles, a falta de dinheiro no caixa, mediante a qual é descontada boa parte do salário do frentista para quitar a “dívida” à empresa, é a principal desmotivação dos empregados com relação à empresa, levando muitos a desistir de trabalhar nela. De acordo com o frentista Heliomar\*, “já teve funcionário que recebeu metade do salário e a outra metade ficou para o posto para pagar a falta de caixa. O que você faz para pagar as contas? É injusto, desanima mesmo...”.

Além disso, em menor grau de importância, aparece como um dos principais motivos da saída dos empregados da empresa a falta de “trato pessoal do dono do posto”, segundo o frentista Alexandre\*. O frentista Junior\* afirma que “tem dia que ele não cumprimenta ninguém... a gente, os gerentes e até mesmo alguns clientes. Tem cliente que fala que só vem aqui por causa da gente, porque o patrão é emburrado”.

A fidelidade de alguns clientes ao Posto Vila Velha mostra o bom relacionamento que os frentistas e gerente conquistam e mantêm com eles apesar das dificuldades. Apesar de a empresa estar inserida no setor de serviços que é recordista de demissões por justa causa em 2010, segundo reportagem no jornal *A Tribuna*, por ser uma área onde há maior contato com o público, os erros cometidos com os clientes ou o atendimento insatisfatório com esses não aparecem como fator responsável pelas demissões no posto. Os clientes do Posto Vila Velha parecem bastantes satisfeitos com o atendimento oferecido pelos frentistas, pois segundo as pesquisas de satisfação realizadas semanalmente no posto, a nota média é 9. O gerente Jonas\* diz que “a maioria dos nossos clientes falam que vem aqui por causa de nós. Por causa do nosso cuidado, atenção e carinho. Uns até trazem uns presentinhos...”

---

<sup>5</sup> Num total de 12 frentistas, três, em média são desligados por mês gerando a mesma média de contratação mensal.

\* Os nomes são fictícios a fim de preservar a identidade dos sujeitos.

Quanto às reais possibilidades de participação no Posto Vila Velha foi possível perceber que as decisões autorizadas aos empregados são restritas ao operacional envolvendo aceita ou recusa de cheques como forma de pagamento; decisão sobre o momento ideal para realizar sangrias<sup>6</sup> nos caixas; soluções de problemas do cotidiano como a troca de combustível no veículo do cliente; tentativas de golpes por parte dos clientes para não pagar pelo serviço. Aos gerentes cabe ainda gerir o recebimento e avaliação qualitativa dos combustíveis comprados; decidir sobre as contratações de pessoal junto à consultora; solicitar ao proprietário compra de produtos e demais imprevistos e desconfortos na relação entre cliente e empregado.

Diante dos diversos diálogos realizados com os frentistas ao longo dos momentos empíricos, foi possível perceber outras possibilidades de participação no Posto Vila Velha. O frentista Heliomar afirma que foi sua a ideia da recente mudança no sistema operacional do posto, ou seja, a de os caixas se tornarem individuais. Com isso, cada frentista possui um cartão pessoal e intransferível em que realiza as transações de abastecimento de combustíveis e recebimento de valores. Por meio desse sistema, o frentista tem maior controle sobre seu trabalho, acertos e erros, pagando somente pelas próprias e ocasionais falhas, o que anteriormente não acontecia.

O gerente Jonas afirmou também terem sido iniciativa dos frentistas os seguintes eventos: criação de promoções para atração de clientes e distribuição de brindes do posto para clientes fiéis; convocação de empregados em folga para atuar em substituição aos faltosos; apresentação de vídeos nas telas das bombas de abastecimento sobre o funcionamento dos motores e óleos nos veículos para que o cliente possa conhecer melhor enquanto aguarda o serviço; solicitação de contratação da auxiliar de serviços gerais para cuidar da limpeza geral do posto; busca por orçamento de planos de saúde para apresentação e posterior aprovação por parte do proprietário do posto. Vale ressaltar que a solicitação foi aceita, além de pequenas participações como iniciativa de manutenções em equipamentos ou estrutura física do posto.

---

<sup>6</sup> Termo usado para designar o ato da retirada do excesso de valores no caixa, depositando a soma no cofre da empresa, como forma de prevenção contra possíveis assaltos, além de otimizar o procedimento de fechamento do caixa.

Para melhor compreender o enredo desse “filme”, a pesquisadora cometerá a infelicidade, com excelente causa, de contar parte do final da história já que, dessa forma, o “telespectador” perceberá e costurará melhor todas as partes dela, com o objetivo de conseguir uma conclusão sobre o caso apresentado.

Iniciaram como sujeitos desta pesquisa seis sujeitos: o diretor, um gerente, a consultora e três frentistas. Logo no início dos encontros, um frentista foi demitido pelo diretor e, dois meses depois, o segundo frentista, sujeito da pesquisa, pediu que fosse desligado da empresa – ambos por motivos que serão explicados mais tarde.

Após a saída deste segundo sujeito, percebeu-se um movimento nos frentistas de reflexão sobre a atuação deles no Posto Vila Velha. Daí em diante, os pedidos de demissão ou de “acordo com a empresa” se tornaram mais freqüentes, culminando com o “acordo” de saída do último frentista em março de 2011. Logo, apenas dois frentistas dos doze que representavam o quadro de funcionários da pista do Posto Vila Velha permaneceram na empresa após a conclusão do trabalho da pesquisadora nesse ambiente, que durou nove meses aproximadamente.

Também nos últimos meses de acompanhamento da pesquisadora no Posto Vila Velha, duas notícias vieram por intermédio da consultora: uma semana após o resultado da avaliação do atendimento oferecido pelos frentistas aos clientes do Posto Vila Velha, feita pelo grupo fornecedor dos combustíveis, o diretor decidiu interromper o trabalho da consultoria. Por meio dessa avaliação, apresentada informalmente à pesquisadora pelo administrador da empresa, o grupo fornecedor dos combustíveis concluiu que a equipe dos frentistas obteve 100% de aproveitamento em todos os itens analisados pelo check-list proposto. Como resultado dessa avaliação, todos os frentistas foram premiados pelo grupo fornecedor dos combustíveis com equipamentos eletroeletrônicos.

A segunda e surpreendente notícia veio também através da consultora, já desligada da empresa, há apenas alguns dias: o gerente Jonas pediu demissão após uma discussão com o diretor Carlos. Percebeu-se então que o tempo de nove meses de pesquisa nesse ambiente causou modificações importantes à empresa, evidenciando seu grande entrave: a rotatividade. A “transitoriedade inflamável” que muitos do Posto Vila Velha comentam, culminou nesse

tempo de pesquisa com a saída de cinco dos seis sujeitos participantes da pesquisa. Ao final, restou apenas...o dono do posto!

Os próximos capítulos são dedicados à explicação da metodologia adotada pela pesquisadora na tentativa de penetrar nesse universo rico e paradoxal; à análise dos dados de acordo com informações levantadas, para que o leitor compreenda os sentidos subjetivos da participação no posto. É bom lembrar que não se trata de sentidos subjetivos de uma efetiva participação em seu ápice conceitual, mas do sentido subjetivo de participação como uma possibilidade de conduta no cotidiano do trabalho. Por fim, é apresentada uma discussão final para iniciar algumas conclusões sobre esse filme “educativo”, deixando outras tantas para refletirmos.

#### 4. CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS

Os sentidos subjetivos da participação dos gestores e frentistas do Posto Vila Velha em seu ambiente de trabalho tornam-se o objetivo geral deste estudo. Para González Rey (2003), os sentidos subjetivos estão sempre associados a uma história e a um contexto diferenciado, porém não aparecem diretamente nas respostas das pessoas, mas, dispersos na produção total de cada um.

Gonzalez Rey (2005) revela que, ao tratarmos de subjetividade em pesquisa, é importante percebermos que toda ciência é parcial, histórica, produção subjetiva e em processo de desenvolvimento, e assim é a pesquisa sobre os aspectos subjetivos dos sujeitos. A epistemologia qualitativa proposta por Gonzalez Rey (2003) é uma forma de produção de conhecimento que como toda ciência, está condicionada pela linguagem e representações hegemônicas da época da pesquisa e pelas representações e história particular do pesquisador. O autor destaca também:

La epistemologia cualitativa no tiene pretensiones de generalización fuera de las ciencias sociales y de la psicología en particular, pues está muy relacionada con la especificidad del hombre y la sociedad como objetos del conocimiento. Ambos, hombre y sociedad, son sujetos en movimiento, solo que el curso de este movimiento es afectado en una dimensión histórica por su propia acción, la cual es parte esencial tanto de la configuración de la subjetividad individual como de la subjetividad social (GONZÁLEZ REY, 2003, p.377).

Ao esclarecer que a epistemologia qualitativa, como o próprio nome da metodologia sugere, é um processo essencialmente qualitativo sempre comprometido com a reflexão humana, o autor aponta como princípios dessa metodologia, os seguintes aspectos: 1) possui um caráter essencialmente interpretativo e construtivo do conhecimento sobre a subjetividade (construção suprainstrumental produzida pelo investigador); 2) legitima todas as fontes de informação que convergem para um momento histórico da produção do conhecimento; 3) apoia-se em um processo permanente de construção de indicadores diversos; 4) os instrumentos adquirem sentido para os sujeitos pesquisados; 5) os indicadores se convertem em verdadeiros elementos de confrontação e continuidade da informação produzida; 6) reconhece o caráter ontológico e cognoscível da subjetividade, sendo o conhecimento um processo imediato e linear de apreensão da realidade; 7) o indivíduo representa uma unidade complexa por meio da qual aparecem elementos constitutivos da subjetividade individual e

social na diversidade de sua constituição única; 8) expressa-se como uma metodologia definida como configuracional, na qual o conhecimento se representa sempre como processo parcial, suscetível de ser ampliado por qualquer indicador que altere sua constituição atual; 9) a investigação representa um processo aberto que se caracteriza pela continuidade do pensamento criativo do investigador, cujo problema modifica permanentemente seu sentido (GONZÁLEZ REY, 2003).

A participação dos gestores e frentistas do Posto de combustível Vila Velha, além de questões objetivas, envolve questões subjetivas imbricadas com a história social e cultural de cada sujeito, desejos, necessidades, motivos, emoções, entre outros. Logo no início dos momentos empíricos desta pesquisa, descobriu-se que se buscam na verdade, os sentidos subjetivos de desejo ou ideia de participação, já que é mínima a participação nesse ambiente. Relatos posteriores de alguns frentistas mostram que ela acontece de fato quando os gestores não estão presentes, devendo os empregados nessa situação, lidar diretamente com os acontecimentos, gerindo as soluções.

Com o objetivo de entender o comportamento, as escolhas, satisfações e insatisfações dos sujeitos da pesquisa para identificar mecanismos de promoção da participação no trabalho e conseqüentemente analisar os sentidos subjetivos dessa participação no Posto Vila Velha, fez-se uso nessa pesquisa da Epistemologia Qualitativa proposta por González Rey (1997), que se torna compatível com o objetivo deste estudo.

#### **4.1 Natureza da Pesquisa**

Trata-se de uma pesquisa científica de cunho qualitativo uma vez que analisamos a todo o momento, os sentidos subjetivos da participação no trabalho. De acordo com González Rey (2005), a produção desses sentidos transcende toda a influência linear e direta de outros sistemas da realidade, quaisquer que sejam. Dessa forma, tratando-se de uma pesquisa científica, é preciso perceber as limitações do acesso ao “real” já que, segundo o autor, isso acontece sempre de forma parcial, em razão da influência de toda subjetividade envolvida na pesquisa, inclusive a do pesquisador, bem como dos meios que utilizamos para percebê-la. González Rey (1998, p.42) destaca:

A investigação qualitativa que defendemos substitui a resposta pela construção, a verificação pela elaboração e a neutralidade pela participação. O investigador entra no campo com o que lhe interessa investigar, no qual não supõe o encerramento no desenho metodológico de somente aquelas informações diretamente relacionadas com o problema explícito a priori no projeto, pois a investigação implica a emergência do novo nas idéias do investigador, processo em que o marco teórico e a realidade se integram e se contradizem de formas diversas no curso da produção teórica.

Portanto, por se tratar de uma pesquisa que visa a identificar e analisar os sentidos subjetivos da participação no trabalho de cada sujeito envolvido, adota-se a pesquisa qualitativa proposta por González Rey (1997), ou seja, a Epistemologia Qualitativa. Por meio dela, a neutralidade do pesquisador e a aplicação de rigorosos procedimentos metodológicos se tornam ações impossíveis de executar.

Portanto, este trabalho pauta-se em um estudo de caso. Isso porque o estudo de caso para González Rey (1999) é importante à medida que uma produção teórica tem nesse método, a possibilidade de expressar a permanente tensão entre o individual e o social. Representa então, um “momento essencial para a produção de conhecimentos sobre ambos os níveis de construção da subjetividade” (GONZÁLEZ REY, 1999, p.158).

Dessa forma, a metodologia aqui escolhida permite que se construam as informações e os conhecimentos propostos neste estudo por meio de ações, percepções e criatividade da pesquisadora baseada sempre no diálogo entre pesquisadora e pesquisado. Desse modo, em vez de haver como resultados comprovações sistêmicas de hipóteses e verificação de instrumentos de caráter quantitativo, ocorrem processos de abertura e resgate de zonas de sentido que promove um gradativo processo teórico e interpretativo de construção de informações.

## **4.2 O Cenário de Pesquisa**

A pesquisa foi realizada no Posto de combustível Vila Velha no município de mesmo nome, onde esta pesquisadora já atuou profissionalmente por três anos, prestando serviços de consultoria na área de recursos humanos. Logo, o estudo conta com certa familiaridade e envolvimento da pesquisadora no ambiente investigado.

Na pista, com o trabalho dos frentistas e gerente, os problemas apresentados pelo diretor proprietário do posto acontecem de fato. A identificação dos sentidos subjetivos da participação no trabalho dos gestores e dos frentistas se faz necessário, principalmente para a compreensão do problema exposto e visualização das relações de trabalho. Essa é a grande motivação da pesquisadora na realização deste estudo.

A criação do cenário de pesquisa visou à apresentação do projeto da pesquisa para os sujeitos que inicialmente participariam dela. É um primeiro passo muito importante dessa metodologia, uma vez que envolve o participante na criação de um clima agradável durante a comunicação e explicação dos passos e objetivos da pesquisa, além de permitir abertura para expressão dos sentidos subjetivos dos sujeitos que dela participarão. Se não, vejamos:

[...] é precisamente no processo de criação de tal cenário que as pessoas tomarão a decisão de participar da pesquisa, e o pesquisador ganhará a confiança e se familiarizará com os participantes e com o contexto em que vai desenvolver a pesquisa (GONZÁLEZ REY, 2005, p.83).

Os encontros foram realizados na sala de reunião do Posto Vila Velha\*. Os sujeitos da pesquisa são: a consultora contratada pelo posto, que será chamada de Roberta\*; o diretor proprietário do posto, denominado Carlos\*; o gerente encarregado do pessoal da pista, Jonas\*; três frentistas com maior tempo de serviço no Posto Vila Velha.

Inicialmente, pensou-se em reunir todos os sujeitos e diante do grupo, apresentar de maneira informal o projeto de pesquisa, sua importância no âmbito acadêmico, por ser um tema atual, a participação dos empregados no trabalho e os objetivos que se deseja alcançar com essa pesquisa. Entretanto, em razão de ser usado o horário de trabalho dos sujeitos para os encontros relativos ao desenvolvimento da pesquisa, não foi possível reunir todos simultaneamente. A apresentação da pesquisa foi realizada, então, individualmente, atendendo à solicitação do diretor proprietário do posto.

Nesse momento, foram apresentados para os dois diretores do posto (o proprietário e seu filho), a consultora, os dois gerentes (geral e encarregado da pista) e quatro frentistas;

---

\* Os nomes são fictícios para preservar a identidade da empresa e dos sujeitos que nela atuam profissionalmente.

a importância do estudo, o cronograma com as possíveis datas para a realização dos momentos empíricos e a duração da pesquisa.

Dúvidas também foram esclarecidas acerca da maneira como as informações seriam obtidas, criando um clima agradável e confortável e enfatizando-se a importância do acesso às realidades, experiências e percepções de cada participante como única via para compreender os sentidos subjetivos da participação no trabalho.

Entre eles, aceitaram fazer parte da pesquisa o proprietário do posto, a consultora, o gerente encarregado da pista e três frentistas. No encontro, foi frisado que haveria em todo o momento uma relação ética de respeito e cumplicidade da pesquisadora com relação aos pesquisados e que a recíproca é interessante se verdadeira. Aos que aceitaram participar, foi solicitada a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (APÊNDICE I).

### **4.3 Os Participantes**

De acordo com González Rey (1997) o sujeito é considerado a via principal para o acesso do pesquisador à complexidade dos processos psicológicos. Os sujeitos da pesquisa devem ser escolhidos entre os indivíduos que tenham maior vivência no ambiente analisado, ou seja, mais tempo de permanência na empresa, pois, dessa forma, há mais possibilidade de conteúdo a ser investigado em relação ao problema da pesquisa. Quanto ao número de sujeitos, González Rey (2005) revela que não existe um número ideal, ficando então, a ser definido e redefinido em razão de demandas qualitativas que se apresentem no curso da investigação.

Foram selecionados para a etapa inicial de apresentação da pesquisa nove sujeitos. Entretanto, apenas seis aceitaram fazer parte da pesquisa. Escolheu-se a consultora Roberta, da empresa de consultoria, por ser de fácil acesso à pesquisadora (por já ter atuado profissionalmente e mantido contatos pessoais). Uma vez escolhida a empresa de consultoria, esta sugeriu seu cliente, o Posto Vila Velha, cujo diretor – Carlos – é um dos sujeitos pesquisados, por haver possibilidades de estudos interessantes e riqueza de informações no que se refere à participação dos empregados. Por fim, selecionou-se o gerente Jonas, que supervisiona

diretamente o trabalho dos frentistas e três frentistas com mais tempo de atuação profissional no Posto Vila Velha, considerando a alta rotatividade da empresa.

Entre os sujeitos da pesquisa, apenas a consultora é do sexo feminino, já que, por determinação do proprietário, não se contratam mulheres no Posto Vila Velha. Carlos acredita que elas “dão mais trabalho, pois fazem muita fofoca, se envolvem mais em relacionamentos amorosos, além da *TPM* e licença maternidade”. Carlos conta que já vivenciou crises de ciúmes do esposo de uma ex-empregada nas dependências do posto. Diz também lembrar faltas constantes devido a mal-estar referente à gravidez e ao ciclo menstrual. Dessa forma, Carlos justifica sua decisão de não contratar mulheres para atuarem profissionalmente em seu posto.

As idades e escolaridades do sujeito são apresentadas nas Tabelas 1 e 2 a seguir. Na Tabela 1, observa-se que a maior parte dos sujeitos é bastante jovem, com idade até 30 anos, que compreende os frentistas e a consultora e dois sujeitos apenas com idade entre 45 e 60 anos, que compreende o proprietário e o gestor do posto.

**TABELA 1 – FAIXA ETÁRIA DOS PARTICIPANTES**

<b>Faixa etária</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>%</b>
<b>18 – 30</b>	<b>4</b>	<b>67%</b>
<b>45 – 60</b>	<b>2</b>	<b>33%</b>

A Tabela 2 nos revela que metade dos sujeitos apresenta escolaridade de nível superior (completo, com formação em administração ou incompleto, conclusão até o 6º período de engenharia mecânica) e a outra metade apresenta escolaridade de nível médio e fundamental. É válido ressaltar que o Posto Vila Velha não exige níveis específicos de escolaridade para contratação, verifica-se somente as habilidades numéricas (matemática) dos candidatos.

**TABELA 2 – NÍVEL DE INSTRUÇÃO DOS PARTICIPANTES**

<b>Escolaridade</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>%</b>
<b>Superior (Administração)</b>	<b>2</b>	<b>33%</b>
<b>Superior incompleto (Engenharia mecânica)</b>	<b>1</b>	<b>17%</b>
<b>Ensino Médio</b>	<b>1</b>	<b>17%</b>
<b>Ensino Fundamental</b>	<b>2</b>	<b>33%</b>

Quanto ao estado civil dos sujeitos, a Tabela 3 mostra que, em sua maioria, os sujeitos são casados, entre os quais três possuem filhos. A minoria é solteira e não possui filhos. Ninguém do grupo é divorciado.

**TABELA 3 – ESTADO CIVIL DOS PARTICIPANTES**

<b>Estado Civil</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>%</b>
<b>Casado(a)</b>	<b>4</b>	<b>67%</b>
<b>Solteiro (a)</b>	<b>2</b>	<b>33%</b>

Infelizmente, o grupo de pesquisa diminuiu consideravelmente no decorrer dos momentos empíricos. O primeiro a ser desligado da empresa foi o frentista Junior. Junior foi demitido da empresa no início de outubro de 2010, após três encontros de conversação individual com a pesquisadora. Segundo ele, sua desmotivação deve-se principalmente a não ser valorizado na empresa, fato que o levou a faltar as reuniões e dias trabalho, decidindo a empresa demiti-lo.

Após o desligamento desse sujeito à empresa, foram feitas três tentativas de contato para realizar uma entrevista aberta, investigando principalmente os reais motivos de sua saída do posto. Entretanto, esse sujeito não ofereceu disponibilidade de horário para a realização deste encontro com a pesquisadora. Sobre sua saída, foi concluído então, o que de fato sua última conversa com a pesquisadora revelou: sua desmotivação diante da queixa da não valorização, referindo-se a elogios, diálogos e aumentos salariais. Sua infelicidade com a empresa

culminou com suas ausências ao trabalho e conseqüente iniciativa de demissão por parte do diretor Carlos.

O segundo frentista desligado da empresa foi Alexandre. Em 30 de novembro de 2010, Alexandre pediu demissão e contou a Carlos que recebeu proposta atrativa de novo emprego bem mais próximo de sua casa. Alexandre, após a demissão, disse à pesquisadora que mora em um município, aproximadamente 50 quilômetros de distância do Posto Vila Velha, onde trabalhava no período noturno e se deslocava de motocicleta. Segundo Alexandre, a grande distância do posto à sua casa e o perigo que corria no trajeto trabalho-casa foram decisivos para aceitar a nova proposta de emprego e pedir demissão ao Posto Vila Velha.

#### **4.4 Procedimentos e Instrumentos para Obtenção dos Dados**

Os instrumentos são verdadeiros “trechos vivos” de informação quando conseguimos converter nossa relação com os sujeitos estudados em um espaço produtor de sentidos subjetivos, no qual sua expressão com e diante do pesquisador cobra um sentido particular para o sujeito (GONZÁLEZ REY, 2005, p.165).

Pensando a pesquisa como um processo de comunicação, cuja base é o diálogo, González Rey (2005) valoriza instrumentos que facilitam a expressão subjetiva dos sujeitos investigados e os define como “[...] toda situação ou recurso que permite ao outro expressar-se no contexto de relação que caracteriza a pesquisa” (GONZÁLEZ REY, 2005, p.42).

De fato para o autor, o instrumento representa apenas o meio pelo qual se provoca a expressão do outro sujeito, apoiando-se em expressões simbólicas diferenciadas das pessoas e envolvendo-as emocionalmente, para converter o espaço social da pesquisa em um espaço portador de sentidos subjetivos.

Logo, convergindo com as ideias do autor, o Quadro 3 apresenta os momentos empíricos propostos desta pesquisa, citando os instrumentos utilizados em cada momento, sempre visando à maior interação entre pesquisadora e pesquisado, envolvendo o sujeito, para contribuir para a manifestação de seus sentidos subjetivos.

MOMENTO	INSTRUMENTO	OBJETIVO
1º	Conversação grupal	Criar o cenário para apresentação da pesquisa e busca pelo envolvimento dos sujeitos.
2º	Observação dos sujeitos durante expediente de trabalho	Confrontar realidade com informações obtidas.
3º	Conversação individual	Estimular nos sujeitos reflexões acerca do tema da pesquisa, possibilitando a abertura para novos sentidos subjetivos.
4º	Completamento de frases	Possibilitar a expressão dos sujeitos, suscitando neles reflexões acerca do tema da pesquisa e abertura para novos sentidos subjetivos.

QUADRO 3 - Momentos empíricos e instrumentos da pesquisa

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Contudo, privilegiou-se nesta pesquisa o uso de instrumentos individuais por se tratar de uma organização privada com alta rotatividade de pessoal e por não oferecer nenhuma estabilidade no emprego às pessoas que lá trabalham. Dessa forma, os sujeitos sentiram-se mais à vontade e mais seguros para expressar seus interesses, necessidades e conteúdos mais íntimos. Além disso, as dificuldades de possibilitar encontros grupais, já que nem todos trabalham na mesma escala e por orientação de Carlos, a conversação grupal foi impossibilitada, o que não limitou esta pesquisa, visto que dados com forte teor emocional e riqueza de informações apareceram durante os demais momentos empíricos propostos.

No 1º momento aconteceu a apresentação da pesquisa, o que González Rey (2005) chama de criação do cenário social da pesquisa. Foi possível uma conversação grupal somente entre a consultora e o gerente; aos demais, o diretor e três frentistas, a pesquisa foi apresentada individualmente. Nesse momento, foi estimulada uma conversação espontânea, porém conduzida acerca da participação de cada um no ambiente de trabalho, para verificar as diferentes percepções sobre o problema apresentado nessa pesquisa.

O instrumento de conversação, perfeitamente adequado ao estudo do tema participação no trabalho, é capaz de propiciar reflexões e elaboração de hipóteses acerca do tema discutido. Essa dinâmica também possibilita a integração de experiências concretas entre pesquisadora e pesquisados “num processo em que as dúvidas, tensões e emoções facilitam o aparecimento de sentidos subjetivos no curso da aplicação desse instrumento” (SILVEIRA, 2009, p.37). A utilização deste instrumento visa a envolver o sujeito no contexto da pesquisa com o auxílio de indutores, servindo como estímulo à produção de sentidos subjetivos dos participantes acerca do problema pesquisado.

No 2º momento a pesquisadora dedicou-se à observação dos sujeitos no trabalho. Entretanto, a observação ocorreu simultaneamente no decurso de todos os outros momentos empíricos também, até que se finalizasse a obtenção dos dados e a identificação dos indicadores de sentidos subjetivos das etapas empíricas. Assim, pretendeu-se analisar, refletir, interpretar, inter-relacionar e confrontar as informações até então obtidas com os comportamentos observados na prática de cada sujeito participante no cotidiano do trabalho.

No 3º momento foram propostas e realizadas as conversações individuais formais. O objetivo desse instrumento é, de acordo com González Rey (2005, p.126),

[...] conduzir a pessoa estudada a campos significativos de sua experiência pessoal, os quais são capazes de envolvê-la no sentido subjetivo dos diferentes espaços delimitadores de sua subjetividade individual. A partir desses espaços, o relato expressa, de forma crescente, seu mundo, suas necessidades, seus conflitos e suas reflexões, processo esse que envolve emoções que, por sua vez, facilitam o surgimento de novos processos simbólicos e de novas emoções, levando à trama de sentidos subjetivos.

Conversando com os sujeitos sobre o tema-objeto da pesquisa, foi aberto um espaço que se desenvolveu e delimitou-se diante da própria conversação. As conversações informais foram também realizadas ao longo de toda a vivência empírica da pesquisa, sempre que julgadas possíveis e coerentes. Dessa forma, foram captados indicadores e elementos que permitiram dar continuidade à expressão de cada sujeito acerca do tema de interesse. As conversações individuais podem ocorrer mais de uma vez neste momento empírico de acordo com a necessidade da pesquisa.

Como último instrumento, foi proposto e realizado o completamento de frases. A pesquisadora acredita que, para melhor compreender as respostas dos sujeitos nesse

instrumento, que tende a carregar uma força muito grande de sentidos, significados e história de cada sujeito, faz-se necessário ter algum conhecimento prévio acerca da história e realidade de cada sujeito e o pesquisador já possuir alguns indicadores de sentido subjetivo relacionados ao tema que se deseja pesquisar.

Esse instrumento apresenta indutores curtos a serem preenchidos pelos sujeitos da pesquisa. O indutor a ser utilizado é a solicitação para que se completem frases com palavras que remetem ao perfil, experiências e história de vida associada ao trabalho. No completamento de frases evidenciam-se informações diretas que se referem à intencionalidade do sujeito e às informações indiretas, associadas à idéia de como o sujeito constrói o que expressa e as relações entre expressões diferentes do instrumento. Durante a aplicação deste instrumento, González Rey (2005) propõe que sejam fornecidas a cada sujeito duas folhas em branco, para que eles possam dissertar o que lhes vêm à cabeça durante o completamento de frases. No preenchimento deste instrumento não é obrigatório responder a todas as perguntas, assim como se pode a elas responder fora da sequência em que se encontram.

Acredita-se que a escolha desses instrumentos diante do campo pesquisado e suas condições oferecidas, sejam as opções mais adequadas, porque respeita os limites do campo e dos participantes, ao mesmo tempo que possibilita o levantamento de informações para uma construção interpretativa e criativa dos dados, sem perder sua qualidade.

#### **4.5 A Construção da Informação**

“O processo de construção da informação representa o momento mais difícil na realização da pesquisa qualitativa [...]” (GONZÁLEZ REY, 2005, p.115). De fato, não é tarefa fácil estar atento a detalhes, captar o que há nas “entrelinhas” e perceber um sentido subjetivo nas expressões dos sujeitos. É necessário refletir e interpretar posturas lógicas, indutivas ou quantitativas e delas se despir. Aqui, é preciso uma postura ativa, crítica, reflexiva, criativa e uma considerável capacidade de gerar significações sobre a realidade estudada.

O processo de construção da informação deve contemplar a reflexão teórica da pesquisadora, que desenvolveu um modelo teórico durante a pesquisa, dando continuidade à produção de

informações. O modelo teórico proposto por González Rey (2005) sintetiza e articula as representações teóricas e percepções da pesquisadora com o momento empírico do trabalho. Logo, origina-se de um processo de construção mental desenvolvido ao longo da pesquisa. A fim de possibilitar esse processo, elementos de sentido são acessados, assim como significados que possibilitem identificar indicadores de sentido para organizar as informações obtidas.

Diante disso, procurou-se, ao longo da pesquisa, usar variados instrumentos, como conversações individuais, completamento de frases e observações (citadas no item anterior), para obter um conhecimento que nos aproximasse da compreensão dos sentidos subjetivos da participação dos gestores e frentistas no trabalho. González Rey (2005, p.77) ressalta:

De modo geral, instrumentos diferentes permitem descentrar o sujeito dos sentidos subjetivos manifestados diante de cada instrumento, oferecendo opções de novos momentos de produção de sentido que incentivam o desenvolvimento de novas informações, em um processo que tende ao infinito [...]

O conhecimento é produzido durante todos os momentos empíricos, buscando-se identificar os indicadores de sentidos subjetivos, que podem ser captados nas expressões dos sujeitos pesquisados. Os indicadores permitem elaborar o modelo teórico que está sendo construído e reconstruído durante a pesquisa, verificando a sua permanência ou exclusão em cada momento empírico novo realizado. Essa conduta é fundamental para a pesquisadora interpretar os sentidos subjetivos adequadamente. De acordo com González Rey (2005), o elemento essencial para a definição de um indicador de sentido subjetivo é a emoção expressa pelo sujeito. A emoção pode aparecer em qualquer um dos instrumentos propostos, desde que seja favorecida a livre manifestação dos sujeitos.

Os indutores utilizados nos instrumentos conduzem os sujeitos pesquisados a um campo de sentidos em torno do objeto de pesquisa. Durante as conversações, torna-se fundamental a sustentação de um diálogo aberto, para captar sentidos subjetivos dos pesquisados ante a participação no trabalho. Expressões importantes também auxiliam na captação de indicadores de sentidos subjetivos e/ou reforçam os indicadores levantados. Essas expressões, entre outras, podem ser gesticulações, suspiros, modo e entonação ao falar, modo de participar, de olhar, de silenciar.

Por meio da conversação, são captados indicadores e elementos que permitam a continuidade da expressão dos sujeitos sobre temas de seu interesse. Os indicadores são representados por trechos que se repetem nas falas ou que, unidos, favorecem a percepção de reflexões carregadas de sentido subjetivo. O valor da informação, como sugere González Rey (2005), é atribuído pelo envolvimento de cada sujeito na conversação que ultrapassa os limites da intencionalidade consciente. A unidade interpretativa essencial na construção teórica pela aplicação desse instrumento é a densidade e a riqueza dos trechos de expressão de cada sujeito. Por fim, os relatos, carregados de experiência e emoções, têm em suas expressões a possibilidade de construir as configurações de sentido dos sujeitos ouvidos, já que o elemento para definir um indicador de sentido subjetivo é a emoção.

No instrumento escrito, o completamento de frases “permite maior concentração do sujeito pesquisado em torno dos indutores escolhidos pelo pesquisador e colocados previamente nos instrumentos” (SILVEIRA, 2009, p. 40). Por meio desse instrumento, são elaboradas, interpretadas, inventadas e produzidas hipóteses que, de acordo com González Rey (2005), tomam forma de construção teórica em determinados momentos do processo. Com base nas frases completadas pelos sujeitos, iniciou-se um processo criativo construtivo-interpretativo, por meio do qual puderam ser percebidos indicadores mediante união de conteúdos nas respostas (integrando frases), expressões de natureza emocional intensa, uso de elementos afetivos, até mesmo pela forma como são construídas as frases. Em seguida, são levantadas hipóteses sem a pretensão de afirmativas, enriquecendo com informações o modelo teórico em construção.

Os sentidos subjetivos que vão aparecendo com esse instrumento podem aumentar a necessidade de comunicação do sujeito, à medida que este vai sendo induzido a lembranças, emoções e reflexões durante o processo de preenchimento; daí a importância de entregá-los à parte, por meio de folhas em branco. O completamento de frases é uma fonte rica de indicadores, existindo a possibilidade de elaborar um sistema de hipóteses que se integram e marcam o curso da produção de informação. Segundo González Rey (2005), algumas dessas hipóteses são abertas somente em uma frase ou em relação única entre frases.

Por ser um instrumento que deve ser aplicado no momento da pesquisa, quando o sentido subjetivo dos sujeitos já foi implicado, ele representa uma das condições facilitadoras da expressão para quem responde ao instrumento. Contudo, González Rey (2005) ressalta que o

instrumento, por si só, não garante que o sentido subjetivo associado aos temas em questão apareça diretamente diante dos indutores. De modo geral, os sentidos subjetivos mais relevantes do sujeito aparecem de forma muito diversa e dispersos em elementos diferentes que representam vias para chegar ao sentido subjetivo; ademais, apenas levam a um significado por meio da interpretação do pesquisador. Portanto, o sentido subjetivo das frases incompletas, usadas como indutores, depende, de maneira diferenciada, dos sujeitos, e não da indução imediata do instrumento.

As informações obtidas no completamento de frases são sempre significativas para o estudo da configuração de sentido do que se pretende pesquisar nos sujeitos. Cada resposta dada pode contradizer, complementar ou reafirmar as hipóteses em desenvolvimento durante o processo de construção da informação.

Já as observações dos sujeitos no trabalho, durante toda a pesquisa, são registradas em um Diário de Campo, para complementar as informações obtidas nos demais momentos empíricos e possibilitar a formulação do modelo teórico.

Dessa forma, organizaram-se os dados obtidos separadamente: de um lado, foram analisadas as informações obtidas nos momentos empíricos (formais e informais) com os gestores da pesquisa; de outro, foram analisadas e organizadas as informações obtidas durante os momentos empíricos (formais e informais) com os frentistas. Na etapa seguinte, durante o levantamento de elementos importantes, como emoções expressas por gestos, suspiros e mudança de entonação vocal; valores atribuídos a conteúdos – induzidos por escrito ou verbalmente –, foram analisados, interpretados e percebidos indicadores de sentido subjetivo relacionados à participação no trabalho, que serviram de base para construir hipóteses e identificar os sentidos subjetivos.

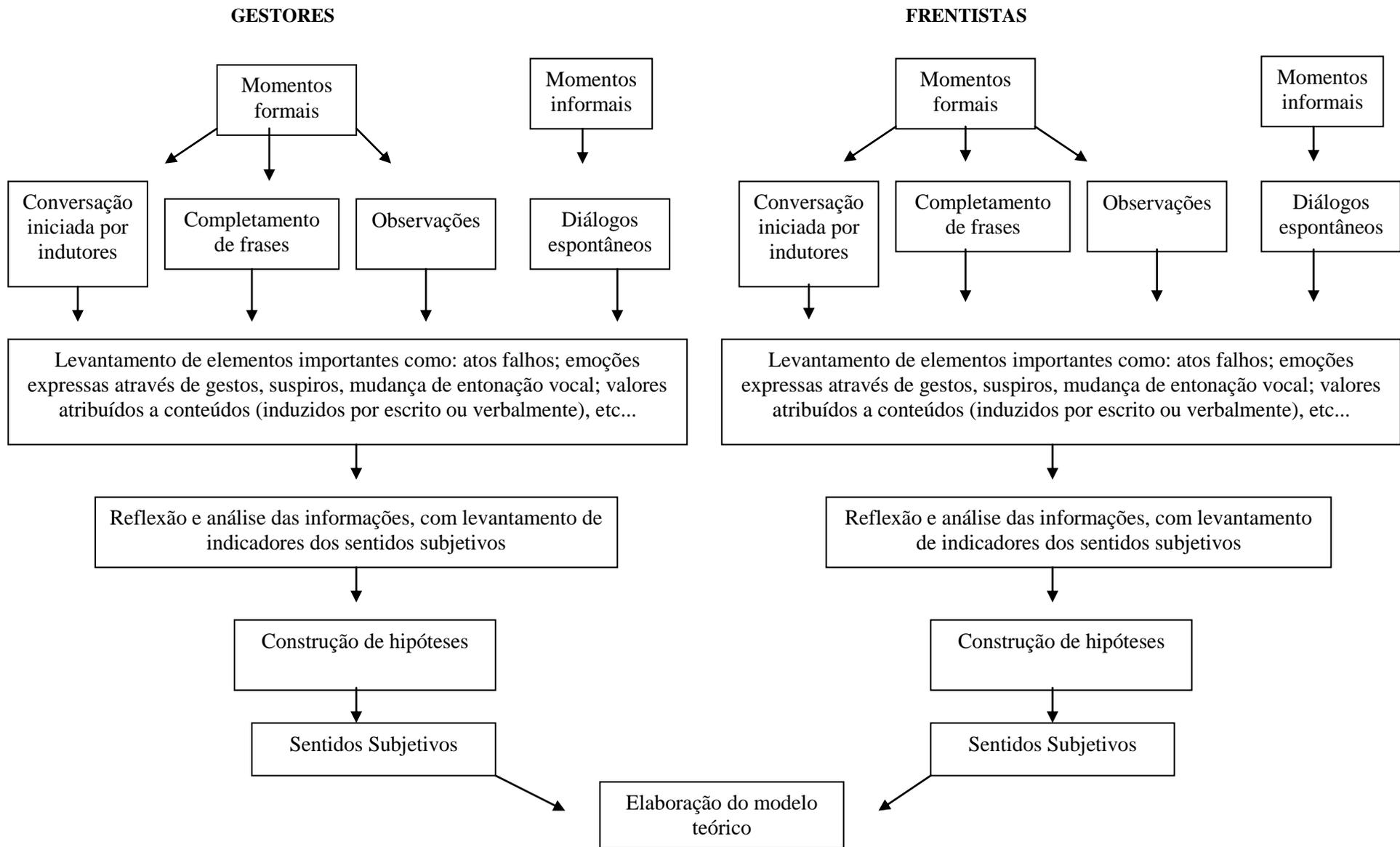
O processo de construção da informação proposto nesta metodologia não se orienta por uma lógica *a priori*, mas está exposto a aberturas que giram em torno da construção do pesquisador, tendo, como única referência, o próprio modelo que avança com base na construção da pesquisadora durante o processo de pesquisa. A organização do processo construtivo-interpretativo da pesquisa está além das sequências lógicas pautadas na indução/dedução. Portanto, tratar o material empírico como se fosse portador de uma verdade única; tentar buscar nos dados essa verdade traçando um caminho puramente descritivo;

rotular como na análise de conteúdo e dar nomes às categorias e aos indicadores, tudo são aspectos que não devem estar presentes à epistemologia proposta por González Rey.

De acordo com González Rey (2005), o desenvolvimento do modelo teórico, apresentado na Figura 1 a seguir, sobre a informação produzida permite visibilidade sobre um nível ontológico não acessível à observação imediata e uma construção teórica de sentidos subjetivos e de configurações subjetivas envolvidas nos diferentes comportamentos e produções simbólicas dos sujeitos. Sendo assim, o modelo teórico será apresentado em dois capítulos: um sobre os sentidos subjetivos da participação no trabalho dos gestores e outro sobre os sentidos subjetivos dos frentistas. Dessa forma, os sentidos subjetivos da participação no trabalho entre os sujeitos que se queixam e os sujeitos-alvo das queixas são analisados de forma dialética, seguidos pelas considerações finais.

.

FIGURA 1. Modelo Teórico de Construção da Informação desta Pesquisa



## 5. Sentidos Subjetivos da Participação no Trabalho para os Gestores

Foram incluídos na categoria gestores desta pesquisa os seguintes sujeitos: o diretor proprietário do posto; a consultora e o gerente do posto. Todos foram agrupados nessa categoria em virtude de assumirem posições de direcionadores do trabalho de todos os frentistas funcionários do Posto Vila Velha.

O início da busca empírica pelos sentidos subjetivos da participação no trabalho foi marcado por uma questão interessante e paralelamente instigante: nenhum dos sujeitos mostrou conhecimento claro sobre participação no trabalho. Será que eles pensam sobre isso? Será que, de fato, é importante para eles? Esses questionamentos “seguiram” e “perseguiram” esta pesquisadora durante todos os meses de trabalho, ajudando-a na condução dos diálogos e na busca dos indicadores de sentido subjetivo acerca dessa questão.

### 5.1 Carlos: “...participação deve ser conquistada pela confiança”

Carlos, 52 anos, é casado, pai de um rapaz de 21 anos, tendo perdido outro filho aos 13 anos há 6 anos atrás, por atropelamento. Carlos administra postos de combustível desde 1991 e há 9 anos, o Posto Vila Velha.

Durante o diálogo informal em que foi questionada a importância que atribui à participação no trabalho, Carlos imediatamente responde que “na verdade, o funcionário é que deve valorizar o fato de ter sido contratado, a oportunidade que teve” e que “participação deve ser conquistada pela confiança”. Mesmo afirmando que participação é conquista, Carlos não consegue definir participação. Se não, vejamos:

Pesquisadora: Como você pensa a participação dos seus funcionários no trabalho?

Carlos: O funcionário tem que valorizar a oportunidade que ele teve. É num trabalho desses que todo mundo tá vendo e você tem a oportunidade de crescer em outros lugares. Você estando oculto, ninguém vai te ver... Você trabalhando certinho, vai ter a oportunidade de aparecer e é a dedicação com seu trabalho que as pessoas vão reconhecer. Muitos empresários vão passar aqui para abastecer, vão ver você e tiram você. A primeira coisa que a pessoa tem que entender é isso: a oportunidade que ele teve na vida num lugar onde ele é bem visto! Vai depender dele, do empenho dele, da dedicação dele, da índole dele, do trabalho que ele vai desenvolver e as pessoas vão reconhecer. Muitas pessoas são tiradas assim, pelo atendimento, pela cortesia, pelo modo de você tratar a pessoa, sempre querendo mais... Tem determinado lugar que a pessoa se destaca e é nessa vitrine que você vê aqui, que as pessoas te botam num lugar e abre outra porta... é isso aí!”

Pesquisadora: Como proprietário do posto, que espaço você julga dar aos frentistas e gerentes para que participem do trabalho? Que espaço eles têm?

Carlos: Eles tem que conquistar! A confiança... Conquistar pelo seu trabalho, pela sua dedicação, fazer as coisas que foram determinadas pela função que eles escolheram para trabalhar... Muitas vezes eu falo: ninguém é obrigado a fazer, mas se você está aqui, tá legal pra você e até quando você tiver aqui, faça o melhor para cá, para sua família e para você mesmo. Tem pessoas que dão valor, tem pessoas que não... Quem está num primeiro emprego, tem que abraçar isso, é o começo da vida deles. Se começa errado, vai fazer errado a vida toda... A consultora chamou um rapaz desses, passou todo o b-a-bá pra ele e porque ele não faz se foi contratado para isso? Não tem jeito, a pessoa quando começa assim...dificilmente vai ser alguém na vida! É nas menores coisas que você começa, que tem de dar valor, entendeu? Reconhecer... Mas parece que eles não estão nem aí...

Pesquisadora: Que tipo de decisão eles têm ou podem tomar no dia a dia de trabalho? Como funcionários... ou nenhuma?

Carlos: Enquanto funcionários, eles tem que dar o máximo deles em termos de atendimento, porque se você atender bem o cliente, o que acontece: você vai ter um amigo, 2º por seu desempenho e dedicação você vai receber alguma cortesia, gorjeta e reconhecimento por isso. Quantas pessoas você já conheceu que se tornaram grandes empresários? Por causa da dedicação deles... O funcionário hoje o que ele é? Tem que buscar reconhecimento do patrão. Deve fazer por onde, para se reconhecer o trabalho dele.

A partir desse primeiro trecho de informação, aparecem quatro tipos de elementos: o primeiro refere-se a importância ou necessidade de identificar o empregado valorizando a sua empresa. Identificamos esses elementos na expressividade com que enfatiza as seguintes idéias: “o funcionário tem que valorizar a oportunidade que teve” e no trecho “a pessoa tem que entender é isso: a oportunidade que teve na vida num lugar onde ele é bem visto”, sendo ainda reforçado nas falas “...até quando você estiver aqui, faça o melhor para cá...”, “O funcionário... tem que buscar reconhecimento do patrão!”.

O segundo elemento refere-se à idéia da função frentista na sua empresa como uma condição passageira. Através da fala “...é nessa vitrine que você vê aqui, que as pessoas te botam num lugar e abre outra porta...”. A comparação do posto a uma “vitrine” sugere que Carlos percebe sua empresa como um lugar de “exposição” de funcionários ao mercado de trabalho, não demonstrando com isso, desejo em reter os profissionais para seu posto. Se confirmado como indicador a partir dos próximos contatos com esse sujeito, esse conteúdo reforça a idéia da função frentista no Posto Vila Velha como uma condição transitória. Contudo, essa ainda é uma idéia formulada pela pesquisadora que carece de maiores informações a fim de justificar uma possível hipótese nesse sentido.

O terceiro elemento concerne à idéia de uma participação no trabalho voltada à família e como algo importante para cada sujeito individualmente. Quando Carlos diz “...ninguém é obrigado a fazer, mas se você está aqui, tá legal pra você e até quando você estiver aqui, faça

o melhor para cá, para sua família e para você mesmo”, sua fala sugere que as pessoas devem participar do trabalho com vistas a agradar sua família e a si próprio. Reservemos essa formulação e busquemos afirmações ou desconstruções nos próximos contatos com esse sujeito.

O quarto e último elemento identificado nesse trecho de conversação formal sugere que Carlos valoriza a conquista de amizades diante da participação no trabalho: “...porque se você atender bem o cliente, o que acontece: você ganha um amigo”. Continuemos então, o processo de busca por pistas dos sentidos subjetivos da participação no trabalho para esse sujeito.

Por meio de observações e diálogos com o diretor do posto, foi possível perceber uma intensa permanência de tempo no escritório da empresa, onde Carlos se envolve em questões administrativas, como: conferência do fechamento dos caixas; realização de pedidos de compras de produtos e combustível; acompanhamento da contabilidade da empresa; contatos com a fornecedora dos combustíveis; realização dos pagamentos e adiantamentos para os funcionários; acompanhamento e controle do fluxo financeiro dos demais setores do posto, como o lava-jato, a troca de óleo e a loja de conveniência.

Diante do tempo dedicado ao trabalho na pista (fora do escritório), Carlos procura acompanhar o trabalho dos gerentes cobrando seus desempenhos, observar e eventualmente intervir, de alguma forma, no trabalho dos frentistas. Foi percebida uma cobrança desigual quanto ao desempenho dos dois gerentes do posto. Carlos cobra de Jonas um “pulso firme”, como ele mesmo fala, no tratamento com os frentistas, exigindo desse, relatórios semanais de avaliação comportamental dos frentistas e uma postura de liderança. Com relação ao gerente geral, Carlos costuma não cobrar padrão de comportamento, cabendo-lhe “tomar conta do posto e passar as informações dos ocorridos durante o dia de trabalho”, afirma Carlos.

Após ouvir informalmente repetidas queixas acerca do desempenho insatisfatório que os empregados do posto (os frentistas, o gerente e também a consultora) apresentam à empresa, a pesquisadora questiona junto ao Carlos:

Pesquisadora: O que você percebe como insuficiente no trabalho dos frentistas e no trabalho dos gestores aqui no posto?

Carlos: O que eu quero é que haja um padrão de atendimento aqui no posto. É pra isso que contratei a consultoria e até hoje não consegui imprimir essa idéia na cabeça dos frentistas. É tão simples, mas tem hora que eles fazem certo e tem hora que não.

Pesquisadora: Como você percebe essa ‘falta de padrão’ aqui do posto?

Carlos: O Jonas, por exemplo... falta a ele um pulso firme. Ele é uma pessoa boa, educada... Mas eu preciso de alguém que cobre esse pessoal! Parece que esses frentistas trabalham sem querer saber de nada! Ora fazem as coisas, ora não fazem. Eu quero imprimir o padrão de atendimento na cabeça desse pessoal, mas está difícil...

A análise desse trecho sugere uma tendência em Carlos a “encaixar” todos os comportamentos em padrões preestabelecidos, ao afirmar com bastantes gestos e expressividade “quero que haja um padrão de atendimento” e reforçando essa idéia “eu quero imprimir o padrão de atendimento na cabeça desse pessoal”. É necessário verificar se de fato existe em Carlos algum indicador de sentido associado à idéia de robotização dos seus empregados.

Soma-se a essa formulação, outro elemento percebido nas falas de Carlos, a forma bastante impessoal e às vezes até pejorativa ao se referir a seus empregados: Carlos utiliza os termos “esse pessoal” ou “essa menina” como veremos na continuação do diálogo apresentado acima.

Pesquisadora: Como você desejaria que isso acontecesse?

Carlos: Essa menina [Roberta] tem que desenvolver a liderança no Jonas. Ela foi contratada também para isso e até agora não vi resultado. Ele tem que ficar daqui, indicando os carros aos frentistas e ficar de olho em quem está oferecendo o serviço e quem não está. Quem não estiver, o Jonas deve pegar firme, se não responder, a gente manda embora! É o papel dele, para isso que o contratei. Ao Nelson cabe tomar conta do posto e passar as informações dos ocorridos para mim, durante o dia de trabalho.

Pesquisadora: Como você acha que eles [os gestores] devem gerir o pessoal, se comportar, e administrar todos os acontecimentos do dia-a-dia para que os resultados se aproximem do que você espera?

Carlos: Eles tem que resolver... cobrar! Eu to cansado... Só quero que venha a mim, o que os gerentes não podem resolver. Não quero nem posso mais lidar diretamente com os funcionários...

Em outro momento de conversação, Carlos afirma “eu já lidei diretamente com esse pessoal durante muitos anos, hoje contratei essas pessoas [o gerente e a consultora] para fazer isso para mim”. Os trechos de fala apresentados, se somados às observações desse sujeito em sua prática, revela que Carlos parece desejar que seus gestores (Jonas e Roberta) adotem uma postura de cobrança e vigília, o “pulso firme” semelhante ao que ele pratica com seus empregados. Ao mesmo tempo, Carlos parece valorizar um ambiente de trabalho agradável e tentar garantir um bom clima na sua empresa, expressos em falas como

Não posso me desgastar com eles, para não ficar um clima ruim e também, sei lá... As tarefas que hoje ficam por minha conta é porque não tem jeito, só eu mesmo quem tem que fazer. A coisa é mais séria.

Com isso, Carlos demonstra ter contratado a consultora e o gerente para suavizar os relacionamentos no posto, talvez como uma forma de compensação, visto que sua forma de tratar os empregados é percebida por muitos deles como “bruta”.

Essa percepção também é reforçada durante as observações realizadas no ambiente de trabalho do posto, no qual Carlos dedica boa parte do seu tempo resolvendo questões administrativas no escritório, realizando fechamento dos caixas, contabilidade, pedido de produtos, entre outras. Ademais, o tempo que reserva para observar o trabalho dos seus empregados na pista, posiciona-se de pé, um pouco afastado das bombas de combustível, de fato intervindo diretamente (de onde está) no trabalho dos frentistas. Nesse momento, Carlos utiliza um tom de voz alto, já que está afastado das pessoas, para dar direcionamento aos frentistas. Carlos assobia a eles, apontando com as mãos as bombas onde existem clientes esperando e às vezes adverte algum empregado à presença dos demais colegas ou clientes que estiverem por perto.

Apesar desse comportamento observado na prática gerencial desse sujeito, Carlos afirma promover aos demais gestores, liberdade de participação, autonomia e tomada de decisões. Vejamos: “Eles tem que resolver... Só quero que venha a mim, o que os gerentes não podem resolver”. Entretanto, na prática, o diretor apresenta-se como controlador, centralizador, demonstrando uma visível tendência a “encaixar” todos os comportamentos em padrões preestabelecidos, além de exercer uma intervenção negativa no trabalho dos frentistas e gerentes – dado a sua forma de orientá-los no trabalho.

Esses elementos percebidos em Carlos são reforçados através daquela fala sobre sua necessidade de perceber “padrões” de atendimento no posto: “o que eu quero é que haja um padrão de atendimento aqui no posto” e na fala “eu quero imprimir o padrão de atendimento na cabeça desse pessoal”. Neste momento, com a evolução dos diálogos e situações percebidas na prática do diretor, é possível perceber indicadores de sentido subjetivos da participação no trabalho para Carlos, associado a uma idéia de um trabalho mecânico por parte dos seus empregados, ou seja, é como se ele desejasse robôs obedientes que valorizam seus “criadores” e seguem padrões de comportamento. Contudo, continuemos investigando.

Certo momento empírico, durante observação na rotina de trabalho do Posto Vila Velha, foi possível perceber uma interferência um tanto agressiva do diretor Carlos ao trabalho do gerente da pista. Carlos, como de costume, encontrava-se afastado das bombas de combustível, observando o atendimento na pista. Com frequência, Carlos se reportava aos empregados através de “psiu!” ou “Oh, oh!”, já que nem sempre lembra o nome de todos os empregados, talvez devido à alta rotatividade, indicando os carros que chegavam para os frentistas irem correndo atendê-los ou chamando a atenção desses por não ter oferecido todos os serviços gratuitos. Após alguns instantes, Carlos entra na loja de conveniência para tomar um café e o gerente Jonas se aproxima da pesquisadora e diz como um desabafo:

Ele pede para todos levantar as palhetas dos carros e já ir começando a lavar o pára-brisa! Eu não vou fazer isso, ta?! O cliente não gosta que o façamos sem autorização e ele parece não saber disso!!! Por mais que falemos! Depois, nós é quem levamos esporros!

Minutos depois, se aproxima um frentista (não sujeito da pesquisa) e complementa:

Poxa seu Jonas, nós que trabalhamos diretamente com o cliente, a gente é que sabe o que eles querem, o que eles gostam... Carlos, nem chega perto e fica só daí gritando pra gente fazer as coisas que a gente sabe que deve ser feito, mas do jeito certo, né?!

Carlos sai da loja de conveniência, se aproxima da conversa e imediatamente se reporta ao gerente Jonas: “Oh, esses meninos não estão oferecendo os serviços não, eim?! Desse jeito fica difícil!”. Jonas volta para pista e continua seu trabalho.

Outro momento de acompanhamento da rotina de trabalho ao posto, a pesquisadora pode ainda presenciar outra cena. Carlos parecia estar bastante enfurecido conversando com Jonas e pode ser ouvido mesmo um tanto afastada: “Oh, dá próxima vez é você quem vai pagar esse monte de horas extra, viu? Ta doido? Convocar todo mundo??? Se você não sabe fazer escala, me chama que eu faço, pô!” e quando Jonas ia tentar se explicar, Carlos vira as costas e se afasta... Neste momento, Jonas se aproxima da pesquisadora visivelmente chateado e desabafa:

Tá vendo como as coisas são?! No primeiro turno da votação, faltaram dois frentistas, ficamos na mão e fui chamado atenção. Para não correr o risco novamente, escalei todos para trabalhar no segundo turno e fui chamado atenção pelo excesso de pagamento extra a funcionários! Ainda por cima, me disse que se não sei fazer escala é para chamar ele. Não vou fazer mais, quando for assim, agora ele é quem vai decidir o que fazer e se me chamar atenção hoje por alguma outra coisa, eu entrego minha carteira de trabalho a ele.

Passado alguns instantes, a pesquisadora tenta se aproximar de Carlos para um diálogo e apesar de ouvir imediatamente “Oh, hoje está meio tumultuado, não vai dar para conversar

não!” foi possível extrair elementos importantes de uma curta e repetida expressão de Carlos, mas fortemente carregada de emoção ao falar: “Eu to cansado! O Jonas tem que resolver as coisas, só quero que venha a mim o que não se consegue resolver! Mas eles não fazem nada, não estão nem aí... Desse jeito não dá!”

Neste ponto, é possível levantar a hipótese de sentido subjetivo da participação no trabalho para Carlos associado a uma visão mecânica, pessimista e robotizada do ser humano, ou melhor, dos seus empregados. Isso, na medida em que Carlos parece identificar apenas aspectos negativos do comportamento dos sujeitos, desconsiderando suas justificativas e até o bom relacionamento (de respeito) que esses mantêm com os clientes. Observa-se isso quando Jonas diz “...o cliente não gosta que o façamos sem autorização e ele parece não saber disso!!!”. O anseio de Carlos por comportamentos padrões e fortes cobranças que exige do gerente Jonas também reforçam essa hipótese.

É possível também, a partir desses trechos de conversação e recortes da observação ao trabalho no diretor ao posto, desenvolver indicadores que nos autorizam a identificar as seguintes hipóteses sobre os núcleos de sentido que apareceram em suas expressões:

- Um núcleo de sentido subjetivo forte relacionado a um desejo de obediência por parte dos seus empregados. Observa-se isso, além da análise realizada acima, através de trechos na fala de Carlos como “[o funcionário] deve fazer as coisas que foram determinadas...” ou “Enquanto funcionários, eles tem que dar o máximo deles”, podendo ser percebido ainda o desejo em Carlos de ter empregados que o valorizam e valorizam a empresa: “[o funcionário] tem que buscar reconhecimento do patrão” e em falas como “aqui eles tem um bom horário de trabalho, salário em dia, estrutura, equipamentos novos e modernos e até plano de saúde... mas eles não valorizam”.
- Outro núcleo de sentido subjetivo importante, construído pela pesquisadora mediante os trechos analisados, se refere a um certo “desapego” observado em Carlos quanto a seus empregados. Percebe-se essa idéia na medida em que Carlos nomeia sua própria empresa de “vitrine” de exposição dos seus empregados ao mercado de trabalho, o que nos remete a idéia de um desinteresse na retenção desse pessoal à sua empresa; na medida em que Carlos demonstra visualizar apenas aspectos negativos do comportamento deles, através de suas freqüentes reclamações e também quanto à sua forma de tratamento com seus empregados: “psiu” ou “oh, oh”, pois diz não “lembrar do nome de todos”.

- Um terceiro núcleo de sentido subjetivo a ser destacado nos trechos analisados é a sua intenção em manter um clima de trabalho agradável para seus empregados, apesar de apresentar comportamentos um tanto “brutos” conforme afirmados por alguns de seus empregados. Nota-se esse elemento, através de falas como “Não posso me desgastar com eles, para não ficar um clima ruim...” e através de comportamentos compreendidos pela pesquisadora em Carlos, como a contratação da consultora, cuja função é acompanhar o trabalho de todos, criticando construtivamente ou elogiando, organizando eventos, programas de incentivos, estudando benefícios para os empregados, etc. Outro fator importante para o levantamento dessa hipótese foi a revelação de Carlos sobre os momentos de integração que promove na empresa. Há três anos, por exemplo, Carlos, nas épocas festivas de final de ano, realiza um churrasco com torneio de futebol para os empregados e seus familiares. Nessa ocasião, Carlos providencia brindes para todos os funcionários e presentes para todos os filhos (crianças) dos empregados.
- Pôde-se ainda, ser percebido um núcleo de sentido subjetivo associado a sua posição frente à participação do trabalho, que parece voltada à família. Carlos entende que os empregados devem participar do trabalhado fazendo o seu melhor também para sua família, nas festas de final de ano, Carlos faz questão de enfatizar que a festa é familiar e que cada um deve levar esposa e filhos e durante as contratações que faz, Carlos investiga a situação familiar de cada candidato, valorizando para contratação quem é casado e possui filhos, uma vez que “quem tem família, tende a valorizar melhor o trabalho!”.

A análise do sujeito Carlos, ainda reservou a pesquisadora momentos importantes. Foi percebido, durante todos os momentos empíricos dessa pesquisa, um sujeito dotado de um olhar triste, apesar dos empregados o denominarem de “carrancudo”, e uma tentativa de manter viva a figura do filho. Isso pode ser percebido na aliança que Carlos usa, a qual contém uma forte gravação do nome do filho falecido. Além disso, ele mantém três retratos da família completa espalhados em sua sala: ele, a esposa e os dois filhos, sobretudo a declaração de amor ao filho, escrita cada dia em uma folha de anotações da sua mesa.

Esses fatos, mesmo sem serem ditos por Carlos, é de conhecimento geral no posto e, no dia em que Carlos se encontra mais calado e aborrecido, ouvem-se murmúrios: “Ih, hoje a saudade deve estar doendo mais forte”! O interessante é que Carlos nunca deixa escapar conteúdos pessoais a ninguém. Quando ele percebe que alguém se aproxima da sua particularidade, arranja logo um jeito de esquivar-se ou desconversar. Foi assim que ele fez

com o instrumento de completamento de frases. Apesar de esta pesquisadora não ter economizado cautela, sutileza e delicadeza ao tentar apresentar o instrumento, Carlos, sem muito parar para pensar, foi logo dizendo: “Ih, menina, depois eu vejo isso e te dou”, ao que o diálogo continuou:

Pesquisadora: Você quer que eu explique melhor, quer que eu te acompanhe no preenchimento?

Carlos: Não, não, não! Depois eu vejo isso aí. RS...

Pesquisadora: Podemos ao menos conversar um pouco sobre elas, sem mesmo você ter preenchido?

Carlos: Ah... larga isso para lá! Eu tenho que ver umas coisas aqui... Oh, oh, oh rapazinho... olha o carro lá!

E Carlos sai de perto da pesquisadora.

Na segunda cobrança pelo instrumento, já no mês de novembro de 2010, desta vez de forma bastante descontraída, a pesquisadora foi chamada por Carlos a sala dele. Ele mostrou o instrumento completamente em branco e disse: “o que é pra fazer aqui??? Esse ‘eu sou’ aqui... eu sou ninguém, menina”?! A pesquisadora pontuou: “Como assim? Você se percebe como ninguém?” e Carlos abaixa a cabeça e diz: “Precisa mesmo fazer isso aqui?” A Pesquisadora explica que ele não era obrigado a preencher, mas que gostaria muito de conhecer e conversar com ele sobre as respostas. Carlos emite um sorriso pelo canto da boca e diz levantando-se e saindo da sala: “vamo vê... vamo vê!” e não volta a comentar do instrumento.

É por meio de pessoas como Carlos que as tentativas de acesso a conteúdos subjetivos podem iniciar-se pela observação sobre comportamentos, gestos, expressões e diálogos “desintencionados”, até que consigamos visualizar alguma “porta de entrada” para o sujeito.

Não foram poucas as tentativas de diálogo na busca por esta “porta” de acesso ao Carlos, porém suas respostas às perguntas feitas de acordo com o objetivo desta pesquisa são sempre carregadas de frases repetitivas, o que impossibilitou maiores acessos aos conteúdos mais íntimos desse sujeito, talvez limitando a análise proposta pela pesquisadora.

## 5.2 Roberta: “... será que eles querem chegar a algum lugar?”

Roberta, 26 anos, casada, sem filhos, é administradora e consultora em gestão de pessoas do Posto Vila Velha há 4 anos. Para um início de contato, relacionamento e investigação do tema estudado com a consultora, a pesquisadora inicia questionando Roberta sobre sua percepção acerca do interesse dos trabalhadores em participar do trabalho. Roberta começa dizendo:

A pessoa que tem interesse vai buscar conhecimento, se envolver mais. Mas no posto, será que eles querem chegar a algum lugar? É complicado! Outro dia conversando com Alexandre sobre o proprietário do posto, perguntei a ele se ele achava a cobrança do Carlos indevida. Ele me disse que não, mas que ele deveria saber lidar com o funcionário. Deixei ele falar... ele disse que se ele não ficar, Carlos coloca outro no lugar e ele também consegue outra coisa... ou igual ao que eu tenho, ou um pouco melhor. Então, percebo que eles não estão preocupados. Eu já pensei em fazer um trabalho aqui, envolvendo mais a empresa, sabe? Trabalhando mais a cultura deles... Mas acredito que é o meio mesmo que eles vivem... É claro que em 10 você vai tirar 1 ou 2 que chegará em algum lugar, mas de uma forma geral...

Roberta parece incomodar-se com a situação atual do posto, contudo, não demonstra vislumbrar ações para reverter as situações que a desagradam. A pesquisadora, continua o diálogo questionando se Roberta acredita existir espaço ou se deveria existir um espaço para que os empregados participem mais. A consultora com bastante ênfase responde:

Eu acho que eu como consultoria poderia sim preparar um programa de educação corporativa e que eles ganhem algo em cima disso, entendeu? É claro que estará sendo investido, haverá a capacitação deles, mas em contrapartida eles também se beneficiarão. Acho que é na base da troca mesmo.

Pesquisadora: Você entende a participação como algo melhor para a empresa do que para o próprio funcionário?

Roberta: (silêncio). Eu acho!

Roberta revela nesse trecho, certa descrença no interesse dos empregados em participar do trabalho no posto, cuja solução poderia ensiná-los a participação e imagina que os relacionamentos podem dar-se na base da troca. É necessário, contudo, investigar a força desses elementos para a consultora.

Conforme descrito no primeiro capítulo, a consultora Roberta foi contratada pelo diretor do Posto Vila Velha para estimular os frentistas a oferecer a empresa na qual trabalham melhores resultados comportamentais e financeiros.

Com vistas a alcançar tal objetivo, a consultora desenvolve no posto observações críticas ao trabalho dos frentistas; acompanha individualmente cada frentista e, por meio de conversas individuais semanais, oferece a cada um deles *feedback* sobre a observação realizada, propondo melhorias para o trabalho; a consultora realiza mensalmente reuniões com toda a equipe de frentista para apresentar os resultados do mês anterior e propor novas metas e/ou campanhas, avisos ou regras, além de realizar eventuais treinamentos sobre “excelência no atendimento ao cliente” e “técnicas de vendas”. Roberta também acompanha e procura desenvolver uma postura gerencial e de liderança de Jonas, gerente encarregado de pista, realizando para isso avaliações de desempenho e cobrança semanal da postura ensinada.

Questionada sobre os ganhos que o empregado teria em participar mais do trabalho no posto Roberta afirma gesticulando bastante:

[...] eu acho que poderia haver um programa para eles, de educação mesmo que os fizessem refletir sobre a importância deles na empresa, qual o papel deles, o que existiria em troca se houvesse mais envolvimento... Não to falando de salário, to falando de reconhecimento. Eles tem muita necessidade de ouvir um elogio. Eu acho que deveria ser feito um trabalho de conscientização da importância dos funcionários aqui dentro, mas, como posso dizer... que eles saibam que o dono estará valorizando-os. Eu tava participando de uma aula na pós, e tava até pensando no posto... de montar um programa desses. Pensar numa coisa diferente. De educação mesmo, específico, mas tem que pesquisar o que que pode encaixar para adaptar ao posto.

Neste momento Roberta reforça o elemento indicador da crença no desinteresse dos empregados em participar do trabalho, devendo para isso, ensiná-los o papel e a participação possível de cada um. Reforça também, a idéia de que os ganhos podem ser baseados na troca. Aparece ainda nesse trecho, menções às aulas na pós-graduação o que sugere a importância dada aos estudos em sua vida (profissional) e novamente um incômodo com algumas situações no posto e um forte desejo de resolução.

Durante outro momento de conversação, a consultora afirma “lutar” por um ambiente de trabalho mais saudável, no qual

Carlos possa cumprimentar e sorrir para todos diariamente, perguntar sobre como andam as coisas, pedir soluções para a resolução de pequenos problemas do cotidiano, ser mais compreensivo e acreditar mais nas pessoas. Desta forma ele valorizará seus profissionais.

Roberta se reúne com Carlos pelo menos a cada quinze dias, apresentando relatórios que contêm dados sobre as metas atingidas, as avaliações de desempenho dos funcionários, a pesquisa de satisfação dos clientes e a postura gerencial do encarregado. Nessas reuniões, a consultora também acolhe novas demandas do diretor do posto e discute planos de ação.

Continuando a conversa, Roberta explica que “... desta forma ele valorizará seus profissionais. Desta forma, eu acredito que as pessoas permanecerão mais tempo aqui na empresa. E tem também minhas idéias de programas de educação continuada e tal...”. Nota-se que Roberta volta a citar sua idéia de um “programa de educação continuada” ao que a pesquisadora questiona: “Você fala em educação... educação para quem?” E o diálogo continua

Dos frentistas. Mas vai agregar tudo. Os caras vão ter um diferencial, vai existir um programa de desempenho, de motivação, de nível de conhecimento e que eles possam ganhar algum tipo de benefício e vai agregar resultados para a empresa e para eles. Tem muita coisa que é falado no meu curso que (nossa!) da vontade de fazer, isso encaixa, isso não encaixa, mas tem hora que eu acabo me frustrando, porque tem muita coisa que não está dentro da minha realidade hoje.

Pesquisadora: Como assim?

Roberta: São programas que dá para fazer e investir mais na consultoria, mas que não to vivenciando isso. E aí, as vezes to na sala e penso: caramba, isso aqui da pra fazer e tal, mas eu preciso vivenciar, estando mais dentro da empresa, aplicando no trabalho e me sinto limitada e sem saber aonde vou chegar. Eu converso muito com meus professores para ter mais idéias sobre como trabalhar melhor meus clientes. Mas eu me frustro, porque tem muita coisa nas matérias que não estou vivenciando... tem participação do pessoal da sala que consegue aplicar em suas empresas e eu fico me questionado onde posso aplicar isso nos meus clientes...

Neste momento, a partir da densidade e riqueza dos trechos de sua expressão, ousa-se levantar a hipótese sobre os núcleos de sentidos subjetivos da participação no trabalho para Roberta, relacionados a:

- Idéia da necessidade de “educar” os empregados do posto, mais especificamente os frentistas, a fim de envolvê-los mais no trabalho, de conscientizá-los da importância de sua função e com isso, obter maior participação no trabalho por parte de cada um deles. Soma-se a essa idéia:
- Um forte sentimento de frustração em Roberta por não poder, ou não conseguir participar mais no trabalho do posto e com isso, alcançar uma realidade ideal de trabalho nesse ambiente. Quando Roberta cita claramente esse sentimento, sua voz estremece sinalizando um choro contido. Essa emoção percebida em vários trechos de sua fala permite a construção das configurações de sentido estudadas em Roberta;
- Sentidos subjetivos associados à importância do desenvolvimento pessoal e intelectual, através dos estudos, uma vez que investe em cursos de especialização, citando seus ensinamentos a todo o momento e frustrando-se por não conseguir visualizar formas de praticar em seus clientes os conceitos aprendidos.

Esse trecho de conversação ainda se converteu em um forte indicador de sentido subjetivo associado a uma tendência autocrítica em Roberta. Uma forte e por vezes severa cobrança em

si mesma, a princípio profissionalmente, que pode deixá-la bastante ansiosa, travando sua capacidade de intervenções eficazes nos seu trabalho como consultora. É necessário investigar melhor esses elementos a fim de levantarmos hipóteses nesse sentido.

Sobre suas atividades, a consultora relata possuir autonomia para tomar pequenas decisões no dia a dia do posto, sem “passar por cima do gerente geral”, que, mesmo muito desanimado, desmotivado e cansado da rotina do posto ao lado do diretor com quem trabalha há 15 anos, “percebe-se que ele se chateia quando algo foge do seu conhecimento”. A consultora revela também que a liberdade que ela adquiriu para atuar e interferir na rotina do posto foi algo que conquistou com o diretor dele. Roberta comenta:

Não é fácil ganhar a confiança e a credibilidade dele [Carlos]. Acho que depois de quase quatro anos de parceria, ainda não ganhei de verdade... (risos) Consegui o que faço hoje me impondo e mostrando para ele que estou aqui só para melhorar os processos de trabalho. Hoje, o funcionário que quer algo, que sente alguma dificuldade com o trabalho, que tem alguma solicitação ou que sugere alguma mudança para melhor atender o cliente, vem até a mim primeiro na maioria dos casos. Daí, quando tenho certeza de uma melhor decisão, decido por mim mesma, autorizo alguns procedimentos e depois comunico com os gerentes e com os proprietários o que fiz. Se funciona? Às vezes sim, as vezes não... quando o diretor não concorda ele desfaz o meu combinado com o pessoal e tenta me convencer do porque, mas geralmente ele deixa quieto (risos) e mantém minha decisão.

Roberta demonstra possuir uma visão otimista do posicionamento do diretor Carlos como gestor do Posto Vila Velha, apesar “dos vacilos que ele comete de vez em quando”, referindo-se à forma rude de interferir no trabalho dos frentistas, em “sua fixação no lado negativo das pessoas”, à descrença e desconfiança nas pessoas à sua volta. Percebeu-se essa visão em Roberta, através de falas como a citada acima “...ele deixa quieto e mantém minha decisão” ou

[no posto] não fixa funcionário, apesar de eu achar que o dono validaria um projeto [de educação] desses...e quem fica, eu quero saber: o que faz as pessoas ficarem aqui??? Porque o Elimar e o Frederico, por exemplo estão aqui até hoje, em outros postos, não vejo muito isso, há mais rotatividade ainda...

Neste momento de conversação a pesquisadora instiga Roberta a achar essa reposta devolvendo a ela a questão:

Pesquisadora: Você acha que é por quê?

Roberta respira fundo e responde: Aquele negócio... é preferível ganhar muito dinheiro ou fazer o que gosta??? Eu prefiro fazer o que amo e ter um retorno razoável. O dono do posto e seu filho acha que o negócio é dinheiro, dinheiro... Chegou uma BMW e o filho do dono me disse: é para isso que trabalho! Aqui tem a questão dos benefícios que os funcionários acham que é obrigatório porque o dono não daria nada de graça...mas a questão do salário em dia... enfim, eu faria um diagnóstico... eu me questiono da rotatividade, mas ao mesmo tempo, porque tem gente que fica??? Porque o gerente

geral ta ali há mais de 10 anos com toda reclamação, mas está...e isso até hoje eu não consegui enxergar... não sei se é receio de não conseguir algo melhor ou comodidade ou é porque aqui ainda se valoriza... é algo que quero descobrir...

Nesse trecho, Roberta revela vários elementos: primeiro, declara com forte expressividade que ama verdadeiramente seu ofício, estando esse amor, acima da importância dos ganhos financeiros, percebendo o contrário no dono do posto e em seu filho. Roberta reforça esse indicador quando no instrumento de frases diz que *meu trabalho* “é gratificante, às vezes estressante, mas muito gostoso de se fazer”. Ainda, em vários momentos de conversação, Roberta demonstrou paixão pelo que faz, afirmando ter uma dedicação especial ao cliente Posto Vila Velha. Segundo ela, “é uma questão pessoal minha fazer isso aqui dar certo, ver todo mundo trabalhando direitinho e todos realizados, Carlos e os funcionários”.

O segundo elemento revela uma postura bastante reflexiva e questionadora em Roberta, reforçando também o indicador levantado anteriormente acerca de uma condição autocrítica em Roberta diante da sua participação no trabalho. Percebe-se isso quando numa expressão de lamento ela desabafa “...e isso até hoje não consegui enxergar...”. Esse indicador de uma posição bastante autocrítica em Roberta também foi possível observar através do diálogo em que ela explica à pesquisadora sobre seus projetos. Roberta enfatiza:

Na verdade, é uma questão pessoal minha fazer isso aqui dar certo, ver todo mundo trabalhando direitinho e todos realizados, Carlos e os funcionários. Eu sou do tipo de pessoa que se cobra bastante... não sossego enquanto não cumprir meus objetivos. E até quando ele não é atingido, sofro e me critico porque não estou conseguindo, o tempo todo!

Além disso, quando completou as frases *me arrependo*, respondendo “de ter falado duro com pessoas que amo, de ter deixado de perdoar” e mais diretamente nas frases *acho que poderia*, respondendo “ser mais tolerante comigo mesma” e *em minha opinião* “posso fazer e ser mais do que demonstro”, Roberta reforça esse elemento mais uma vez, o que já nos permite levantar a hipótese acerca do sentido subjetivo da participação no trabalho associado a uma postura de forte autocrítica, frustrando-se quando seus objetivos não são atingidos.

O terceiro elemento encontrado nesse trecho de conversação reforça a crença em Roberta numa postura de valorização do empregado pelo diretor Carlos, apesar dos comportamentos negativos que nunca deixa de citar como nesse trecho, o apego ao dinheiro. Em seus questionamentos Roberta chega a essa conclusão na medida em que reflete sobre o motivo de

alguns empregados permanecerem um bom tempo trabalhando lá, como o gerente geral e alguns frentistas.

Com 26 anos, bastante firme, segura e decidida, Roberta é formada em Administração e faz pós-graduação em gestão de pessoas. Suas falas e comportamento sugerem trabalhar com afinco, para que os funcionários se tornem mais “produtivos”; as aspas existem, pois, em suas falas, Roberta sempre utiliza termos da administração, dando sempre bastante foco aos resultados que “toda empresa precisa ter para sobreviver ao mercado”.

Conforme analisado anteriormente, percebeu-se ainda na consultora uma idealização da “empresa modelo”, ou melhor, do “Posto Vila Velha ideal”. Diante dessa idealização, Roberta tenta como pode e acredita que pode tornar realidade sua crença em uma gestão participativa, na qual existe forte cooperação, interação e compreensão entre todos os envolvidos, gerando satisfação, realização pessoal e profissional de empresários e empregados. Contudo, as práticas de Roberta, como reuniões, realização de avaliações e treinamentos parecem não favorecer muito para tornar realidade seu ideal, daí o sentimento de frustração.

Roberta ainda, enche-se de emoção ao citar sua religião católica e falar sobre as pessoas: “amo meu trabalho, pois gosto de lidar com pessoas... rezo bastante para Deus me usar e fazer uma diferença positiva na vida das pessoas, principalmente as mais simples, com quem trabalho”. Durante o completamento de frases Roberta responde diante do indutor *gosto*, escrevendo “de estar bem com minha família e amigos e gosto de poder servir, ajudar”, diante do indutor *talvez eu precisasse* “de mais paciência e mais fé” e do indutor *penso que posso* “dedicar muito as obras de Deus e para pessoas carentes, principalmente crianças”.

Nesse momento emerge outro elemento importante na configuração subjetiva analisada em Roberta: a importância da família e dos amigos. Outras frases como *mais amo na vida*, a consultora responde “meu esposo, meus pais e irmãos, demais familiares, amigos e do meu trabalho”. Responde ainda diante dos indutores indiretos *desejaria*, ao qual responde “ter meus filhos, meu apartamento e meu carro neste momento” e *desejo* “ser feliz, estar sempre com saúde assim como meus familiares e amigos”. Isso nos faz supor que sua família esteja presente, considerados os itens de mais força emocional, representando em sua vida um grande alicerce, uma espécie de direcionador de sua vida. Explicando esses itens do instrumento, Roberta afirma que, antes de tomar alguma decisão na sua vida pessoal ou

profissional, sempre consulta seu esposo ou alguém de sua família (pai ou mãe). Ousa-se diante desses vários indicadores, levantamos nova hipótese de sentido subjetivo relacionado à participação no trabalho, associado a um forte apego familiar, revelando até o desejo de aprovação e reconhecimento profissional pela sua família.

Por meio de trechos como esses e explicações emocionadas sobre o completamento de frases, percebeu-se ainda em Roberta, no que se refere à participação no trabalho, indicadores que nos autorizaram a identificar hipóteses sobre os núcleos de sentido subjetivo relacionados a:

- Questões solidárias de ajuda ao próximo, uma vez que além de definir-se como uma pessoa “companheira e leal”, responde e explica suas respostas com relatos carregados de emoção e experiência, através de indutores indiretos no completamento de frases como:

Gosto: ...de poder servir e ajudar.

Talvez eu precisasse: ter mais paciência e mais fé.

Penso que posso: dedicar muito às obras de Deus e pessoas carentes, principalmente crianças.

As pessoas para mim: tem seu valor, tem lugar de destaque em minha vida se sabem respeitar o próximo.

Roberta explica que participa de um projeto na igreja católica em que frequenta, a Pastoral de Ação Social, através do qual usa sua profissão para orientar pessoas carentes atendidas pela pastoral, além de ajudar seu grupo a promover ações como “Campanha do Agasalho”, retiros espirituais e visita com doações a instituições de caridade.

- Uma forte orientação religiosa que parece guiar suas ações na vida. Observa-se esse aspecto na medida em que Roberta relata pedir sempre a Deus que a “use”, “fazendo uma diferença positiva na vida das pessoas, principalmente as mais simples, com quem trabalho”. Neste sentido, sua orientação religiosa parece guiar seus caminhos, inclusive profissionais, influenciando desta forma, sua participação no trabalho. Essa hipótese se reforça em Roberta quando ela constrói as seguintes frases:

Me arrependo: ...de ter deixado de perdoar.

Talvez eu precisasse: ...de mais fé.

Penso que posso: dedicar muito às obras de Deus

A fonte de emotividade percebida em Roberta em seus relatos e através da presença do elemento religioso nas três frases não relacionadas acima, nos permitiu levantar da

hipótese da orientação religiosa que funciona como uma espécie de guia para as ações de Roberta.

- Apego ao seu trabalho, quando declara com forte expressividade que ama verdadeiramente seu ofício, estando esse amor, acima da importância dos ganhos financeiros. Roberta reforça esse indicador quando no instrumento de complementação de frases, responde aos seguintes indutores:

O momento mais feliz: quando consigo conquistar meus objetivos.

Meu trabalho é: gratificante, às vezes estressante, mas muito gostoso de se fazer.

No futuro vejo: realizada na vida pessoal e profissional.

O valor e a importância dada ao trabalho em sua vida podem ser percebidos quando Roberta coloca o seu trabalho diante de indutores fortes o momento mais feliz e o futuro. Ainda, em vários momentos de conversação, Roberta demonstrou paixão pelo que faz, revelando forte emoção quando cita que seu trabalho “é uma questão pessoal minha fazer isso aqui dar certo, ver todo mundo trabalhando direitinho e todos realizados, Carlos e os funcionários”. Ela atribui o valor de gratificante a ele, pois, segundo ela, “além de valorizar as pessoas, respeitar o próximo e fazer com que as pessoas se respeitem, quando atinjo minhas metas pessoais sinto uma sensação maravilhosa”.

### **5.3 Jonas: “Como você vai querer ter autonomia desse jeito?”**

Jonas, 63 anos, é casado, pai de duas filhas também casadas e avô de um menino de 4 anos. Iniciou um curso superior de Engenharia Elétrica, entretanto, não deu continuidade. Atua como gerente “encarregado do pessoal da pista”, como denominam no Posto Vila Velha, há 2 anos.

Por meio de bastante conversa e observação ao trabalho do sujeito Jonas no Posto Vila Velha, foi possível descrever suas atividades e responsabilidades na empresa, entre as quais estão observação, orientação e apoio ao trabalho dos frentistas; o ensinamento e acompanhamento do trabalho dos novos frentistas contratados; a recepção aos clientes e o relacionamento com eles; supervisão das pesquisas de satisfação dos clientes realizadas na pista; suporte e *backup* dos frentistas-caixa; acompanhamento do fechamento dos caixas, além do acompanhamento e cobrança das vendas de produtos da pista. Para tal, este profissional não costuma receber

treinamentos da fornecedora dos combustíveis ou do diretor, cabendo-lhe o aprendizado da função restrito ao que o gerente geral lhe transfere, ao que a consultora orienta e, principalmente, ao que absorve com sua prática diária.

Ainda, na ausência do gerente geral, deve assumir as seguintes funções: administrar os recebimentos de combustíveis e os dos cheques e tomar decisões diante de situações atípicas que acometem a rotina do Posto Vila Velha.

Jonas relata existir uma importante desconformidade entre suas tarefas prescritas e o real de sua atividade. Pela ótica desse sujeito, isso se deve ao fato principalmente por haver alguma similaridade entre sua função e a do gerente geral do posto, o que sinaliza um forte respeito pela hierarquia e pela pessoa representada pelo gerente geral. É possível percebermos essa situação por esta fala dele:

[...] às vezes acabo não fazendo tudo o que o posto espera de mim, pois quando N. [gerente geral] está presente, prefiro que ele autorize o recebimento de alguns cheques, fique mais no caixa e libere os produtos à venda, porque jamais quero passar por cima do N... Ele é muito importante aqui, é uma pessoa muito boa e de grande confiança do dono do posto. Deus me livre de ser acusado de autorizar um cheque roubado, de sumir com produtos que ficam na sala do N. ou de falta no caixa... prefiro me poupar disso e não burlar a hierarquia do posto, já que todas as minhas atividades podem ser feitas por ele também.

Nesse momento, Jonas declara seu sentimento de que poderia fazer mais como gerente do posto e pelo posto, contudo, um forte respeito à hierarquia que é afirmado parece o impedir. Nesse trecho da fala de Jonas também fica claro sua visão positiva acerca do gerente geral e a figura de Deus como destaque em sua declaração. Entretanto, continuemos investigando.

Foi percebido que Jonas, por muitas vezes, deixa de participar mais ativamente da rotina do posto também em virtude de um temor declarado pela acusação de erros cometidos. A fala acima, as observações, alguns flagrantes de situações e as conversas realizadas com Jonas sugerem que de fato sua aversão a erros se torna um dos entraves para sua participação no trabalho. Para Jonas, “se é pra fazer as coisas tenho de fazer direito”. Conseqüentemente, o gerente fica visivelmente abatido e desconcertado quando é punido verbalmente pelo diretor Carlos.

Quando questionado pela pesquisadora sobre sua compreensão acerca do tema participação no trabalho, Jonas reflete: “Ah, entendo que é se envolver com o trabalho, executar o trabalho...

quando tenho liberdade e autonomia, então... melhor!”. Continuando o diálogo, Jonas explica sobre a possibilidade de autonomia no seu trabalho:

Tenho liberdade sim, não posso dizer que não. Ele [Carlos] me dá carta branca para decidir sobre funcionários e problemas com o cliente, mas existe uma hierarquia que respeito bastante, tá? Jamais quero passar por cima do N. [gerente geral] e das decisões finais dele também.

Nota-se que Jonas, volta à questão da sua preocupação em “não burlar a hierarquia do posto”, declara receber de Carlos autonomia e continua a falar sobre os fatores que dificultam sua participação no posto:

Carlos fala que temos total liberdade para tomar decisões com relação aos frentistas e resolver problemas com clientes e depois é só passar para ele o que ocorreu. Ou seja, quem tem que tomar decisões, entre aspas, somos nós e quem tem que dar a cara na reta também. A responsabilidade de tudo é nossa [gesto entre aspas]. Entretanto, ele não está acostumado a deixar agente assumir responsabilidades. Só entra ou sai gente daqui, se ele autorizar. Quando ele ‘implica’ com um funcionário, por mais que a gente goste do funcionário, ele nem quer saber, demite mesmo! Com o cliente, se aceitarmos, por exemplo, um cheque suspeito na praça, o prejuízo quem arca somos nós! Como você vai querer ter autonomia desse jeito???

Nota-se inicialmente, uma contradição na fala de Jonas, visto que anteriormente ele havia afirmado possuir autonomia para decidir sobre sua equipe de trabalho e no próximo trecho de sua fala, garante que na verdade, quem decide sobre os funcionários é o próprio diretor do posto. Nota-se também que Jonas tem sua participação minimizada pelo temor do cometimento de erros, desta vez, de caráter e consequências financeiras.

Continuando o diálogo a pesquisadora questiona se existe algo mais que interfere negativamente na sua participação ao trabalho, ao que Jonas imediatamente e com bastante expressividade respondeu:

A confiança! Acho que Carlos não possui em mim a mesma confiança que tem com o gerente geral. Meu acesso, por exemplo à sala do gerente geral, que deveriam ser dos dois, onde ficam armazenados os produtos é restrito. Só N. tem a chave. A sala é do N. [gerente geral], mas eu utilizo porque não tenho outro espaço privado, mas quando ele vai embora, fico sem poder repor produtos para vendas, conferir valores e fazer meus acompanhamentos com os funcionários. A propósito... Carlos acabou de colocar uma câmera dentro da sala... até aqui ele quer vigiar agora...

Em seguida, enfatiza

Minha esposa, por exemplo, trabalhou muito tempo numa creche. Lá ela era responsável por tudo... a dona passava lá para saber como estavam as coisas e auxiliava em algumas

questões, mas o que significa isso? Poxa, quando o dono confia no trabalho da gente, as coisas fluem melhor, dá mais prazer trabalhar, o trabalho sai mais bem feito e o dono também acaba se preocupando menos. Carlos tem câmeras na casa dele onde ele vigia de casa tudo o que está acontecendo aqui no posto, sabia? Às vezes ele liga pra cá e chama atenção de um ou de outro por não fazer as coisas como ele quer, por que ele está lá, agarrado no trabalho, vigiando...

Nesse trecho de conversação foi percebida em Jonas uma emoção especial quando ele fala de uma possível falta de confiança do diretor com ele. Chegou até a pesquisadora um sentimento de chateação por não ser digno da confiança do Carlos. A Câmera instalada na sala do gerente geral vem desta forma, como uma confirmação desse sentimento em Jonas.

As pessoas, o relacionamento interpessoal e o respeito são elementos que representam uma força emocional expressiva na vida de Jonas. Confirma-se essa afirmação principalmente em trechos de falas como o destacado abaixo.

Pesquisadora: Que liberdade você tem no posto para executar seu trabalho?

Jonas: Tenho uma liberdade, mas uma cobrança assídua do Sr. Carlos, que não me deixa relaxar, tá? Cobra mesmo e eu acho que é dele, tá? Eu acho dessa maneira. É... eu acho que me integrei à equipe. Faço questão de trazer os outros a integrar também. Eu não gosto de só eu participar.

Pesquisadora: Como assim “só eu participar”? De que participação você fala?

Jonas: Em todos os... Por exemplo, eu procuro integrar os frentistas à equipe. Para não ter um frentista apático. O novato. Procuro trazê-lo à integração com a equipe. De que maneira? Brinca, ou quando tá excedendo, a gente chega junto também... outro dia, tive que intervir num arranca-rabo entre Wagner e Junior. Aí no dia seguinte o Wagner não veio, quando Junior retornou, chamei primeiro Wagner, pois a agressividade foi dele e me situei do que houve. Começaram por brincadeira depois partiram para agressão e ameaças. Eu não gosto disso...Aí chamei o Wagner e disse: não me interessa saber o que houve, mas por eu gostar de você, eu queria conversar com você o seguinte: as coisas não podem ser resolvidas desta maneira. Você pensa bem, estamos na expectativa de você ir pra marinha e lá você tem arma. Você vai resolver tudo assim lá na marinha? Aí ele disse: ‘não, eu me excedi’. Eu disse: não, não quero saber, eu quero que você tenha esse tipo de consciência. As coisas não podem ser resolvidas desta maneira. As coisas têm que ser resolvidas como te falei, em qualquer situação, no diálogo, “ah, mas eu tava com alguns problemas e ele me irritou”, eu disse: atire a primeira pedra quem não tiver problema. Você acha que eu venho trabalhar sem problemas em casa? Acho que nunca venho aborrecido? Então isso, é porque a gente quer você aqui. Não esqueça essas coisas. Aqui no posto, pensemos nos problemas do posto. Aí depois falei com Junior: o que houve ou deixou de haver não me interessa. Quem tá certo, quem tá errado, os motivos... só não quero que se repita em hipótese nenhuma! Não pode se repetir.

È possível identificarmos em Jonas nesse momento, elementos que indicam inicialmente forte respeito pelas pessoas, na medida em que sempre se refere ao Carlos como senhor; a importância dada à integridade moral; a uma posição pacífica e apaziguadora diante de conflitos e um forte valor dado a uma postura profissional no ambiente de trabalho.

E o diálogo continuou:

Pesquisadora: Você chegou a levar essa situação para o Gerente geral ou o proprietário?

Jonas: Não, depois que eles me perguntaram eu disse o que tinha acontecido, mas resolvi ali. Eu podia pedir para eles darem as mãos, mas não quero isso. Não quero um tratando mal o outro. Ou tentando prejudicar. Eu quando tinha 12, 13 anos, eu ia para o Álvares Cabral e lá a gente tinha uma brincadeira entre os meninos de uma passar a mão na bunda do outro. Brincadeira de criança... Então a gente ficava naquela brincadeira, e um dia um colega não gostou e daí pra frente passei a não brincar mais. Nós quase saímos no... você quer brincar, mas tem gente que não quer.

Jonas nem conseguiu pronunciar a palavra tapa e engoliu seco. Percebe-se que aquela experiência da adolescência o marcou profundamente. Pela força emocional dessa expressão e pelos elementos já percebidos em Jonas anteriormente é possível levantarmos a hipótese da existência de sentidos subjetivos associados a um forte respeito ao próximo, a uma forte tendência ao aprendizado diante das experiências vividas, além de indicativos de um forte valor dado à honestidade. Após a percepção da intensa emoção vivida através dessa fala, a pesquisadora questiona se após esse fato ele nunca mais brincou com alguém. Jonas enfaticamente respondeu:

Não, não brinquei mais. Porque eu acho que nem todo dia é dia de você brincar. Ninguém tem estrela na testa dizendo: oh, não brinca comigo, não! Então, eu não brinco mais! Com ninguém. Eu não brinco. Chamar o cara de veado, filho da p... Eu tirei proveito disso. Daí pra frente, não chamo, não brinco de jeito nenhum. Tirei proveito! Eu contei isso para eles e disse: vocês tão pensando que isso só acontece com vocês? Comigo já aconteceu... Só que eu não posso mais brincar com ninguém. Porque se um gosta e o outro não gosta, como vou saber? Quando que posso brincar, quando que não posso? Ainda falei mais com eles, to chamando algum de vocês por apelido? Não chamo! Os irmãos de Gabriel o chamam de Biu. Alguém já me viu chamando ele deste apelido??? Não, nem vão ver. O nome dele é Gabriel e vou chamá-lo de Gabriel. Vocês também... eu chamo vocês por apelido? De jeito nenhum, e não gosto. Tem que respeitar! Lá no campo de futebol se vocês quiserem tudo bem, mas aqui eu não aceito. Eles tem uma brincadeira de tirar o fecho do boné...Eu já falei com eles: não façam! Arrumam outra coisa para fazer.

E o diálogo prossegue:

Pesquisadora: Você preza muito essas coisas?

Jonas: Eu prezo justamente por causa disso, me fez mal! Discutir com um colega por causa de uma brincadeira...Nem todo dia você aceita essas brincadeiras.

Pesquisadora: A reprovação do seu colega o fez mal?

Jonas: Sim a reprovação me fez mal e depois partir para agressão... é colega! Nunca gostei de agressão. Sou muito radical?

Confirma-se então, a hipótese da existência de sentidos subjetivos em Jonas associados a um forte respeito ao próximo já que não “brinca” com as pessoas nem as chama por apelidos pois não conhece a liberdade e os limites de cada um, além de um claro “tem que respeitar!” que

ênfatisa em sua fala. Também, a uma forte tendência ao aprendizado diante das experiências vividas, declarando ter “tirado proveito” dos eventos passados em sua vida que determinaram seu comportamento presente.

A hipótese também se confirma através das respostas dadas por Jonas aos seguintes indutores indiretos apresentados a ele através do completamento de frases:

Não gosto: de injustiça

Desejo: toda paz e todo amor e compreensão a todos, indistintamente

Me incomoda com: a injustiça, a desonestidade, política, corruptos, a destruição do meio ambiente

As pessoas para mim: são meus semelhantes.

Nota-se que é muito marcante em Jonas uma preocupação de boa convivência, com questões sociais de honestidade, justiça, amor e igualdade que parecem conduzir sua forma de relacionamento com os demais, inclusive profissionais, bem como sua conduta de participação no trabalho.

Continuando a investigação em Jonas sobre os sentidos subjetivos associados a sua participação no trabalho, houve um momento empírico que, o elemento observado anteriormente sobre sua aversão a erros se repetiu, agora com mais força. Durante uma observação ao trabalho no Posto Vila Velha, esta pesquisadora pôde presenciar: o diretor chamar Jonas à atenção por um erro cometido na montagem de escalas de trabalho no dia das eleições de outubro de 2010. Após perceber que a pesquisadora presenciou a cena, Jonas a chamou para um desabafo.

Tá vendo como as coisas são?! No primeiro turno da votação, faltaram dois frentistas, ficamos na mão e fui chamado atenção. Para não correr o risco novamente, escalei todos para trabalhar no segundo turno e fui chamado atenção pelo excesso de pagamento extra a funcionários! Ainda por cima, me disse que se não sei fazer escala é para chamar ele. Não vou fazer mais, quando for assim, agora ele é quem vai decidir o que fazer e se me chamar atenção hoje por alguma outra coisa, eu entrego minha carteira de trabalho a ele.

A partir desse momento, dado à força da informação, revelando até certa indignação ao dizer “Como você vai querer ter autonomia desse jeito???” , é possível perceber em Jonas quanto à participação no trabalho, uma aversão a erros, uma vez que o erro resulta em ser chamada a atenção, evento que também o desagrada profundamente. Contudo, essa situação não parece ter fim na medida em que por receio de errar e precisar ser corrigido, Jonas deixa de agir, surgindo desta vez um sentimento de decepção já que “poderia fazer mais”.

Através dessa formulação e uma afirmação bastante expressiva em Jonas quando reflete como ele se vê hoje no posto, “não como uma peça fundamental, mas importante” é possível levantarmos a hipótese da existência em Jonas de sentidos subjetivos associados a um sentimento de angústia por não conseguir participar mais do trabalho como desejaria. Isso, dado a sua aversão a erros e possíveis formas de correção a eles, o que parece travar sua capacidade de ação; dado também ao forte respeito demonstrado pela hierarquia do posto e finalmente, ao sentimento decepcionante de que Carlos não confia nele. Desta maneira, Jonas tem sua ação e tomada de decisão minimizada no Posto Vila Velha.

Apesar de todas as dificuldades apresentadas por Jonas, o trabalho, segundo ele, é parte fundamental em sua vida, representando vitalidade, produtividade e utilidade, uma vez que já poderia estar aposentado. No instrumento completamento de frases, diante do indutor trabalho e meu trabalho Jonas responde:

O trabalho: realizo com satisfação, com amor e dedicação! Representa boa parte da vida e não suportaria ficar parado! Aliás, é muito mais importante pela ocupação do que pelo salário! Não dou muito valor aos bens materiais...

Meu trabalho é: ótimo! Aliás, sou um “camaleão”, pois sempre me adapto. Meu trabalho tem umas inconveniências, mas me adaptei, pois não gosto de ficar parado na frente de uma TV, de um livro ou de um computador.

De fato, em todos os momentos observados e trabalhados por esta pesquisadora, Jonas apresentou-se sempre muito alegre e dedicado ao que faz, encarando com bom-humor os fatos da vida, além de mostrar-se calmo, tolerante, respeitoso e valorizador do ser humano “indistintamente”. Nota-se nesse trecho, forte expressividade ao dizer que “não suportaria ficar parado” e quando relata não atribuir tanto valor aos bens materiais.

Quando questionado pela pesquisadora sobre sua forma de gestão à sua equipe de trabalho Jonas afirma: “Prefiro incentivar a equipe por um trabalho por amor e satisfação própria e não atuar como um ‘imperador’ que impõe regras e obediência aos súditos. Tento contribuir para que a equipe saiba se autogerir, se resolver”. Nesse momento Jonas critica a postura do diretor Carlos que

[...] se apresenta para nós e deseja que nós gerentes nos comportemos igual. Por exemplo, ele exige que assim que o carro estacione para abastecer, os meninos levantem logo as palhetas do veículo e sem permissão do cliente inicie a lavagem. Eu não vou pedir para eles levantarem a palheta sem pedir a autorização do cliente como Carlos quer, tá? Carlos de longe não ouve o cliente dizer “não, não, quero não!” e conclui que a gente não está

oferecendo o serviço. Caso a palheta quebre ou o vidro trinque sendo que o cliente não autorizou o serviço? Ele vai pagar o prejuízo??? Hum... Carlos só tem uma ótica! Não conhece os clientes e as preferências dele e cobra errado do pessoal. E quem ele não vê fazendo assim, pega no pé da pessoa até mandar ela embora! Isso quando não é no meu pé que ele pega me ameaçando...

Diante disso, observou-se que Jonas tenta manter uma gestão participativa, diferente ao que o diretor pratica na empresa, como forma de manter um clima harmônico no trabalho, garantindo relações de respeito entre as pessoas e procurando despertar em todos, o amor pelo trabalho a partir do seu próprio exemplo.

Falando de trabalho, amor e dedicação, Jonas, durante conversa após o completamento de frases, iniciou uma breve reflexão sobre a vida. Nesse momento, Jonas relaxava, sorria e gesticulava bastante quando falava da vida. Para ele *a vida é ótima, é um presente de Deus e o momento mais feliz* foi quando nasceu. *A melhor coisa de sua vida é sua família, esposa e duas filhas, sendo as pessoas* para Jonas “seres semelhantes, ninguém sendo melhor do que ninguém”, além de desejar “ser um monge tibetano para ter muita calma e paciência”.

Jonas ainda se define como “filho de Deus” e cita bastante no instrumento completamento de frases sua repulsa pela injustiça do mundo e as que acontecem em seu trabalho, como esta fala na qual explica seu sentimento pelo diretor Carlos:

Poxa, eu tenho pena... As vezes me dá raiva das coisas que ele faz, mas em oração com Deus uma vez, pude sentir ele me dizendo que tenho que orar pelo Carlos. Ingrid, ele é uma pessoa digna de pena: não aproveita nem a família.

Diante dos momentos compartilhados com Jonas – conversações, observações, explicações sobre as frases produzidas – e expostos nesta pesquisa, foi possível observar no que se refere à participação no trabalho, indicadores que nos autorizaram a identificar novas hipóteses sobre os núcleos de sentido subjetivo em Jonas relacionados a:

- Um forte apeço pelo “trabalhar”, relatando a importância de o fazer com amor, ao mesmo tempo em que procura estimular na sua equipe o mesmo sentimento. Desejo de produtividade, já que “não suportaria ficar parado”, enxergando a aposentadoria como algo distante de sua realidade apesar da idade avançada;
- Um grande apego familiar, estando suas filhas e esposa presentes em alguns de seus discursos, como a atuação da esposa na creche em que trabalhava e algumas frases construídas. Sua família parece ser seu alicerce, representando o sorriso do seu neto sua “alegria de viver” e para quem pôde passar “todos os valores que é preciso na vida: caráter, honestidade, respeito ao próximo, temor a Deus e amor ao trabalho”.

- Uma destacada crença religiosa em Deus, que parece guiar seus comportamentos, inclusive profissionais. Como citado anteriormente que, através de uma “resposta divina” resolveu não se demitir do posto e sim, orar pelo diretor e ficar ao seu lado, já que é “digno de pena”.

## 6. Sentidos subjetivos da participação no trabalho para os frentistas

Além das funções básicas conhecidas por todos, os frentistas também realizam procedimentos de recebimento de valores por meio de dinheiro, cartão de crédito, cheque ou notas a pagar; sangrias no caixa, depositando as somas no “cofre boca-de-lobo” da empresa; fechamento dos caixas via sistema (“tiragem de encerrante”), além da venda de produtos na pista (óleos, filtros, extintores, palhetas, entre outros, que também lhe são exigidas; limpeza na pista onde trabalha; pequenas manutenções nas bombas que utilizam para o abastecimento.

Por meio de diálogos informais com os frentistas, foi percebido que o momento em que existe maior participação no trabalho, o qual, além de suas atividades, eles exercem atuando de forma convergente com os objetivos da organização, é aquele em que os gerentes e o diretor não estão presentes: sábado à tarde e todo o domingo. Nesses dias, cabe aos frentistas gerir inconveniências com os clientes, como relata o frentista Heliomar:

Tem cliente que é malandro! Pede para completar o tanque e quando vai pagar diz que esqueceu a carteira. Daí temos que pensar rápido. Ou pedimos para deixar um documento, cheque calção... se é cliente conhecido, fazemos notinha ou na pior da hipótese retiramos todo o combustível do tanque e é exatamente o que acontece quando um frentista disperso põe combustível errado no tanque no cliente.

Conforme relatado por alguns frentistas, existem momentos em que clientes afirmam veementemente já haverem pagado pelo serviço quando o frentista inicia a cobrança; isso acontece, pois há situações nas quais se abastece mais de um veículo simultaneamente. Ele deve conduzir a situação com a solução que melhor o acomete, como encerrar o caixa conferindo a litragem vendida com os valores recebidos ou um simples diálogo de convencimento com o cliente.

As situações são ainda mais diversas. Há casos em que clientes afirmam terem seu veículo arranhado, manchado de combustível devido à indevida manipulação dos frentistas; clientes que enfrentam a regra do não recebimento de cheques, entre outros. São situações como essas em que se pode observar a possibilidade real de participação no trabalho dos frentistas.

Os frentistas do Posto de combustível Vila Velha, para desenvolverem seu trabalho, contam com uma equipe de oito empregados contratados, dos quais quatro trabalham em um dia e quatro, no dia seguinte. Isso ocorre porque a escala de trabalho desses sujeitos é a “12x36”, ou

seja, cada um trabalha doze horas e folga trinta e seis. A remuneração é exatamente o que o sindicato estipula para a categoria, recebendo como benefícios 30% de insalubridade/periculosidade; comissão pelas vendas realizadas; plano de saúde e odontológico (o posto paga 50% do valor dos planos para o empregado) e auxílio transporte. O Posto Vila Velha não oferece aos seus empregados a participação nos lucros da empresa, e o treinamento da função é realizado informalmente pelo gerente Jonas, com ajuda dos frentistas mais antigos.

Sobre as condições de trabalho que o posto oferece a seus empregados foi percebido (entre os sujeitos pesquisados) que há alguma satisfação, pois não é toda empresa que oferece planos de saúde e odontológico, além de 10% de comissão sobre as vendas. Entretanto, as reclamações surgem principalmente pelo fato de terem a obrigação de pagar por quaisquer prejuízos ocasionados aos bens do posto, aos bens dos clientes ou ao caixa da empresa, sem que participem do lucro dela.

Ao longo dos momentos empíricos com os frentistas, apresentados a seguir, é possível perceber o que facilita e o que dificulta a participação deles no trabalho, as possíveis satisfações e descontentamentos com a empresa, além, é claro, de identificarmos indicadores de sentidos subjetivos relacionados a essa participação discutida.

Foram escolhidos como sujeitos dessa pesquisa os três frentistas com maior tempo de permanência na empresa, para obter maiores informações de cada um acerca do sentimento de trabalhar lá, além de tentar garantir maior tempo de trabalho da pesquisadora com o sujeito escolhido.

No início desta pesquisa, explicou-se a necessidade de cautela durante os procedimentos de levantamento de informações, por se tratar de um ambiente privado com alto risco de demissões. Diante disso, na maior parte da vivência da pesquisadora no ambiente do Posto de combustível Vila Velha durante o período da pesquisa, foram utilizados como instrumentos de obtenção de informações o diálogo informal individual e as observações.

As observações dos sujeitos em atividade foram importantes, pois representaram momentos de compreensão da função de cada sujeito; entendimento da realidade do trabalho de cada

sujeito, bem como as dificuldades e os fatores que favorecem a participação no trabalho, além de confirmar ou não informações obtidas nos relatos dos sujeitos.

### **6.1 Alexandre: “Participar é... é...como fala, meu Deus?”**

Alexandre, 32 anos é casado e pai de dois filhos. Atua como frentista no Posto Vila Velha há 15 meses. Com o intuito de iniciar um relacionamento com esse sujeito e um diálogo acerca do tema pesquisado, foi indagado sobre seu conhecimento do conceito de participação no trabalho, ao que o frentista respondeu:

Participar é... é...como fala, meu Deus? Tomar a equipe... igual hoje, o estagiário foi passar o cartão do cliente e ficou com medo, pois deu não autorizado, aí se o cliente não pagar, ele é quem iria pagar, aí eu falei: não rapaz pode ficar tranquilo, a gente vai resolver, não pense que você está sozinho e mesmo se não resolver a equipe toda rateia isso aí...

Nota-se que no primeiro trecho de conversação com a pesquisadora, Alexandre já expôs as preocupações com os prejuízos financeiros que os empregados do Posto Vila Velha tem. Diante disso, a pesquisadora decidiu sondar se essa preocupação seria um entrave e o único para a participação no trabalho. E o diálogo seguiu:

Pesquisadora: E você acha que consegue participar de verdade do trabalho aqui no posto?

Alexandre: Até temos liberdade para trabalhar aqui... quer dizer... tudo depende do humor do nosso patrão. Tem dia que ele tá tranquilo e deixa a gente bem à vontade e até brinca, mas quando está de mau humor, sai de baixo... ele desce do escritório, fica na pista só dando pitaco no nosso trabalho, deixa a gente doído que até os clientes reclamam!

Pesquisadora: E isso interfere na sua participação no trabalho?

Alexandre: Poxa, ele atrapalha a gente ficando aqui em baixo, dando pitaco no nosso trabalho. Ele grita: oh, o carro aí, eim?! Você não lavou esse pára-brisa! Mas acontece que ele de longe não ouve a gente oferecer o serviço para o cliente e ele recusar... Quando ele desce, já fica todo mundo tenso e acaba com o humor da gente!

Pesquisadora: Dando pitaco?

Alexandre: É interferindo... nos guiando como se a gente fosse robôs. Poxa, todo mundo trabalha direitinho e ele parece que fica procurando erros, falhas e coisa errada em cada um. O cara parece que só vê o lado negativo das pessoas!

A partir dessa última fala de Alexandre, o diálogo parou por uns instantes. A pesquisadora respeitou e valorizou o silêncio do sujeito diante dessa última expressão que, a propósito percebeu-se repleta de sentidos e significados fortes para Alexandre.

Parece que para Alexandre a liberdade ao trabalho envolve um “deixar a vontade” pelo “patrão”. Pelas suas expressões, os “pitacos”, entendidos como intervenções do Carlos ao trabalho dos frentistas e o “mau-humor” demonstram irritar profundamente esse sujeito em vias de deixá-lo “doido”, conforme o mesmo cita. Essas interferências de Carlos ao trabalho dos frentistas, conforme revelados por Alexandre, causa nesse sujeito a sensação de ser tratado como um “robô”, fato que o chateia bastante, já que desta forma, somente é valorizado o aspecto negativo das pessoas que trabalham no Posto Vila Velha.

A fim de investigar essa formulação construída, a pesquisadora resolve quebrar o silêncio e questionar:

Pesquisadora: E como você o vê? E as demais pessoas ao seu redor?

Alexandre: Bem, ele é o dono do posto, ta certo em querer tudo perfeito. O problema é a forma com quem ele busca isso: deixando todo mundo tenso, só chega perto da gente para cobrar horário e vendas... agente se sente aqui como uma peça que serve só para cumprir tabela.

Pesquisadora: Explique isso melhor...

Alexandre: É como num jogo de futebol, para terminar a partida, certo (?), tem que ter 11 no time, senão fica desfalcado e pode perder, mesmo que um deles não seja tão bom assim, tem que ocupar espaço! E aqui parece que ele vê a gente como ocupadores de espaço, acho que ele não vê nenhum destaque no time... A vida é tão boa e só temos uma oportunidade de viver e porque a gente não faz isso respeitando mais as pessoas, conquistando amizades, sendo mais feliz, menos estressado?

A partir desse ponto é possível levantarmos indicadores de sentidos subjetivos da participação no trabalho em Alexandre, associados a:

- Um sentimento de ser visto no posto como um objeto – ora comparando-o a um robô, ora comparando a uma peça de um jogo, ora enfatizando o quanto não se sente importante, já que parece estar ali somente para “ocupar espaço”.
- Sentidos subjetivos associados a um anseio por um ambiente de trabalho onde as pessoas são bem-humoradas proporcionando a todos sensações de relaxamento, já que no posto se sente “tenso” sempre que Carlos inicia suas interferências ao trabalho da sua equipe.
- Sentidos subjetivos associados a uma visão positiva da vida, uma vez que ela “é tão boa e só temos uma oportunidade de viver”. Diante disso, Alexandre valoriza na vida o respeito ao próximo, as amizades, o “bom-humor” que tanto cita e a sensação de relaxamento quando diz: “(...) porque a gente não faz isso [gozar da oportunidade de

viver] respeitando mais as pessoas, conquistando amizades, sendo mais feliz, menos estressado?”

É importante salientar que os elementos apresentados são indiretamente apresentados por Alexandre como entraves à sua (e de toda sua equipe) participação no trabalho ao Posto Vila Velha.

Apesar de percebidas muitas reclamações nas suas colocações até o momento, Alexandre, de fato sempre bem humorado, revela que, contudo, a situação no posto tem melhorado recentemente, principalmente por não mais ocorrerem faltas no seu caixa. Isso porque “saiu um pessoalzinho meio mal-encarado e pude controlar melhor meu caixa”. Através de gestos com as mãos durante esta fala, Alexandre insinua a possibilidade de furtos entre colegas, do dinheiro recolhido pelo caixa. Reservemos essa revelação e continuemos a investigação.

Alexandre também relata se sentir importante no posto, toda vez que seu gerente Jonas o consulta antes de contratar frentistas que passavam por treinamento. Alexandre explica:

Jonas me pergunta o que eu acho deles, do desempenho no atendimento, nas vendas, com relação ao comportamento e tal... divide essa responsabilidade comigo, é legal, me sinto até meio importante! [risos]... nos outros dias, sou só um frentista mesmo!

Nota-se que novamente Alexandre explicita seu sentimento de não se sentir importante e valorizado no posto, na maioria das vezes. Fica claro também que, mesmo sem tanta consciência disso, a participação no trabalho é algo significativo para Alexandre, já que o faz se sentir importante. Entretanto, na sua visão, Carlos trata as pessoas como peças que podem ser descartadas em qualquer momento, sem dar importância alguma para elas, só interessando a ocupação de um espaço vazio.

Para esse sujeito, essa ação motivadora, o sentimento de que é uma peça importante na empresa, é proveniente de ações tomadas pelo gerente Jonas. Observa-se:

Jonas nos dá mais abertura para participar. Até me sinto mais importante no posto, toda vez que ele me consulta antes de contratar o pessoal que está treinando... Acho que ele gosta das minhas opiniões e acredita em mim. Isso é fantástico nas pessoas!

Pesquisadora: O que é fantástico nas pessoas?

Alexandre: Reconhecer, valorizar e dar abertura ao outro. Tem vez que Jonas me pergunta o que eu acho do pessoal, do desempenho no atendimento, nas vendas, com relação ao comportamento e tal... divide essa responsabilidade comigo, é legal, me sinto até meio importante! [risos]... nos outros dias, sou só um frentista mesmo!

Pesquisadora: “só” um frentista?

Alexandre: É...o que é ser um frentista? [risos] Eu entrei aqui de bobeira...

A partir do forte teor emocional dessas expressões e em menor importância a reincidência de citações como esta, é possível nesse momento, levantarmos a hipótese de sentidos subjetivos associados à participação no trabalho para Alexandre relacionados à necessidade de se sentir importante no trabalho, de lhe ser oferecida credibilidade e de ser valorizado. Contudo, essa necessidade não parece muito possível de ser sanada uma vez que o próprio Alexandre não demonstra atribuir importância à sua função, ao contrário, deprecia totalmente seu ofício quando num tom irônico e risonho diz: “o que é ser um frentista?”, plantando em seu ouvinte a idéia da resposta: “nada!”.

Ainda nessa fala, surge novamente a valorização dada às pessoas que a propósito, admira, percebendo como “fantástico” a postura de Jonas diante dos subordinados.

Para Alexandre, ao contrário do gerente Jonas, a postura de não valorização de Carlos aos seus funcionários é um dos maiores motivos do “entra e sai de gente no posto”. A propósito, após participar de todos os momentos empíricos da pesquisa, Alexandre surpreende a pesquisadora com seu pedido de demissão. Após duas escalas sem comparecer ao trabalho, Alexandre é cobrado por Carlos e resolve assumir:

[...] estou treinando em uma empresa mais próxima à minha casa, onde serei vendedor e poderei ganhar mais, tenho duas semanas para provar que mereço ser contratado, mas vou sair logo daqui, se não der certo, arrumo outro posto! O trabalho lá é mais tranquilo, mais leve e posso ganhar mais...[risos] Pra quem não estudou o que deve está bom! Quero dar uma vida melhor pra minha família, por isso tenho que trocar logo de função...

A fala de Alexandre sugere que o desapego do frentista ao trabalho, além da desmotivação pela falta de valorização do diretor do posto, está atrelado à facilidade de nova ocupação desse cargo em outros postos. Além disso, o caráter de “função transitória” da função frentista parece ser uma visão compartilhada com outros postos de combustível também, assim como a não exigência de experiência, treinamentos anteriores ou nível de instrução. Nesta fala,

aparece ainda indicadores de sentido subjetivo associados a uma necessidade de ganhos financeiros e ao apego por sua família que analisaremos mais tarde.

Alexandre reforça essa formulação quando afirma “...é um problema que todo posto tem”, referindo-se à falta de caixa e a rotatividade de frentistas.

Inclusive, quando a gente percebe que está demais a gente sai e entra em outro posto facilmente. Isso como forma de correr do problema da falta de caixa. Acho que é por isso que aqui entra e sai gente o tempo todo... se bem que a forma do Carlos trabalhar, nunca valorizando o funcionário é um grande motivo também.

O frentista por outro lado, afirma gostar do posto principalmente pelas amizades que fez, tendo recusado outras oportunidades de emprego por causa delas. Mas, quando interrogado sobre sua profissão (se ela seria “pra sempre”), Alexandre enfatiza: “Claro que não!”. Alexandre já havia trabalhado como vendedor durante quatro anos, mas como sua carteira não era assinada, não era possível ter provas nem conseguir estabilidade em uma empresa, daí “apareceu a primeira oportunidade de ser fixado no posto e resolvi aceitar”.

A partir desse momento, a presença de alguns indicadores de sentido subjetivo juntamente com a análise das respostas dadas aos indutores do completamento de frases, foram fundamentais para o levantamento das seguintes hipóteses de sentido subjetivo relacionados à participação no trabalho em Alexandre:

- A um valor atribuído às pessoas e aos relacionamentos à medida que percebe como “fantástica” a postura de Jonas diante dos subordinados; deixou de sair do posto onde trabalha, preferindo ser fiel às amizades que nele fez, como observado na seguinte fala:

Pesquisadora: O que você vai levar daqui?

Alexandre responde prontamente, mudando o tom de voz: AS AMIZADES! A galera gente boa que até me segurou um pouquinho mais aqui, o Jonas, pessoa formidável que sinto profundo respeito e admiração... aliás, vou sentir saudades dele. Isso é que é um líder! E as peladinhas que batíamos também!

Sua família (esposa e filhos) também ocupa um lugar importante e especial em sua vida.

Abaixo, analisemos algumas das repostas de Alexandre ao completamento de frases:

Gosto: das pessoas ao meu redor  
 Não gosto: pessoas invejosas  
 O momento mais feliz: nascimento dos meus filhos  
 O trabalho: bom para conhecer mais pessoas  
 Me incomoda com: pessoas ignorantes  
 No futuro vejo: as pessoas mais boas

As pessoas para mim: são importantes!

Nota-se que em 7 das 20 frases do instrumento, Alexandre evidencia a importância das pessoas em sua vida, reforçando, com isso a hipótese levantada. Alexandre demonstra ainda, intolerância com pessoas invejosas ou “mau-caráter” e deseja fixar-se em um trabalho no qual exista “um bom clima” entre as pessoas, facilitando assim, sua participação no trabalho. Relata desejar da vida mais amor entre as pessoas, mais obras de caridade e condições de vida melhor para seus filhos. A propósito, sua emoção chega ao ponto máximo durante a explicação de suas respostas quando cita sua família. Para Alexandre, *o momento mais feliz de sua vida* foi o nascimento dos seus filhos. E para dar condições de vida melhor para os filhos, ele relata *talvez precisar* de mais dinheiro.

- Revelam-se também, sentidos subjetivos associados a uma visão positiva da vida, uma vez que ela “é tão boa e só temos uma oportunidade de viver”. Alexandre se define como “bom de bola” e em quase todos os diálogos realizados sobre seu trabalho com esse sujeito, o assunto terminava em futebol ou nas amizades que fez no posto. Sempre descontraído, Alexandre diz amar a vida e tudo nela, afirmando: “minha vida é simples, mas eu gosto!”. Analisemos outras respostas diante do completamento de frases:

Desejo: *viver para sempre*. Neste momento enfatiza que gosta de viver e se indigna ao refletir que “ainda tem pessoas que não dão valor a vida”.

Acho que poderia: *sonhar um pouco mais*. Entretanto, questiona em seguida: “mas também, o que adianta sonhar e não conseguir?”

Gostaria de mudar: *explosão. Ser um pouco mais calmo*. Alexandre afirma que consegue “se segurar” até certo ponto. “Afinal, exijo respeito e compreensão. È que não sou de engolir sapo. Tenho até fama de respondão aqui dentro!”

Talvez eu precisasse: *dinheiro*. Explicando que principalmente, para dar melhores condições de vida para sua família.

Penso que posso: *em mudar, ser mais calmo*.

Em minha opinião: *sou correto e tenho caráter!* Neste momento, Alexandre afirma que participou muito da igreja quadrangular, já que acredita muito em Deus.

Alexandre exprime sua valorização pela vida mesmo sendo ela simples. Contudo, relata necessitar de “mais dinheiro”, desejando “ser rico” e por isso às vezes deixa de sonhar para não se frustrar já que “muitos dos sonhos precisam de dinheiro para serem realizados”. Percebemos então, novos sentidos associados a uma angustiada necessidade financeira, escolhendo seu novo trabalho principalmente pelo fato de poder ganhar mais. Relata ainda que para sua vida ser ainda melhor, desejaria ser mais calmo uma vez que, além de se considerar “explosivo”, as pessoas o conhecem como o “respondão” e como uma espécie de compensação diz “mas tenho caráter e acredito muito em Deus”.

## 6.2 Junior: “participação é importante sim, devemos nos ajudar, ser uma equipe de verdade”

Junior, 29 anos, frentista do Posto Vila Velha há, aproximadamente, 1 ano e 6 meses, participou pouco tempo da pesquisa, pois, em outubro de 2010, Carlos o havia demitido. Junior disse que acabou dando motivo no momento em que desanimou com o trabalho no posto, pois se sentiu desvalorizado pela empresa. Segundo Junior, ele era o único que sempre colaborava com a limpeza da pista, oferecia todos os serviços aos clientes e tomava frente da equipe nos domingos, pois nesse dia os gestores não trabalham. Enfim, para Junior, apresentou muito empenho e um ato que Carlos equivocadamente julgou errado foi suficiente para ouvir desaforos e grosserias à frente de todos.

O único contato conseguido com esse sujeito após sua saída serviu como um desabafo. Segundo Junior<sup>7</sup>,

[...] ambos desejavam esta demissão. Carlos me chamou, já dando esporro devido as minhas faltas à reunião com a consultoria, mas não tenho nenhuma obrigação! Poxa, estou na minha folga, não recebo hora extra e toda reunião é a mesma coisa... Daí ele me colocou na escala de 11 às 23h sabendo que fica ruim para mim e me ameaçou dar advertência!

Para Junior, a figura de Carlos causa certo desconforto aos frentistas, o que os impede de executar o trabalho com mais liberdade e qualidade. Quando questionado sobre sua participação no trabalho, Junior parece desabafar

O posto é legal para trabalhar... tem equipe gente boa, gerente que sabe lidar, compreensivo... o que mata, é o Carlos. Ele é muito bruto! Chama atenção de todos sem nem sequer saber o que está acontecendo! Outro dia, atendi um cliente com toda cortesia e Carlos lá, só observando, quando terminei o atendimento ele gritou de onde estava: ‘você não limpou o parabrisa desse carro, eim? Vamo trabalhar!’ Pô, o cara acha que a gente ta fazendo o que aqui? Brincando?

Pesquisadora: Percebo você chateado... nervoso...

Junior: Ah, desanimei mesmo! Aqui a gente não é valorizado, não!

Pesquisadora: Valorizado? Como assim?

Percebendo o frentista bastante irritado através dessa fala a pesquisadora pontua:

---

<sup>7</sup> Junior preferiu não participar mais da pesquisa após sua saída da empresa.

Junior: Exemplo, eu sou um dos únicos que colaboro com a limpeza da pista, ofereço todos os serviços aos clientes, tomo frente da equipe nos domingos, porque nesse os gerentes não trabalham. Enfim, me empenho, empenho, e um ato que Carlos julgou errado foi suficiente para eu ouvir desaforos e grosserias na frente de todos.

Percebe-se inicialmente em Junior bastante irritabilidade ao citar como entraves da participação no trabalho a postura “bruta” do diretor Carlos e sua conseqüente não valorização ou reconhecimento pelos seus feitos.

Apesar do pouco tempo de acompanhamento com Junior, conseguiu-se captar alguns sentimentos como o citado pela pessoa do Carlos e conceitos próprios, como o de participação. O frentista dizia que “participação é importante sim, devemos nos ajudar, ser uma equipe de verdade”, sempre se remetendo a uma ideia de trabalho em equipe, mas somente entre os frentistas. Na tentativa de aprofundar a questão da participação, Junior se perdia e mal conseguia sair do lugar: “Bem... é... é... acho que é isso mesmo... equipe e tal”.

Junior explica que gosta de trabalhar em posto de combustível por se tratar de um “serviço tranqüilo e não pesado como construção civil ou fábrica”, contudo com muita expressividade exclama:

Sou pai de família! Gosto de trabalhar em posto de combustível por que é um serviço tranqüilo e não pesado como construção civil ou fábrica, além do salário ser um pouquinho melhor, girando em torno dos setecentos e cinquenta reais, mas nem tudo tenho que suportar por isso... Carlos se continuar assim, vai acabar sozinho aqui! Até os gerentes reclamam pelos cantos, às vezes...

Além de sustentar dois filhos e uma esposa, Junior comprou uma moto com o salário que recebe como frentista e pensa entrar em outro posto, “assim que receber o seguro-desemprego”. Essa fala de Junior sugere atribuir ao trabalho uma forte importância financeira, já que trabalho bom é aquele que, além de não exigir muito esforço, pode sustentar sua família e seus desejos materiais. Portanto, o sonho de ser um policial fica adormecido pela sua comodidade de um trabalho fácil em posto de combustível e agora pelo recebimento do seguro-desemprego.

Além da comodidade e compensação financeira que Junior parece atribuir ao trabalho, observam-se fortes indicadores de sentido subjetivo relacionados ao apego familiar e a uma

crença religiosa em Deus. Isso pôde ser notado no momento em que a conversa sobre participação no trabalho chegou a um ponto tal que, com os olhos molhados e a voz trêmula de emoção, Junior cita a dificuldade por que passou durante o nascimento e os primeiros dias do filho mais velho, atualmente com 9 anos. Ele atribui à sua família a razão de dispensar alguns sonhos pessoais para poder sustentá-la com estabilidade. Vejamos diálogo em que esses elementos aparecem:

Pesquisadora: Junior, conversávamos anteriormente sobre sua participação aqui no posto e você estava me dizendo que apesar de tudo, gosta de trabalhar em posto.

Junior: É... daqui que tiro meu sustento e o da minha família, né?

Pesquisadora: Quem é sua família?

Junior: Meus dois filhos e uma esposa... [risos]

Pesquisadora: Por que você riu?

Junior: Ah, sei lá... Por eles é que estou aqui... Poderia estar seguindo a carreira de policial que tanto queria, mas tinha que estudar, me dedicar e trabalhar em posto é fácil e da pra sustentar a família! Sem luxo, claro! Mas até consegui comprar minha moto!

Nesse momento a pesquisadora comete o inevitável deslize de sair da imparcialidade e instiga o sujeito a se questionar:

Pesquisadora: Você acha que não dá para lutar para ser um policial tendo família para sustentar?

Ao que Junior revela-se: Ah... aqui é mais cômodo, já estou com emprego, se saio ganho seguro desemprego e depois entro em outro posto, não quero arriscar...

Pesquisadora: Pela família?

Junior: Sim.

Neste momento, Junior enche seus olhos de lágrimas e novamente com a voz trêmula de emoção, cita a dificuldade por que passou durante o nascimento e os primeiros dias do filho mais velho:

Abri mão de realizar meus pessoais para poder sustentar todos eles. Passei já um pedaço...Quando meu primeiro filho estava pra nascer, na época, o médico pediu para eu escolher entre a vida da minha esposa e do meu filho... ela teve eclampse e ele nasceu com 6 meses. Graças a Deus, ela se salvou e após 60 dias na UTIN, meu filho também. Foi barra! Posso dizer que sou um cara abençoado!

A conversação é interrompida neste ponto, pois Junior decide voltar para a pista que nesse dia estava muito movimentada e lembra que foi recomendado pelo diretor Carlos para não “demorar na conversa para não prejudicar o movimento”.

O único contato conseguido com esse sujeito após sua saída serviu como um desabafo. A pesquisadora conseguiu marcar um encontro com Junior no posto no mesmo dia em que ele assinaria sua rescisão. Após formalizar sua saída, a pesquisadora questionou ao sujeito o porquê dele ter decidido tão logo desligar-se da empresa já que ela havia entendido que esses não eram seus planos para o presente. Junior, sem esperar a pesquisadora finalizar o questionamento, inicia seu desabafo:

Acho que nós dois queríamos esta demissão. Carlos me irritou pela última vez quando cobrou minhas faltas à reunião com a consultoria, mas não tenho nenhuma obrigação! No dia da reunião é minha folga e não venho mesmo! Daí para me pirraçar e me forçar a pedir demissão ele me colocou no turno da noite sabendo que me prejudicaria!

Além da intolerância novamente percebida frente ao diretor Carlos, percebeu-se que Junior demonstra não gostar de participar das reuniões com a consultora. Quando indagado sobre a veracidade dessa percepção, Junior responde: “Ela é gente boa e tal, mas toda reunião é a mesma coisa e sempre é na nossa folga. Não trabalho aqui na minha folga!”. Com essa postura, Junior de fato vislumbrava o desfecho desta história: sua demissão. E de fato assume: “[risos] É, dei uma forçinha... vou receber meu seguro desemprego e depois que acabar, entro noutro posto. Com Carlos não dá!”

De posse das informações construídas durante o tempo de acompanhamento ao frentista Junior, é possível ousarmos a organização de um modelo teórico, identificando os seguintes núcleos de sentido subjetivos na análise desse sujeito:

- A uma forte irritabilidade diante da falta de reconhecimento ou valorização do seu empenho no trabalho, principalmente contribuído pela pessoa do diretor Carlos. Junior revela desejar um trabalho no qual tenha “liberdade” para trabalhar, já que não suporta cobranças, em especial a formas “brutas” de ser chamado atenção;
- A uma idéia de participação no trabalho associado a um trabalho em equipe, valorizando um ambiente no qual as pessoas se respeitam, como revela na fala: “O posto é legal para trabalhar... tem equipe gente boa, gerente que sabe lidar, compreensivo...”. Contudo, demonstra procurar no trabalho, ofícios leves e razoavelmente lucrativos;
- A um forte apego familiar, cujo empenho e dedicação ao trabalho parece ser voltado exclusivamente para sua família, como sugere na frase: “Por eles é que estou aqui...” e na medida em que foi percebida o ponto mais forte de emoções nesse sujeito, quando conta suas histórias de dificuldades que passou junto a sua família;

- A uma postura de comodidade, não participando mais do trabalho pelos entraves que nele vê, como a postura “bruta” do diretor do posto e a falta de reconhecimento lá percebida e também pelo fato de ter desistido de sonhos como o de ser policial pela comodidade de já estar empregado e para não correr riscos de não conseguir trabalho, já que tem uma família para sustentar;
- Uma crença religiosa em Deus, observada principalmente quando conta a história do nascimento do filho caçula a definindo de forma bem emocionada como uma “História de Deus! História de bênçãos... Só ele, só ele!”

### 6.3 Heliomar: “Ah, eu gosto daqui!”

Heliomar, o terceiro frentista sujeito da pesquisa, 22 anos, e solteiro e mora com seus pais numa colônia de pescadores no mesmo município em que se localiza o Posto Vila Velha. É definido pelo gerente Jonas como “o melhor frentista que temos na equipe. É o mais dedicado, confiável e responsável!”.

Heliomar assusta-se quando perguntado sobre a participação no trabalho: “Hã?! Como assim participação?” e desvia a conversa: “Ah, eu gosto daqui!”. Tentando desenvolver o tema, o frentista que atua no posto há 18 meses, relata alguma dificuldade no desenvolvimento de algumas tarefas descritas acima, pois segundo ele,

[...] não dá para seguir à risca o que Carlos pede, por exemplo, quanto ao recebimento de cheques... aqui no posto a gente é autorizado a aceitar de alguns clientes conhecidos, mas do geral não! E se agente aceita, quando os gerentes não estão, pra não ter confusão com o cliente e o cheque volta, a gente é quem paga! E a limpeza de pára-brisa que o Carlos fala que tem que ser automática... vai começar a limpar o pára-brisa do cliente sem antes perguntar a ele se pode... tem uns que ficam super bravos com a gente, mas o Carlos não aceita isso! Enfim, somos cobrados de muita coisa, mas qualquer erro, qualquer mesmo, temos que pagar do nosso bolso!

Para Heliomar, o melhor de trabalhar no posto são as amizades que fez e a estabilidade, que julga ter por possuir a carteira assinada. A propósito, a estabilidade (não há no Posto Vila Velha), ou melhor, a ilusão de estabilidade por ter a carteira assinada facilmente (nunca trabalhou antes e foi indicado por um vizinho para trabalhar no posto) é o principal motivo que o mantém na empresa. Suas paixões verdadeiras são o mar e a pesca. Vejamos no diálogo:

Pesquisadora: Até que ponto você contribui com seu trabalho aqui no posto? Qual sua importância aqui no posto?

Heliomar: Ah... atendimento, ajudar os novos funcionários...

Pesquisadora: E o que você acha que é participar no trabalho?

Heliomar: Não sei... Como assim?

Pesquisadora: Pensa por exemplo, você gosta de trabalhar aqui, em posto?

Heliomar: Não é a melhor coisa... Ah, eu gosto daqui!

Pesquisadora: O que seria a melhor coisa pra você?

Heliomar: Eu penso em trabalhar de Rebocador em Navio. Eu gosto, e já fiz curso na capitania e quando abrir a vaga vou prestar o concurso. Mas lá perto de casa tem uma empresa terceirizada do porto que dá pra entrar nela. Mas, to aqui ainda e não to esquentando cabeça ainda... Eu pesco também... ganho bem mais na pesca do que aqui! Tem vez que o que eu ganho aqui no mês, na pesca faço em dois dias.

Heliomar conta que pesca desde criança com o pai, mas atualmente prefere pescar sozinho. Geralmente sai para o mar à meia-noite e retorna às 4 horas. O frentista deseja pescar por prazer, já que essa atividade não lhe confere estabilidade financeira. Para Heliomar o que o mantém no posto é “a carteira assinada, apesar de na colônia o pessoal pagar INSS. É cansativo, mas não é todo dia... Tem vez que saio pro mar 17h e volto às 24h... camarão é essa hora que dá!”. Para não sair completamente do mar, pretende seguir carreira em portos. Para tal, pretende no próximo ano fazer cursos preparatórios para os concursos que aparecerão nessa área.

E o diálogo segue:

Pesquisadora: E porque você pensa em trabalhar em navio?

Heliomar: Meu tio e meu primo trabalham em navio e me chamaram pra trabalhar lá... eu gosto, sei lá... A pesca tem vez também que não dá nada, não pode fazer conta alta senão... Meu pai, é que não faz isso, tudo que ele ganha, ele gasta!

Pesquisadora: E como você veio parar aqui?

Heliomar: Vim fazer um curso aqui perto com um colega, ele fez entrevista aqui, eu acabei fazendo também e passei. E não saio não.

Pesquisadora: Por que?

Heliomar: Ah, aonde eu entrar eu fico. Trabalhei com um tio meu, mas não era carteira assinada, daí saí.

Nota-se em Heliomar a forte presença da sua família em questões profissionais, estando ela envolvida com suas escolhas e atuações profissionais. Percebendo também um ingresso “por acaso” de Heliomar ao Posto Vila Velha, julgou-se conveniente investigar mais sobre sua participação no trabalho. E o diálogo seguiu:

Pesquisadora: Aqui no posto, acha que você se envolve em alguma questão importante?

Heliomar: Igual quando o encarregado vai mudar alguém de escala ou demitir alguém, ele sempre conversa comigo e pede minha opinião. Me pergunta sempre como os novatos estão. Fico meio sem jeito, [risos]... Por isso não saio, fico com receio de deixar eles na mão. É complicado trabalhar no caixa... desde que entrei aqui, entrou e saiu muita gente... Antigamente, tinha gente que metia a mão no caixa mesmo. Mas eu nunca peguei! Sempre fiquei de olho, por isso não faltava no meu caixa!

Apesar de Heliomar afirmar ficar “meio sem jeito”, sua expressão nesse momento denunciou um forte apreço por ter sua opinião considerada importante no trabalho e com isso, considerase mais participativo. Esse fato é tão importante para o sujeito na medida em que sua fidelidade ao trabalho existe a partir disso: “por isso não saio, fico com receio de deixar eles na mão”. Outra informação importante refere-se ao fato de existir colegas de trabalho (no passado) que agiam desonestamente furtando os valores que deveriam ser entregues ao frentista caixa, pelos abastecimentos realizados.

E a investigação sobre sua participação no trabalho continuou em outro momento de conversação com Heliomar:

Pesquisadora: Heliomar, na última conversa você falava dos momentos em que mais se envolve com o trabalho. Existem outros momentos no qual você percebe que participa mais do trabalho aqui no posto?

Heliomar: Na verdade, quando os gerentes e Carlos não estão presentes a gente acaba fazendo mais do que nossas atividades. É geralmente no sábado à tarde e domingo o dia todo. Nesses dias, cabe a nós frentistas resolver os problemas e inconvenientes com os clientes. Porque tem cliente que é malandro! Pede para completar o tanque e quando vai pagar diz que esqueceu a carteira. Daí temos que pensar rápido. Ou pedimos para deixar um documento, cheque calção... se é cliente conhecido, fazemos notinha ou na pior da hipótese retiramos todo o combustível do tanque e é exatamente o que acontece quando um frentista distraído põe combustível errado no tanque no cliente. Ih, menina... tem cliente terrível! Oh, tem cliente que jura que já pagou quando a gente vai cobrar e isso acontece, quando geralmente abastecemos mais de um veículo por vez. Aí, temos que pensar na melhor solução, como encerrar o caixa conferindo a litragem vendida com os valores recebidos ou tentar uma conversa tranqüila convencendo o cliente.

Pela fala de Heliomar, percebe-se que esse frentista toma a iniciativa de gerir a equipe e todas as ocorrências do trabalho no posto quando os gestores não estão. Heliomar afirma que quando os gerentes estão, eles geralmente são solicitados a resolver os problemas e quando

não estão, “tentamos conversar com cliente e convencer de que o erro não é nosso, aliás, eu sempre prefiro resolver as situações sozinho, antes de chamar qualquer superior”.

Através das informações obtidas até o momento é possível levantarmos indicadores de sentido subjetivo em Heliomar associados a um desejo de participação no trabalho, uma vez que afirma gostar de ajudar os gerentes e solucionar problemas sozinho, além de demonstrar iniciativas para tal.

O final desse diálogo revela uma informação importante em Heliomar. Para o sujeito, no Posto Vila Velha trabalha-se corretamente e “Carlos pode ter os defeitos que for, mas o combustível dele é de qualidade, nunca adulterou e cobra mesmo para que a gente faça o melhor para nosso cliente”. Percebendo essa visão em Heliomar a pesquisadora questiona se por esse motivo ele admira o diretor Carlos, ao que o sujeito responde: “É, ele gosta de trabalhar correto com cliente e isso é bom! Com a gente é que ele vacila um pouco [risos]” e explica sobre os “vacilos”...

Ah... ele é meio mão-fechada, não gosta de pagar grandes comissões para nós, paga metade do feriado, às vezes é bruto, não conversa direito com a gente, essas coisas...Mas uma coisa que ele tem e que meu pai sempre me ensinou foi trabalhar correto. Ele gosta da empresa sempre limpa, organizada, produto de qualidade, pagamento em dia ao funcionário e às vezes até antecipado!

O forte teor emocional dessa conversação, juntamente com as informações que já dispomos, nos permite levantar as primeiras hipóteses sobre os sentidos subjetivos da participação no trabalho para Heliomar:

- O valor dado a uma postura correta e honesta na vida, assim como no trabalho. Percebe-se esse sentido quando Heliomar na medida em que se mantém no posto, também para “não deixar os gerentes na mão”, já que se sente como um auxiliar deles; quando apesar da percepção negativa que possui pelo diretor Carlos, reconhece seu caráter de honestidade ao trabalho, além do caráter indireto das repostas dadas aos indutores do instrumento completamente de frases conforme exposto abaixo:

Eu sou: uma pessoa esforçada e que ainda tem muita coisa para aprender.

Não gosto: de conviver com pessoas mentirosas.

Desejo: que as coisas melhorem aqui no posto, como por exemplo as faltas de caixa.

Em minha opinião: nós cidadãos, tínhamos que ser melhores seres humanos.

- O lugar de destaque da sua família em sua vida. Percebe-se isso quando Heliomar cita que sua família interfere nas suas escolhas e posições profissionais, quando cita que a honestidade de Carlos que admira, foi um valor aprendido com o pai, além da força emocional das respostas aos indutores abaixo:

Gosto: de jogar bola e sair aos finais de semana, da minha família e amigos também  
 Mais amo na vida: minha família  
 No futuro vejo: eu com minha família feliz  
 Em minha opinião: nós cidadãos, tínhamos que ser melhores seres humanos.

Nesta última frase, Heliomar explica em seguida: “minha índole, foi minha família quem passou”.

- A um amor pelo mar que aparece até no instrumento completamento de frases, quando o indutor *minha vida* o faz completar: “não é um mar de rosas, mas considero muito boa”. Heliomar afirma não se dedicar integralmente à pesca pois “com a carteira tenho meus direitos, um valor certo todo mês para pagar minhas contas e um currículo. Com a pesca não tenho nada disso. Eu amo pescar, tem vez que é bastante lucrativo, mas gosto de estabilidade também”. A pesca parece muito importante para Heliomar, principalmente por ser uma atividade aprendida pelo pai que passa de geração a geração em sua família.
- A uma necessidade e valor dados à sua participação no trabalho, percebidos através da fala

[...] me sinto mais participativo quando eles não estão, é melhor trabalhar assim, dá mais gosto de exercer nossa função. O problema é quando tem que resolver algo que foge da nossa ossada! Para mim na verdade, o problema é ser comandado. Lá em casa, ninguém gosta de trabalhar para o outro. Todos tem um negócio próprio! A gente gosta de tomar decisões próprias e partir para a ação, na pesca por exemplo é assim.

Nota-se que o frentista gosta de exercer sua função quando se sente mais participativo. Para tal, relata preferir tomar decisões sozinho na maioria das vezes, auxilia os novatos no treinamento da função e costuma “tomar a frente” da equipe quando os gerentes não estão presentes. Heliomar também revela forte desejo de crescimento intelectual e profissional, contudo, parecer ter cansado e desistido de continuar como frentista.

Não me agrada mais trabalhar como frentista. Tem hora que os clientes nos deixam nervosos. Tem cliente malandro e arrogante. Quando Jonas e Carlos não estão, então... Temos que resolver tudo sozinhos... Não me importo em resolver as coisas, prefiro até fazer isso do que ficar à toa nos outros dias, mas é que tem hora que estressa.

Revelando o que o incomoda no Posto Vila Velha, percebeu-se que Heliomar é um dos frentistas que menos reclamam da postura de Carlos. Seu descontentamento no posto refere-se inteiramente a questões pessoais, como o incômodo de ser “comandado”, o desejo de assumir outra função trabalhando no mar, investir em sua carreira profissional e em seu nível de instrução e o estresse causado por ter de enfrentar clientes que o irritam. Heliomar demonstra esses sentimentos também no completamento de frases. Vejamos:

Eu sou: uma pessoa esforçada e que ainda tem muita coisa para aprender.

Não gosto: de conviver com pessoas mentirosas.

O momento mais feliz: quando percebi que já podia ser independente, ter minhas próprias coisas.

Me arrependo: de não ter estudado mais (Heliomar cursou até o ensino médio e gostaria de fazer uma faculdade).

O trabalho: é uma forma de você mostrar sua capacidade.

Meu trabalho é: bom, mas gostaria que fosse... (Heliomar riscou essa parte na folha e não quis continuar).

Este lugar: é bom, mas ainda não é o ideal para mim.

Me incomoda com: algum clientes arrogantes.

Gostaria de mudar: de função, mas teria que sair do posto.

Talvez eu precisasse: de mais estudo para alcançar meus objetivos.

Penso que posso: ajudar muitas pessoas por exemplo aqui na empresa, formando frentistas.

## 7. Considerações Finais

Conforme citado no início deste trabalho, algumas empresas costumam buscar o envolvimento dos trabalhadores mediante a participação no trabalho. No Posto Vila Velha, o proprietário Carlos, nitidamente provido desse objetivo, revela sua necessidade de identificar empregados que valorizam sua empresa e ter gerentes “guardiões” ou “amantes” dela. Fica claro em suas falas seu desejo de trabalhar com pessoas obedientes e que amam gratuitamente seu negócio. Contudo, o respeito pelos projetos individuais, a liberdade pessoal de pensar ou executar algo diferente, também percebido como louvável, conserva-se desejoso pelo diretor Carlos.

Nota-se nas pessoas que atuam no posto, um desejo reprimido de participação mesmo sem total compreensão desse conceito, como percebido no gerente Jonas, visto que o temor pela punição, ou possível humilhação diante de erros ou indevidas tomadas de decisões, tende a impedir os sujeitos desta pesquisa em ousar participar. Isso foi percebido quando Jonas se sentiu humilhado quando foi chamado à atenção devido ao escalonamento extra de empregados durante o segundo turno da votação. Nesse momento, Jonas, por iniciativa própria, chamou esta pesquisadora e, suspirando fundo, num tom de desabafo, expressou seu cansaço emocional: “a gente tenta fazer certinho, tomar as decisões para não levar problema ao Carlos, mas ele só enxerga erros. Tô ficando cansado”.

A participação envolve a satisfação na interação com as pessoas, a autoexpressão, o pensamento reflexivo, o prazer de criar e a valorização de si pelos outros. Entretanto, no Posto Vila Velha, durante as observações empíricas, pôde-se observar um ambiente não estimulante desse espaço de expressão, criação e consequente autocriação – do próprio trabalho e do próprio homem – já que trabalho é criação de si no próprio processo de trabalhar.

O sujeito, quando se vincula a uma organização, tende a envolver-se emocionalmente com ela, uma vez que significa boa parte da sua vida e seu provimento. Carlos, mesmo sem demonstrar clareza disso, expressa esse desejo. Ele anseia por sujeitos que se sentem numa família organizacional, “vestindo a camisa” e tornando-se empregados obedientes, contentes e gratos pela oportunidade que lhes foram dadas.

A participação possibilitada no Posto Vila Velha por intermédio do diretor Carlos fica restrita à instrumental, por meio da qual se prioriza a eficiência da organização, logo, as decisões ficam limitadas ao nível operacional. Quanto ao acesso ao controle das decisões pelos membros da organização, a realidade do Posto Vila Velha funciona, de acordo com Bordenave (2007), entre o menor grau de participação: o de simples informação aos empregados sobre as decisões já tomadas e, em alguns esporádicos casos, a consulta facultativa, pela qual a organização consulta quaisquer subordinados como e quando quiser, solicitando críticas e sugestões para resolver problemas.

Já a base afetiva da organização, na qual participamos pelo prazer em agir com os outros, tem seu ínfimo espaço conquistado pelo gerente Jonas no Posto Vila Velha. Comprova-se essa informação, quando, por várias vezes, os frentistas, atendendo a um pedido do gerente Jonas, desabafam: “Jonas, vou fazer isso sim, mas é por você, viu? Senão... não faria”.

Outro fator que também pode dificultar a participação no trabalho dos frentistas e gestores do Posto Vila Velha é a ausência de objetivos organizacionais. Participação envolve decisões sobre o alcance da missão e objetivos organizacionais, e o sujeito sente parte ativa nessa busca. Contudo, nem Carlos, nem a consultora Roberta, nem o gerente Jonas demonstram conhecimento do objetivo da empresa. Carlos diz não ter ambições de crescimento empresarial, pretendendo permanecer somente com o Posto Vila Velha, já que “dá muito trabalho!”. Roberta relatou ter tentado algumas vezes definir junto com Carlos a missão, a visão e os valores da empresa; entretanto o julgamento de Carlos como “desnecessário” a impossibilitou de levar o projeto adiante. A consultora ressalta:

A consultoria deve ser a última a perder as esperanças, pois nós somos os treinadores do time, os motivadores, aqueles que têm a missão de não deixar a peteca cair nunca... Só que às vezes eu também canso... Carlos é muito difícil, enxerga somente falhas, acha desnecessário coisas importantes e importante coisas desnecessárias e assim vai... Sem saber para onde ir, quem vai procurar o melhor caminho que deve seguir???

Sob a peculiar forma de gestão do diretor Carlos e a coisificação do homem lá percebida, o ambiente do posto assemelha-se a uma situação de heterogestão, marcada pela coerção ou indiferença ao indivíduo. A participação no trabalho do posto, também limitada às atividades de sua equipe de trabalho e à de seu diretor exercendo um controle parcial sobre seus empregados, tentando persuadi-los para alcançar a eficiência da organização, pode ser denominada pseudoparticipação. Trata-se de controle parcial, pois, apesar de não exercer um

controle total dos trabalhadores na gestão das unidades produtivas, Carlos revela uma dificuldade em delegar tarefas, o que o faz agir da seguinte forma: solicita uma atividade aos gerentes e /ou frentistas permitindo a esses o poder de usufruir a liberdade de escolha dos meios para exercer tal tarefa. Todavia, se o caminho escolhido por qualquer sujeito foge das suas expectativas, Carlos retoma “as rédeas” da situação, desfaz as decisões e reassume “o comando” da situação, com a autoridade que lhe é própria.

A condução dessa forma de participação pode ser denominada pseudoparticipação, tendo em vista que Carlos, de certa forma, parece manipular os funcionários, criando uma espécie de ilusão de participação, visando sempre, na verdade, ao alcance da eficiência de sua organização.

Esse comportamento de Carlos, de certa forma, é amenizado com as equipes de trabalho, pois existem no posto dois agentes facilitadores da participação no trabalho: o gerente Jonas e a consultora Roberta. Jonas se define como um filtro nessa história. Segundo ele,

[...] preciso filtrar informações que me são passadas e repassar aos frentistas somente aquilo que os interessa e os faz desenvolver. Passo somente crítica construtiva, o que é destrutivo, deleto para eles. Acho mesmo que o que é ruim deve parar em mim, senão... não fica ninguém aqui! Por mais que Carlos não ouça, eu ouço sim as sugestões dos frentistas. Quantas vezes compartilho com eles, decisões, questionamentos e peço até sugestões para algumas melhorias... O que sei que Carlos vai acatar, tendo fazê-lo pensar que fui eu quem pensou, senão é capaz dele não dar crédito à idéia!

Jonas sempre se apresenta de forma ouvinte, resignada, respeitosa e compreensiva perante os frentistas. Para Heliomar, “Jonas é um cara com quem você pode contar, ele joga do nosso lado mesmo. Te escuta, divide opiniões, chama atenção num cantinho, mas nunca deixa de cobrar”.

Quanto à consultora Roberta, ela sempre procura agendar conversas com os frentistas, ouvindo-os e procurando satisfazer as necessidades de todos, além de tentar sempre promover um espírito de equipe, cooperação entre os empregados e um bom ambiente de trabalho. Alexandre relata: “Roberta é gente boa. Muita coisa boa, melhoria que conseguimos aqui foi por causa dela. A gente desabafa, sugere e ela passa para o Carlos. E ela... ele ouve!”

É quase unânime a opinião de que Carlos, na verdade, “faz um tipo de durão”, porque há sempre comentários de que as pessoas recebem um imediato “não” como resposta quando

falam com ele. Todavia, após ir para casa repousar e passar vinte e quatro horas, Carlos volta atrás e, se o que foi dito é coerente, ele acata o pedido ou a sugestão. Esse “voltar atrás” de Carlos, que às vezes gera uma atitude que vai ao encontro de uma gestão participativa, também pode ser visto como um dos momentos facilitadores da participação no trabalho no Posto Vila Velha.

A história e conduta do sujeito Carlos que parece esconder-se de si e de todos foram uma das maiores inquietações provocadas nesta pesquisadora durante todo o trabalho. Entretanto, pouco mais de seis meses de inserção na rotina diária do Posto de combustível Vila Velha pareceram insuficientes para, ao menos, se aprofundar nos sentidos subjetivos relacionados à participação no trabalho dos profissionais que nele atuam.vc

Os dados qualitativos, que tendem a causar no pesquisador a falsa sensação de acesso a uma verdade sobre a história dos sujeitos, ora norteiam o pesquisador na trilha dos indicadores de sentido subjetivo, “bússola” desta pesquisa, ora parecem encaminhá-lo no sentido inverso. Isso acontece quando uma simples palavra, um gesto ou uma lágrima se apoderam de toda sua força para desconstruir num segundo toda reflexão e interpretação, produzidas há meses, de informações levantadas. A impactante autoridade de Carlos, por exemplo, foi encaminhando esta pesquisadora a um reducionismo que foi destruído imediatamente após o início de um contato mais aprofundado com a pessoa do Carlos, quando este sujeito deixa escapar-lhe sutilmente tristeza, sentimento contraditório e fragilidade.

A prática da epistemologia qualitativa proposta por González Rey (1997) faz o pesquisador perceber a supremacia da qualidade sobre a quantidade: o que verdadeiramente importa nessa proposta de análise é a força do indicador, a força do conteúdo expresso pelo sujeito e seu significado, e não a quantidade que o indicador enganosamente pode aparecer ao longo dos variados instrumentos.

Uma das mais ricas descobertas sobre os sujeitos nesta pesquisa é que a vida no trabalho está intimamente ligada à vida dos sujeitos em outros espaços. A participação no trabalho pode ser percebida, então, nas experiências de vida dos sujeitos em outros espaços e momentos históricos de sua vida, o histórico-cultural referido por González Rey (2003, 2005).

O estudo realizado pôde comprovar que ambientes corporativos, mais especificamente o ambiente do Posto de combustível Vila Velha, é uma rica fonte produtora de subjetividades, uma vez que, além de passarem 12 horas em cada dia de trabalho, o trabalho em si agrega simultaneamente desejos pessoais, financeiros, motivações, aspirações e necessidades psicológicas que também integram sua história passada. Um sujeito, quando chega ao trabalho, não representa uma máquina, um “motor humano” como em muitos casos se deseja; cada sujeito é portador de uma história pessoal com características únicas e exclusivas.

Desejosos de sempre gozar de um bem-estar social, profissional, financeiro e de tanto outros sentidos que apareceram neste estudo, os sujeitos anseiam por um trabalho livre, associado a um sentimento de prazer e relaxamento. Logo, o trabalho pode-se tornar perigoso para o aparelho psíquico quando este se opõe à sua livre atividade, quando se encontram fechadas as vias de possível acesso à capacidade criativa de cada um. O trabalho torna-se, então, fonte de tensão e desprazer; torna-se fatigante para o sujeito que o executa.

Durante a análise dos dados empíricos, questões próprias de cada sujeito pesquisado permitiram a construção teórica de sentidos subjetivos percebidos em cada um, no que se refere à participação no trabalho. Os sentidos subjetivos destacados no frentista Alexandre, por exemplo, estão associados a um apego às amizades que conquistou no ambiente de trabalho, fato que pareceu mantê-lo no posto; a uma forte necessidade de ser valorizado e se sentir útil e importante no trabalho. Também foram percebidos sentidos subjetivos relacionados a um grande amor e à valorização da vida: seu bom humor de todos os dias e o imenso sorriso que oferece demonstram isso, quando fala da vida. Uma verdadeira paixão pelo futebol revela que o trabalho para esse sujeito deve estar associado ao prazer e ao lazer, como se nota no seguinte comentário: “Ah... quem me dera ser um grande jogador de futebol! Adoro futebol!”, além de surgir esse assunto na maioria dos seus diálogos.

No frentista Heliomar, foram observados sentidos subjetivos relacionados ao desejo de crescimento profissional; à necessidade e valor dados à participação no trabalho, bem como desejo de estabilidade financeira e anseio por respaldos de direito trabalhistas; a um apego familiar e às amizades que fez no trabalho, além de um forte amor e valor dado à sua atividade de pesca, como continuidade de suas atividades profissionais, destacando-se como o lado prazeroso da sua vida profissional.

O frentista Junior nos apresenta indícios de sentidos subjetivos relacionados a uma forte necessidade de conforto social, revelando uma postura de comodidade, desejando trabalhar pouco e de forma “leve”, ao mesmo tempo que possui no posto uma remuneração razoável. Foram percebidos também, sentidos subjetivos relacionados a um forte apego familiar, como cita em alguns momentos de sua fala com os olhos inundados de lágrimas; à uma idéia de participação no trabalho associado a um trabalho em equipe, onde exista respeito entre as pessoas e a uma forte irritabilidade diante da “falta de reconhecimento e valorização de seu empenho ao trabalho”.

Nos relatos emocionados do gerente Jonas e comportamentos observados em sua prática, houve sentidos subjetivos relacionados a um investimento forte no sentimento de “cumprir o dever”, de respeitar o próximo, porque, para Jonas, “o respeito é uma obrigação de cada cidadão, de cada ser humano”, portanto um grande respeito à hierarquia. Foram observados também sentidos subjetivos relacionados a uma aversão a erros, sentindo-se péssimo e um “perdedor” quando acontece; a uma crença religiosa em Deus que sugere guiar seus comportamentos, inclusive profissionais; ao trabalho como representação de uma vida ativa e produtiva, caracterizando então seu trabalho como “boa parte da vida”. Ademais, um grande apego familiar, estando sua família representada como “um alicerce” em sua vida.

Relativamente à consultora Roberta, podem ser observados sentidos subjetivos relacionados a um forte apego ao seu trabalho, ansiando crescimento profissional, comentando sempre, com uma forte carga de emoção, seus projetos profissionais e seus aprendizados nas aulas da pós-graduação; a uma devoção a Deus e a sua religião católica, que parece nortear seus comportamentos. Também puderam ser observados sentidos subjetivos relacionados a questões solidárias, desejando ajudar o próximo e contribuir, mesmo que minimamente de forma positiva, na vida das pessoas (no trabalho e na vida pessoal).

Em Carlos, na análise proposta por esta pesquisadora acerca desse sujeito, foram percebidos sentidos subjetivos relacionados a um desejo de obediência e reconhecimento dos seus empregados em relação a sua figura como diretor e à empresa de forma geral ao mesmo tempo em que deseja manter um clima de trabalho agradável para todos os seus empregados – percebido através da contratação da consultora. Ademais, uma posição frente à participação

no trabalho como forma de o empregado poder realizar o melhor pela família, também foi percebido em Carlos. Apesar de oferecer com alguma frequência ao meio externo e às pessoas que nele estão inseridas doses elevadas de mau-humor, autoritarismo e egoísmo – percebidos nas falas dos empregados – esse sujeito conseguiu demonstrar também valores como a importância da família, da amizade e do trabalho honesto e correto.

Quanto ao sentimento de “transitoriedade” percebido entre os frentistas, nota-se, que além do próprio diretor, os empregados do posto veem esse espaço como uma passagem, contudo não conseguem vislumbrar o destino dessa passagem. Logo, se eles não conseguem dizer qual seria um lugar melhor, não sentem o posto como um destino.

O estudo dos sentidos subjetivos da participação do trabalho dos frentistas e gestores do Posto Vila Velha, no qual foram observados variados sentidos subjetivos como os relacionados a uma crença religiosa, ao apego familiar, a ambições financeiras, entre outros, contribui para uma análise de possíveis modificações, principalmente comportamentais, que, poderia revelar, se tomada como prática, uma realidade um tanto melhor para todos os profissionais envolvidos nesse ambiente de trabalho, tais como:

- desenvolvimento de uma atitude ouvinte do diretor, criando um ambiente propício a uma comunicação eficiente e eficaz, o que pode contribuir também para uma consequente atitude compreensiva desse gestor;
- desenvolvimento de uma postura respeitosa (do diretor) por ideias, projetos e sugestões dos trabalhadores;
- criação (verificação da viabilidade) de outros tipos de participação, como a econômica (o PLR), já que existe participação nos prejuízos;
- criação da missão e objetivos do posto para direcionar pessoas e estimular a participação, todos com o objetivo de cooperar entre si e atingir a visão da empresa, satisfazendo, assim, as necessidades de todos, já que não é claro para as pessoas que lá atuam o objetivo da organização;
- criação de um ambiente em que possa existir participação de todos em discussões de ações e/ou decisões gerenciais, oferecendo críticas construtivas e sugestões, por meio de reuniões periódicas entre o diretor e as equipes de trabalho.

Se esses pontos pudessem ser analisados com cuidado e colocados em prática, possibilitaria talvez uma gestão participativa que possivelmente promoveria mais valorização e respeito pelos empregados como seres humanos, como diferentes entre si, tendo cada um sua importância. Poderiam existir também maior manifestação e autoafirmação nesse ambiente de trabalho, mais apego, mais certeza e satisfação dos profissionais sobre a função de cada um e o local onde atuam profissionalmente; conseqüentemente, menor rotatividade e sentimento de “transitoriedade inflamável” que parece definir o trabalho dos profissionais que atuam no Posto Vila Velha.

O sentimento de transitoriedade foi percebido nos relatos dos frentistas, quando informalmente interrogados sobre o interesse na permanência nessa função ocupada por eles. A maioria, sem pensar, responde: “não, estou aqui só de passagem [risos]” ou mais explicitamente, “não, essa função é transitória!”. Logo, os frentistas não percebem sua função como um destino final, ou melhor, como um objetivo na trajetória profissional. Para somar a esse caráter transitório da função, o ambiente do Posto Vila Velha demonstrou não contribuir para a retenção do empregado na empresa.

Esta pesquisa aponta resultados que nos permitem inúmeras reflexões sobre a gestão participativa, uma vez que o caso apresentado demonstra a importância dessa prática em diversos aspectos: participação na comunicação, por meio da qual as pessoas contribuem com críticas, sugestões e participação em decisões importantes para a empresa; participação financeira, dividindo a empresa não só os prejuízos com seus empregados, mas também os lucros; participação no planejamento de ações por meio da qual os empregados usufruem toda criatividade de que são dotados e toda experiência prática no dia a dia e com o cliente, para desenhar ações que beneficiem empresa, empregado e clientes; participação nos objetivos individuais e da organização, visto que uma gestão participativa tende a promover o espírito de colaboração mútua no alcance dos objetivos de todos.

Diferentemente do que percebemos no Posto Vila Velha, a gestão participativa pode proporcionar autorrealização e autossatisfação, como Bordenave (2007) e Demo (1988) apontam. De acordo com Bordenave (2007), a participação tende a interagir, agrupar pessoas, fazendo que haja cooperação mútua para alcançar objetivos comuns, entre os quais, a satisfação das necessidades de todos. Para Demo (1988), participação é conquista, significando um processo infindável, sempre se fazendo e tendo eventualmente, como ponto

de partida, a dominação ou, no caso deste estudo, barreiras estabelecidas por gestões em organizações privadas.

Contudo, é importante salientar que a gestão participativa não é a solução perfeita para todos os problemas de gestão. Não existe por meio dela um “reino da harmonia”, pois, por meio dela, provavelmente outros conflitos surgirão. A análise proposta neste trabalho apenas mostra que a gestão participativa possibilitará, neste caso estudado, uma maior aproximação entre os desejos e anseios do diretor do posto e dos demais empregados.

Dessa forma, entende-se que os aspectos subjetivos apreendidos na subjetividade individual e na social influenciam a participação no trabalho, ao mesmo tempo que são influenciados por eles. Esses aspectos subjetivos, apesar de ocultos, estão sempre presentes, devendo ser considerados por todos os órgãos ou profissionais envolvidos nesse contexto. A complexa rede de significados gerados pelas vivências no meio social contribui para a formação da subjetividade, logo “as sociedades humanas não podem ser explicadas apenas por suas condições objetivas de existência” (GONZÁLEZ REY, 2003, p 104).

O trabalho, por sua vez, é indissociável dos demais espaços sociais que compõem o complexo sistema de significados que dão sentido à existência do sujeito. Portanto, existe uma relação importante entre participação no trabalho e subjetividade, à medida que a participação, além de um direito humano, é compreendida como um agente contribuidor nesse complexo sistema de significados gerador de subjetividade, não podendo ser explicada somente no decurso de fatores objetivos que a envolvem. As vivências experimentadas pelos sujeitos no âmbito do trabalho produzem, sem cessar, sentidos subjetivos.

De acordo com González Rey (2003), o sujeito reflexivo e a participação são elementos essenciais à existência do ser humano como sujeito. “A flexibilidade é uma característica do sujeito com a qual está comprometida a produção de sentidos subjetivos em todas as esferas da vida” (GONZÁLEZ REY, 2003, p. 240). O sujeito não é reflexo apenas do social, mas resultado de um encontro do social e com a própria subjetividade. Logo, o sujeito pensante, criativo, ativo e participativo exercita novas práticas sociais, resultando no aparecimento de novos focos de subjetivação social e individual. Essa subjetividade, gerada no campo do trabalho, influencia diversos espaços sociais e é influenciada por eles, como a família, a amizade, a religião, a escola, entre tantos outros. Nota-se que as diversas condições objetivas

de existência nas organizações produzem fenômenos subjetivos sociais; entretanto, a subjetividade individual do trabalhador é inseparável da subjetividade social, que é constituída diferencialmente em cada trabalhador.

Ainda há muito que estudar e complementar este e tantos outros estudos sobre participação no trabalho, mais especificamente em postos de combustível, já que foi observada essa lacuna. A pesquisadora encontrou, na delimitação deste estudo – o Posto Vila Velha –, bastantes dificuldades que vieram a limitar suas análises e reflexões. A propósito, temos a dificuldade de expressão dos frentistas, já que a ameaça de demissão é constante nesse ambiente e ainda se somam a essa ameaça as sutis dificuldades impostas pelo diretor Carlos, quando os frentistas eram chamados individualmente para os diálogos. Ele dizia que a pista estava bastante movimentada e logo o diálogo era encerrado ou nem mesmo iniciado. O sentimento de que a pesquisa não poderia trazer soluções aos problemas do posto percebidos pelo gerente e pela consultora e a expectativa de diagnóstico e prognóstico entregues, ao final da pesquisa, nas mãos do Carlos também foram considerados fatores que limitaram o acesso a informações aos sujeitos da pesquisa.

Contudo, espera-se ter contribuído para uma reflexão das práticas de gestão nos postos de combustível para que sejam repensadas as formas de relações de trabalho nessas organizações. Importante é repensar a imagem, ou melhor, a importância da função do frentista, até mesmo pelos próprios frentistas, além de melhor administrar outros tantos problemas existentes em postos de combustível. Outros estudos mais focados nas reais possibilidades de participação nos postos de combustível ou sobre a atuação dos gestores e consultores nessa área também enriqueceriam bastante essa discussão.

O mais importante é que haja efeitos positivos no trabalho dos sujeitos envolvidos nessas pesquisas. O gestor ou a consultora podem fazer diferença com a posse dessas e outras reflexões à medida que se trabalhem os problemas encontrados neste ou em outros estudos em postos de combustível, implementando, na medida do possível, melhorias como as sugestões oferecidas neste estudo, para auxiliar reformulações na gestão dos postos de combustível.

## 8. REFERÊNCIAS

AMARAL, A.L.S.N. do. **O sentido subjetivo da aprendizagem para alunos universitários criativos**. Dissertação de Mestrado – Programa de Mestrado em Educação da Universidade de Brasília, Brasília, 2006.

BORDENAVE, J.E.D. **O que é participação**. (Coleção primeiros passos; 95) São Paulo: Brasiliense, 2007.

BOXALL, Peter; PURCELL, John. **An HRM Perspective On Employee Participation**. In: The Oxford Handbook of participation in Organizations. WILLKINSON, A. et al. Oxford: Oxford University Press, 2010.

CONSEQUÊNCIAS epistemológicas e metodológicas do estudo da subjetividade numa perspectiva histórico-cultural. Produção: Netes/Ppgadm UFES; Ejad UFES. Palestra ministrada no III Ciclo de Conferências Subjetividades: Um olhar Plural – Simbolismo no campo dos estudos organizacionais, pelo Prof. Dr. Fernando González Rey. Vitória: c2007. 1 DVD.

COUTINHO, M.C. **Participação no trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006.

DONADONE, J.C; GRUN, R. **Participar é preciso!** São Paulo: Revista Brasileira de Ciências Sociais, vol. 16, nº. 47, 2001.

FARIA, J.H. **Gestão Participativa: relações de poder e de trabalho nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2009.

FERREIRA, M.C; FREIRE, O.N. **Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista**. Revista de Administração Contemporânea - RAC, Curitiba - PR, v. 5, n. 2, p. 175-200, 2001.

JUSTA CAUSA: Bate-bola, faltas e furtos lideram demissões. **A Tribuna**. Vitória, ES, 22 jan. 2011, p. 2.

LEITE, F. T. (Org.). **Por uma teoria da gestão participativa. Novo Paradigma de Administração para o Século XXI**. Fortaleza: Unifor, 2000.

MOTTA, F.C. **A cogestão alemã: as conciliações do inconciliável**. Rev. Adm. Emp. Rio de Janeiro, 23 (1): 23-26, jan./mar.1983.

PAULA, Ana Paula Paes de; PALASSI, Márcia Prezotti. **Subjetividade e Simbolismo nos Estudos Organizacionais: Um Enfoque Histórico-Cultural**. In CARRIERI, Alexandre de Pádua; SARAIVA, Luiz Alex Silva (Org). São Paulo: Atlas, 2007.

REY, F. G. **Epistemologia cualitativa y subjetividad**. São Paulo : EDUC, 1997.

\_\_\_\_\_. Lo cualitativo y lo cuantitativo en la investigación de la psicología social. **Psicologia & Sociedade**, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 32-52, 1998.

\_\_\_\_\_. **La investigación cualitativa em psicologia:rumbos y desafíos**. São Paulo: Educ., 1999.

\_\_\_\_\_; FURTADO, Odair (Orgs.). **Por uma epistemologia da subjetividade: um debate entre a teoria sócio-histórica e a teoria das representações sociais**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

\_\_\_\_\_. **Sujeito e subjetividade: uma aproximação histórico-cultural**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003/2005.

\_\_\_\_\_. **O social na psicologia e a psicologia social: a emergência do sujeito**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa qualitativa e subjetividade: os processos de construção da informação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

\_\_\_\_\_. **Psicoterapia, subjetividade e Pós-modernidade: uma aproximação histórico-cultural**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2007.

\_\_\_\_\_. **A pesquisa e o tema da subjetividade em educação**. Disponível em: <<http://www.anped.org.br/reunioes/24/te7.doc>>. Acesso em: 29 mar.2010.

RODRIGUES, A.L. **Gestão Participativa em Organizações: Mitos, Possibilidades e Desafios**. Revista Integração/ FGVSP, nº 77, set/2007.

SILVEIRA, Rogério Z. **A Vida na Fazenda: Sentidos Subjetivos do Servidor Fazendário Frente à Participação no Trabalho**. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2010.

SOUZA, W.J, ET AL. **Diagnóstico da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) de Frentistas de Postos de Combustíveis e suas Interfaces com a Qualidade dos Serviços Prestados**. Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 71-89, julho/setembro 2007.

TOURAINÉ, Alain. **O que é Democracia?** Petrópolis, RJ: Vozes, 1996.

VERVLOET, Aigline M.P. **Sentidos Subjetivos da Participação do mesário voluntário nas eleições.** Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2009.

WILKINSON, A. et al. **Conceptualizing Employee Participation In Organizations.** In: The Oxford Handbook of participation in Organizations. WILLKINSON, A. et al. Oxford: Oxford University Press, 2010.

### APÊNDICE I – Cronograma do desenvolvimento da pesquisa

<b>Procedimento</b>	<b>Data Prevista</b>
Leitura de obras referentes ao referencial teórico	ago/09 a dez/09
Construção do Projeto da Dissertação	jan/10 a jul/10
1º momento empírico	12/07/10
Apresentação do Projeto da Dissertação	05/08/10
2º momento empírico	13/09/10 a 26/09/10
Construção da informação obtida	27/09/10 a 09/10/10
3º momento empírico	10/10/10 a 20/10/10
Construção da informação obtida	21/10/10 a 07/11/10
4º momento empírico	08/11/10 a 22/11/10
Construção da informação obtida	23/11/10 a 11/12/10
5º momento empírico	12/12/10 a 22/12/10
Construção da informação obtida	23/12/10 a 23/01/11
Considerações finais	24/01/11 a 20/03/11
Defesa da dissertação	19/05/11

## APÊNDICE II – Termo de consentimento livre e esclarecido

Esta pesquisa integra a dissertação de mestrado de Ingrid Dias Barreto André, aluna do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo, sob orientação da Prof<sup>a</sup>. Doutora Márcia Prezotti Palassi.

A dissertação tem como objetivo analisar os sentidos subjetivos da participação dos gestores e frentistas no trabalho. A fim de alcançar o objetivo, propõe-se como instrumentos de pesquisa a realização de dinâmicas de conversação grupal e individual, técnicas de completamento de frases, além de observação do trabalho dos sujeitos da pesquisa.

Esclarecemos que os encontros poderão ser gravados para posterior transcrição e integração a dissertação. Contudo, as informações produzidas serão tratadas de forma confidencial, garantido o anonimato de cada participante. O pesquisador se compromete, ainda, a prestar, a qualquer tempo, esclarecimentos que se façam necessários.

Ressalta-se que a participação nesta pesquisa tem caráter voluntário, sendo resguardada a liberdade de recusa a participar ou dela retirar-se em qualquer fase.

Desde já agradeço a atenção, compreensão e valiosa contribuição para o desenvolvimento da pesquisa.

Ingrid Dias Barreto André  
(27) 8142-0864  
[psiingrid@hotmail.com](mailto:psiingrid@hotmail.com)

Eu, \_\_\_\_\_,  
concordo em participar da pesquisa desenvolvida por Ingrid Dias Barreto André, mestranda em Administração pela Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), e declaro que estou ciente de que minha identidade será mantida em sigilo e de que minha colaboração é voluntária, sendo resguardados todos os procedimentos éticos de pesquisa.

Declaro, ainda, ter recebido as informações necessárias a minha participação, bem como estar ciente dos objetivos e procedimentos do estudo em questão.

Vila Velha \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_\_.

---

Assinatura do Participante

**APÊNDICE III – Proposta de completamento de frases**

Forme frases a partir das palavras iniciadas:

1. Eu sou: \_\_\_\_\_
2. Gosto: \_\_\_\_\_
3. Não gosto: \_\_\_\_\_
4. Minha vida: \_\_\_\_\_
5. O momento mais feliz: \_\_\_\_\_
6. Mais amo na vida: \_\_\_\_\_
7. Me arrependo: \_\_\_\_\_
8. O trabalho: \_\_\_\_\_
9. Meu trabalho é: \_\_\_\_\_
10. Desejaria: \_\_\_\_\_
11. Este lugar: \_\_\_\_\_
12. Desejo: \_\_\_\_\_
13. Acho que poderia: \_\_\_\_\_
14. Me incomodo com: \_\_\_\_\_
15. Gostaria de mudar: \_\_\_\_\_
16. Talvez eu precisasse: \_\_\_\_\_
17. No futuro vejo: \_\_\_\_\_
18. Penso que posso: \_\_\_\_\_
19. As pessoas para mim: \_\_\_\_\_
20. Em minha opinião: \_\_\_\_\_