

**SOFRIMENTO PSÍQUICO NAS PRÁTICAS
GERENCIAIS CONTEMPORÂNEAS: UMA
ANÁLISE DE HISTÓRIAS DE VIDA DE
GESTORES SOB A ÓTICA
CONSTRUCIONISTA**

MAURO DINIS SOUSA

2008

MAURO DINIS SOUSA

**SOFRIMENTO PSÍQUICO NAS PRÁTICAS GERENCIAIS
CONTEMPORÂNEAS: UMA ANÁLISE DE HISTÓRIAS DE VIDA DE
GESTORES SOB A ÓTICA CONSTRUCIONISTA**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras como parte das exigências do Curso de Mestrado em Administração, área de concentração em Organizações, Estratégias e Gestão para a obtenção do título de “Mestre”.

Orientador
Prof. Mozar José de Brito, Dr.

**LAVRAS
MINAS GERAIS – BRASIL
2008**

**Ficha Catalográfica Preparada pela Divisão de Processos Técnicos da
Biblioteca Central da UFLA**

Sousa, Mauro Dinis.

Sufrimento psíquico nas práticas gerenciais contemporâneas:
uma análise de histórias de vida de gestores sob a ótica construcionista
/ Mauro Dinis Sousa. – Lavras : UFLA, 2008.

178 p. : il.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Lavras, 2008.

Orientador: Mozar José de Brito.

Bibliografia.

1. Sofrimento psíquico. 2. Construcionismo social 3. Poder. 5. Prática
gerencial. I. Universidade Federal de Lavras. II. Título.

CDD – 658.383627

MAURO DINIS SOUSA

**SOFRIMENTO PSÍQUICO NAS PRÁTICAS GERENCIAIS
CONTEMPORÂNEAS: UMA ANÁLISE DE HISTÓRIAS DE VIDA DE
GESTORES SOB A ÓTICA CONSTRUCIONISTA**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras como parte das exigências do Curso de Mestrado em Administração, área de concentração em Organizações, Estratégias e Gestão para a obtenção do título de “Mestre”.

APROVADA em 30 de junho de 2008

Prof. Dr. Cleber Carvalho de Castro UFLA

Prof. Dra. Valéria Heloisa Kemp UFSJ

Prof. Mozar José de Brito, Dr.
UFLA
(Orientador)

**LAVRAS
MINAS GERAIS – BRASIL
2008**

DEDICO

A Adla, pela paciência, sabedoria e coragem nos momentos difíceis. Sem sua parceria esta travessia teria sido muito mais árdua, senão impossível. Meu carinho e amor por tê-la tão perto, estando eu tão longe;

ao Dr. Modad, cujo exemplo de vida me motivou a jamais desistir da caminhada, seja qual for o caminho, seja qual for a época da existência.

a Caetana, minha mãe, por ter corrigido, desde muito cedo, as primeiras palavras erradas e as frases mal elaboradas. Reconheço que dei trabalho.

a Luiza, pelo sorriso nos momentos de voltar pra casa e pela alegria sempre presente nas idas e vindas. Principalmente nas vindas. Fizemos muitos “Para Casas” juntos.

AGRADECIMENTOS

A Deus. Na medida em que me tornava mestre, mais certeza eu tinha de quem era o verdadeiro Mestre. Obrigado, Senhor, pelo braço, pelo abraço, pelas pessoas que colocou no meu caminho e pela chance de poder começar novamente.

Ao professor, orientador e amigo Dr. Mozar José de Brito que, com maestria e competência, conduziu este trabalho e reconduziu minha história. Meu respeito e consideração por essa amizade fraterna, construída na rocha.

À Universidade Federal de Lavras e à Fapemig que, por meio do seu apoio dentro do Programa de Pós-Graduação em Administração, proporcionou os subsídios necessários para a realização deste estudo.

Aos professores e funcionários do DAE/UFLA, pela prontidão e dedicação de tempo e paciência durante toda a jornada que, de incerta, se converteu em certa e profícua.

Aos profissionais que participaram voluntariamente da pesquisa, abrindo mão do seu escasso tempo de lazer para contribuir com a ciência. Acredito ter valido a pena.

Aos amigos do “Cama e Café Hotel”, pelo cuidado no dia-a-dia e pela presteza nos incontáveis, mas contornáveis, momentos de isolamento e solidão.

À amiga Rita, pela confiança, pela disposição e, sobretudo, pela disponibilidade. Seu auxílio foi imprescindível para que esta pesquisa se consolidasse.

Aos colegas de mestrado, parceiros nesta pequena obra, companheiros nesta grande conquista. As conversas (dos dias e das noites), convertidas em muitos parágrafos, deram um significado ainda maior a este trabalho.

À família Pinheiro Ali, pela redescoberta do prazer de “estar junto” e pelo privilégio de poder compartilhar do ninho.

A minha família, que acompanhou de perto esta trajetória que, sem que soubéssemos, já havia começado lá atrás, nas ruas da infância. Nossa história continua, mas o nosso passado jamais será apagado.

*...o fato é que a racionalização e a eficiência, fundamentos de nossa civilização,
não podem existir sem a repressão do corpo.
Para que um homem se torne uma função do sistema ele tem de reprimir todos
os ritmos naturais de seu corpo e começar a operar no ritmo estabelecido pelo
próprio sistema.
O jogo e a eficiência não caminham juntos.
Enquanto você olha o relógio, enquanto corre para tomar um ônibus ou o
metrô,
entra na fábrica ou no asséptico mundo da burocracia, todas as coisas repetem
o mesmo refrão: “o corpo deve ser vencido”.*

(Rubem Alves)

“... não estejais ansiosos por coisa alguma...” Fp 4.6

(Bíblia..., 1993)

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	i
RESUMO.....	ii
ABSTRACT	iv
1 INTRODUÇÃO	1
2 TRANSFORMAÇÕES MACROSSOCIAIS E AS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS	8
2.1 A dinâmica histórica das organizações bancárias.....	13
2.2 Os efeitos das mudanças macrossociais dentro dos bancos.....	23
3 TRABALHO, GERÊNCIA E SOFRIMENTO PSÍQUICO NAS ORGANIZAÇÕES	30
3.1 Trabalho e relações de poder	41
3.2 Trabalho gerencial, liderança e sofrimento psíquico	45
4 CONSTRUCIONISMO SOCIAL COMO LENTE EPISTEMOLÓGICA	63
5 METODOLOGIA DA PESQUISA	77
5.1 Pressupostos epistemológicos e natureza da pesquisa	77
5.2 História de vida como método de pesquisa.....	78
5.3 Caracterização dos gestores entrevistados	80
5.4 Procedimento para a coleta de dados	82
5.5 Plano de análise e interpretação dos dados	84
5.6 Limitações e possibilidades metodológicas	91
6 AS HISTÓRIAS DE VIDA E AS EXPERIÊNCIAS GERENCIAIS DE BANCÁRIOS GESTORES	93
6.1 Caso 01 - O “preço” da independência.....	93
6.1.1 Infância e adolescência	94
6.1.2 A inserção no mundo do trabalho	95
6.1.3 A entrada no banco	96

6.1.4 As relações de poder (solidão, hierarquia, pressões)	98
6.1.5 O sofrimento (banco, assédio, vida pessoal, pressões)	101
6.1.6 O sofrimento (doenças, desafios, desejos de mudanças)	109
6.1.7 As expectativas e estratégias.....	111
6.2 Caso 02 - A obstinação pela carreira bancária	114
6.2.1 Infância e adolescência	115
6.2.2 A inserção no mundo do trabalho	117
6.2.3 A entrada no banco	118
6.2.4 As relações de poder (liderança, solidão, pressões).....	121
6.2.5 O sofrimento (banco, rotina, pressões, cobranças)	126
6.2.6 O sofrimento (vida, doenças).....	129
6.2.7 As expectativas e estratégias.....	134
6.3 Caso 03 - O “custo” da chegada ao “topo”	138
6.3.1 Infância e adolescência	139
6.3.2 A inserção no mundo do trabalho	140
6.3.3 A entrada no banco	143
6.3.4 A rotina no banco.....	145
6.3.5 As relações de poder (liderança, chefia, solidão, pressões)	147
6.3.6 O sofrimento no banco.....	151
6.3.7 O sofrimento (vida, família, doenças).....	155
6.3.8 As expectativas, estratégias e mudança de vida.....	158
6.4 Caso 04 - A rotina como um legado	164
6.4.1 Infância e Adolescência	165
6.4.2 A inserção no mundo do trabalho	166
6.4.3 A entrada no banco	167
6.4.4 As relações de poder (liderança, pressões, solidão).....	169
6.4.5 A rotina (horários, pressa, correria, alternativas extra-banco)	173
6.4.6 As dificuldades, o sofrimento (banco, vida) e o mercado.....	175

6.4.7 As expectativas, estratégias e escapes	178
7 PRÁTICAS GERENCIAIS E SOFRIMENTO PSÍQUICO: UMA SÍNTESE ANALÍTICA.....	181
8 CONCLUSÕES	189
9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	197
ANEXOS	204

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 QUADRO 1 Caracterização dos gestores entrevistados.	81
QUADRO 2 QUADRO 2 Mapa de associação da trajetória dos gestores quanto à sua trajetória profissional e pessoal.	87
QUADRO 3 Mapa de associação da interpretação do sofrimento psíquico e suas relações com o trabalho.	89

RESUMO

SOUSA, M. D. **Sofrimento psíquico nas práticas gerenciais contemporâneas: uma análise de histórias de vidas de gestores sob a ótica construcionista.** 2008. 178 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG¹.

Grande parte das transformações acontecidas no mundo do trabalho e das organizações começou pelas mudanças ocorridas na sociedade. A maneira de viver e de perceber a vida provocou o surgimento de conflitos mentais nas pessoas em face da necessidade de, a um só tempo, ter que atender às demandas organizacionais e às exigências da vida moderna. Neste contexto, destacam-se os gerentes executivos que, envolvidos pelo poderio econômico do universo financeiro próprio dos dias atuais, vivem o dilema da pressão dos bancos por resultados crescentes e o desejo humano de melhor viver. Dessa forma, com esta dissertação, busca-se investigar o sofrimento psíquico daquele que gerencia, ou seja, interessa-se pelo sofrimento daquele que exerce o poder e, frequentemente, tem sido apontado como um agente ativo na construção do sofrimento das pessoas nas organizações. Na busca de elucidar esta questão central e arregimentar evidências que corroborem tais suposições, com esta pesquisa, à luz do construcionismo social, buscou-se a investigar a trajetória de vida e profissional de gestores de banco, particularizando os sentidos atribuídos ao exercício do poder e sua relação com o sofrimento psíquico ocasionado pelo isolamento e pela pressão, observados nas tarefas de gestão e liderança organizacional dentro do ambiente bancário. A utilização de entrevistas com os gestores objetivou, por meio de análise das práticas discursivas, conhecer sua história de vida e interpretar os sentidos atribuídos pelos gestores ao exercício da gerência e sua relação com o sofrimento psíquico proporcionado pela execução da função gerencial. Os repertórios interpretativos sobre as transformações do mundo do trabalho e sobre o sofrimento psíquico dos gerentes deram o suporte teórico-metodológico à pesquisa, possibilitando a construção de categorias de análises para a devida interpretação dos sentidos, relatados ou subentendidos. A constatação e a confirmação de que os gestores sofrem mentalmente emergiram diante da ambigüidade do termo "sofrimento" que tanto é assumido na literatura como demonstração da doença mental quanto é tido como uma etapa anterior ao aparecimento desta no corpo e suas conseqüências. Dessa forma, o sofrimento foi abordado como uma dimensão contingente à vida e ao trabalho, e não como

¹ Orientador: Prof. Mozar José de Brito, Dr. - UFLA

um distúrbio mental exclusivamente. O conhecimento e a noção do sofrimento, narrado pelos gestores, conduziu a duas vertentes significativas: a de que o seu destino eram a doença e o padecimento futuro e a de que o simples fato de saber o que se passava era motivo para que se buscasse uma reestruturação da rotina do trabalho e da vida pessoal, embora muitos não conseguissem alterar a rota atual. Espera-se que o entendimento a respeito desse tema, a saber, as dificuldades enfrentadas pelos indivíduos que vivem e convivem na seara dos bancos, neste caso, os gestores, possa fornecer informações importantes para pesquisas mais aprofundadas nesta esfera organizacional, como também contribuir para que o fenômeno do sofrimento psíquico seja diminuído, não só nos bancos, mas no mundo do trabalho.

Palavras-chave: Sofrimento psíquico, construcionismo social, poder, prática gerencial.

ABSTRACT

SOUSA, M. D. **Psychic suffering in the contemporary management practices**: an analysis of the manager's life history under a constructionalist view. 2008. 178 p. Dissertation (Master's Degree in Administration) – Lavras Federal University, Lavras, MG².

Great part of the transformations happened in the world of the work and organizations started by the changes occurred in the society. The way of living and perceiving life provoked the appearance of mental conflicts in people in front of the necessity of, on one time, having to attend the organizational demands and the modern life needs. In this context, executive managers are highlighted once they, who are involved in economic power of the financial universe which is inherent at the present days, live the dilemma of the pressure of banks for increased results and the human will for better life. In this way, this dissertation searches to investigate the psychic suffering of the one who manages, that is, the one who gets interest by the suffering of the one that practices the power, and frequently has been aimed as an active agent in the construction of the suffering of people at the organizations. In the search of making clear this main point and gathering evidence that strengthen such suppositions, this research, into the light of the social constructivism, has been useful to investigate the professional trajectory and trajectory of life of the managers of bank, specifying the senses assigned to the exercise of the power and its relationship with psychic suffering caused by the isolation and by the pressure observed in the administration tasks and organizational leadership into the bank environment. The utilization of the interview with managers intended, by the analysis of the discursive practices, to know their life history and to interpret senses assigned by the managers to the exercise of the management and its relationship with the psychic suffering provided by the execution of the management function. The interpretative repertoires about the transformations of the world of the work and about the psychic suffering of the managers gave theoretical-methodological support to the research, making possible the construction of categories of analysis for the right interpretations of the senses, reported or implied. The verification and confirmation that the managers suffer mentally arose in front of the ambiguity of the term “suffering”, which as much it is assumed in literature as demonstration of mental disease, as it is considered as a previous level at the appearance of it in body and its consequences. In this

² Adviser: Prof. Mozar José de Brito, Dr. – UFLA

manner, the suffering was broached as a contingent dimension to life and to work, and not as a mental disorder exclusively. The knowledge and notion of the suffering, reported by managers, guided to two significant propositions: the one that its destiny was the disease and the future distress; and the one that the simple fact of being aware of what was happening was reason to go for a restructuring of the work and personal life routine, although most of them could not change the actual route. It is expected that the understanding related to this theme, to know, the difficulties faced by individuals who live and cohabit in the field of banks, in such case, the managers, might provide important information for researches more plunged into this organizational sphere, as also to contribute to that the phenomenon of the psychic suffering is diminished not just at banks, but at the world of the work as well.

Keywords: Psychic suffering, social constructivism, power, practice management.

"O homem que queira fazer profissão de bondade em todas as coisas fatalmente malogrará em meio a tantos que não são bons. Portanto, é necessário a um príncipe que queira manter-se, aprender como não ser bom, e fazer uso ou não desse conhecimento, conforme a necessidade do caso."

Nicolau Maquiavel

1 INTRODUÇÃO

Dentro das atuais conjunturas e perspectivas socioeconômicas das organizações contemporâneas, inseridas que estão no contexto organizacional globalizado e dinâmico, vem sendo colocada luz sobre o papel desempenhado pelos indivíduos participantes da vida das empresas. Em especial, o desempenho dos executivos, gestores, líderes e dos demais atores que exercem influência, decisão e poder tem sido alvo de estudos organizacionais, sendo considerado fator importante na obtenção de sucesso e da prosperidade das instituições.

O trabalho gerencial nas organizações contemporâneas exige que os ocupantes de cargos executivos tenham competências técnicas, humanas e conceituais, como, por exemplo, a criatividade, o dinamismo, a comunicação, a intuição, a flexibilidade, o comprometimento e o conhecimento técnico, dentre outros (Corrêa, 2004). Ao longo da construção do pensamento administrativo, a prática gerencial tem sido objeto de inúmeras pesquisas (Mintzberg, 1986). Para este autor, o trabalho gerencial caracteriza-se pela brevidade, variedade e descontinuidade e, segundo Motta (1993), ele particulariza-se pela ambigüidade, intensidade e fragmentação, sendo, por vezes, constituído por tarefas inesperadas e imprevistas. Como se não bastassem as dualidades da prática gerencial e o seu exercício dentro de um cenário socioeconômico efervescente, trazido pelos

ventos da pós-modernidade, as novas ênfases organizacionais trouxeram grandes desafios aos gestores, em face dos processos de reengenharia, ao foco em qualidade e em produtividade, à flexibilização do trabalho e à dinâmica organizacional contemporânea. Dessa forma, elegeram-se o campo das organizações bancárias para o presente estudo.

Os gerentes modernos, aqui chamados também de gestores, para sobreviverem nas empresas, passam por processo de socialização e programas de qualificação profissional, pois o êxito destas pessoas está relacionado a esses aspectos aliados à disponibilidade e ao comprometimento (Corrêa, 2004). Além desses aspectos, os executivos são levados, por força da dinâmica organizacional, a submeterem-se a múltiplas pressões que estão vinculadas ao cumprimento de metas e à produção de resultados que satisfaçam aos interesses dos diferentes *stakeholders* vinculados à organização. Em todas as organizações, ao galgar o poder, os executivos vêem-se diante do problema de fundir seu estilo pessoal com as realidades estruturais.

Os executivos podem ou não estar conscientes das funções que efetivamente são chamados a desempenhar, surgindo, com isso, um dos paradoxos relacionados à prática do poder: o encontro entre a pessoa e o posto que ocupa. Este paradoxo, muitas vezes, pode se tornar um verdadeiro dilema para aqueles que mantêm a direção e o controle da empresa, pois detém sob seus auspícios a sua vida e a vida de outrem. O exercício do poder, geralmente, se transforma numa fábrica de conflitos, fazendo brotar sensações de exploração, manipulação, controle e dependência.

Poder, dentre outras definições, é o potencial que as pessoas têm para exercer influência sobre o comportamento de outras. É a capacidade de modificar, canalizar e persuadir outra pessoa a fazer algo que ela não faria necessariamente, se não fosse influenciada nesse sentido. O potencial pode ser exercido por meio da negociação, coação e ameaças manifestas, mas os meios

pelos quais se exerce o poder são governados pelas regras e regulamentos formais e não formais da organização e pelos códigos interiorizados pelos participantes (Zalesnik & Kets de Vries, 1981).

Pelo exposto, observa-se que o trabalho gerencial implica em exercício de poder, cujas particularidades são carregadas de sentidos. Assim, o ato de gerenciar passa pela capacidade de interpretação e de compreensão dos sentidos atribuídos pelas pessoas às ações individuais e coletivas. Trata-se daquilo que Bergamini (1994) denominou de administração de sentido, ou seja, de uma prática administrativa exercida por aquele que governa, negocia e media as relações entre as pessoas no espaço organizacional. Esta prática implica em conhecer as especificidades do universo simbólico construído pelos membros da organização, incluindo o sentido que cada pessoa atribui às atividades desempenhadas por si mesmo e pelos outros no espaço organizacional.

Este trabalho parte do pressuposto de que o exercício do poder inerente à prática gerencial possui múltiplos sentidos, cuja natureza da interpretação promovida pelos gerentes repercute na sua saúde psíquica. Acredita-se que o sofrimento decorre tanto de fontes internas como externas, podendo ser experimentado por líderes e liderados em interações cotidianas. Além disso, dentre as profissões consideradas as mais estressantes e causadoras de um grau maior de sofrimento psíquico, portanto, geradoras de doenças futuras estão, além dos professores e dos policiais, os bancários (Lipp & Novaes, 1996).

Sob o peso e a importância dessas considerações iniciais, esta dissertação lança um olhar sobre o sofrimento psíquico daquele que gerencia, ou seja, interessa-se pelo sofrimento daquele que exerce o poder e, freqüentemente, tem sido apontado como um agente ativo na construção do sofrimento das pessoas nas organizações. Assim, levantou-se o seguinte problema de pesquisa: de que forma os gestores bancários contemporâneos estão atribuindo sentido às

suas práticas gerenciais, dentro de um contexto organizacional dinâmico e mutante?

O problema sob investigação está sintetizado em um questionamento amplo e aberto, já partindo de uma pressuposição implícita na pergunta. Na busca de elucidar esta questão central e arregimentar evidências que corroborem tais suposições, com este trabalho, objetivou-se investigar a trajetória de vida e profissional de gestores de uma instituição bancária, particularizando os sentidos atribuídos ao exercício do poder e a relação entre a saúde psíquica e o sofrimento mental, observados no exercício da tarefa gerencial dentro do contexto bancário. Mais especificamente, buscou-se:

- a) recuperar e reconstruir a história de vida e profissional de quatro executivos que atuam em agência de banco estrangeiro na cidade de Belo Horizonte (MG);
- b) apreender os sentidos atribuídos pelos gestores à prática gerencial, particularizando aqueles construídos em torno do exercício do poder;
- c) analisar e compreender a relação entre estes sentidos atribuídos à prática gerencial e a saúde psíquica dos gestores em suas atuais práticas cotidianas dentro de uma organização bancária.

A justificativa para o desenvolvimento deste estudo se apóia em alguns motivos principais: primeiramente, compreender, à luz do construcionismo social, como os gerentes de banco estão se adaptando ao seu trabalho, diante de tantas transformações pelas quais passam as organizações contemporâneas. Buscou-se apurar também de que forma o sofrimento psíquico tem se manifestado na saúde dos gestores, uma vez que a instabilidade econômica das empresas, a incerteza do êxito profissional e a necessidade do lucro financeiro

do setor bancário têm ditado o ritmo dentro do ambiente organizacional. Os sentidos de confinamento e de imobilidade percebidos pelos gestores acabam por provocar conflitos nas relações sociais e expor, de forma acintosa, os mecanismos de controle e de competição. Dessa forma, fundamentada numa abordagem sócio-construcionista, a metodologia adotada nesta pesquisa permitiu a descrição do fenômeno investigado sob as perspectivas da Administração, da Psicologia e da Sociologia.

Entretanto, o estudo se refere, sistematicamente, a um fenômeno organizacional (o sofrimento dos gestores) e utiliza conteúdos da Psicologia e da Sociologia para ampliar as possibilidades de análise no campo prioritário da pesquisa, que é a Administração. Depois, como motivo subjacente, busca-se apreender de que maneira os gerentes, embora revestidos do poder atribuído ao cargo que ocupam, muitas vezes sofrem, adoecem e se prejudicam em função das cobranças e das pressões oriundas do espaço em que estão inseridos. Ainda, em um movimento invertido, propõe-se a investigar o sofrimento de quem lidera, de quem, historicamente, sempre fez sofrer ou foi apontado como fonte causadora de sofrimento pelo simples fato de exercer o poder.

Além desta Introdução, tópico 1 - que busca dar uma visão geral dos objetivos e da abrangência da pesquisa, a justificativa e as conjecturas lançadas para este estudo - o escopo do trabalho é composto por mais oito tópicos. No segundo, é apresentada a Fundamentação Teórica, abordando as três vertentes principais que dão suporte científico-metodológico a esta pesquisa: inicialmente, é feita uma abordagem a respeito das transformações macrossociais e as organizações bancárias. Neste tópico, discute-se de que forma estas transformações influenciaram, no decorrer da história, a reestruturação da sociedade que, por sua vez, evocou a importância premente de uma reorganização físico-estrutural dos bancos. Esta dinâmica social e organizacional trouxe em seu rastro a necessidade de arranjos e rearranjos no ambiente de

trabalho, sobretudo na esfera bancária. A sobrevivência, a eficiência e a competitividade dentro das organizações passaram a ser alvo de pressões crescentes e objetos de freqüentes cobranças por resultados financeiros, começando a trazer sofrimento aos trabalhadores, especialmente do ponto de vista psíquico. O tópico três versa sobre temas atinentes às relações entre trabalho, gerência e sofrimento psíquico nas organizações, abrangendo os temas sobre as relações de poder, trabalho gerencial, liderança e sofrimento psíquico, oriundo, de alguma maneira, das mudanças sócio-culturais e ambientais decorrentes da modernidade. O tópico seguinte, o 4, que completa o referencial, trata dos aspectos do construcionismo social e a produção dos sentidos. Sobre o encontro de tais elementos buscou-se compreender, de forma mais abrangente, as práticas discursivas e as relações de poder que permeiam a produção de sentidos, muitas vezes implícitos, dentro do espaço organizacional. Este tema dá suporte à pesquisa já que, ao estudar a história de vida dos gestores, busca-se apreender como os sentidos relatados por eles foram sendo produzidos e passaram a ser instrumento de formatação das suas ações e relações atuais, já que foram construídos ao longo das suas experiências e vivências.

No tópico 5, a Metodologia da Pesquisa, cujo método utilizado foi a história de vida, são apresentados: os procedimentos metodológicos, bem como a definição e a caracterização dos sujeitos da pesquisa que, no caso, foram gestores de banco estrangeiro que atua no Brasil.

O tópico seguinte, o 6, apresenta as análises das práticas discursivas e traz os principais trechos dos relatos a respeito das histórias vivenciadas pelos gestores de banco, buscando articular estes relatos com os conceitos teóricos que pudessem corroborar o que foi colhido nas entrevistas. Ficou patente, no conteúdo das práticas discursivas dos gestores entrevistados, a identificação do sofrimento psíquico diante das múltiplas facetas da sua vida social e profissional. No tópico 7 é apresentada uma síntese analítica relativa às

entrevistas, contemplando o que foi apreendido das práticas discursivas acerca dos pressupostos da pesquisa, isto é, o sofrimento psíquico dos gestores, oriundo das suas práticas gerenciais, procurando associar os sentidos apresentados e sua manifestação subjetiva nos gestores. Adiante, no tópico 8, são apresentadas as conclusões, levando-se em conta os resultados encontrados, as análises realizadas das práticas discursivas e buscando fazer uma interface entre os relatos colhidos nas entrevistas e os objetivos delineados inicialmente.

Finalmente, no tópico 9, é apresentado o roteiro básico das entrevistas realizadas, na forma de Anexos.

2 TRANSFORMAÇÕES MACROSSOCIAIS E AS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS

“As antigas sociedades de soberania manejavam máquinas simples, alavancas, roldanas, relógios; mas as sociedades disciplinares recentes tinham por equipamentos máquinas energéticas, com o perigo passivo da entropia e o perigo ativo da sabotagem; as sociedades de controle operam por máquinas de uma terceira espécie, máquinas de informática e computadores, cujo perigo passivo é a interferência, e, o ativo, a pirataria e a introdução de vírus”.

Deleuze

O termo “mudança” tem, dentre muitos, os seguintes significados: variação das coisas de um estado para outro; modificação ou alteração de sentimentos ou atitudes; substituição (Michaelis..., 2000). Em se tratando da dinâmica organizacional, no entanto, este termo também pode significar incerteza, instabilidade, transformação, modernização e, não, avanço. Atualmente, no ambiente organizacional, o constante são as mudanças, o permanente são as trocas e o durável já começa com o prazo de validade vencido. O capital há muito deixou de ser servo, passando a ser senhor e o mercado tornou-se maior e imprevisível, com a competição aumentando a níveis inimagináveis outrora (Lima, 1986).

Nesta mesma direção, o termo “eficiência” vem se tornando um bastião dentro do estilo de vida moderno, em que o sistema de produção e de atuação vem se expandindo em velocidade vertiginosa. As “coisas” precisam funcionar eficientemente, com o menor custo, no menor tempo e com o máximo de lucro

possível. As avaliações “subjetivas”, como certo e errado, bom e ruim, verdadeiro e falso, capaz e incapaz, justo e injusto, bonito e feio, ético e não-ético, passaram a pertencer a uma escala de valor secundário, submetidas, todo o tempo aos parâmetros definidores que mais são levados em conta atualmente: o eficiente e o não eficiente. O que passou a interessar é a tarefa eficazmente realizada. A necessidade, a justeza, as conseqüências e os subprodutos dessa tarefa, muitas vezes, são ignorados. O que é eficaz, em princípio, é bom, da mais rudimentar produção material a mais sofisticada geringonça cibernética. Dentro das organizações, essas considerações não são diferentes.

A sensação de segurança no emprego e a certeza de que a instrução técnica seria um passaporte permanente para o êxito profissional foram aos poucos se deteriorando, na medida em que outros requisitos, como iniciativa, liderança, otimismo, adaptabilidade e resistência, passaram a ser valorizados na esfera do trabalho (Goleman, 2001). Os maus chefes de outras eras, muitas das vezes dotados de qualidades técnicas irrefutáveis, eram pouco munidos da capacidade de lidar com pessoas, caracterizando o que Goleman (2001) chamou de “Princípio de Peter”, em que os indivíduos apresentavam *faculdades demais e jardins de infância de menos*. Juntem-se a isso funcionários mal orientados e mal treinados. E é de se supor a qualidade do ambiente gerado por esta combinação explosiva. Entretanto, este formato organizacional foi dando lugar a outro tipo de aflição gerada pelas pressões do trabalho, baseado em resultados, metas e, sobretudo, competição e “eficiência”. As pressões, conflitos e tensões contemporâneas foram, aos poucos, se tornando perniciosos à saúde dos trabalhadores já que, além de tudo isso, tiveram que abrir mão de seu tempo com lazer, família e àquele dedicado aos cuidados com a saúde para se debruçarem mais e mais sobre os compromissos profissionais, sobre as exigências do cargo e sobre as reivindicações que a própria função passou a ter. O incômodo mental de estar “perdendo tempo” da vida em função do trabalho passou a ser frequente na

vida dos trabalhadores e a falta de solução para esse dilema se tornou um sofrimento, cujos tentáculos, certos, se multiplicaram.

A contemporaneidade, que veio trazendo em sua trilha as grandes transformações macrossociais, faz alusão à modernidade, significando, de certa forma, um rompimento com ela. Embora várias denominações (entre elas, sociedade líquida, usada por Bauman, 2001; sociedade em redes, usada por Castells, 1999 e sociedade programada, usada por Touraine, 1994) tenham sido empregadas para definir o conjunto de transformações da sociedade nos últimos tempos, sobretudo a partir da segunda metade do século XX, fica demonstrado, pelas diversas tendências e correntes de pensamento, que esta questão ainda não está bem definida. As teorias a respeito da pós-modernidade ainda são consideradas incompletas e imperfeitas.

Dessa forma, o que parece estar evidente nos dias atuais são a energização e a exacerbação dos pressupostos e fundamentos da modernidade, em vez do rompimento definitivo, o que pode ter dado origem a uma nova maneira de viver e a uma nova forma de conceber a vida com todas as suas nuances. As claras tendências à ruptura e a inserção de verdadeiros “novos tempos” parecem ser uma tentativa de se utilizar os conhecimentos e saberes acumulados e não utilizados (ou pelo menos deixados de lado) nos últimos anos, nos últimos séculos. Como assinala Kujawski (1988), o pós-moderno exige a ruptura com o moderno, com o espírito da modernidade. A ruptura com o moderno já começou. Mas, por enquanto e de maneira geral, tal ruptura não passa de uma tendência, longe de ter lançado seus fundamentos.

No entendimento de Santos (1996), quase todas as maiores transformações e mazelas vividas pela sociedade no transcorrer do século XX, como as duas guerras mundiais, conflitos políticos internos, convulsões e movimentos sociais diversos, foram gerados no século precedente, quando o excesso de promessas de modernidade se deparou com o déficit de cumprimento

dessas promessas. No século XIX, o projeto de modernidade, no que se refere ao capitalismo, foi demasiadamente ambicioso e, embora se tenha tentado cumprir os planos sociais e políticos por meio da organização do capitalismo, muito ainda ficou por realizar, mesmo na entrada do século XXI. As sociedades capitalistas, desde a década de 1980, sobretudo, têm passado por transformações profundas sem que, mesmo assim, tenham deixado de ser capitalistas. O fim da guerra fria, do *apartheid* e do comunismo radical, bem como a ampliação da democracia e do respeito à soberania política dos países, compõe o lado bom das modificações sociais e políticas emanadas e almejadas nas sociedades anteriores.

Nesta direção, segundo o autor, as ciências sociais não têm como saber se, como ou quando deixarão de ser capitalistas, nem a forma que assumirão quando isso acontecer. Se acontecer. O fato concreto é que as assimetrias sociais aumentaram vertiginosamente dentro de cada país (Santos, 1996). Problemas de natureza econômica como inflação, desemprego, taxa de juros, déficit orçamentário, crises econômicas de diversas origens, dívida externa, políticas econômicas parciais e erráticas, e governos com visão política retrógrada têm levado as instituições e os seus trabalhadores ao enleio, dificultando e inviabilizando a descoberta ou a elaboração de si mesmos, como propôs Foucault (1986). As alterações nos estilos de vida, nos comportamentos sociais que tudo permitem, no consumismo exacerbado em que tudo é possível, no recrudescimento dos espectadores ativos da TV e nos “íntimos” relacionamentos virtuais pela internet trazem a sensação de proximidade com o outro, mantendo e alimentando uma relação longínqua, somente ao alcance da vista. A mídia, dia após dia, tornou-se impositiva pela grandiosidade das imagens. Os olhos, petrificados juntamente com as atitudes e ações das pessoas, denotam a alienação das mentes e dos corpos. Já não é preciso ler, pensar, refletir, calcular. “Ver” é o suficiente e, a princípio, dá a ilusão de que é o bastante (Oliveira, 2006).

Sob a perspectiva de Kujawski (1988), uma interessante visão (Duarte Júnior, 2000, p. 46-47) descreve a noção das mudanças ocorridas na sociedade ao longo de gerações:

De forma alegórica, pode-se afirmar que o homem medieval se mantinha com o olhar dirigido para cima e para trás simultaneamente, pois, para ele, o mundo enquanto criação divina estava pronto e acabado, sendo mínimas as mudanças que o ser humano podia imprimir na superfície do planeta, mudanças as quais se revelavam apenas de grau, nunca de essência. Deus já escrevera o grande livro do universo, cabendo aos humanos tão-só a sua leitura e interpretação, no sentido de se adequar melhor aos desígnios do Criador. E para essa tarefa de leitura os melhores óculos deviam ser buscados atrás, em tempos passados, nos quais viveram santos e sábios com seus preciosos ensinamentos. Tanto nas páginas por eles legadas quanto em suas vivências exemplares é que se podiam encontrar as lições necessárias para a compreensão do mundo e do universo. Tudo já estava assentado desde eras anteriores e a realidade manter-se-ia a mesma nos tempos vindouros. Mas essa figura começou a mudar.

E o autor continua, salientando o ponto de inflexão entre as certezas do passado remoto e as expectativas criadas diante dos novos conhecimentos e descobertas, que provocaram transformações contínuas dentro da sociedade e na maneira de o homem ver o mundo e a si mesmo.

Graças às técnicas e instrumentos navais recentemente desenvolvidos, a descoberta de novas terras faz brotar a concepção de que o mundo talvez não esteja concluído, cabendo ao ser humano a missão de levar à frente essa empreita. Fato que, de acordo com a nossa alegoria, equivale a um deslocamento do ponto de vista, pois doravante seremos nós os construtores de um mundo em progressiva alteração. Assim, o homem moderno volta o seu olhar para baixo e para frente: para si mesmo, edificador da realidade, e para o amanhã, quando as coisas haverão de ser outras. Começa a surgir e se solidificar a preocupação com o futuro, bem como a noção de progresso, ausente nos tempos medievais; nasce a esperança de que o porvir haverá de ser melhor do que o presente, por obra do esforço e do trabalho humanos. Tal fato

carrega em si uma clara dimensão utópica, acerca da felicidade e do bem-estar a serem conseguidos em épocas vindouras, dimensão essa de fundamental importância na estruturação do pensamento e do modo de vida modernos. A modernidade, por conseguinte, deve também ser entendida como um período de arraigada utopia, de crença num futuro cada vez melhor e mais rico em benesses para a humanidade.

Muito embora as transformações ora apresentadas, na sociedade e nas instituições, sejam um campo fértil para os avanços sociais e organizacionais, tornaram-se também um campo minado em função das exigências da sociedade contemporânea. Tais transformações parecem ter trazido um ambiente de superficialidade de relações, de enfraquecimento dos anseios de projetos futuros, de insatisfação quanto à qualidade de vida e a um estado de sofrimento psíquico que, muitas vezes, não é identificado como tal. A sensação de irreversibilidade desse processo, por parte dos indivíduos, traz novas sensações de impotência, incapacidade e pior, imobilidade diante do sistema. O raciocínio tem que andar à frente da visão e o que se faz hoje é com base no que será amanhã. Esse dilema pode ser observado na vida dos gestores modernos que vivem e fazem parte de uma rotina escruciante, dentro de uma seara que reflete, como poucas, as características dos ambientes competitivos contemporâneos: o ambiente bancário.

2.1 A dinâmica histórica das organizações bancárias

Em um palco onde as principais cenas observadas nos últimos anos têm sido caracterizadas por profundas e constantes mudanças no enredo, a sociedade se move e vai representando um papel cujo *script* parece se alterar a cada instante. As organizações, atrizes que são dentro deste cenário de mudanças, buscam, incessantemente, uma melhor performance, certas de que o improviso perde, dia após dia, seu espaço histórico, dando lugar à eficiência, ao profissionalismo, ao planejamento. Da mesma forma, o processo de

globalização, o aumento no ritmo de mudanças no ambiente econômico, institucional e tecnológico e o crescente aumento da concorrência, da competitividade e da instabilidade vêm exigindo novidades das instituições. No mundo do trabalho, segundo Pereira (2005), essas mudanças têm sido marcadas pela transição dos modos de produção e das relações de trabalho rígidas, para novas formas de organização da produção e novas condições de trabalho, a chamada fase da especialização flexível ou período da reestruturação produtiva.

De forma pontual, a reestruturação produtiva refere-se à incorporação, nas plantas produtivas, de novas tecnologias físicas de base microeletrônica e novas formas de organização e de gestão do trabalho. Dessa forma, a reestruturação introduz processos laborais mais integrados e formas sistematizadas de organização do trabalho, numa época em que o parcelamento de tarefas já não é mais suficiente e a importância da especialização é substituída pela imprescindibilidade da polivalência. Mais especificamente, os trabalhadores bancários são os profissionais que trabalham em agências bancárias, em funções de execução de tarefas como cobrança, atendimento ao público, negociações e planejamento, execução e acompanhamento de processos dentro das agências e fora delas (Gonçalves, 1995). O trabalhador deve estar sempre pronto e apto a se moldar para cumprir com as exigências da empresa flexível. Dito de outra forma, o mesmo ator deve estar preparado e ter a ciência de que seu papel pode mudar de acordo com o próximo enredo. E esse enredo é constituído pelas regras ditadas pelo mercado.

Entretanto, a reestruturação não é exclusividade do setor bancário. Mas, este segmento tem um caráter particular nesse processo por ter como atividade principal a manipulação do dinheiro e, na opinião de Batista (2006), por criar nova ordem em seu processo de trabalho, com as inovações tecnológicas voltadas ao aumento da produtividade humana e à maximização dos recursos disponíveis (Grisci, 2003). Ainda, reforçando este argumento, por

exercer um duplo papel, atuando tanto como agente no processo de reestruturação mais amplo, quanto vivenciando as reestruturações nos seus processos produtivos visando se adequar à lógica de “livre mercado” que norteia a intensa competição do setor. Esse processo dialético de sofrer e realizar transformações acontece no setor bancário há muito tempo (Segnini, 1999). De acordo com Santos (1996), a vocação técnica e instrumental do conhecimento científico tornou possível a sobrevivência do homem a um nível nunca antes atingido (apesar de a promessa social ter ficado muito aquém da promessa técnica), mas, porque concretizada sem a contribuição de outros saberes, aprendemos a sobreviver no mesmo processo e medida em que deixamos de saber viver.

Das pesquisas e estudos com base na teoria institucional, grande parte tem destacado as organizações nas quais há a predominância do ambiente institucional em relação ao técnico. Entretanto, deve ser enfatizado que os mercados também são sistemas estruturados institucionalmente, sustentados que são por crenças relativas à prosperidade privada e por normas que regulam historicamente a honestidade das trocas (Williamson, 1990 citado por Ventura, 2005). Dessa forma, numa tentativa de contemplação das dinâmicas institucionais, profissionais e pessoais, dentro de um ambiente urdido e retroalimentado pela ebulição sócio-econômica contemporânea, elegeu-se, para esta pesquisa, o campo das organizações bancárias, por apresentar, entre poucas, a característica de ser, a um só tempo, altamente institucionalizado e técnico, além de ser fortemente estruturado, no Brasil e no mundo, apesar de ser um campo fluido, volátil e interconectado, características da sociedade em rede, que pode estar em todos os lugares simultaneamente (Castells, 2000, Scott & Meyer, 1991, Fonseca, 2003 citados por Ventura, 2005). Além disso, o que se passa no interior de uma organização como a bancária, nos seus meandros administrativos, parece andar em crescente conflito no que diz respeito à

realização profissional e pessoal dos indivíduos que dela participam e fazem com que, de certa forma, essa mesma instituição alcance sucesso e lucros estratosféricos, projetando metas mais desafiadoras a cada fechamento de balanço.

Mas, nem sempre foi assim. As transformações na estrutura dos bancos foram acompanhando a dinâmica social, bem como as políticas governamentais, os planos econômicos e as exigências vindas da sociedade. A população pôde, ao longo dos anos, contemplar mudanças significativas que favoreceram o funcionamento de agências e de postos de atendimento bancário. Nesse aspecto, o saldo parece ter sido positivo. Ganhou a sociedade, lucraram os bancos.

Até a década de 1920, no Brasil, o trabalho bancário era realizado manualmente, como o uso de cartões, fichas, cadernos e muito papel. A partir da década de 1930, com a intensificação do processo de industrialização e urbanização, passou a haver um maior desenvolvimento do sistema financeiro, iniciando-se, assim, um lento, porém gradual, processo de racionalização do trabalho bancário. Essa racionalização estava sempre vinculada a mudanças tecnológicas e organizacionais que objetivavam atender a uma permanente expansão das operações financeiras e a redução dos custos por meio da divisão e da intensificação do trabalho (Segnini, 1998).

Destarte, até a década de 1960, as mudanças no setor bancário ainda eram lentas, caracterizadas pela busca incipiente da otimização e da eficiência do trabalho dentro dos bancos. Com a Reforma Bancária de 1964 e o crescimento econômico, o volume de serviços prestados pelos bancos cresceu intensamente e, para que fosse possível atender à demanda da sociedade, foram criados centros de processamentos de dados (CPDs), com a função de agilizar os processos retaguarda. Foram também introduzidas as tecnologias de base microeletrônica que tiveram como conseqüências a fragmentação e o esvaziamento no conteúdo do trabalho (Montanha, 2006). De acordo este autor,

a Reforma Bancária de 1964 foi implantada no país pelo regime militar, por meio da Lei nº 4595, de 31/12/1964, com o objetivo de reestruturar o sistema financeiro através de um conjunto de mudanças institucionais para garantir a acumulação capitalista em novas bases, instituindo mecanismos legais de controle e fiscalização pelo Estado, das instituições públicas e privadas por meio, dentre outros, da criação do Conselho Monetário Nacional e do Banco Central do Brasil.

No final da década de 1970, com o objetivo de cumprir com mais uma exigência do mercado, o setor implantou o sistema *on line*, fazendo com que as agências bancárias passassem a estar interligadas eletronicamente. Isso possibilitou a criação de sistemas de apoio às decisões e implementação dos terminais de consultas aos clientes, mas também a intensificação do trabalho bancário, principalmente pela redução do pessoal nos trabalhos de retaguarda. Em 1986, o governo implantou políticas econômicas e financeiras visando estabilizar e conter a inflação e os lucros financeiros, o que fez com que os bancos passassem a realizar uma reestruturação operacional para manter a sua lucratividade (Merlon & Barbarini, 2002; Segnini, 1999).

Tendo como pano de fundo as modificações ocorridas na economia nos últimos anos, perpassando, inclusive, diversos planos econômicos e situações políticas as mais variadas, a partir da década de 1990, novamente, o setor bancário sofreu novo processo de reestruturação comandada pelo Banco Central em três modalidades de “ajustes”. O primeiro era relativo à redução de empresas com as falências, fusões e incorporações, e privatizações que aconteceram tanto de forma involuntária com a intervenção do Banco Central, a partir da estabilização da moeda pelo Plano Real, em 1994, quanto de forma voluntária, partindo de iniciativas dos próprios, que procuravam melhores condições de competitividade no mercado, possibilitando ganhos de escala, ampliação de redes de agências e de carteira de clientes, aproveitamento de tecnologias e

espaços compartilhados, entre outros. Depois, vieram os ajustes relativos à composição dos produtos bancários que se referem às estratégias do setor, objetivando a manutenção e a ampliação das carteiras de cliente e de lucratividade. O terceiro ajuste diz respeito ao “aparato regulatório” envolvendo mudanças no sistema de garantia de crédito, ou seja, a partir de 1996, para a abertura de um banco, passou-se a exigir 32% dos ativos e, para os já existentes 8% eram suficientes. Além disso, houve um aumento do poder de intervenção do Banco Central na administração dos bancos (Segnini, 1999).

O setor bancário, a despeito da avalanche de mudanças pelas quais passavam a economia, a política, as leis de mercado e o processo de globalização incipiente, passou a atuar como agente do processo de reestruturação, com a finalidade de minimizar custos para se tornar competitivo e sobreviver num cenário cada vez mais turbulento. Assim, os bancos aceleraram seus investimentos em automação, terceirizaram seus serviços, principalmente os considerados “não bancários”, como limpeza, segurança e transporte; reorganizaram o processo de trabalho, passando a utilizar novos modelos de gestão ancorados na produção flexível, fundindo postos de trabalho, reduzindo níveis hierárquicos, aumentando o volume de trabalho, diminuindo o nível de emprego, modificando o espaço físico das agências, a qualificação dos trabalhadores e, conseqüentemente, alterando os níveis de controle da força de trabalho (Silva, 2002; Segnini, 1999; Grisci & Bessi, 2004).

Além do mais, essas modificações passaram a se tornar um fator de insegurança para os empregados do banco que, a toda hora se viam frente a competições, cobranças, desafios e exigências provenientes do mercado e do novo formato institucional ao qual deveriam se adaptar para que pudessem se firmar no cenário econômico e, então, ter alguma chance de sobrevivência. Este ambiente não teve mais chance de retornar ao cenário antigo. A exigência da eficiência de serviços transformou o modo de trabalhar do bancário. Aliada ao

uso cada vez mais intenso de tecnologias sofisticadas, ela trouxe aspectos positivos, como agilização dos registros financeiros e das informações, aumento da qualidade e velocidade do processo decisório, diferenciação e diversificação dos serviços prestados, agilização do atendimento, integração de agências, salas de auto-atendimento permitidas pelas conexões diretas entre cliente-banco e banco-banco (Segnini, 1998).

Entretanto, aspectos negativos emergiram, como a redução do número de trabalhadores com eliminação de postos de trabalho, a precarização das relações de trabalho e a exigência de multifuncionalidade. Tudo isso forçou um aumento nas modalidades de transações que impõem aos funcionários a realização de serviços que exigem maior “proximidade” com a máquina e melhor preparo técnico no seu manuseio e na sua operação, o que levou a uma maior sofisticação e multiplicidade de funções. Assim, de operador do sistema e cumpridor das suas obrigações, antes restritas ao seu círculo de atribuições, o bancário passou a ter que atuar em um leque maior e mais diversificado, como, por exemplo, na venda de produtos, no acompanhamento sistemático do mercado financeiro e no controle minucioso dos mais diversos itens da esfera bancária, incluindo as pessoas participantes deste processo. Isso levou o trabalhador do banco, sobretudo os gerentes a, muitas vezes, desdobrar sua jornada de trabalho, uma vez que a remuneração é baseada em metas de produtividade (Merlon & Barbarini, 2002). Nesse contexto, segundo estes autores, esse acúmulo de funções e responsabilidades pode gerar um aumento da pressão no trabalho e incidências de lesões por esforço repetitivo (LER) e distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho (DORT), dentre outros distúrbios, principalmente os psicológicos.

No tocante às políticas e às práticas de gestão, podem-se observar, nos últimos anos, ações com o objetivo de valorização da força de trabalho e da criatividade, além de iniciativas visando dar maior mobilidade e participação do

bancário na vida do banco, premiação por produtividade e remuneração variável. Uma tendência de ênfase nos trabalhos em equipe, os chamados grupos de trabalhos, é percebida, atualmente, o setor bancário. Aspectos, como a exigência de maior qualificação com domínio da tecnologia, as habilidades de relacionamento com clientes e colegas, o conhecimento em mercado financeiro, a capacidade de lidar com tarefas não prescritas, a flexibilização na contratação de mão-de-obra e a utilização de estagiários, vêm delineando o formato considerado ideal para este segmento, nem tanto pelos atores, mas, principalmente, pelo que diz respeito aos resultados financeiros.

Com tudo isso, a criação de programas como Gestão da Qualidade Total, baseados em programas de reengenharia, tem provocado uma revisão completa da forma de atuação do banco, proporcionando a descentralização administrativa, o enxugamento de unidades, a redistribuição de processos e a realocação de empregados (Montanha, 2006). Esta dinâmica organizacional vem ocasionando uma diminuição dos níveis hierárquicos para dois níveis apenas: as funções de gerentes e as funções de atendentes. E, de acordo com Merlon & Barbarini (2002), as funções de atendentes deverão ser eliminadas para que todos desempenhem funções de gerente, constituindo equipes de vendas e negócios, de forma que o cliente possa realizar todas as operações com o mesmo funcionário, situação que já pode ser observada em alguns bancos. Como consequência desse processo, vem ocorrendo um “enxugamento” da mão-de-obra, provocado pela política de terceirização de serviços considerados não-bancários, como transporte, segurança e limpeza e também pela terceirização dos serviços bancários, como análise de crédito e compensação de cheques. Finalmente, por meio das políticas de gestão de pessoas, pelos planos de demissão voluntária e dos incentivos à aposentadoria, o desemprego vem sendo apontado como uma das principais consequências da reestruturação bancária e o sofrimento psíquico como um dos grandes males contemporâneos, tanto pelas

mudanças ocorridas nos últimos anos, quanto pela impossibilidade e dificuldade de se vislumbrar um futuro estável para a profissão no banco.

Entretanto, as organizações bancárias, em função de buscarem avidamente a possibilidade de se firmarem como protagonistas dentro de uma sociedade que se digladiava e, ao mesmo tempo, se alia visando romper mais um milênio, buscam novos recursos na alta tecnologia para conquistar mercados, buscar parcerias profícuas, aferir lucros e, com isso, alcançar sucesso. Elas, as empresas, têm realizado diversas inovações tecnológicas e gerenciais que induzem a novas formas de gestão, a fim de obterem a adesão de seus funcionários na luta para permanecerem competitivas no mercado globalizado, turbulento e desafiador. Assim, este novo mundo organizacional trouxe consigo não só a flexibilização do trabalho, mas também a flexibilização da dimensão humana do trabalhador, principalmente quando se considera a forma de produção, a manipulação e o controle, que aparece de forma velada (Batista, 2006).

Dessa maneira, ao desempenhar seu papel dentro do cenário econômico dinâmico dos dias atuais, as organizações têm em seus atores os personagens de linha de frente. Ao avançar rumo ao futuro, muito ainda se tem do passado, embora o avanço exija mudanças. O entrecruzamento entre o novo e o antigo dentro das organizações bancárias, ao que parece, vive nessa dicotomia. O ambiente bancário tem levado o trabalhador ao sofrimento psíquico pelos desafios diários aos quais ele está sujeito e dos quais, muitas vezes, não tem escapatória.

Com a contemporaneidade veio também um novo paradigma de desenvolvimento tecnológico e a conseqüente saturação de estímulos nunca antes vivida pela humanidade. Em vez de permitir a sensível melhoria das condições de vida sobre o planeta, o que se viu, na contemporaneidade, foi o aumento de desemprego e da miséria. Paradoxalmente, os que trabalham devem

trabalhar mais tempo durante cada dia e por mais anos durante a sua vida. Essa configuração social contemporânea é solo fértil, no qual se desenvolvem a exigência de performance, a competição e outros aspectos movidos pela ideologia capitalista (Oliveira, 2006).

Essa avalanche de mudanças ocorrida nos bancos e, como de resto, em todas as organizações, parece ter tido um impacto no padecimento psíquico dos trabalhadores, especialmente aqueles que exercem papel de gerência, por serem “cobrados” por metas e, ao mesmo tempo, terem que “cobrar” resultados. De qualquer forma, ficaram estabelecidos alguns dilemas, como: de que maneira as condições atuais de trabalho, imersas nas questões enfrentadas pela pós-modernidade e decorrentes das mudanças paradigmáticas no modo de se pensar as organizações, têm influência na concepção do sofrimento psíquico? De que forma os trabalhadores estão convivendo com a incerteza do emprego e do cargo, com as constantes convulsões sociais e organizacionais e com as freqüentes imposições institucionais inerentes aos cargos? O clima de superficialidade e o enfraquecimento das relações sociais, aliados aos desafios profissionais inimagináveis outrora, têm se manifestado clinicamente por meio de mal-estar corpóreo ou de patologias psicológicas? Estas dúvidas, antes deparadas de forma emblemática nos noticiários, pesquisas e livros, parecem estar presentes na rotina diária das pessoas. Rondando o dia-a-dia no trabalho e fazendo espreita na sua saúde, o sofrimento psíquico e suas conseqüências implacáveis, mesmo não sendo novidade dentro das organizações, vêm tomando proporções incômodas na vida pessoal e profissional dos indivíduos com a ocorrência de tantas e sucessivas mudanças, além de todas as transformações macrossociais oriundas da busca, pelo homem, de uma situação de bem-estar e bem viver.

Nessa busca, nada permaneceu inabalado. As adaptações e as readaptações alcançaram as organizações de maneira definitiva. As

reestruturações no ambiente interno passaram a visar o alcance do ambiente externo, suas conseqüências, suas infinitas possibilidades e, mais importante, o cliente potencial. As manobras organizacionais passaram a não admitir erros, perdas (inclusive de tempo), desperdícios e, claro, prejuízo monetário. As pessoas, nesse caso os gerentes, passaram a compor a linha de frente da organização, se tornando peça chave na montagem e desmontagem de estratégias dentro do dinamismo do mercado financeiro.

2.2 Os efeitos das mudanças macrossociais dentro dos bancos

“Sob a pressão da concorrência no mercado, o empresário é obrigado a obedecer, em todas as decisões, à racionalidade monetária.

A isso se dá o nome de economia empresarial. Quando se fala da “redução de custos” e “eficiência”, o que está em jogo é apenas o “interesse” abstrato da moeda.

Como um neurótico que, possuído por uma idéia fixa, toma sempre o caminho mais curto entre dois pontos, sem levar em conta o prazer e a dor, assim também o cálculo empresarial exige a abstrata “redução dos custos”, sem levar em consideração o conteúdo sensível e as conseqüências naturais”.

Robert Kurz

A epopéia humana sobre a face da Terra foi marcada, ao longo dos tempos, por grandes revoluções que vieram moldando a forma de viver dos indivíduos. Os efeitos causados por cada revolução acarretaram mudanças no modo da vida em comunidade e a transição da modernidade para a contemporaneidade se deu em um ambiente efervescente, no qual as relações de

poder e saber trouxeram clareza às questões então incipientes como os sintomas psíquicos. A Revolução Industrial, por corolário, foi uma das transformações que causaram grande impacto dentro da sociedade daquela época por possibilitar, dentre outras coisas, a passagem da energia humana para energia motriz, por meio dos avanços tecnológicos daquele período. Assim, as condições de vida do trabalhador braçal foram completamente alteradas e as indústrias passaram a ser objeto de procura por parte dos trabalhadores, sobretudo os rurais, que começaram a invadir e a colonizar as cidades em busca do emprego e da remuneração ideais. Mas, a inexistência, então, de leis trabalhistas e os baixos salários praticados, aliados à falta de capacitação técnica, aos poucos fizeram com que o processo de “invasão” fosse revertido.

Na verdade, aquele homem acostumado a agir de acordo com as exigências orgânicas regidas pelo próprio corpo (comeia quando o estômago solicitava, dormia sob o comando irrefutável do sono, trabalhava de acordo com as necessidades, se estas se apresentassem), passou a trocar o ritual orgânico, vital, interno, por uma lógica externa a ele. A exigência do cumprimento de horários e vontades alheias a ele e de se submeter a regras e padrões ditados pelas exigências do “novo” mundo do trabalho causou desconforto desde o início. Trabalhar em conformidade com regulamentos e regras estabelecidas por uma racionalidade instrumental e produtiva se tornou estranho demais ao seu corpo e às suas demandas corporais. Nesse aspecto, a Revolução Industrial desencadeou um processo de reeducação do corpo humano. O esquema produtivo exigia adaptações corporais por se apresentar indiferente às exigências e necessidades vitais. Os ritmos do corpo, tanto físico quanto psíquico, tiveram que passar por transformações imensas para que pudessem acompanhar as demandas então embrionárias.

Em termos sociais, o que ficou como herança desse período foi uma classe proletária urbana, ou seja, a classe operária. Essa massa, que conheceu a

relação de poder pela *porta dos fundos*, se submeteu à disciplina sutil e à dominação, produzindo pela força física e jamais pela intelectualidade. A falta de preparo intelectual, forçosamente empurrou o homem para o subemprego, para a marginalidade e para a mendicância. A homeostase do poder era mantida por meio do controle e da vigilância dos que mantinham o poder (econômico, sobretudo) sobre uma multidão de reserva de trabalho de baixo custo.

A um só tempo, a disciplina é massificadora e individualizante, pois as pessoas se sujeitam às mesmas condições e obrigações em um determinado lugar, como, por exemplo, nas instituições escolares, no ambiente de trabalho, nas prisões. Assim, o lugar na fila ou a posição que alguém ocupa numa classificação identifica o indivíduo. A disciplina individualiza os corpos por uma localização que não os implanta, mas os distribui e os faz circular numa rede de relações (Silveira, 2005).

Depois que as sociedades disciplinares entraram em crise, e quase em colapso, novas formas de controle começaram a se desenhar, substituindo as antigas. As transformações organizacionais e a chegada do mercado global marcaram uma mudança no modo capitalista de produção. O controle se sobrepôs à dominação e à punição, principalmente porque poderia ser exercido à distância. O que ficou evidenciado nesse período foi o espantoso desenvolvimento da comunicação, da informática e dos mecanismos de vigilância. Os acontecimentos que desencadearam os processos de modernização e industrialização fomentaram a transformação e a redefinição de todos os elementos determinantes do tecido social em vigor. Em vez de muros e paredes, outras técnicas foram difundidas nas instituições disciplinares e outras mais nas organizações contemporâneas. Em nome da segurança e do controle, as pessoas, os funcionários e até os chefes, passaram a ser constantemente “vigiados” e controlados por meio de máquinas e aparelhos que delimitam que as operações podem ser realizadas. As mudanças nas formas de poder relacionam-se à

mutação do capitalismo, que deixou de ser de produção e concentração, passando a vender serviços e ações. Hoje em dia, a vigilância já é um fenômeno global. Sua utilização e seu consumo se tornaram a principal referência e o mais insidioso apelo (Oliveira, 2006).

Além disso, e como se não bastasse, a realidade social e profissional das pessoas vem sendo delineada em função da vida financeira. Ao menor sinal de que essa área não vai bem e todos os aspectos referentes à liberdade, bem-estar, qualidade de vida, paz de espírito e moral são colocados em cheque. É nesse momento que o sofrimento mental se apodera dos indivíduos, fazendo-os sucumbir vertiginosamente. Com isso, a maioria das necessidades e grande parte dos desejos humanos materializam-se em meras mercadorias. A preferência pelo econômico em detrimento do social trouxe contínuas deteriorações à sociedade como um todo. Num ambiente controlado em excesso, a liberdade se torna titubeante e perpassa as infinitas possibilidades da trama social, criando uma subjetividade capitalista, em que o poder disciplinar proposto por Foucault (1986) se apresenta na definição de parâmetros e limites do pensamento e da prática, ratificando e comandando comportamentos considerados ideais ou desejáveis, corretos ou errados.

No entanto, da mesma forma que os regimes de governo ditatoriais e autoritários se espalharam pelo mundo, fazendo aflorar o lado abstruso da dominação e da razão instrumental, do excesso de controle, da verdade única, da opressão e da violência que deram fôlego e combustível a, pelo menos, duas guerras, a pós-modernidade possibilitou a contemplação, ainda que incipiente, de uma mudança de paradigma. Em um exercício de contorcionismo social, o senso comum passou a ser considerado a forma de conhecimento mais importante por permitir a compreensão da realidade e do cotidiano, antes restrito e agora palpável por meio da educação permanente, da mídia, internet. etc. Nas palavras de Santos (2002), a ciência pós-moderna sabe que nenhuma forma de

conhecimento é, em si mesma, racional; só a configuração de todas elas é racional. Tenta, pois, dialogar com outras formas de conhecimento deixando-os penetrar por elas. A mais importante de todas é o conhecimento do senso comum, o conhecimento vulgar e prático com que, no cotidiano, orientamos as nossas ações e damos sentido à nossa vida.

Dessa forma, trazendo esta ebulição que vem tecendo a trama social para o interior das organizações, novas formas de se entender o mundo, as pessoas e o cotidiano são possíveis por meio dos rearranjos culturais, das crenças, dos valores, do trabalho e das relações. Com o desmoronamento da visão verticalizada, estática e fechada do mundo, ampliaram-se os horizontes e passou-se a conviver com o dilema e a angústia da escolha e da tomada de decisão. Uma nova forma de ver o mundo, perceber as possibilidades e interpretar os sentidos da existência, vem mudando a atitude dos trabalhadores e direcionando suas ações para além do domínio científico. Conviver passou a ser tão ou mais importante do que viver, simplesmente. A velocidade com que as modificações sociais e organizacionais vêm ocorrendo tende a deixar os indivíduos confusos e as relações pessoais e profissionais envoltas em uma cortina de fumaça. Não tem dado tempo de refletir e pensar a respeito das transformações do mundo. No livro *Modernidade Líquida* (Bauman, 2001), o autor afirma que ser moderno passou a ser a incapacidade de parar ou ficar parado. A busca pela satisfação nunca chega a um final, pois, esta (a satisfação) se distancia cada dia mais.

A lógica social que vem trazendo à tona a dicotomização entre a racionalidade instrumental (conhecida também como funcional, objetiva ou pragmática) e a racionalidade substantiva (chamada de substancial, subjetiva ou noética), bem como os comportamentos sociais baseados nas ações racionais com relação aos fins ou com relação aos valores, colocou o homem diante de um impasse. Entre submeter-se às regras da vida no trabalho e da sociedade centrada no mercado, ou preservar sua subjetividade, seus valores e sentimentos em

função de uma ética social mais ampla, estabeleceu-se o dilema. A capacidade de dominar a natureza trouxe um custo alto demais e que, nos dias de hoje, estão tendo que ser repensados em função de conseqüências que vêm afetando o próprio homem. De acordo com Guerreiro Ramos (1989), o ser humano é coagido a reprimir a função normativa da razão no desenho de sua existência social, a fim de viver de acordo com as prescrições da sociedade focada nas leis do mercado vigente (Ventura, 2005).

No Brasil, ainda reverbera uma sociedade caracterizada pela convivência do moderno com o contemporâneo, em que valores mais tradicionais, como o clientelismo, o paternalismo e o protecionismo mantêm relação estreita, porém, conflituosa, com a competitividade, a produtividade e a impessoalidade nas relações de trabalho (Pereira, 2005). Com isso, no tocante às múltiplas mudanças no universo do trabalho, relações profissionais conservadoras herdadas do passado não muito distante resistem, se misturam e se digladiam com as técnicas reconhecidamente mais flexíveis e que exigem novas formas de qualificação, de avaliação e de produção. A queda dos papéis pré-estabelecidos, jogados no fogo das transformações contemporâneas, fez alvorecer uma sociedade que poupa o sistema e queima o indivíduo, transformando-o no único responsável por seus sofrimentos, dilemas e fracassos.

Além disso, a concepção de que o futuro é, como um quebra-cabeças, construído aos poucos, para ser usufruído depois se tornou, de certa forma, anacrônica. Tudo o que é feito deve ser para consumo imediato e, de preferência, com deleite intenso. A subjetividade das pessoas, forjada através dos avanços tecnológicos, da informática, da velocidade lancinante das informações, busca atender às exigências do mercado e do emprego, fazendo com que os sujeitos lancem mão de medicamentos, terapias e subterfúgios para que consigam corresponder às expectativas criadas e alimentadas pelas leis organizacionais, em que a supervalorização da eficácia ordena que tudo funcione. Sem falhas. As

operações, os ajustes, as adaptações, os *insights*, os contatos, as inovações e o antigo “pulo do gato” têm que ser feitos “para ontem”, sem nenhuma chance de espera, de atraso, de erro ou de malogro. E, nesse desvario, o corpo e a mente dão sinais de padecimento.

Da trajetória traçada pelo homem, desde os primórdios da civilização, passando pelas revoluções, guerras, avanços e descobertas científicas espetaculares, pode-se montar um emaranhado de tendências, certezas, incertezas, modismos, conquistas, performances sociais, políticas certeiras, políticas inócuas, configurações familiares diversificadas e um manancial infinito de possibilidades de formatos da sociedade. Dentro deste mosaico, encontra-se o homem buscando construir sua identidade, tanto pessoal quanto profissionalmente, já que o trabalho se tornou, além de uma necessidade, uma conquista. E essa busca tem um preço a ser pago, pois, tantas mudanças dão origem a sofrimentos e desenvolvimento de angústias devido ao confronto de sensações e identificações, à incompatibilidade de valores, aos sentimentos de ansiedade, aos sentimentos de incapacidade, aos conflitos pessoais, à sensação de perda de tempo, à dúvida quanto aos valores estabelecidos pelas instituições e que já não lhe dizem ao coração. Nesse cotidiano em erupção, o sofrimento psíquico encontra terreno propício e se instala na mente do indivíduo, fazendo-o sofrer, fazendo-o parar.

3 TRABALHO, GERÊNCIA E SOFRIMENTO PSÍQUICO NAS ORGANIZAÇÕES

*“O trabalho gerencial é atípico,
não se parece com nenhuma outra função ou profissão;
por isso torna-se até difícil descrevê-lo”*

Paulo Roberto Motta

Pesquisar o sofrimento em uma população de gestores bancários, opção deste estudo, se deve à hipótese de que esses profissionais se encontram, no seu posto de trabalho, divididos entre a obediência e a resistência às demandas organizacionais. Estes sujeitos parecem encarnar, estrategicamente, as proibições de manifestações do sofrimento psíquico, o que os leva, muitas vezes, a reproduzir uma cultura de individualismo na gestão do trabalho.

O trabalho, estando no centro do processo de humanização do homem, constitui um espaço de dominação e submissão do trabalhador pelo capital, mas também como um espaço de resistência. Estas três forças (submissão, dominação e resistência) compõem um espaço de conflito permanente. Conflito é embate e, portanto, sofrimento. Dessa forma, o sofrimento é considerado como contingente ao ato de viver, se configurando como uma reação, uma manifestação da insistência em viver sob circunstâncias que, grande parte das vezes, não é nada favorável. Das três forças destacadas acima, um elemento emerge, delineando o espaço de cada uma, ao mesmo tempo em que perpassa todas elas num dinamismo circunstancial: o poder.

Mas, para se falar mais especificamente sobre o poder e, adiante, sobre o sofrimento causado por ele àqueles que o conheceram ou o conhecem de perto, torna-se necessário uma discussão, ainda que breve, sobre o significado da

palavra poder. O Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa (Ferreira, 1986) e o Moderno Dicionário Michaelis da Língua Portuguesa (Michaelis ..., 2000) trazem mais de 30 significados para a palavra poder. Alguns desses significados serão aqui destacados no intuito de auxiliar nas reflexões sobre este trabalho e contribuir para que, à luz dos seus significados, possa ser feita uma contextualização que vá além da trajetória semântica. Portanto, eis alguns dos significados: ter a faculdade de; ter a possibilidade de ou a autorização para; ter força para; ter calma e paciência para; ter o direito, a razão, o motivo; ter vigor, robustez, saúde ou capacidade para agüentar, suportar; ter grande influência ou poder sobre; ter possibilidade para; dispor de força ou autoridade; ter domínio, potência; posse, jurisdição; força física ou moral; eficácia, efeito, virtude; meios, recursos; faculdade de impor obediência; autoridade; mando.

A palavra poder, em seu significado mais abrangente designa a capacidade de agir ou a possibilidade de agir ou produzir efeitos. No sentido social, o poder torna-se mais preciso e seu conceito pode ir desde a capacidade geral de agir, até à capacidade do homem em determinar o comportamento do outro homem, ou seja, o poder do homem sobre o homem. Mas, o poder não pode ser definido se não for uma tríplice relação, ou seja, além das duas pessoas (objetos) envolvidas, é necessário determinar a esfera da atividade à qual o poder se refere.

Diante desses significados e, logicamente, da própria significação psicanalítica do poder interno constitutivo das instâncias psíquicas, parece não restar dúvidas da existência no psiquismo humano de uma forte tendência para o exercício do poder e de uma dominação sobre os outros. Este exercício pode representar desde uma forma normal de poder, quando devidamente reconhecido e sublimado, como também pode adquirir características patológicas de comportamento, se estiver somado a um caldo de cultura que permita o surgimento de um estado de violência, caso o poder atinja certa magnitude.

Decorrente das confusões de papéis nas relações humanas, a construção da subjetividade vem sofrendo injunções da perda das utopias e da esperança. A cultura da contemporaneidade com suas características e falhas não tem dado conta da agressividade humana nos diversos segmentos da sociedade, inclusive nos ambientes fechados das organizações. O ideário da modernidade, permeado pela racionalidade, disciplina e autocontrole cede lugar à contemporaneidade configurada pelo descontrole, descaso, descompromisso, indiferença, sentimento de vazio, erotização excessiva, indiscriminação de idéias, falta de intimidade, falhas de comunicação, liberdades sem limites, consumo desenfreado e inversão de papéis. Os estímulos externos ativam os mecanismos psicológicos mais primitivos, fazendo com que o exercício do poder se configure, grande parte das vezes, em uma tarefa árdua, melindrosa, desafiadora e desamparada.

O convívio dentro do contexto de mundo globalizado, caracterizado principalmente pela internalização do mercado e das relações sociais, por uma nova divisão internacional do trabalho e uma tênue diferença entre o local e o mundial que se confundem, assiste-se, hoje, a uma reformulação de conceitos e à emergência de novos parâmetros globais de comportamento e políticas. Neste ambiente, há uma intensa necessidade de mudança de gestão ou uma “revitalização” das organizações, na tentativa de garantir seu lugar num mercado altamente competitivo (Lafetá, 2001). O fenômeno da sociedade global, assim, se apresenta como uma disputa de relações, se configurando numa conjunto de movimentos, intrincados e problemáticos (Ianni, 1993 citado por Lafetá, 2001).

Nesta vertente, todas as transformações pelas quais passam as empresas e, sobretudo os bancos, encontram um sentido de adequação ao contexto social em que estão inseridas, fazendo com que o objetivo maior jamais deixe de ser a obtenção do lucro, que depende, em grande parte, do seu domínio sobre os trabalhadores. E é exatamente nesta direção que a questão do poder no ambiente das empresas é um assunto ao mesmo tempo instigante e difícil de ser tratado. O

motivo de sua importância é que ele se apresenta como um tema sempre presente na área de ciências sociais e humanas, suscitando teorias que tentam explicar o fenômeno. Portanto, torna-se praticamente impossível que o poder se apresente de forma rígida e clara, sendo ele mutante e parte da dinâmica social da vida, tornando-se, assim, um elemento complexo, essencial e definidor das relações sociais características de uma sociedade plural (Lafetá, 2001).

A proposta de Max Weber de poder se refere às relações de mando e obediência, que se baseiam em fundamentos materiais ou pelo fundamento da legitimidade. A idéia da legitimidade do poder estabelece uma distinção entre poder legal, poder tradicional e poder carismático, quando o autor coloca o poder, se expressando basicamente como probabilidade de impor a sua vontade à conduta alheia. Para ele, o poder significa um meio racional para se atingir os fins almejados, ou seja, o poder é estratégico. Nesse sentido, as pessoas se utilizam do poder como instrumento para a realização de seus objetivos e interesses próprios. Portanto, Weber tem uma visão instrumental do poder, pois este significa a possibilidade de o indivíduo realizar sua própria vontade numa relação social, por meio do ajuste próprio entre meios e fins (Lafetá, 2001).

Com base nestes conceitos, procura-se entender o poder não somente como instrumento coercitivo fundamentado na ameaça, no uso da força física e no constrangimento, mas, sobretudo, como disciplinador e manipulador, que produz consentimento e aceitação. O poder dissemina-se nas relações sociais e maneja, dirige e molda comportamentos de maneira menos evidente, o que não exclui, antes, ameniza as resistências e tensões (Lafetá, 2001).

A partir dos estudos de Michael Foucault (1986), vislumbrou-se a possibilidade de se observar a sociedade e suas relações com os padrões do mundo de maneira nova e aperfeiçoada. O “poder” passava a ser levado em conta e era objeto de estudos cada vez mais aprofundados. Esta visão pós-moderna não considerava o homem como centro do mundo. Enquanto o

modernismo procurava facilitar a geração de saber e aumentar o controle sobre as organizações (totalitarismo), o pós-modernismo buscava não mais gerar um conhecimento totalizante onde apenas “alguns” controlavam os “outros”, mas onde, em um processo dinâmico, a organização refletia o que acontecia na sociedade de modo geral. Assim, instalou-se a discussão de que as organizações reproduziam a sociedade disciplinar e, portanto, tratavam do processo de trabalho e do controle das organizações sobre seus funcionários. Como transformar o potencial de trabalho em trabalho de fato? Como controlar os trabalhadores fazendo-os produzir cada vez mais e, ao mesmo tempo, motivá-los, conseguindo um bom nível de cooperação e consentimento? Como estabelecer uma rotina pré-determinada e, ao mesmo tempo, não deixar perder a criatividade, mantendo o pensamento ligado à execução da tarefa?

Em princípio, acreditou-se que por meio de: a) direção e especificação das tarefas no trabalho; b) avaliação e monitoramento de desempenho e c) recompensa, que a cooperação dos trabalhadores seria ideal e suficiente para responder às perguntas acima. Mas, logo se viu que os ideais e o empenho dos trabalhadores são constituídos no ambiente de trabalho e não são frutos da estrutura de classe ou de conjuntura externa ao ambiente de trabalho. Subjetivamente as relações com o poder deixaram de ter um caráter de propriedade/produto para tomar uma proporção maior que contemplava as discussões sobre a questão “do poder e da identidade no ambiente de trabalho”. Muitos estudos e pesquisas têm se pautado nas teorias de Foucault e vários artigos sobre análise organizacional tem sido publicados.

Segundo Santos (2000), poder é qualquer relação social regulada por uma troca desigual. É uma relação social porque a sua persistência reside na capacidade que ela tem de reproduzir mais por meio da troca interna do que por determinação externa. Segundo este autor, o que é mais característico nas relações de poder é o fato de a desigualdade material estar profundamente

entrelaçada com a desigualdade não material e, ainda, a desigualdade de oportunidade.

Para Santos (2000), medir a desigualdade de uma troca desigual e avaliar até que ponto ela é determinante na forma como afeta as condições de vida e as trajetórias das pessoas ou dos grupos envolvidos não é uma tarefa fácil, visto que as relações de poder não ocorrem isoladas, mas em cadeias, em seqüências ou em constelações. Pela mesma razão, aquilo que surge como determinação externa de uma dada relação de poder é quase sempre uma manifestação da mesma constelação de poder num dos seus elos anteriores e mais remotos e é por isso que as pessoas freqüentemente aceitam como sendo troca igual aquilo que, de fato, é uma troca desigual (Santos, 2000).

Em uma constatação alternativa, Foucault (1986) define o poder como uma prática social e não um objeto natural. Para ele, o poder é relacional e não pode ser tratado como “mercadoria”, como algo que se possui. Historicamente, está associado a práticas, técnicas e procedimentos e só surge quando exercitado. Ainda deixa claro que qualquer agrupamento humano vai estar sempre permeado por relações de poder. O poder é, antes de tudo, uma relação. E nem sempre é negativo ou repressivo. Seu objetivo não é tornar os homens improdutivos, mas, controlá-los para que possam alcançar o máximo desenvolvimento de suas potencialidades (Arendt, 2001).

Assim, entende-se que o poder é um conjunto de ações sobre ações, que somente pode ser exercido sobre sujeitos que podem ter opções, escolhas. As relações de poder e liberdade estão em conflito sempre. Aqueles sujeitos que, ao longo das relações, tiverem posicionamentos e atitudes diferenciadas, ações transformadoras, soluções vencedoras, conseguirão exercer o poder por se utilizarem de melhores estratégias. Portanto, vê-se que o modelo jurídico-discursivo apresenta somente uma face do poder que é a representação do poder soberano, nas instituições e nas leis. Contrário a isso, para Foucault, o poder tem

uma característica dinâmica, de ação e é fruto das relações que funcionam como uma máquina social disseminada dentro da estrutura da sociedade.

Na antiguidade, mais precisamente na Idade Média, durante o feudalismo, o poder era exercido com muito rigor, onde o soberano (tirano) se valia de punições que iam desde o confisco de bens e mutilações e até a morte em praça pública (que servia como exemplo para os expectadores). O objetivo era manter a ordem e preservar o estado, protegendo-o daqueles que atentavam contra a paz social. O que estava em jogo aí era verificar, ainda que de forma simbólica, quem era o mais forte. Com o passar dos anos, viu-se que a punição se tornara mais cruel do que o próprio crime cometido e as punições foram se extinguindo, pelo menos nas formas cruentas como até então se apresentavam.

Em um contexto social, a pressão da sociedade exigiu que se estabelecesse uma nova maneira de se punir e não simplesmente castigar, buscando se punir sempre, melhor e com o devido julgamento. O objetivo era prevenir para que a infração não se repetisse. A ordem era evitar que ocorresse o crime. Na construção dos mecanismos de prevenção ao crime, as instituições como a polícia, os hospitais, escolas, manicômios, etc., tiveram um papel fundamental na defesa da sociedade e no estabelecimento da justiça. Inclusive por meio de inquéritos, testemunhas e provas buscavam-se a garantia da punição justa com o total esclarecimento da verdade sobre o crime (Silveira, 2005)

Para submeter os corpos, foram e são usados métodos suaves de trancar e corrigir as forças, *buscando sempre sua utilidade e docilidade*. Isso é feito de forma direta e física sem ser violenta, já que a gestão dos corpos é calculada, organizada, tecnicamente pensada, sutil sem fazer uso do terror físico. Por isso, a submissão do corpo não é conseguida por meio do uso explícito de instrumentos de violência. Esta situação parece ilustrar bem o que seria o adestramento do corpo para extrair o máximo possível de sua produtividade e para atuar na regulação das populações.

Dentro do ambiente organizacional, em que os “diversos poderes” se misturam, se excluem, se anulam ou se completam, uma legião de “comandantes” e “comandados” se relacionam, buscando uma posição própria, no mínimo confortável, onde possam exercer, com dignidade e eficiência, todas as suas funções, obrigações, atribuições e papéis diversos. É para este ambiente dinâmico e efervescente como os bancos que este estudo se volta, buscando evidências sobre o sentido atribuído aos profissionais, especialmente àqueles que ocupam cargo de comando e liderança como os gestores bancários, sendo, muitas vezes, alvos de pressão, cobranças, isolamento e desafios cada vez maiores.

O sofrimento psíquico, que grande parte das vezes está ligado à falta de reconhecimento do potencial da pessoa, da sua força, dos seus desejos e de suas habilidades, faz com que a frustração e o medo façam parte da vida dos trabalhadores. Os sentimentos negativos produzem, a médio e a longo prazo, reações no corpo físico se traduzindo em doenças, psicoses e diversos tipos de psicopatologias. A desigualdade da relação de poder, quando não está bem delineada e com as atribuições devidamente estabelecidas, gera um distanciamento entre a “exigência” e os “benefícios esperados”, causando um grande desequilíbrio entre patrão e empregado e conseqüente deterioração do ambiente do trabalho (Dejours, 1992).

Nos anos 1950, toda a avaliação de desempenho e atitudes no contexto organizacional era realizada por meio de entrevistas individuais, em que se procurava, por meio de um diagnóstico, traçar um perfil de comportamento do trabalhador isoladamente. O indivíduo “normal” era aquele que conseguia se equilibrar, mesmo em sofrimento, entre o bem-estar e a doença mental. Três décadas mais tarde e, ainda hoje, este enfoque mudou significativamente. Viu-se que a maioria dos transtornos psíquicos se desencadeia dentro das empresas,

estando diretamente relacionadas com as condições de trabalho, sua organização e as relações produzidas neste ambiente.

Com essa mudança de visão, que passou a abordar a infelicidade, a insatisfação pessoal e profissional e o sofrimento humano nas organizações, definiram-se alguns aspectos que auxiliaram no diagnóstico na prevenção dos males oriundos do espaço organizacional. O ambiente físico, o ambiente químico, o ambiente biológico, a higiene, a segurança, as características antropométricas do posto de trabalho passaram a receber uma atenção especial por parte das empresas, uma vez que eram fatores responsáveis por grande parte das manifestações de sofrimento, doenças e abandonos de serviço pelos operários.

Sobretudo a organização do trabalho, que é designada pela divisão do trabalho, pelos conteúdos das tarefas a serem desenvolvidas, pelo sistema hierárquico, pelas relações de poder e comando, pelos objetivos e pelas metas estabelecidas pela empresa, apresenta-se como a causa de certas descompensações no quadro clínico do trabalhador (Dejours, 1992). O indivíduo, seja dentro de uma organização ou convivendo na sociedade, parece que hoje se tornou menos individual do que em épocas passadas. A sua vida íntima está cada vez mais pública, a sua vida sexual nunca foi tão codificada, a sua liberdade de expressão tem se tornado cada vez mais inaudível e tão sujeita a critérios de correção política (Santos, 1996). Parece não haver dúvidas de que essas alterações trouxeram insegurança ou, no mínimo, dúvidas quanto à maneira nova de viver e conviver.

Ao mesmo tempo, a qualidade de vida atual ainda não correspondeu ao nível de evolução científica e tecnológica; os modelos políticos não trouxeram a prosperidade, a liberdade, a igualdade e a fraternidade apregoadas e, sobretudo, esperadas; os ideais de raça e de superioridade cultural e religiosa ainda se manifestam e são critérios de exclusão e inclusão sociais e profissionais. O

mundo dividiu-se entre ricos e miseráveis, acentuando a dependência, a submissão e a subvalorização. O progresso científico e tecnológico alcançado no decorrer de décadas de desenvolvimento ainda não foi capaz de suprimir a desigualdade social, a miséria, as doenças, as injustiças e as pressões. Em muitos ambientes de trabalho ainda impera o autoritarismo exacerbado e a violência velada. Todos esses fatores atuam sorrateiramente na *psique* dos indivíduos que, vulneráveis que são, entram em sofrimento e começam a fazer parte de um grupo que traz consigo as marcas do desgosto profissional, da tristeza em assumir posturas de chefia, da agonia no momento de tomar decisões, da insegurança no instante de cumprir com as responsabilidades do cargo.

Crises de choro e de nervos, gritos e atitudes agressivas, desmaios, brigas contra chefias e contra colegas, consumo excessivo de álcool, drogas e medicamentos, dentre outros fatos, são algumas das manifestações apresentadas por trabalhadores e que evidenciam o descompasso entre o funcionário, a instituição e a vida pessoal. Estas manifestações, originadas pelas pressões do dia a dia de trabalho, aliadas às questões pessoais, são tratadas como doença, fazendo com que todo o contexto organizacional se restrinja ao atendimento médico. A questão do sofrimento, que deveria ir além da consulta médica, muitas vezes, é desqualificada, ficando reduzida apenas ao receituário clínico (Dejours, 1992). Assim, o trabalhador será afastado por alguns dias para um “tratamento” e, novamente, retornará ao ambiente que se manteve inalterado, formando um círculo vicioso que a cada dia produzirá outros indivíduos “doentes”, cuja bomba-relógio interior dará, a cada instante, mais um giro nos ponteiros.

Dessa forma, uma explosão de raiva pode ser interpretada como um sinal de que a pessoa se acha sob pressão, um esgotamento nervoso pode ser tratado via alguns dias de licença e um ato de sabotagem punido com controles mais rígidos. Parece que, embora o ser humano se utilize das últimas tecnologias

eletrônicas e administrativas para planejar e executar negócios, ainda o faz de forma bastante antiga. Ainda é um *ser primitivo de coração*, reproduzindo relações arquetípicas para dar sentido aos dilemas fundamentais da vida que inclui, dentre tantas, as relações no trabalho (Morgan, 1996).

De acordo com Dejours (1992, p. 121):

“a consulta médica termina por disfarçar o sofrimento mental: é um processo de medicalização, que se distingue bastante do processo de psiquiatrização, na medida em que se procura não - somente o deslocamento do conflito homem-trabalho para um terreno mais neutro, mas a medicalização entendida como a desqualificação do sofrimento, no que este pode ter de mental”.

Dessa maneira, pode-se perceber que o sofrimento psíquico só é constatado claramente quando chega a um nível de gravidade extremo, onde a doença mental, silenciosa, já estaria instalada e, pior, trazendo junto problemas que, de solúveis, se converteram em dilemas e distúrbios mentais recalcitrantes que extrapolam a agonia interna do indivíduo e avançam sobre outras áreas dentro das organizações como as próprias relações profissionais e pessoais. Nessa direção, a função gerencial passou a requerer grande capacidade analítica, capacidade de julgamento e de decisão, capacidade de liderança e capacidade de enfrentar riscos e incertezas. Indo além dessas “capacidades”, o mundo moderno começou a exigir dos dirigentes uma enorme capacidade de negociação entre interesses e demandas múltiplas e de negociação de fatores organizacionais cada dia mais ambíguos e diversos (Motta, 1993). As relações de poder ficaram mais evidentes, tornando as relações no trabalho mais aparentes, necessárias, dependentes e, em sua maioria, desiguais.

3.1 Trabalho e relações de poder

*Nas relações de trabalho,
a pessoa que exerce função de controle e se reveste com poder
exige que os outros o acatem, e sabe que, na subida da ladeira do poder,
precisa demonstrar acatamento.*

*De acordo com as leis de reciprocidade em assuntos humanos,
o melhor é dar, pelo menos no inserção, se a pessoa deseja, no fim,
receber.*

*O humilde servo “alisa” enquanto sobe, mas, uma vez no topo da ladeira,
pode passar do acatamento à exigência do acatamento.*

Kets de Vries

O poder, geralmente, cria conflitos, fazendo brotar sensações de exploração, manipulação, controle e dependência. Poder, como foi visto acima, é o potencial que as pessoas têm para exercer influência sobre o comportamento de outras. É a capacidade de modificar, canalizar e persuadir outra pessoa a fazer algo que ela não faria, necessariamente se não fosse influenciada nesse sentido. O potencial pode ser exercido por meio da negociação, coação e ameaças manifestas, mas os meios pelos quais se exerce o poder são governados pelas regras e regulamentos formais e não formais da organização e pelos códigos interiorizados dos participantes (Zalesnik & Kets de Vries, 1981).

Os seres humanos diferem em seu desejo de poder. Uns parecem sentir pouca necessidade dele. Outros podem usar o poder com grande confiança e convicção. Outros, ainda, mostram-se ambivalentes em seu desejo de poder, sentem conflitos relacionados com seus usos e se irritam quando descobrem que poder e status não são garantia de felicidade e de realização (Zalesnik & Kets de

Vries, 1981). As expressões dos interesses pelo poder e a sutileza das relações de poder nas organizações mostram que, na expressão de suas ambições, as pessoas geralmente são capazes de uma grande dose de auto-restrição. O poder pode ser considerado um motivo ou interesse autônomo que se relacionam com um desejo inato de dominação, um dote biológico dos seres humanos.

As carreiras executivas dependem da conquista do poder. O poder transforma interesses individuais em atividades coordenadas, que atingem finalidades valiosas. O executivo incorpora o poder à sua auto-imagem, mas a base do seu poder repousa em estruturas políticas. As organizações constituem estruturas políticas porque as pessoas competem pelo poder em uma economia de penúria. O poder não pode ser alcançado a pedido; deve ser distribuído em consonância com regras e códigos que determinam a legitimidade da autoridade dentro de uma hierarquia. O poder é escasso porque, geralmente, é medido através da comparação entre indivíduos ou entre grupos. Um homem pode comparar-se com outros e achar que sua perda de autoridade, absoluta ou relativa, faz prever mais atrito nos fundamentos do seu poder. No entanto, o “chefe” pode dar-se por satisfeito com as alterações na organização, mas ele representa os subordinados que, por motivos próprios, poderão estar insatisfeitos com tais alterações. Esses subordinados sustentam e apóiam seu chefe. Eles também podem deixar de apoiá-lo e respalda-lo, levando-o ao isolamento, com todas suas dolorosas conseqüências. Todos sabem que as designações para os cargos provêm de cima, o respaldo, de baixo (Zalesnik & Kets de Vries, 1981).

As espécies de capital simbólico funcionam, assim, como trunfos no jogo, exercendo o poder e definindo as propriedades do campo e as probabilidades de ganho dos agentes envolvidos. O campo (no caso, as organizações) é um espaço de diferentes e de diferenças, onde se estabelecem lutas e tentativas de conquistas, seja de apoio, seja de poder. O poder simbólico acumulado em dado campo consiste na autoridade, na condição de legitimidade

que permite agir dentro do campo. Com isso, os agentes em posição de vantagem irão desenvolver estratégias individuais e coletivas, objetivando conservar ou acumular o máximo de capitais possíveis, dentro da estrutura de funcionamento. Por outro lado, os agentes em condições desfavoráveis poderão procurar transformar as regras do campo, constituindo, assim, um campo de poder e de luta pela acumulação de capital (Gobbi et al., 2004).

De acordo com Bourdieu (1986), o campo de poder não deveria ser confundido com campo político, pois aquele não é um campo como os outros, mas coexiste com os outros campos. Ele é um espaço de relações de força entre os diferentes tipos de capital. Cada campo, entretanto, tem seus mecanismos de funcionamento. Os agentes com maior volume de capital, assumem a posição de dominantes, impondo ao campo o seu ponto de vista (*doxa*).

Numa abordagem renovadora (Dejours, 1994), o trabalho não deveria ser reduzido somente às pressões físicas, químicas, biológicas ou, mesmo, psicossensoriais e cognitivas do posto de trabalho, que se reúnem, geralmente, sob a denominação de “condições de trabalho”, cujo estudo é o objeto de pesquisa escolhido pela ergonomia. É necessário, além disso, considerar no trabalho a dimensão organizacional, isto é, a divisão de tarefas e as relações de produção. Em outras palavras, para penetrar no campo da relação trabalho-saúde mental, seria preciso considerar, antes de tudo, dentro do trabalho, aquilo que o especifica como relação social.

O campo da subjetividade e trabalho é um terreno interdisciplinar que se caracteriza, sobretudo pela importância das vivências e experiências adquiridas no mundo do trabalho, nas representações dos trabalhadores sobre seu cotidiano de trabalho (Nardi et al., 1997 citado por Lima & Viana, 2006).

Em relação à realidade do trabalho, Dejours (1994) considera sua organização (do trabalho) – definida, por um lado, como a divisão de tarefas, o modo operatório prescrito e, por outro lado, a divisão dos homens, representada

pelas relações de responsabilidade, relações de controle, relações hierárquicas e relações com os pares - a principal fonte de impacto sobre a saúde mental. Este aspecto da realidade do trabalho, a divisão de homens, o campo intersubjetivo, permite analisar o desamparo no trabalho. Assim, a presença do sofrimento existente na relação do sujeito com seu trabalho representa a vivência subjetiva intermediária entre doença mental descompensada e o conforto (ou bem estar) psíquico. Este sofrimento é inerente à vida e à condição humana (Lima & Viana, 2006).

Especificamente no caso do Brasil, os estilos de administração e as relações no ambiente de trabalho podem ser mais bem analisados se for feito um resgate histórico do país, em que a formação sócio-econômica brasileira sofreu forte influência no modo de administrar das organizações. Os conflitos e as relações interpessoais dentro das organizações associam-se a certas características da sociedade tupiniquim. Traços típicos e vieses culturais não estão distantes do cotidiano organizacional que se encontra impregnado pelo estilo paternalista e autoritário de convivências, gerado no engenho, na chibata e na senzala, fortalecido, formatado e solidificado pela gerência empresarial moderna.

Nesta direção e em somatório, a época da industrialização brasileira foi marcada pela precariedade das relações de trabalho, do não reconhecimento dos direitos dos empregados, além de extensa e exaustiva carga horária, falta de assistência médica e ilegalidade do trabalho da mulher, do menor, etc. Com isso, um dos grandes e graves problemas do modelo de gestão utilizado nas empresas brasileiras está na incapacidade de romper com o antigo estilo paternalista de dominação e de assumir um novo estilo, com liberdade para divergências, livres de punição. Em muitas situações, o autoritarismo ainda impera e a imposição ainda não cedeu lugar para as negociações, interações e integrações entre empregados, gerentes, diretores e presidência. Formas constrangedoras de

exercer o controle são flagrantes, causando desconforto, desgaste e sofrimento para empregados, gerentes, administradores e até mesmo para a alta direção.

A certeza de que nenhum chefe ama seus funcionários (Kanitz, 2008) e que deles se esquecerá um mês após sua aposentadoria, bem como todos os colegas de trabalho, assevera a discussão sobre o dilema de manter o poder, o emprego, o salário ou voltar a atenção e o olhar para os valores humanos, para a família, para si próprio e, com isso, tentar viver melhor e com mais “qualidade”.

A expressão “manda quem pode, obedece quem tem juízo” reflete um ângulo importante da cultura brasileira, devido à concentração de poder e ao personalismo da nossa sociedade, muitas vezes amparada pela força militar e pelas leis vigentes para o estabelecimento e a conservação da autoridade.

3.2 Trabalho gerencial, liderança e sofrimento psíquico

*“O que faz com que o poder se mantenha e que seja aceito
é simplesmente que ele não pesa só como uma força que diz não,
mas que de fato ele permeia, produz coisas, induz ao prazer,
forma saber, produz discurso.
Deve-se considera-lo como uma rede produtiva
que atravessa todo o corpo social,
muito mais do que uma instância negativa que tem por função reprimir”.*

Michael Foucault

O poder nas organizações está ligado diretamente à liderança. A visão da legitimidade, baseada na aceitação do líder pelo grupo, implica dizer que grande parte do poder do líder encontra-se no próprio grupo. Essa premissa fundamenta a maioria das teorias contemporâneas sobre a liderança (Motta, 1995).

Dentro de uma organização, pública ou privada, cuja missão de administradores seja criar instituições que sobrevivam ao tempo, a atuação dos líderes executivos é voltada para o futuro e, de acordo com Vianna & Velasco (1998), a estrutura e o padrão do trabalho estão mudando pela terceira ou quarta vez na história. No entanto, é a primeira vez que mudam o comportamento e o perfil do líder, surgindo assim uma nova classe: o líder dos líderes.

Drucker (1997) destaca que em crise não há liderança partilhada. Quando o navio está afundando não dá tempo para o capitão convocar uma reunião e ouvir as pessoas. Ele tem que dar ordens. Esse é o segredo da liderança partilhada: saber em que situações deve agir como chefe e em que situações atuar como parceiro. Nessa direção, pode-se afirmar que a autoridade é o direito de exercer o poder, é o reconhecimento social de que o poder poderá ser exercido pelo indivíduo. Pode-se perceber que não é pelo fato de estar autorizada a exercer o poder que uma pessoa o fará de forma eficiente ou eficaz. Cada vez mais é necessário aproximar a autoridade da liderança.

É a tônica deste trabalho compreender de que forma o sofrimento se mostra presente na vida das pessoas que exercem poder e liderança, sentindo, em maior ou menor intensidade o peso da responsabilidade em fazê-lo. Dos gestores entrevistados nesta pesquisa, todos manifestaram a existência do prazer e da dor, às vezes simultâneos, na atividade de comandar e ser comandado. E esses sentimentos se alternam de maneira aleatória, de forma que, para alguns, comandar é que gera angústia, enquanto ser comandado pelo superior é mais confortável, pois a responsabilidade dos resultados satisfatórios recai sobre aquele indivíduo com o cargo hierarquicamente superior.

O cargo de gestor, ou seja, a função gerencial, parece não se assemelhar a nenhuma outra atividade ou profissão, tornando-se difícil uma comparação ou mesmo uma caracterização sem gerar alguma polêmica sobre sua natureza. No entanto, mesmo após muitas pesquisas e estudos diversos sobre o tema, este

permanece ainda um tanto impreciso ou mesmo enigmático para muitos dos que procuram elucidar detalhes esta profissão ou tentam se aproximar de seu conteúdo e da sua exata configuração. Com isso, a gerência de alto nível adquiriu um papel fundamental e insubstituível na articulação de interesses comuns e na garantia de que os objetivos fossem alcançados da maneira mais adequada. O exercício eficiente da função gerencial de alto nível exige habilidades e conhecimentos que podem ser aprendidos ou ensinados (Motta, 1995) e engloba:

- a) estratégia: conhecer e desenvolver alternativas, que respondam a demandas, necessidades e apoios comunitários – público e clientelas;
- b) racionalidade administrativa: agir segundo etapas de uma ação racional calculada;
- c) processo decisório organizacional: tomar decisões, interagir com grupos e indivíduos, resolver problemas e conflitos à medida que surgem;
- d) liderança e habilidades interpessoais: reativar e reconstruir constantemente a idéia da missão e dos objetivos comuns, conduzindo as pessoas à ação cooperativa desejada.

Para que os desejos, metas e objetivos dos gestores se tornem visíveis e, sobretudo, compreensíveis e aceitáveis para todos os colaboradores da empresa e, com isso, haja um alinhamento destes àqueles, os gestores/líderes precisam criar significado para as pessoas. Na contemporaneidade existe um fluxo tão intenso de dados e informações nas empresas que há uma tendência de olhar superficialmente à questão do *significado*. O fato evidente é que, quanto mais a sociedade ou a organização moderna são invadidas por fatos, imagens e notícias,

maior é a sua necessidade de significado. As pessoas continuam a ser “pessoas”. Desse modo, um dos papéis dos líderes, e talvez o maior, é integrar fatos, conceitos, histórias e mitos em um conjunto que faça sentido para seus seguidores, já tendo feito sentido para si próprio. Os líderes devem tornar as idéias tangíveis para os demais. O líder eficaz e, nesse caso, o gestor, precisa usar palavras, atitudes e modelos para fazer com que a essência do seu intento seja compreendida, defendida e buscada por todos.

Na estrutura organizacional bancária contemporânea, os gestores passaram a ter papel fundamental no processo de modernização, transformação e renovação da empresa como um todo. Devido à posição privilegiada que ocupam, são pessoas-chave na tradução da missão/visão/valores da alta administração e das grandes estratégias dos bancos para a linguagem dos que lidam com os clientes, frente a frente, no cotidiano. Simultaneamente, estão em melhores condições de captar, por meio de suas equipes, os sinais que vêm do mercado e da sociedade e, com isso, contribuir para o refinamento das decisões estratégicas da organização, bem como para o redirecionamento de metas e objetivos previamente traçados.

Para que a gestão intermediária obtenha maiores possibilidades de êxito, Pessoa (2006) propõe um Modelo Referencial de Atuação da Gestão Intermediária, adaptado e representado na Figura 1. O modelo, elaborado com base nas teorias gerenciais e de liderança, serve de subsídio na construção e no desenvolvimento da liderança intermediária nas organizações, pois mostra as reais atribuições, necessidades e qualidades que, quando presentes na atuação dos gestores, se tornam fatores de aumento da eficiência gerencial e de diferenciação entre aquele que lidera e aqueles que são liderados. O modelo pode sugerir, ainda, que os resultados esperados se tornem eminentes, na medida em que os atores envolvidos estejam desenvolvidos e capacitados, tanto

profissionalmente (do ponto de vista técnico) quanto pessoalmente (na perspectiva humana).

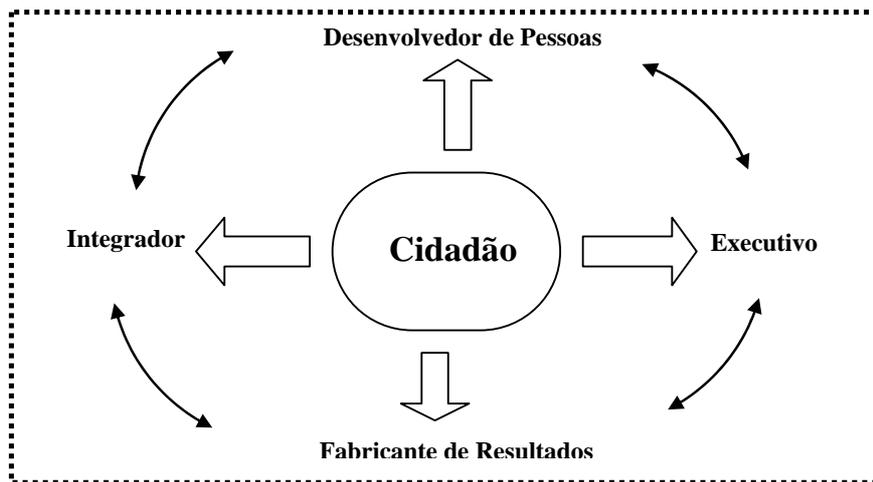


FIGURA 1: Modelo de atuação da gestão intermediária (Adaptado pelo autor)

Dessa forma, os papéis desejáveis para o gestor, propostos pelo modelo, compõem a integralização do cidadão a partir da atuação bem sucedida do líder. Para Motta (1995), o gestor tem um papel a “desempenhar” e, quase sempre, este papel deve ser “interpretado” por um personagem de múltiplas qualidades. São eles:

- O gestor agente de cidadania: sua presença torna possível a sustentação para o desenvolvimento empresarial, educacional, social e individual. O gestor, como cidadão, consiste na habilidade de conhecer-se e conhecer aos colaboradores em profundidade, visando desenvolver as habilidades de cada um. Para que a pessoa, no papel de gestor, tenha sucesso, o foco é a gestão do seu desenvolvimento, de forma a desenvolver a habilidade de empatia, a flexibilidade e a

capacidade de ouvir para questionar os padrões e paradigmas. Seu exemplo pessoal é um instrumento de transformação e motivação da equipe. Dessa forma, praticar e estimular o exercício da cidadania dentro da empresa, na família e nos grupos informais, levam-no a perceber o seu impacto nos resultados da empresa. No mesmo diapasão, estimular a prática dos valores nobres e universais na busca da harmonia interna e externa proporciona o resgate do significado do trabalho no ambiente da organização. Tais práticas viabilizam a aprendizagem continuada sobre si mesmo e sobre as pessoas.

- O gestor administrador: na modernidade, é imprescindível que ele saiba migrar de um modelo de gerência baseado em obediência, controle e relações contratuais, para um novo contexto, em que estejam presentes: a visão compartilhada, a auto-organização, a confiança e a re-significação de valores. Compreender a essência das funções-chave da empresa em relação a seu propósito maior faz aumentar exponencialmente o campo de visão e atuação, saindo da perspectiva fragmentária da realidade e passando a perceber a contribuição das técnicas/instrumentos de gestão para os resultados globais da empresa. Dessa forma, ao despertar para o amplo espectro das tecnologias disponíveis e de grande impacto no futuro das organizações, cria-se um ambiente propício ao desenvolvimento de habilidade de planejamento, implementação e monitoramento, possibilitando a correção de erros e rumos, caso seja necessário.
- O gestor fabricante de resultados: neste aspecto, torna-se imperioso dominar o processo de resultados da empresa e desenvolver a competência de alavancar os recursos escassos, elevando os resultados da empresa a um novo patamar. Potencializar a ação

empreendedora dos seus colaboradores e imprimir velocidade na transformação de boas idéias em ações trazem resultados efetivos e consistentes. Nesta direção, evoluir do "o que fazer" para o "como fazer", por meio da criatividade coletiva e da ação e reconhecer os resultados tangíveis e intangíveis do trabalho e as conseqüências das suas decisões e ações, abrem caminho para que os resultados conseguidos se tornem ainda mais arrojados e duradouros.

- O gestor agente do desenvolvimento de pessoas: esta função, das mais importantes, proporciona benefícios de longa duração, pois possibilita transformar conhecimento tácito em conhecimento explícito para incrementar a aprendizagem permanente da empresa, além de despertar as competências latentes de cada uma das pessoas de sua equipe, facilitando a transformação pessoal e a busca da excelência humana. Sob esta ótica, despertar nas pessoas uma nova perspectiva de vida, pelo desenvolvimento do ser integral e trabalhar nelas o significado e propósito de vida como fontes de motivação possibilitam o desenvolvimento de habilidades de transformar conflitos em oportunidades de crescimento mútuo. Sua atuação como facilitador no desenvolvimento da equipe abre canal que viabiliza a potencialização da contribuição de todos os membros do grupo.
- O gestor visionário: relaciona-se harmônica e produtivamente com seus colaboradores, pares e superiores. Sabe também lidar com as divergências e conflitos, buscando o entendimento e o consenso, além de saber expandir a inteligência coletiva: evoluindo da discussão para o diálogo, com base no saber ouvir, perguntar e expressar-se, sem provocar introspecção ou agressividade. Nesse sentido, deve procurar instalar novas formas de relacionamento

baseadas na confiança, que garantam um clima de trabalho estimulante e desafiador. O questionamento freqüente sobre as premissas e modelos mentais visa promover o alinhamento da equipe na geração de resultados. Assim, buscar superar resistências às mudanças por meio da comunicação clara, cultura do desafio e da comunicação eficaz e torna-se a estratégia mais adequada e com maior possibilidade de êxito na condução de uma equipe de trabalho.

Sob um ponto de vista mais pragmático, o gestor moderno, de acordo com Teixeira (1995), seria aquele indivíduo que: no exercício da função gerencial, está orientado para resultados, sendo capaz de, por meio de processos adequados, atingir resultados satisfatórios; sente-se gerente do “próprio” negócio, assumindo a postura de “dono” e buscando recursos que tornem o negócio atrativo e rentável; busca ter uma gestão transparente, desmontando a imagem do profissional infalível e aceitando novas idéias, críticas e opiniões contrárias à sua; investe no seu auto-desenvolvimento e procura exercitar seu próprio talento, tornando sua carreira seu maior empreendimento; assume riscos e age com rapidez e transparência diante de problemas, evitando o erro por omissão e se expondo às conseqüências; busca harmonizar o discurso e a prática por meio do exemplo de atitudes e conduz os trabalhos de maneira participativa, no intuito de envolver sua equipe em função do trabalho proposto.

Bergamini (1994) afirma que liderar é ser capaz de administrar e ordenar os significados que as pessoas dão àquilo que estão fazendo. Assim, o líder, considerado como ponto de ligação entre cada indivíduo e seu próprio mundo do trabalho, tem forte influência, quando se trata de favorecer ou comprometer a organização da estrutura interior daqueles que esperam dele um tipo de ação que possa, de alguma forma, organizar o mundo que os cerca.

Entretanto, para que uma gestão bem sucedida ocorra, a imagem do gerente é destacada, alicerçada em qualidades diferenciadas e atraentes, a fim de poder despertar no outro o desejo de seguir o líder. A diferença e o ordenamento significativos da realidade, conforme sejam propostos, é que distinguem o líder de seus pares e, ao mesmo tempo, produzem nos seguidores o desejo de segui-lo e de se deixarem influenciar por ele. Por isso, o líder deve ter a capacidade de criar-se a si próprio para se tornar diferente a todo o momento, já que, à medida que os outros o seguem, ele vai deixando de ser diferente (Bennis, 1996). Ao reinventar a si mesmo, ele rompe com seu passado, negando valores anteriores para produzir uma nova auto-imagem que acompanhe as mudanças na vida relacional do grupo (Davel & Machado, 2001).

Moscovici (1983) afirma que o homem tem modificado o ambiente em que vive e recebe o refluxo de sua ação como um problema de adaptação contínua às mudanças ambientais e de ajustamento às outras pessoas, grupos e sociedade em geral. O gerente que vê os outros como pessoas, e não apenas como instrumentos de produção, passa a exercer função educativa que permite o desenvolvimento dos subordinados como pessoas.

De acordo com Zalesnik & Kets de Vries (1981), o executivo-chefe pode ver-se diante de uma situação paradoxal: precisa viver consigo mesmo e ser ele mesmo, ao mesmo tempo em que procura estabelecer metas e meios realistas para atingir os alvos institucionais. Afirmam, ainda, os mesmos autores, que, para alguns executivos, a liderança constitui um esforço consciente para suprimir ou subordinar sua expressão pessoal, ao mesmo tempo em que eles procuram satisfazer aos padrões e às expectativas que outras pessoas determinam. Por outro lado, o líder que preza unicamente a si próprio tende a ser um autocrata contumaz que mantém os subordinados à distância, privados de independência de ação. Esse tipo de comportamento, característico do século passado e de séculos anteriores, ainda persiste em numerosas organizações, com

todas as suas vitalidades e fraquezas. O autocrata determina o rumo a seguir e, geralmente, é bem sucedido quando escolhe o caminho correto. A tendência é a de que este líder escolha subordinados à sua própria imagem, que reflitam todas as suas virtudes e vícios (Zalesnik & Kets de Vries, 1981).

O fato a ser destacado é que os líderes, conscientemente ou não, dedicam-se a uma carreira em que, antes de trabalhar eficientemente com outras pessoas, precisam trabalhar melhor sobre si mesmos. Esse fundamento da liderança costuma ser esquecido e, com ele, a necessidade de uma reavaliação a respeito das implicações da necessidade de trabalhar fatores pessoais, como licença para colher e utilizar poder. Tradicionalmente, os empresários são assumidores de riscos, embora essa característica tenha mudado com a separação cada vez maior entre propriedade e administração. Nas sociedades industriais modernas, embora estes empresários não assumam totalmente o risco financeiro das operações, eles expõem-se, freqüentemente, a grave risco social e psicológico, se tornando um produto de uma delicada interação entre personalidade e ambiente. Porém, mesmo nos casos em que as satisfações são completas, a impessoalidade das relações entre papéis pode, no fim, debilitar o apoio mútuo entre pessoa e organização (Zalesnik & Kets de Vries, 1981).

De acordo, ainda, com o mesmo autor, o problema da liderança é que, na socialização, o método institucional de escolher e preparar líderes perpetua o “Eu” isolado. O objetivo consciente é atingir metas; a finalidade implícita é a manutenção do poder. A única proteção para a auto-estima, em circunstâncias em que o julgamento da competência é tão vago e obscuro, é desapego e despersonalização. Triunfem ou fracassem os líderes na nova cultura empresarial, o resultado final poderá ser atribuído a um jogo em que a sorte da pessoa em conquistar, usar e até perder o poder, pode ser considerada separadamente da sua auto-imagem. Sem esse apego, que é defensivo e não

objetivo, a pessoa fica muito sujeita a ferimentos e a risco de depressão, a situação que aprendeu a evitar por meio do cultivo de uma “fachada” otimista.

Por outro lado, a mudança do conceito de chefe de ontem para o líder de hoje, bem como as transformações nas maneiras de ver e trabalhar a motivação, tem o mesmo propósito: realizar a missão organizacional. O chefe é, essencialmente, manipulador e sua grande virtude está em manter a passividade dos funcionários na luta pelos objetivos, que são dele ou da empresa, mas, raramente, “deles”. Age como se o trabalho não fosse fonte legítima de satisfação e, sendo assim, os trabalhadores têm que ser forçados a realizá-lo. Promete, alicia e ameaça com a mesma facilidade. Suborna, disfarçando de campanha motivacional. Gere pelo movimento, em vez de pela motivação. Em sintonia com a filosofia organizacional que lhe dá amparo, parte do pressuposto de que os problemas técnicos exigem conhecimento, mas nos problemas com pessoas basta um pouco de bom senso (Bergamini, 1994). Como minorias que são, líderes e chefes convivem com a pressão constante de quem “aponta” de cima pra baixo e de quem “resiste” de baixo pra cima. Entretanto, na opinião de Selznick (Motta, 1993), o papel do líder emerge com força, já que este se apresenta como o “fiel da balança” no contexto organizacional, quando, investido de capacidade de infundir valores, defender ideologias e estabelecer missões, passa a ter uma atuação transformacional dentro da organização.

Parece não existir dúvida de que, por diversas vezes, a liderança requer posturas mais duras. Saber ser afirmativo faz parte da arte da liderança, sobretudo quando o assunto diz respeito ao apontamento de falhas de desempenho e de tomadas de decisão. Os líderes que se sentem muito incomodados ou desconfortáveis nas situações que exigem confronto, normalmente, resistem em assumir atitudes mais afirmativas, mesmo quando esta se faz necessária e inadiável. Mas, às vezes a persuasão e as demais artes de influência são ineficazes e tudo pode ser substituído simplesmente pelo uso do

poder e da posição de superioridade para que as ações das pessoas sejam as desejadas (Goleman, 2001).

De acordo com Elias (2001), o rei se encontra em uma posição inusitada dentro da sua corte. Qualquer outro indivíduo está submetido a uma pressão vinda de baixo, dos lados e de cima. Apenas o rei não experimenta pressão alguma vinda de cima. Mas, a pressão dos que ocupam um nível abaixo do seu certamente não é insignificante. Ela seria insuportável, reduzi-lo-ia a nada num instante, caso todos os grupos sociais, ou mesmo todos os grupos de corte abaixo dele, agissem na mesma direção, qual seja, contra ele.

Para Goleman (2001), os líderes medianos praticamente se tornam figuras invisíveis dentro da organização, enquanto os melhores líderes, normalmente, andam no meio de seus subordinados, conversam com eles e, não invariavelmente, se tornam um deles. Ao assumirem esta postura, torna-se mais fácil o acesso a informações importantes, por meio da criação de um canal de comunicação de mão dupla. Embora esta situação seja considerada a ideal dentro das organizações atuais, um ambiente de cobrança, aflição e pressão ainda pode ser percebido com muita frequência.

Diversos autores, dentre eles Rossi (1994), apontam que bancário é uma profissão frequentemente atingida pelo estresse e apresenta vários problemas psicossomáticos e emocionais decorrentes das demandas de trabalho nos bancos. E é para esta pressão que este estudo se volta, tentando, em um esforço investigatório, torná-la, a um só tempo, identificada, palpável, mensurável e, então, tratá-la como elemento-chave na busca da compreensão e da melhoria das relações dentro dos ambientes organizacionais contemporâneos.

O medo e a ansiedade são frequentemente sentimentos presentes no cotidiano dos trabalhadores, especialmente os bancários, quando ocorrem problemas difíceis de solucionar. E quanto maior é o sentimento de incapacidade ou impotência frente a uma situação adversa, maior tende a ser o

desenvolvimento de sentimentos negativos, como o conformismo, o medo, a insegurança e a ansiedade. Exemplos que se encaixam neste caso são os conflitos de poder, os problemas financeiros ou as mudanças organizacionais significativas. Estes sentimentos tendem a se agravar na medida em que a insegurança se mantém ou cresce (Dejours, 1992).

Os estudos de Dejours sobre a patologia do trabalho associaram o sofrimento psíquico à insatisfação no trabalho, tanto simbólica quanto concretamente. Para ele, as relações do trabalho podem produzir sentimentos de depressão, diminuição da auto-estima, sensação de inutilidade, dentre outros. Nas tarefas diárias, na relação com o processo produtivo e na relação com os companheiros de trabalho se encontram as verdadeiras fontes de motivação e fatores de expressiva valorização pessoal e profissional para aqueles que convivem em um ambiente organizacional.

Na sociedade contemporânea, o aumento vertiginoso das tarefas a executar, a quantidade de conhecimentos novos a adquirir, as tecnologias a dominar, o número crescente de clientes a atender, as metas a serem atingidas e as cobranças incisivas da chefia vêm deixando o trabalhador em uma posição fragilizada, diante de tanta mudança e de tanta exigência. As empresas, no ímpeto de se adequarem na mesma velocidade da exigência do mercado, pressionam e cobram da mesma forma, de cima pra baixo, fazendo com que a pressão recaia sobre os ombros dos trabalhadores (Menegasso, 1998).

Nesse sentido, o sistema bancário tem sido alvo de freqüentes estudos (Dejours, 1992; Gonçalves, 1995; Brandimiller, 1994; Codo & Sampaio, 1995) a respeito do que foi denominado de “síndrome do trabalho vazio”, em que os conteúdos significativos do trabalho são deixados de lado em função de outras prioridades. O problema é que essas “outras prioridades” quase sempre se resumem aos controles burocráticos e aos resultados. Esta síndrome, para o bancário, significa o trabalho sem um produto concreto ao seu final, como, por

exemplo, o trabalho do “caixa”, que inicia sua jornada de trabalho do zero e chega ao final do dia com zero. Nessa dinâmica, e apenas nela, é possível ver dinheiro gerando dinheiro, mas sem a presença de um produto. Segundo os autores citados, os bancários sofrem do mal-estar do “trabalho vazio”, no qual persiste o sentimento de infelicidade, devido à falta de significado em seu trabalho (Andrade, 2001).

Além disso, Mitroff (Fallgatter, 1996) afirma que as organizações tradicionais ignoram as necessidades humanas e não consideram que as empresas têm responsabilidade moral e ética em relação às necessidades mais amplas do homem e desconsideram a complexidade emocional das pessoas que nela trabalham. Para ele, as organizações são responsáveis por seus funcionários, já que estes não são constituídos apenas de cérebros, mas também de sentimentos (Andrade, 2001). Já as organizações mais modernas têm se ocupado com as condições de trabalho, as quais abrangem tudo o que influencia o trabalhador dentro de uma organização, como, por exemplo, o ambiente, o posto de trabalho, as tarefas, a jornada de trabalho, as relações de trabalho, a remuneração, etc. De acordo com dados da Organização Mundial de Saúde (OMS) (Lipp & Novaes, 1996), a grande fonte de estresse para os adultos é o estresse profissional, ou seja, aquele advindo do trabalho.

Quanto à qualidade de vida no trabalho Andrade (2001) afirma que esta reflete a percepção satisfatória do trabalho realizado, a existência de valorização e o potencial de evolução no trabalho. É associada também à qualidade das tarefas, do ambiente e das exigências do trabalho, de acordo com as necessidades humanas. Os fatores mais associados à qualidade de vida no trabalho são: a compensação justa e adequada, as condições de trabalho, o desenvolvimento das capacidades humanas, as chances de crescimento e a segurança no trabalho, a integração social na empresa, as liberdades e o respeito

às leis trabalhistas, o equilíbrio entre trabalho e o espaço total da vida e o significado social do viver no trabalho.

Já o estresse no trabalho foi definido, por Dejours (1992), como um conjunto de perturbações psicológicas ou sofrimento psíquico, associados, em geral, às experiências de trabalho, podendo incluir ansiedade, depressão, angústia, sensação de fadiga e ou tristeza crônica, hipersensibilidade a acontecimentos em geral, agressividade e ou irritabilidade aumentadas. É uma reação do organismo, com componentes físicos e ou psicológicos, causada por alterações psicofisiológicas resultantes de situações que causem irritação, medo, excitação ou confusão (Lipp & Novaes, 1996). Está proximamente relacionado ao desenvolvimento de doenças e ao comprometimento da qualidade de vida.

De acordo com Dejours (1992), os estudos sobre a psicopatologia do trabalho estão direcionados para o sofrimento psíquico, mesmo quando este não resulta em doença mental, mas que se fundamenta na hipótese de que este possa causar prejuízo à saúde, no médio ou no longo prazo, visíveis ou não. Não causa estranheza, portanto, o fato de que, entre as profissões consideradas as maiores causadoras de sofrimento psíquico e, com isso, geradoras de doenças futuras, estar a de bancários (Lipp & Novaes, 1996). A atmosfera organizacional errática que envolve muitas instituições e os níveis de cobrança quase insuportáveis a que se submetem os bancários e, em especial, os gestores, tem proporcionado questionamentos sobre o impacto de tantas mudanças em diversas áreas e dimensões do comportamento humano. Os sintomas contemporâneos do sofrimento (Oliveira, 2006) têm se manifestado das mais variadas maneiras e os padecimentos mentais vêm se revelando nos formatos cada vez mais inusitados, se configurando e se materializando, dentre outros, em alguns que são merecedores de destaque, ainda que breve, dada sua contumácia em fazer parte da vida dos trabalhadores nos dias de hoje:

- i) **transtornos alimentares:** termos cada vez mais conhecidos, como bulimia, vigorexia, anorexia e obesidade, passaram a fazer parte do vocabulário trivial. As perturbações na percepção do esquema corporal, da forma e do tamanho do corpo, as rotinas alimentares desequilibradas, permeadas por elementos biológicos, psicológicos e sociais, acabam por desencadear todo um processo de desequilíbrio alimentar, nutricional e da saúde em geral. É mais uma fonte de angústia para aqueles que não se encaixam no padrão de beleza ideal;
- ii) **síndrome do pânico:** conhecido como o terror repentino, é caracterizado pelo medo súbito e sem motivo aparente, com alterações fisiológicas e sensação de morte iminente. O desamparo, a falta das relações interpessoais e familiares, a competição e o individualismo trouxeram à baila esse quadro que, ao que parece, passou a fazer parte do tecido social;
- iii) **adicções:** estão relacionadas à prática compulsiva em atividades específicas, como jogo, consumo de substâncias, uso de medicamentos. Ansiolíticos e antidepressivos se tornaram as drogas mais prescritas na contemporaneidade, por todas as especialidades médicas. A automedicação, muitas vezes, é assumida como uma prática pela qual muitos se aliviam;
- iv) **depressão:** esta tristeza intensa, abatimento profundo e desinteresse pelas coisas fazem com que a tarefa de viver se torne difícil, pesada, com muitas idéias fixas e pessimistas. Uma doença que, com traços tão atroz, configura-se como a patologia da insuficiência individual frente às exigências da sociedade contemporânea.

De acordo com Mezan (2002), a realidade psíquica só existe em um espaço de relações de poder. É exatamente na relação com o outro, com o mundo, no que ele tem de social, que se constrói e reconstrói a vida interna dos indivíduos, onde estão compreendidas as manifestações do sofrimento psíquico. As cicatrizes deixadas na mente do indivíduo, devido a uma relação desequilibrada, seja no tocante ao próprio trabalho ou relativas às pessoas envolvidas nesse trabalho, revelam, muitas vezes, um vasto repertório psicopatológico latente, de onde podem brotar as angústias, os desatinos, as entregas, o sofrimento e, por fim, as desistências.

Essas mazelas, embora não sejam novas, únicas e nem tampouco exclusivas da pós-modernidade, denotam claramente uma nova relação do sujeito com o mundo, em que situações de indiferença, monotonia e apatia surgem como resposta de indivíduos cada vez mais autocentrados e desligados do que é novo, já que as novidades se multiplicam de forma avassaladora, assim como as informações (Salem, 2004). Sob essa ótica, passou a caber ao indivíduo assumir a responsabilidade total pelo sucesso ou fracasso da vida dentro de uma sociedade de consumo que incita o aumento artificial das necessidades pessoais e que gera uma cultura competitiva por excelência, cuja finalidade é estimular a capacidade de consumir de tudo, infinitamente. Com isso, o sofrimento pode ser deflagrado pelo cansaço físico e mental, pela ameaça do fracasso pessoal e profissional e pelo vácuo interior gerado pela descoberta da falta de sentido no consumismo praticado com excessos.

A “cronocracia”, termo que denota a soberania do tempo nas diversas modalidades da vivência humana e, sobretudo, no regime de urgência organizacional atual, faz entender o aprisionamento dos indivíduos em função de resultados, de lucros, de performances. Da mesma forma, a “neofilia” se assevera no tecido social e o apreço pelo novo, a busca pela novidade e o desespero científico pelo extraordinário acometem os indivíduos e as

organizações, fazendo com que o formato destas seja apropriado à produtividade, à eficiência, à novidade. As ações de hoje visam o amanhã e, aos poucos, a pressa e o porvir assenhoreiam-se da vida das pessoas, tornando-as escravizadas de si mesmas e do seu próprio trabalho.

Dessa forma, os padecimentos psíquicos nos dias atuais se mostram intimamente ligados às mudanças ocorridas na sociedade e no mundo de um século para cá. E se o mundo mudou e as formas de produção mudaram da mesma forma, a maneira de gerir e de comandar acompanhou essas transformações. Exercer o poder, atualmente, requer características novas e eficientes. O dilema de quem comanda passou a ser evidente, desde que o nível de exigência organizacional cresceu e passou a não admitir falhas e fragilidades. Como exercer o poder de forma produtiva? Como gerir com eficiência? Como conviver e não sofrer na função de gerência? Esses dilemas perpassam a rotina dos trabalhadores de maneira geral e, aos poucos, foram se tornando tema central de análise e de discussões relativas ao dia-a-dia e ao modo de viver das pessoas, sejam elas comandantes ou comandadas.

4 CONSTRUCIONISMO SOCIAL COMO LENTE EPISTEMOLÓGICA

Têm-se observado, nos últimos anos, um crescente interesse pelos estudos de caráter interdisciplinar, o que tem levado os pesquisadores a investigarem fenômenos que possibilitem maior interação, diálogo e debates com outros campos do saber, indicando existir um movimento de superação das fronteiras interdisciplinares. No entanto, a visão que dominou os debates organizacionais, durante as últimas décadas, foi a totalizante, marcada pelo determinismo, pela conformidade e pelos debates fechados, por meio da supremacia do funcionalismo e das ciências naturais.

Essa asserção pode ser constatada nos estudos de Spink (2004), posto que, para essas autoras, nos primórdios da Psicologia Social, o interesse pelo sentido da vida cotidiana era visto como suspeito, pois, na ocasião, a ênfase era a em uma psicologia pautada nos pressupostos científicos de demonstração e de generalização dos resultados, focada em análises de laboratório e extremamente individualista. Depois, no final da década de 1950, houve uma reação à psicologia laboratorial e uma revalorização dos enfoques sociais, em contraposição ao paradigma dominante de perspectiva exogênica, permitindo uma visão diferenciada, por meio da valorização comportamental dos indivíduos na perspectiva endogênica. Ainda assim, esse movimento tornou-se pendular porque deslocava a origem do conhecimento, ora para o mundo externo, valorizando o empírico, ora para o interno, no que se refere ao cognitivismo.

O vai-e-vem desta manifestação paradigmática, causador de interpretações dúbias, dúvidas e, sobretudo, críticas, demonstrou que esses conflitos eram incapazes de resolver o dilema de como interpretar a realidade de mundo. Nesse ambiente aquecido pelo debate de conceitos, surgiu o construcionismo social, como um movimento que se propõe transcender o dualismo sujeito-objeto. Sob esta ótica, a realidade é instituída a partir de

categorias, convenções, práticas e linguagens acessadas na interação com a sociedade e sujeita aos processos de contingências e vicissitudes que efetivamente constituem o tecido de significados de uma sociedade, ou seja, valoriza a construção social em contraposição ao determinismo das relações sociais; a visão interpretativa da realidade em oposição à lógica causal e, ainda, a visão plural da realidade (Berger & Luckmann, 1976).

Em consequência desses fatos e desses estudos, para se ter acesso aos sentidos produzidos e às re-significações socialmente construídas nessa realidade, recorre-se à noção de discurso, proposto por Faria & Meneguetti (2002), em que todo discurso abriga uma trama simbólica de relações de dominação ideológica e de poder. Cada palavra expressa no ambiente organizacional está de alguma maneira, sendo classificada. Nesta vertente ideológica, esta visão encontra suporte no modo de viver e trabalhar dos gestores, objeto deste estudo, que têm nas relações de trabalho alguns dos principais motivos de sofrimento, já que, ao expressarem esta situação, revelam um discurso com conteúdos que vão além das palavras, repletos de símbolos e significados. Os autores consideram que todo discurso que desafina com o ritmo organizacional é reprimido, não necessariamente através de punições explícitas aplicadas pela direção da organização, mas através dos grupos internos, do controle psíquico da ideologia institucional (Faria & Meneguetti, 2002).

Portanto, a análise dos repertórios discursivos dos indivíduos, como forma de produção de conhecimento, na perspectiva construcionista, permite acessar os sentidos de permanência e de ruptura com os fenômenos psicossociais, sendo este o percurso teórico-metodológico utilizado neste trabalho para a compreensão das manifestações apresentadas por gestores executivos levados ao sofrimento psíquico dentro das organizações bancárias.

Neste ponto, torna-se importante diferenciar o conceito de construcionismo do conceito de construtivismo, devido à possibilidade de má

interpretação, comparação ou, mesmo, mistura de conceitos. Em que pese o fato de que os dois movimentos teóricos sejam classificados como pós-modernos, têm sentido e direção opostos. Enquanto o construtivismo é oriundo da psicologia do desenvolvimento e busca dar conta da construção de estruturas cognitivas que o indivíduo elabora no decorrer de seu desenvolvimento, o construcionismo advém da psicologia social e se ocupa das construções que os indivíduos elaboram coletivamente. Dessa forma, pode-se observar que o foco do primeiro é individual e do segundo é social (Arendt, 2001).

Para Gergen (1985), não obstante o ponto de encontro entre essas duas perspectivas na crítica das grandes dicotomias (interno/externo, sujeito/objeto) que caracterizam o projeto modernista, destaca-se a ênfase no construcionismo como forma de demonstrar sua flagrante vinculação com o conceito de construção social da realidade, tal como descrito pela sociologia do conhecimento, que constitui uma das afiliações teóricas desse movimento.

Seguindo este mesmo raciocínio, Berger & Luckmann (1985) vêem o conhecimento da realidade como socialmente construído, não a partir do mundo das idéias, que é domínio dos homens sábios, mas, sim, do senso comum, que é do domínio do povo. O ser humano passa a ser um *produto social* imerso numa dinâmica de conservação e ruptura que moldam a realidade e possibilita a re-significação e a transformação social.

No jogo das relações sociais, as pessoas estão inseridas num contínuo processo de negociação, desenvolvido a partir de trocas simbólicas, num espaço de interessoalidade. Desta forma, ao tomar as práticas discursivas como processo de interanimação dialógica, chega-se ao conceito de posicionamento (Spink, 2004). De acordo com esses autores, fixar uma posição significa transitar por múltiplas narrativas com que temos contato e que se articulam nas práticas discursivas. Uma mesma pessoa pode se descrever e enfatizar determinados aspectos característicos de sua personalidade e de sua vivência,

omitindo outros, levando em conta a situação, os interlocutores presentes e o contexto no qual está inserida, em um determinado momento bem específico.

Afinal, diante das diferentes possibilidades apresentadas a partir das relações sociais e das construções oriundas da interação entre as pessoas e o ambiente no qual elas estão inseridas, como é possível dar sentido ao mundo em que se vive? Spink (2004) procura estabelecer uma relação entre as práticas discursivas e a produção de sentidos por meio de um estudo sobre a linguagem, o conhecimento e o construcionismo, sob o ponto de vista da Psicologia Social. Esta, diferentemente da Psicologia Científica que visa basicamente os resultados, pauta seus estudos nas atitudes, comportamentos e linguagens observados no dia-a-dia das pessoas e no relacionamento das pessoas com o mundo em que vivem.

O Construcionismo é resultante de três movimentos principais: a filosofia, como reação ao representacionismo; a sociologia do conhecimento, como desconstrução da teoria da verdade e a política, como busca de fortalecimento de grupos socialmente marginalizados. No construcionismo, o indivíduo se percebe como parte integrante da sociedade, tem a noção de “indivíduo” e consegue se firmar na sociedade e no mundo (Spink, 2004).

A sociologia do conhecimento pressupõe que a realidade é socialmente construída e analisa como isso ocorre (transformação do subjetivo em objetivo) a partir de três conceitos centrais: tipificação (a realidade é construída pelo homem, portanto, socialmente), institucionalização (construção da realidade pelo homem a partir da subjetividade) e socialização (o ser humano é um produto social).

O construcionismo na Psicologia Social propõe a desfamiliarização de conceitos, idéias, comportamentos e atitudes tradicionais para que se crie “espaço” para novas perspectivas, conhecimentos e “construções” que permitirão a convivência de novos e antigos conteúdos.

A desfamiliarização se apóia em quatro temáticas fundamentais: a dualidade sujeito-objeto (empirismo, aproximações cada vez mais precisas a esse objeto; idealismo, em que a possibilidade de conhecimento está no sujeito; interacionismo, o conhecimento é produzido na interação entre sujeito e objeto), a concepção representacionista do conhecimento (mudança de concepção e aplicação do conhecimento), retórica da verdade (conhecer que não há uma verdade absoluta) e o cérebro como instância produtora de conhecimento (não podemos pensar se não tivermos um cérebro, que faz uma interface entre cérebro e sociedade).

Ao ser analisada a linguagem com prática social, destacam-se duas correntes importantes, focalizadas nas trocas lingüísticas ou na perspectiva discursiva. No primeiro caso, encontram-se três critérios: o foco na boa formatação, o foco no sentido e o foco na performática. No segundo caso (o discurso), a referência é que é possível experimentar um mundo que estaria além da linguagem, transformando comportamentos e agindo poderosamente na produção de sentidos, criando a possibilidade de transformação de nossos atos, nossas atitudes diante de determinadas situações e, diante disso, tendo a possibilidade de nos experienciaros quando falamos e quando ouvimos os outros falarem sobre nós. Dessa forma se torna possível estabelecer alterações de comportamentos e atitudes que, cedo ou tarde, serão identificados como produção de sentidos, uma vez que proporcionaram uma alteração da visão original pessoal, em relação ao cotidiano e à sociedade de maneira geral (Spink, 2004).

A produção de sentidos no dia-a-dia está relacionada a toda interação coletiva, bem como à dinâmica existente entre as ações das pessoas, à linguagem em uso e à interação humana, sendo bem definida a partir de três dimensões básicas, descritas a seguir.

i) A linguagem

Utilizada como interface entre a interação humana e a produção de sentidos e os processos de comunicação. Diferencia-se em: discurso (são as formas estáveis e institucionalizadas da comunicação) e práticas discursivas (são os momentos ativos do uso da linguagem; têm ação, produzem sentidos, convivem tanto com a ordem quanto com a diversidade; são constituídas dos seguintes elementos: a dinâmica, que são os enunciados orientados por vozes; as formas, que são os gêneros da fala e os conteúdos, que são os repertórios interpretativos).

Para Spink (2004), como uma pessoa não existe isoladamente, a linguagem torna-se uma prática social, pois sempre deverá existir um falante e um ouvinte para que isso ocorra. Quando se fala, invariavelmente, realizam-se ações que produzirão algum tipo de posicionamento do interlocutor. Além do mais, pode-se observar que a linguagem pode ser também, além de oral, escrita (ato de fala impresso) e, ainda, os atos de fala encontrados nas emissoras de rádio e de televisão, na internet, etc.

ii) O tempo

Na história da humanidade, o “sentido” é atemporal, a partir do momento em que existe um diálogo contínuo entre sentidos novos e antigos. Diálogos antigos seguem no tempo, não são estáveis e são passíveis de renovação no desenvolvimento de futuros diálogos. Dessa forma, dentro do conceito de temporalidade sugerido por Spink (2004), são sugeridos três tempos históricos: o tempo longo (que marca os conteúdos culturais, conquistas alcançadas ao longo dos tempos e que continuam ainda hoje definindo conceitos e estabelecendo padrões utilizados nos dias de hoje. É constituído por conhecimentos que antecedem a vida da pessoa e estão materializados nas diversas áreas de conhecimento, como religião, ciências, folclore, etc.), o tempo

vivido (que são as linguagens sociais aprendidas pelos processos de socialização; aqui ocorre a aprendizagem das linguagens pessoais. Está relacionado às experiências adquiridas por um indivíduo no decorrer de sua vida) e o tempo curto (é caracterizado pelo tempo presente, o momento atual da vida. É marcado pelos processos dialógicos que possibilitam entender a dinâmica da produção de sentidos. O caráter interativo deste tempo histórico refere-se às comunicações diretas (face a face) entre os interlocutores, quando a presença de repertórios diversos dá sentido às experiências pessoais de cada indivíduo) (Spink, 2004).

Dessa forma, pode-se observar uma interface entre estes três tempos, com a presença simultânea do novo e do velho, das permanências e das rupturas, podendo-se observar como a produção de sentido se processa e se consolida, e como os sentidos circulam, permeiam, envolvem e provocam novos sentidos no ambiente de trabalho e na sociedade, de maneira geral. Ao ser explorada a articulação desses tempos, juntamente com a construção social e, neste caso, organizacional, cria-se uma abertura conveniente dentro do processo teórico-metodológico, que será fundamental para a devida compreensão do objetivo da presente pesquisa.

iii) Pessoa como relação social

A diferenciação principal está entre “pessoa” e “sujeito” (indivíduo), uma vez que “pessoa” está inserida numa realidade de diálogos, relacionamentos e sentidos e, para tanto, se posiciona, se identifica e se apresenta dentro de um contexto social, dialógico e histórico. A pessoa, no jogo das relações sociais, está inserida num constante processo de negociação e interação, tanto com a sociedade quanto com as pessoas com as quais se relaciona, em maior ou menor grau de proximidade. De acordo com o contexto ou com a necessidade, cada pessoa pode se identificar de maneira específica, sem, com isso, comprometer

sua identidade, mas utilizando argumentos mais recomendáveis para cada situação. Levando-se em conta a linguagem não verbal, nota-se que a dialogia não se esgota nem se encerra no diálogo. Os gestos, as posturas, as expressões faciais, os silêncios, dentre outras manifestações do corpo, são elementos identificatórios de opiniões e posicionamentos, auxiliando também no entendimento da dinâmica das práticas discursivas.

No processo de constituição do sujeito, as atividades humanas são operacionalizadas ao longo do desenvolvimento humano pelos signos, que são os meios de comunicação e os meios de conexões das funções psicológicas superiores, presentes em todo o processo de constituição do sujeito. E na relação entre o pensamento e a palavra, o significado faz o elo entre os dois, dá vida aos dois por meio de um processo permanente de transformações, no qual um depende do outro (Molon, 2000).

Em Vygotsky (Molon, 2000), encontra-se a afirmação de que conhecer o significado implica em conhecer o singular como universal. Assim, o significado da palavra é diferente do pensamento expresso na palavra e é diferente do significado do objeto. Dessa forma, o sujeito estabelece a relação pela significação, já que esta transita nas diferentes dimensões do sujeito: ela atravessa o pensar, o falar, o sentir, o criar, o desejar, o agir, etc. No processo de significação encontra-se uma dupla referência semântica: o significado e o sentido. O significado aparece como sendo próprio do signo, enquanto o sentido é produto e resultado do significado, mas não é fixado pelo signo, sendo mais amplo que o significado.

O sentido predomina sobre o significado. O significado de uma palavra é convencional e dicionarizado, portanto, é mais estável e preciso, enquanto o sentido de uma palavra pode ser modificado de acordo com o contexto em que aparece. Conseqüentemente, diferentes contextos apresentam diferentes sentidos para uma palavra. O sentido não é pessoal enquanto individual, mas é

constituído na dinâmica dialógica. O sentido de uma palavra pode modificar-se muito, dependendo das situações e das pessoas que o atribuem, sendo considerado quase ilimitado. Assim, as palavras e os sentidos apresentam grau elevado de independência entre si, fato que não ocorre entre palavra e significado (Molon, 2000).

Destarte, o sentido (termo chave deste estudo) tem diversas definições, variando de acordo com o referencial de investigação. No âmbito da Administração, o sentido deve ser entendido como significado e propósito *configurados* pelo universo organizacional. Na esfera da Psicologia, tratam-se dos significados e dos propósitos *percebidos* pelo indivíduo, com sua conseqüente singularidade e especificidade. Na área da Sociologia, os sentidos são os significados culturais e o do contexto sócio-cultural analisado e *compartilhado* pelos indivíduos imersos no ambiente em questão.

Observa-se, portanto, que o construcionismo social está voltado para a realidade percebida e interessado em identificar os processos pelos quais as pessoas apreendem, descrevem e explicam o mundo em que vivem, incluindo elas próprias. Assim, todas as ações e práticas que dão sentido ao mundo, partindo da dialogia, das práticas discursivas e da produção de sentidos, passam a ser objeto de estudos para que se possa, por meio de constatações científicas, identificar as dinâmicas das transformações históricas e criar uma base para as transformações sociais futuras. Portanto, de acordo com esta ótica, procura-se construir um modo de observar os fenômenos sociais que tenham como foco a tensão entre a universalidade e a particularidade, entre o consenso e a diversidade, sabendo que o maior interesse para a sociedade são as transformações decorrentes das inúmeras interações ocorridas durante todo esse processo que acontece diariamente na sociedade (Spink, 2004).

Diante da necessidade de se estabelecer um nível de conhecimento maior a respeito de si mesmos, que pudesse abranger o ser humano como parte

integrante de uma sociedade (portanto, sujeito às constantes interações com outros indivíduos), muitos estudos foram direcionados com a intenção de discutir qual o sentimento dos indivíduos em relação ao mundo e ao cotidiano. Busca-se entender de que maneira as práticas discursivas interferem nas manifestações e ações que compõem o dia-a-dia social e, no caso deste estudo, o dia-a-dia organizacional de uma instituição bancária.

Se, de um lado, as práticas científicas (regras e métodos definidos pela comunidade científica) interpretavam os fenômenos da natureza e do ser humano, o senso comum buscava estabelecer uma relação de integração entre a pesquisa científica em um contexto social. Ou seja, buscar relações da ciência de laboratório e a produção de sentidos, oriunda das atividades sociais e que também seriam consideradas ciências.

Estabelecido o debate clássico sobre diferenças de pesquisa entre ciências da natureza e ciências sociais, passou-se a discutir qual seria a metodologia (estudo do método geral da investigação científica) mais apropriada de acordo com cada caso específico e de que maneira os resultados seriam adequadamente dimensionados.

Assim, pela rejeição do monismo e a adoção das ciências da natureza como padrão, pela distinção entre ciências nomotéticas e ciências ideográficas e pela rejeição do conceito tradicional de explicação, definiu-se desde então a dicotomia entre a ciência da explicação e a ciência da compreensão. O método compreensivo (*geistwissenschaften*) ficou caracterizado como o método da compreensão baseada na empatia, na recriação da atmosfera mental e dos sentimentos, pensamentos e motivações do objeto de estudo na mente do pesquisador.

Na perspectiva construcionista, os termos em que o mundo é compreendido são artifícios sociais, produtos das trocas entre as pessoas, e duas posturas alimentam a relação sujeito e objeto dicotomicamente: o empirismo

(aproximação cada vez mais precisa aos objetos) e o idealismo (as categorias de entendimento são constitutivas da mente humana).

Sobre as metodologias quantitativas e qualitativas, pode-se observar que ambas produzem versões sobre o mundo. Nas qualitativas, têm-se mais oportunidades de compartilhar melhor os problemas e possibilidades de dar sentido ao mundo, por meio dos participantes da pesquisa. Ela permite compreender o ser humano na fluidez das relações sociais. Uma entrevista, embora extrapole o confronto entre as técnicas qualitativas, é a concepção em que as partes envolvidas (entrevistador e entrevistado) têm a maior possibilidade de serem ativas e atuantes no processo de produção de sentidos (Spink, 2004).

Já a ética na pesquisa está mais ligada a normatizações estabelecidas pelas instituições e que visam, em função de experiências passadas (muitas, negativas), salvaguardar a sociedade de possíveis abusos. Mas, a pesquisa ética vai além das normatizações. Tem como objetivo: pensar a pesquisa como prática social, garantir a visibilidade dos procedimentos de coletas e a análise de dados e aceitar que a dialogia é intrínseca à relação que se estabelece entre pesquisadores e participantes. Na Pesquisa Qualitativa depara-se com três cuidados éticos que devem ser observados: o consentimento informado: que sela a colaboração e é um instrumento essencial para discutir as informações e pressupostos que norteiam a pesquisa; pode ser revisto a todo o momento e até ser desfeito, se algum procedimento não atender ao entrevistado; o resguardo das relações de poder abusivas: implica em uma relação de confiança em que é assegurado aos participantes o direito de não-resposta, ou seja, a não-revelação ou a revelação velada; devem ser observados os limites apropriados da revelação, zelando para que a curiosidade seja controlada pelo princípio do respeito à intimidade e o anonimato: é o mecanismo de proteção que implica a não revelação de informações que possibilitem a identificação dos participantes (Spink, 2004).

Ao observar-se e adotar-se estes princípios norteadores, busca-se, dentre outras coisas, estabelecer uma relação que proporcione ao entrevistado uma sensação e situação de liberdade, segurança, autonomia e confiança, em vez de produzir nele sentimentos antagônicos a estes citados e que poderão, ao final do processo, não contribuir para que os resultados sejam fidedignos e não retratem a realidade.

Estando estabelecido que fazer ciência é uma prática social, seu êxito e validação estão absolutamente ligados à possibilidade da comunicação dos seus resultados. Assim, algumas estratégias para a interpretação na pesquisa são desenvolvidas, visando garantir o rigor da análise. A evidência dos fatos: todas as observações são confirmadas nos livros e na autoridade dos textos oficiais. A partir das observações, infere-se sobre os mais diversos assuntos e faz-se a confirmação nos livros. Pode-se, assim, ter uma sustentação teórica, mas, jamais, a certeza de que um determinado assunto, ou acontecimento, é geral.

A interpretação, que é concebida como um processo de produção de sentidos, surge como um elemento intrínseco do processo de pesquisa. Mas, deve-se observar que a interpretação será sempre a interpretação de alguém sob o seu ponto de vista. Durante todo o percurso da pesquisa, fica-se imerso no processo de interpretação. Como atividade-meio, entendem-se os diálogos travados a partir da matéria-prima da pesquisa. Como atividade-fim, explicitam-se os sentidos resultantes do processo de interpretação, apresentando os resultados da análise realizada. Para que pudesse haver uma correta interpretação, uma compreensão satisfatória dos sentidos produzidos e uma análise acertada do material disponível (neste caso, entrevistas), foram desenvolvidos também os mapas de associação de idéias, com o objetivo de sistematizar o processo de análise das práticas discursivas em busca de aspectos formais da construção lingüística, dos repertórios utilizados nessa construção e da dialogia implícita na produção de sentidos. A construção desses mapas se deu

com o objetivo de organizar os conteúdos, preservar a seqüência das falas e identificar os diálogos realizados a partir de uma esquematização visual da entrevista como um todo ou de trechos dela.

Spink (2004) propõe a análise da produção de sentidos por meio da análise das práticas discursivas, compondo as seguintes etapas (que serão utilizadas nesta pesquisa): a identificação dos repertórios interpretativos e a construção das categorias de análise com base nos mapas de associações de idéias, mostrados nos Quadros 2 e 3, do tópico referente à metodologia da pesquisa.

Dessa forma, pode ser observada toda origem e trajetória da pesquisa construcionista e como sua utilização interfere na produção de sentidos. Sua utilização com técnicas adequadas pode evitar a alteração dos resultados alcançados, podendo evitar o comprometimento da pesquisa, da análise e da avaliação a ser feita a partir dos dados coletados (Spink, 2004). Nesta direção, ao ser escolhido o ambiente bancário para a realização da presente pesquisa, explorando as histórias vivenciadas pelos seus gestores, optou-se por um instrumento que possibilitasse a apreensão dos sentidos atribuídos por esses profissionais a respeito do ambiente em que estão inseridos e que, de certa forma, reverberam uma trajetória pessoal e profissional da vida de cada um deles.

Neste diapasão, é apropriado considerar os conceitos de Bakthin (1997) a respeito da heterogeneidade e a alteridade dos discursos como linguagem social. Segundo este autor, essa linguagem seria representada pelos discursos peculiares a um estrato específico da sociedade, num determinado contexto, em um determinado momento histórico. O diálogo permanente e ininterrupto entre sentidos novos e antigos envolve um procedimento de divisão temporal em que, ao serem obtidos dados atuais, sejam feitas aproximações destes com os conteúdos históricos com o objetivo de se trabalhar as práticas discursivas em

níveis diferenciados, buscando apreender a relação e a concretização entre os discursos institucionalizados, as posições socialmente conhecidas e as estratégias lingüísticas utilizadas para compreender o modo como os sentidos perpassam a trama social.

Assim sendo, o enfoque é o discurso como prática discursiva, com o interesse de evidenciar os processos por meio dos quais os sujeitos do discurso explicam, produzem, interpretam, configuram e fazem circular as redes de sentidos (Pereira, 2005).

5 METODOLOGIA DA PESQUISA

Entre as diversas responsabilidades científicas de um pesquisador em administração encontra-se a definição de um rigoroso protocolo de investigação, em que apresente as suas escolhas acerca do caminho metodológico percorrido ao longo da realização do seu trabalho de dissertação. Para tanto, ele deve evidenciar os pressupostos, a natureza da pesquisa, o método de investigação empregado, os procedimentos de coleta de dados e, por fim, um plano de análise dos resultados do seu trabalho de campo. Neste tópico objetivou-se cumprir esta responsabilidade, bem como apresentar as principais justificativas para a escolha da abordagem da escolha metodológica empreendida para a realização deste trabalho. Assim sendo, neste tópico apontaram-se os pressupostos epistemológicos e a natureza da pesquisa, apresentou-se o método de pesquisa adotado, definiu-se o seu universo, abordaram-se os procedimentos de coletas de dados e elaborou-se um plano de análise dos resultados.

5.1 Pressupostos epistemológicos e natureza da pesquisa

A natureza do problema de pesquisa investigado exigiu a adoção dos fundamentos epistemológicos defendidos pela abordagem sócio-construcionista (Spink, 2004). Esta abordagem parte do pressuposto de que o conhecimento científico é socialmente construído e que cabe ao pesquisador produzir explicações acerca do conhecimento produzido a partir da inserção das pessoas em determinado contexto social ou organizacional. Esta abordagem parte do princípio de que não há separação entre o sujeito e o objeto da pesquisa, estando a interação entre eles sempre historicamente demarcada. Trata-se de abordagem científica que se ocupa da compreensão dos sentidos atribuídos pelas pessoas à realidade que as circunscrevem. A adoção destes pressupostos permitiu que se buscasse, com esta dissertação, investigar a trajetória de vida e profissional de

gestores de instituições bancárias, particularizando os sentidos atribuídos ao exercício do poder e sua relação com o sofrimento psíquico ocasionado pelo isolamento, pela solidão e pela pressão, observados na tarefa da chefia e da liderança organizacional no contexto organizacional bancário. Para cumprir este objetivo, recorreu-se ao método de pesquisa qualitativa, indicado por Spink (2004) como o mais apropriado para os estudos de caráter sócio-construcionista. Segundo esta autora, os métodos de pesquisa qualitativa não devem ser empregados apenas como opção técnica, mas como escolha metodológica que se ajusta à abordagem sócio-construcionista discutida no tópico 4.0.

Assim sendo, optou-se pela história de vida como método de pesquisa a ser empregado nesta dissertação.

5.2 História de vida como método de pesquisa

A opção pela história de vida na elaboração, no desenvolvimento e na formação da base de dados para as análises realizadas neste trabalho surgiu pelo fato de este método ser considerado uma alternativa adequada para articular a dimensão individual e a vida vivenciada por uma pessoa em relação ao contexto social mais abrangente. Na aplicação desse método, a apreensão da vida dos gestores não foi tomada apenas como um repertório de acontecimentos sucessivos, mas como um acontecimento vivido em determinado tempo e lugar e sob múltiplas circunstâncias. Procurou-se ampliar o foco, ultrapassando os limites do enfoque pessoal da história. Ao focalizar a “vida” dos gestores, tendo a consciência de que sempre há um pouco (ou muito) do passado no presente narrado, foi possível observá-la sob a ótica do fundamento construcionista e situá-la no espaço organizacional bancário e seu contexto macrossocial.

Ao serem realizadas as entrevistas em profundidade, buscaram-se, por meio dos relatos de vida, a trajetória percorrida pelo entrevistado e o seu posicionamento perante as várias situações profissionais e pessoais. Ao longo

das entrevistas, foram abordados aspectos e experiências pessoais vividas desde a infância até aquelas mais recentes vivenciadas no contexto do trabalho gerencial ou profissional.

A aplicação deste método permitiu observar como os gestores se inserem no contexto organizacional e constroem suas trajetórias profissionais, de modo particular. Esta escolha metodológica possibilitou apreender como eles constroem suas biografias e forjam as suas personalidades em uma organização inserida em um movimento capitalista competitivo. Acrescenta-se também que a adoção da história de vida envolveu a compreensão das formas pelas quais os gestores explicam suas ações, seus atos e comportamentos, consideram suas vidas e os segmentos específicos da vida organizacional (Camargo, 1984). Procurou-se, na linguagem dos gestores, desvendar como a vida é descrita como um caminho, uma estrada, uma direção, com seus cruzamentos, suas armadilhas, e até mesmo com suas emboscadas (Bourdieu, 1986). Para este autor, tentar entender uma vida como uma série única e plena de eventos sucessivos é quase tão absurdo quanto tentar fazer um trajeto de metrô sem levar em conta a estrutura da rede, ou seja, a matriz das relações objetivas entre as diferentes estações.

Destarte, a utilização do referido método não se restringiu à análise literal daquilo que o entrevistado relatou ou, mesmo, em estabelecer relações entre o que foi dito, em face das circunstâncias. Ao contrário, buscou-se analisá-las como práticas discursivas carregadas de múltiplos sentidos. Este recurso metodológico foi utilizado como suporte metodológico para se avaliar e confrontar teorias acerca da experiência gerencial em uma organização bancária. Ele permitiu a apreensão dos sentidos atribuídos pelos gestores à prática gerencial, particularizando aqueles construídos em torno do exercício do poder e a forma como estes se manifestam em sua subjetividade e possibilitou a análise da relação desses sentidos com o processo de sofrimento psíquico desenvolvido

pelos entrevistados. A aplicação do método de pesquisa mencionado centrou-se na interpretação e na explicação que cada gestor reconstruiu e re-significou sobre a própria trajetória pessoal e as experiências profissionais que vivenciou. Nesta pesquisa, buscou-se manter o entrevistado orientado para a problemática central delimitada por esta dissertação, respeitando as experiências vivenciadas pelos entrevistados, individualmente (Alencar, 2000).

Na reconstrução das histórias de vida dos gestores, consideraram-se três dimensões analíticas fundamentais, ou seja: a) a história contida na temporalidade do relato individual que remete ao tempo histórico; b) a dinâmica das histórias de vida dos entrevistados, que permitiram a apreensão das estruturas de relações organizacionais e os processos de mudança por que passam as organizações e c) a dialética entre a teoria e prática que foram confrontadas ao longo das análises desenvolvidas (Alencar, 2000). A consideração dessas dimensões analíticas permitiu a reconstrução paulatina das histórias de vida e das trajetórias profissionais dos gestores, que serão a seguir caracterizados.

5.3 Caracterização dos gestores entrevistados

Para cumprir os objetivos deste trabalho, foram escolhidos, de forma intencional, quatro gerentes executivos de uma organização do setor bancário. Esta organização, controlada por investidores estrangeiros, iniciou as suas atividades no Brasil por volta de 1915. Portanto, trata-se de uma instituição bancária com mais de noventa anos, cujo portfólio de clientes alcançou a marca de 300 mil correntistas. Os seus ativos totais são da ordem de R\$30,8 bilhões e o seu patrimônio líquido estava, em 2007, avaliado em R\$3,2 bilhões. Esta organização, que emprega 6 mil pessoas no Brasil, atua no varejo e no atacado bancário por meio de suas 110 agências, localizadas em diversas capitais e cidades. Além disso, dispõe de dois outros segmentos peculiares: um

especializado em pequenas e médias empresas com faturamento mensal de até R\$2,5 milhões e outro dedicado à administração de grandes fortunas individuais e familiares. Desde a sua fundação a organização investe em projetos sociais nas áreas de educação financeira, ensino médio e profissionalizante, empreendedorismo, desenvolvimento sustentável de comunidades, meio ambiente e cultura.

Na escolha dos gestores, empregaram-se alguns critérios. Optou-se por gestores que estivessem lotados em agências bancárias localizadas na cidade de Belo Horizonte, exercessem a função gerencial há, pelo menos, um ano, possuíssem, no mínimo, cinco anos de experiência de trabalho em banco e atuassem na mesma organização. O critério da acessibilidade também foi importante na escolha dos gestores entrevistados, pois nem sempre se encontram gestores dispostos a contar a sua história pessoal e profissional. A adoção desses critérios permitiu a escolha de quatro gestores, cujas idades variavam entre 34 e 50 anos, sendo três homens e uma mulher, todos com formação universitária. A identificação dos entrevistados neste trabalho será GR (gestor) seguido de um número seqüencial de 01 a 04, de acordo com a ordem das entrevistas. Esta codificação foi adotada para evitar a identificação dos entrevistados, como recomenda a ética de pesquisa em ciências sociais aplicadas.

QUADRO 1 Caracterização dos gestores entrevistados

Gerente	Idade	Sexo	Experiência profissional	Tempo gerência	Subordinados
GR01	45	F	21 anos	5 anos	6
GR02	34	M	17 anos	1 ano	15
GR03	50	M	28 anos	12 anos	30
GR04	42	M	17 anos	6 anos	4

Fonte: Dados da pesquisa

5.4 Procedimento para a coleta de dados

Na reconstrução das histórias de vida e na apreensão da trajetória profissional dos sujeitos anteriormente caracterizados, empregou-se o procedimento de coleta de dados denominado, por Alencar (2000), entrevista semi-estruturada em profundidade e a análise documental. As entrevistas foram realizadas com base em roteiro (Anexo 1) que continha perguntas abertas que visavam à obtenção de informações acerca das experiências pessoais vividas na infância até as experiências profissionais e pessoais mais recentes. Procurou-se colher também informações a respeito da atuação dos gestores como profissionais participantes de relações de poder inerentes à função gerencial. A opção pela entrevista semi-estruturada baseou-se no entendimento de que ela permite certos questionamentos básicos, apoiados em teorias ou objetivos do estudo e que oferecem amplo espaço de interrogativas, resultante do diálogo com os informantes. Nesse sentido, algumas questões orientadoras da entrevista foram elaboradas a priori e complementadas à medida que foram aparecendo mais informações, sejam secundárias ou primárias, em um processo contínuo de retro-alimentação. Durante as entrevistas, os gestores entrevistados manifestaram livremente as suas opiniões, seus pontos de vista e argumentos (Alencar, 2000). Construiu-se um clima de “confiança mútua” e se estabeleceu um diálogo entre os entrevistados e o pesquisador. Destaca-se que todos os gestores foram entrevistados por, pelo menos, duas vezes, seguindo-se os seguintes procedimentos:

1. identificação, por meio de indicação, de quatro gerentes de bancos privados que possuíssem o perfil de tempo de atuação (pelo menos um ano no cargo atual e cinco anos na função) e que se identificassem com os objetivos da pesquisa proposta, ou seja, apresentassem motivos para que seus relatos fossem úteis para o

desenvolvimento do trabalho. Os gerentes souberam, em linhas gerais, já no primeiro contato, qual era o objetivo da entrevista, qual instituição estaria dando o suporte acadêmico e científico ao estudo, o que se esperava deles e quais poderiam ser suas contribuições para a pesquisa;

2. foram feitos contatos telefônicos com os gerentes a serem entrevistados, com o objetivo de estabelecer o agendamento para as entrevistas. Apesar da dificuldade inicial para se conseguir um espaço de tempo na rotina atribulada e corrida dos gestores, houve acordo quanto aos horários e aos locais em que as entrevistas seriam realizadas;
3. na entrevista inicial, foram esclarecidos, para os entrevistados, os objetivos da pesquisa e de que forma as informações coletadas seriam utilizadas. Foi proposto que o gerente relatasse sua trajetória de vida até que chegasse ao posto ocupado atualmente, bem como sua formação profissional. Desde o início, os gestores concordaram em relatar os fatos que, segundo eles, são motivos de sofrimento, solidão e dificuldades no ambiente de trabalho e na sua rotina diária de trabalho. Os entrevistados tiveram ampla oportunidade para relatar as preocupações e os problemas existentes no seu trabalho, sua história de vida e liberdade para abordar mais ou menos determinado assunto, de acordo com seu interesse. O ambiente e o clima das entrevistas se mantiveram favoráveis à exploração em profundidade de temas delicados, como o sofrimento, as cobranças, as dificuldades profissionais, os anseios, as angústias, as perspectivas e as expectativas vividas por cada um dos entrevistados;

4. as entrevistas, cuja duração foi de aproximadamente duas horas, foram registradas em gravador digital e transcritas em seguida. Parte das narrativas e os trechos mais significativos são apresentados na seqüência deste trabalho, quando, à luz da revisão bibliográfica, será feita uma confrontação entre o que reza a teoria e o que foi detectado na prática, por meio dos relatos colhidos;
5. nos trechos das entrevistas transcritos, foram destacados (grifados) os termos, frases, palavras e expressões que ilustram mais fortemente o objeto do estudo, sendo mantidos, em alguns casos, percursos mais longos, com o intuito de possibilitar melhor entendimento e contextualização das práticas discursivas.

5.5 Plano de análise e interpretação dos dados

Na construção da história de vida e profissional dos entrevistados, empregaram-se os procedimentos de análise das práticas discursivas sugeridos por Spink (2004) e Alencar (1999). Neste processo, identificaram-se os repertórios interpretativos presentes nas práticas discursivas dos gestores. Com isso, buscaram-se as formas pelas quais os gestores interpretam e atribuem sentidos à sua condição e à posição gerencial. A análise dos repertórios e dos sentidos atribuídos à prática gerencial foi realizada logo após cada entrevista, consistindo na checagem de todo o material coletado, o que permitiu a orientação da próxima etapa da pesquisa e, quando necessário, a realização ou não de outra entrevista complementar. Buscou-se realizar uma análise a partir do ordenamento de todo o corpo discursivo produzido durante a entrevista e reconstruir as histórias, de modo a evidenciar a relação entre os sentidos atribuídos à prática gerencial e o sofrimento psíquico desenvolvido pelos gestores, ao longo de suas trajetórias profissionais.

Para tanto, empregaram-se, durante o processo de análise das formações discursivas, os seguintes procedimentos sugeridos por Spink (2004), conjugados com outros propostos por Alencar (1999):

- a) transcrições das entrevistas e organização dos relatos contidos na formação discursiva de cada um dos entrevistados;
- b) leitura e releitura exaustiva e minuciosa da formação discursiva;
- c) identificação dos repertórios interpretativos que permitissem a estruturação da análise das histórias de vida;
- d) formulação de categorias de análise que permitissem a reconstrução das quatro histórias de vida, levando em consideração os tempos longo, vivido e curto e
- e) estabelecimento de um diálogo entre teoria e evidências, numa espécie de repetição interativa entre teoria e realidade.

Na reconstrução das histórias das vidas, foram considerados os tempos longo, vivido e curto da vida de cada gestor. Procurou-se destacar e analisar situações, dentro do contexto social narrado, em que a construção das relações sociais e a produção dos sentidos foram expressas. Vale ressaltar que, no tempo longo, estão incluídas as diversas fases pelas quais passaram os bancos e o mundo do trabalho, no decorrer dos tempos, portanto, anterior às trajetórias profissionais dos gestores, conforme descrito no capítulo 2. Neste processo identificaram-se os repertórios interpretativos, tratados em separado, remetendo ao tempo histórico da vida dos gestores entrevistados, indo desde a atmosfera influenciadora na infância e da adolescência até o estágio profissional atual. Obviamente, foram observadas as vivências, experiências e fenômenos significativos que serviram de suporte e cenário para que as transformações, adaptações e superações ocorressem, dentro da temporalidade.

Assim, foram identificados dois dos repertórios interpretativos: o primeiro, relacionado às transformações do mundo do trabalho e suas conseqüências e o segundo, relativo ao sofrimento psíquico dos gestores e às suas manifestações. Esses dois repertórios deram origem a seis categorias de análise que permitiram a interpretação e a compreensão dos sentidos atribuídos às práticas gerenciais e sua relação com o sofrimento psíquico dos gestores. Estas categorias, mesmo estando interligadas e estreitamente relacionadas, foram analisadas separadamente, servindo de ilustração para a interpretação, comparação e análise das práticas discursivas dos gestores e a conseqüente reconstrução das histórias de cada um deles. Para efeitos desta dissertação, as histórias de vida e a trajetória profissional foram reconstruídas levando-se em consideração as seguintes categorias de análise:

1. a infância e adolescência;
2. a inserção no mundo do trabalho (experiências anteriores);
3. a entrada no banco;
4. as relações de poder:
 - a) pressões, cobranças e conflitos;
 - b) liderança, solidão e decisões;
5. o sofrimento psíquico:
 - a) o trabalho, o banco, o cargo;
 - b) rotina, isolamento, pressão, erros, desafios;
 - c) vida social, doenças, automedicação;
6. as expectativas e estratégias:

- a) desejos de mudança;
- b) imobilidade.

Os repertórios interpretativos, bem como as categorias de análise e alguns fragmentos ilustrativos compõem os mapas de associação de idéias que, no intuito de aprimorar a visualização da dinâmica discursiva, estão destacados a seguir.

QUADRO 2 Mapa de associação da trajetória dos gestores quanto à sua trajetória profissional e pessoal.

	Fragmentos ilustrativos	No	Categorias de análise
Repertório Interpretativo: transformações do mundo do trabalho e suas conseqüências	[...] <i>Eu via meu pai... me lembro disso quando eu era criança,... ele vestia terno, né, ia trabalhar... bonito, né?... eu pensava assim... quando eu crescer eu quero ser gerente de banco.</i> (GR04) [...] <i>Eu me inspirei muito no meu pai. Meu pai era executivo, uma pessoa bem sucedida no segmento bancário...</i> (GR02)	1	Infância e adolescência
	[...] <i>E eu precisava de trabalhar. Precisava de ter o meu sustento. Não podia mais depender do meu pai.</i> (GR01) [...] <i>Daí, quando eu entrei lá e comecei a ter remuneração e aí eu falei: não, de fato é o que eu quero ter pra minha vida.</i> (GR02) [...] <i>eu fiz um contato...</i> (GR03)	2	Inserção no mundo do trabalho
	[...] <i>Eu achava que era um status.</i> (GR01) [...] <i>e eu fui experimentando diversos setores dentro do banco, né?</i> (GR02) [...] <i>eu ingressei no banco, trabalhei três meses e aí foi realmente onde eu tive a principal formação.</i> (GR03) [...] <i>vivenciei todas as funções possíveis.</i> (GR04)	3	A entrada no banco

Continua...

QUADRO 2 Continuação.

	Fragmentos ilustrativos	No	Categorias de análise
Repertório Interpretativo: transformações do mundo do trabalho e suas consequências	[...] <i>eu tinha um diretor que era meio carrasco, muito exigente, muito sem trato.</i> (GR01) [...] <i>não vou te falar que você bate e assopra, que é muito forte falar isso, mas...</i> (GR02) [...] <i>bronca, briga e esporro a gente não faz mais porque não tá lidando com menino, né?</i> (GR03) [...] <i>you tem que liderar pelo exemplo, pela atitude, pelo equilíbrio, também pelo arrojo de fazer os resultados...</i> (GR04)	4	As relações de poder
	[...] <i>se você fizer isso... dindin no bolso. Se você não fizer isso, tirinho na testa!</i> (GR01) [...] <i>Tem gente que sob pressão arria. Não agüenta.</i> (GR02) [...] <i>Desgaste de relacionamento é perda financeira.</i> (GR03) [...] <i>fica sempre aquela sensação de que você não fez tudo.</i> (GR03)	5	As pressões do cargo
	[...] <i>Eu não quero isso pra sempre, não.</i> (GR01) [...] <i>Eu quero ser presidente do banco...</i> (GR02) [...] <i>Acredito eu que mais uns cinco anos... é um prazo razoável...</i> (GR03) [...] <i>eu já sinto uma necessidade de buscar novos ares.</i> (GR04)	6	Expectativas

Fonte: elaborado com base nos dados da pesquisa

QUADRO 3 Mapa de associação da interpretação do sofrimento psíquico e suas relações com o trabalho

	Fragmentos ilustrativos	No	Categorias de análise
Repertório Interpretativo: o sofrimento psíquico dos gestores e suas manifestações.	[...] <i>Eu sei que eu bati de porta em porta porque meu sonho era trabalhar em banco.</i> (GR01) [...] <i>mas a minha vontade inicial era algo nada a ver com escritório.</i> (GR02) [...] <i>Formei em engenharia agrônômica. Nenhuma relação com área financeira.</i> (GR03) [...] <i>O que pesa mais nesse negócio é a indicação.</i> (GR04)	1	Inserção no mundo do trabalho
	[...] <i>É um ritmo que muitos acabam não suportando.</i> (GR04) [...] <i>quando eu entrei, eu não era gestor, não fui contratado como gestor.</i> (GR03) [...] <i>you vai ficar aí sob uma quarentena vigiada, vamos ver seu desempenho.</i> (GR02) [...] <i>eu entrei pra um mundo de dinheiro... um mundo que eu tenho que dar receita...</i> (GR01)	2	A entrada no banco
	[...] <i>Ali ele me sacudi. Ele me sacudi.</i> (GR01) [...] <i>Eu tenho um jeito de cobrar que não parece cobrança.</i> (GR01) [...] <i>E você tem que saber aplicar essas doses.</i> (GR02) [...] <i>E oitenta por cento dos dias são estressados. É um estresse terrível, né?</i> (GR02) [...] <i>Eu não levanto voz. Tem hora que você tem que fazer algumas cobranças, mas sempre dentro de uma linha de respeito.</i> (GR03) [...] <i>Mas o desgaste sempre tem.</i> (GR03)	3	As relações de poder
	[...] <i>Você saiu de uma área de burros e agora você está na linha de fogo.</i> (GR01) [...] <i>Tudo vira prejuízo se você erra, né?</i> (GR01) [...] <i>É muita tensão mental. Medo do erro, medo de vender errado, medo dar um prejuízo...</i> (GR01) [...] <i>Bom, se o resultado não vier, minha gestão vai ser questionada.</i> (GR02) [...] <i>Mas a natureza do negócio do banco é você ser menos humano.</i> (GR02) [...] <i>Posso perder esse emprego. Dá insegurança. Dá.</i> (GR02) [...] <i>you é cobrado por tudo.</i> (GR03) [...] <i>A pressão hoje tá muito grande. Tá muito grande. E ela te causa um desconforto.</i> (GR03)	4	O sofrimento psíquico no banco

Continua...

QUADRO 3 Continuação.

	Fragmentos ilustrativos	No	Categorias de análise
Repertório Interpretativo: o sofrimento psíquico dos gestores e suas manifestações.	<p>[...] <i>Acordava duas, três horas da manhã e pensava assim: puxa, ainda falta tanto pra fazer determinada coisa! Como é que eu vou fazer amanhã?</i> (GR04)</p> <p>[...] <i>eu não tenho dormido bem, não. Eu já dormi melhor.</i> (GR03)</p> <p>[...] <i>com essa carga e a pressão que a gente tá vivendo, é difícil.</i> (GR03)</p> <p>[...] <i>tenho pressão alta, colesterol alto, tudo desregulado.</i> (GR03)</p> <p>[...] <i>A gente lida com frustração o tempo inteiro.</i> (GR02)</p> <p>[...] <i>Então, eu já tenho um remédio próprio pra ele, que eu tenho um na minha pasta, um na minha gaveta e um no carro. Sempre.</i> (GR02)</p> <p>[...] <i>O meu filho, quando o telefone de casa toca ele fala: Papai!</i> (GR02)</p> <p>[...] <i>De repente, eu achando que tava natural eu entortei. Entortei a mão, entortei a cara...</i> (GR01)</p> <p>[...] <i>Só que eu durmo sábado. Então, eu tenho que esperar chegar sábado... essa é minha vida!</i> (GR01)</p>	5	O sofrimento psíquico no cotidiano
	<p>[...] <i>Não tem como mudar.</i> (GR03)</p> <p>[...] <i>E depois disso, nunca voltei assim, a ser normal, sem estresse.</i> (GR01)</p> <p>[...] <i>Eu quero mudar de emprego, primeiro.</i> (GR01)</p> <p>[...] <i>que eu pretendo?</i> (risos) <i>Ir embora!</i> (GR01)</p> <p>[...] <i>you precisa estar preparado pro mercado, e não pra instituição que você está.</i> (GR02)</p> <p>[...] <i>a gente vai poder usufruir disso que a gente tá construindo.</i> (GR02)</p> <p>[...] <i>Será que tá certo? Será que é isso mesmo? Será que eu tô fazendo errado? Será que vale a pena?</i> (GR03)</p> <p>[...] <i>conseguir controlar a pressão, pra você poder melhorar a qualidade de vida. É isso que eu almejo hoje.</i> (GR03)</p> <p>[...] <i>Dentro ou fora do banco, mas algo que me provoque e me entusiasme, né?</i> (GR04)</p> <p>[...] <i>eu não consigo crescer mais do ponto onde eu já cheguei.</i> (GR04)</p> <p>[...] <i>Então, a vontade de voltar pra casa sempre é muito grande.</i> (GR04)</p>	6	Expectativas

Fonte: elaborado com base nos dados da pesquisa

Destaca-se que a escolha metodológica realizada para efeitos desta dissertação também esteve sujeita a limitações e possibilidades retratadas nos termos que se seguem.

5.6 Limitações e possibilidades metodológicas

A aplicação do método de história de vida apresentou algumas limitações metodológicas que, sem comprometer o objetivo principal da pesquisa, ficaram evidenciadas pelas características básicas do referido método. Para Camargo (1984), a seleção dos sujeitos depende dos que querem falar. Os indivíduos que se recusaram a dar entrevistas e participar da pesquisa ou que informaram não serem vítimas constantes de sofrimento psíquico poderiam ter contribuído com dados importantes que enriqueceriam em muito a pesquisa. Dos oito gestores contatados inicialmente por telefone, dois não dispuseram de tempo, um não demonstrou “interesse” em participar e um simplesmente não quis ser interrogado. Com relação aos quatro entrevistados, entendeu-se como limitação metodológica a utilização unicamente da narrativa de história de vida como instrumento de coleta de dados, uma vez que os entrevistados podem ter selecionado os eventos narrados, enfatizando situações positivas a seu respeito e omitindo outras desagradáveis, porém, importantes.

Esta evidência nos remete à consideração de Fiorin (2003) que assinala que a aplicação do método da história de vida não é uma investigação policial, pois, não há como saber se quem fala revela ou não a sua verdadeira visão do mundo, ao proferir o discurso. Não há como saber se as posições e construções narradas são verdadeiras e integrais, um retrato fiel dos sentidos produzidos ao longo de toda uma vida. Ao contrário, trata-se da história narrada que traz interpretações singulares que podem diferenciar dos fatos vividos. Percebeu-se, entretanto, que a análise das práticas discursivas é uma técnica adequada para o tratamento dos dados, com o objetivo de compreender as narrativas, preencher as lacunas e desvendar os implícitos, além de possibilitar a “leitura” do que não foi dito.

Dessa forma, observa-se a prática discursiva como uma estratégia privilegiada para a proposta desta pesquisa, uma vez que, por meio dela, foi

possível a análise dos sentidos produzidos, levando-se em conta que essa produção está e esteve sob o enfoque construcionista. Neste enfoque epistemológico, a própria linguagem tem sido abordada como produto e produtora da ação social, construída e reconstruída de forma transgeracional. O alvo de interesse, nesse caso, foram os sentidos atribuídos às práticas gerenciais e suas condições de produção, partindo-se do pressuposto de que eles (os sentidos) são empreendimentos coletivos construídos por sujeitos historicamente situados e culturalmente localizados, agindo e interagindo com as circunstâncias e os fenômenos da vida e do dia-a-dia. Estas particularidades da realidade estudada estiveram presentes nas histórias de vida que serão objeto das análises descritas no próximo tópico.

6 AS HISTÓRIAS DE VIDA E AS EXPERIÊNCIAS GERENCIAIS DE BANCÁRIOS GESTORES

As demarcações epistemológica e teórico-metodológica aqui sistematizadas serviram de fundamentos para a interpretação e da compreensão das práticas discursivas que retratam as histórias de vida dos gestores. Este tópico da dissertação tem o objetivo de analisar as histórias de vida de quatro gestores, destacando os sentidos atribuídos às práticas gerenciais e o sofrimento psíquico delas decorrentes. Optou-se, assim, por apresentar cada história de vida em separado, conforme plano de análise descrito e, para tanto, identificou-se cada caso com um título-perfil, na busca de sintetizar, desde o início, as evidências, as tendências e as características contidas nas práticas discursivas elaboradas por cada gestor.

6.1 Caso 01 - O “preço” da independência

Neste primeiro caso, será utilizada a experiência narrada pela GR01, única mulher gestora entrevistada, 46 anos, casada, com filhos, graduada em Administração, mais de 20 anos de profissão no banco e que passou por diversas situações e funções no ambiente bancário até chegar ao posto atual. Vítima, de acordo com relatos subliminares, de assédio moral em função do gênero, soube superar, segundo ela, as agruras do cargo em função de ter sido, desde a tenra idade, determinada, obstinada e resoluta em trabalhar em banco, características observadas nos posicionamentos assumidos desde a infância muito simples, quando, por motivos financeiros, quis se tornar independente e alçar maiores vôos profissionais. Parece ter conseguido, embora atualmente seja alvo constante de pressões e cobranças da instituição a qual serve, mesmo relatando com frequência a satisfação e a realização (sobretudo financeira) de trabalhar nela. Os desejos de mudança ilustram o dilema vivido por esta gestora, seja pela

saúde melindrada, seja pelas exigências familiares, porém, são coerentes com sua trajetória de vida, que jamais deu lugar à acomodação e ao conformismo. Protagonista de episódios de colapso físico provocados por estresse, tem a exata noção do peso das atribuições do seu cargo e do tempo dedicado a ele. Pretende mudar esse quadro de conflito, perpetuando as adaptações e as transformações originadas desde muito cedo, quando, em busca do sonho de ser bancária, fez opções assertivas que delinearão uma carreira profissional, segundo ela mesma enfatiza, de sucesso.

6.1.1 Infância e adolescência

Na prática discursiva a seguir fica evidenciada a origem simples da família que, mesmo na condição de simplicidade, sempre se voltou à formação educacional, o que, de certa forma, contribuiu para que a GR01 se motivasse a procurar melhores condições de vida por meio do seu esforço próprio e características de liderança. Além disso, o status da carreira dos bancários foi um chamarisco importante e fator decisivo que fez com que sua intenção se ratificasse.

- Meu pai era funcionário público, então, ele era aquele homem que vivia pro trabalho e tudo era pra família, e o que ele fazia questão era de dar o estudo em colégio bom e tudo. Mas, assim, ... naquela época, era tudo muito difícil e a gente não tinha grande condição econômica não, mas vivia, assim... bem, vivia tranquilo. Tudo dele era mesmo voltado pro seio da família, mas, assim, com muita dificuldade.
- E sua mãe?
- Minha mãe não trabalhava. Minha mãe sempre foi doméstica. Do lar.

- E eu precisava de trabalhar. Precisava de ter o meu sustento. Não podia mais depender do meu pai. Precisava comprar minhas coisas e tal. Meu pai não tinha condição de dar. Então, eu tinha que arrumar emprego. E minha opção foi o banco porque eu achava que era status, era um retorno bacana, era um ambiente legal. Isso tudo veio na minha cabeça. Então, por isso que eu procurei banco. Foi com essa intenção.
- E você tinha boas notas na escola?
- Aí sim. Aí eu comecei a ter ótimas notas. Mas, assim, não por muita inteligência, não, mas com muita força de vontade. Eu estudava muito.

6.1.2 A inserção no mundo do trabalho

O que poderia ter se tornado um início traumático, devido aos conflitos ocasionados pela transição entre a adolescência e a vida adulta, se configurou como fator alavancador de permanente busca, devido às incertezas em relação à carreira, além da procura por uma profissão que fosse promissora e, sobretudo, bem remunerada. Para GR01, essa profissão era a de bancária.

- E qual a lembrança que você tem da sua adolescência?
- Minha adolescência foi legal, mas, assim,... meus pais eram muito dominadores, meu pai era muito rigoroso. Então, eu não tive uma adolescência de sair muito, de ir para bailes. Mas tudo isso dentro de uma família com muito carinho, com muito amor, mas... meu pai sempre foi muito rigoroso com relação a isso. Então, eu comecei realmente a ver o mundo, viver, sair, passear mesmo depois que eu comecei a trabalhar. Eu comecei a trabalhar com 21 anos, comecei em banco, né? ... Eu sei que eu bati de porta em porta porque meu

sonho era trabalhar em banco. Então, um dia eu saí da minha casa e vim pro centro da cidade... Eu lembro que eu fui lá pro centro e comecei a bater de porta em porta. Batia no Bradesco, perguntava quem era o gerente?

- É, eu achava que era um status. Naquela época era sim e eu imaginava que trabalhar em banco devia ser bom, dava um retorno legal, mas, assim, eu queria ser nutricionista. Eu só não insisti nisso porque era muito restrito.
- Se eu fui boa aluna?... risos... É, até a oitava série eu não era muito boa não. Depois que eu fui pro segundo grau, eu fui pro Pio XII e fiz o segundo grau lá... Aí eu já tava um pouquinho mais ajuizada e aí eu comecei a gostar mais de estudar. Tanto que depois eu queria seguir a carreira de nutricionista e fiz um curso lá de segundo grau técnico, em nutrição e tal.... Aí não fiz vestibular, fiz esse curso porque eu queria trabalhar como nutricionista. Mas aí eu descobri que o mercado de trabalho para nutricionista era muito restrito, não era difundido e aí eu desisti.
- Isso eu tinha 21 anos. Eu perguntava: quem é o gerente? To precisando de um emprego... que eu gostaria de trabalhar em banco... Ah, tá bom! Deixa sua ficha aí! Traz o currículo! (eles falavam). Foi mesmo de porta em porta... Eu queria trabalhar em banco.

6.1.3 A entrada no banco

Por meio deste percurso semântico percebe-se que o início e o reinício da carreira corresponderam a um período de formação pela qual GR01 passou, mesmo não intencionalmente. O delineamento do perfil profissional esteve sujeito às experiências vividas por ela e os cargos assumidos, muitas vezes,

exigiam uma capacitação que ela ainda não tinha. O treinamento e o aprendizado vieram acontecendo na medida em que as exigências se apresentavam e as ações por tentativas e erros se sucediam na rotina do banco. O ambiente bancário, embora almejado, era completamente novo e desconhecido para ela.

- Eu comecei no Bamerindus. Trabalhei dois anos e meio. Trabalhei como assistente de câmbio. Depois, eu fui, dentro mesmo de área financeira, saí de lá que não era um salário bacana e tive um convite pra trabalhar em uma corretora de câmbio e valores imobiliários... que não é banco, mas é também uma instituição financeira e fiquei lá três anos. Cinco (anos) e meio, né? Tive uma proposta pra ir para o Banco do Noroeste e fiquei mais três anos... oito e meio (anos) e fiquei treze anos no Bank Boston. O total aí já deu quanto? 21 né? E nova desse jeito (risos)...
- Eu comecei como assistente lá no Bamerindus sem saber nada. Eu era a perfeita idiota. Eu cheguei no Bamerindus e comecei a trabalhar como assistente do gerente lá e ele falava assim..., procê ver o tanto que a gente é bitolado... eu recebia minha folha de pagamento e não sabia que holerite era folha de pagamento e nem sabia o que era uma folha de pagamento. Recebi e guardei o papelzinho sem entender o que era. Guardei. Fiquei trabalhando, trabalhando e aí um dia comentei com minha colega assim: eles não pagam a gente aqui não?
- Olha procê ver como eu era imbecil, bobinha. Então, assim, eu comecei totalmente crua, boba mesmo. Mas aí, logo saí de assistente e fui como analista lá pra dentro, pra trabalhar diretamente com exportação, no Bamerindus. Então, quando eu estava como analista, surgiu esta vaga pra trabalhar como supervisora de câmbio da

corretora, um serviço similar, onde eu tinha cinco funcionários. Com dois anos e meio eu já consegui ir pra lá já com esse *upgrade*, né? E ali eu fiquei quatro anos e fui pro Noroeste como analista também. Eu dei uma descida na minha função por causa do salário. Fui pra outro banco com maior porte, com maiores perspectivas e um salário melhor. E então eu voltei pra ser analista lá. Deixei a supervisão pra ser analista lá no Noroeste. E, no Noroeste, eu sempre fui muito, assim, esforçada, sempre dedicada demais, e fui aprimorando meu conhecimento. Exigia muito inglês, a gente fazia muito trabalho em inglês e eu fui me destacando um pouco mais. Até que eu cheguei a supervisora.

- Quer dizer, minha vida bancária só veio crescendo com o aprendizado, entendeu? Toda função que eu adquiro, bancária, com responsabilidade, com autonomia, eu não sei nada. E nisso eu vou me desenvolvendo nela. E eu acho isso superbacana, que aconteceu comigo.

6.1.4 As relações de poder (solidão, hierarquia, pressões)

Neste trecho podem ser identificadas situações de sofrimento, de medo e de submissão ao controle e à hierarquia, já nos primeiro anos de contato com o ambiente bancário. A falta de experiência, aliada às pressões típicas dessas organizações, foi suficiente para causar os incômodos iniciais na carreira. De acordo com Dejours (1994), agir conforme as ordens recebidas, obedecer e proteger-se da ansiedade originada pelo risco de ser pego em erro já se configura uma situação de grande ansiedade.

- E fui apresentando meu trabalho, desenvolvendo, treinando, destacando, sofrendo muito. Foi muito sofrido porque eu tinha um

diretor que era meio carrasco, muito exigente, muito sem trato, e cobrava demais. E aí eu acabei acumulando mais uma função...

- Nesta área não tem metas financeiras, tem metas operacionais mesmo, administrativas. Então, tinha que entregar relatório, entregar evolução de funcionários, erro zero, ... o erro tinha que ser zero. Não podia existir erro em nada. E acontece muito erro. Então, isso é uma meta forte. Tinha campanha de erro zero. E a filial que tivesse erro virava o fim do mundo. Tinha essa pressão muito grande, a filial tinha que ser a melhor, os funcionários tinham que ser os melhores e o erro tinha que ser mínimo. Então, essa foi uma cobrança muito pesada e o jeito, aliás, a gestão era muito ruim, autocrática, ele era o poder. Não respeitava ninguém e eu pegava isso tudo pra mim e não repassava na medida que eu recebia. Eu não conseguia repassar para meus funcionários cada bordoadada que eu levava.
- Até que eu assumi uma outra área. Era coordenadora de duas áreas só que com uma grande diferença, de uma área eu não conhecia nada. E tinha que fazer uma gestão de pessoas sem conhecer o trabalho que as pessoas faziam, mas eles achavam que eu era capacitada para tal, sabiam que eu não conhecia e me cobravam como se eu conhecesse. Então, o que que eu fiz: comecei a não deixar o funcionário fazer, pra eu fazer, pra aprender. Então, eu inverti por uns dois meses, como estratégia, porque eu não tive treinamento pra isso. Como eu vou poder cobrar de alguém se eu não sei? Então ,eu comecei a pegar o trabalho dele e ficava até meia noite pra poder aprender e a hora que eu aprendi eu comecei a reverter a posição e aí eu comecei a fazer a supervisão nessas duas áreas.

Este fragmento ilustra uma relação de trabalho conflituosa. Todos os laços humanos criados pelas organizações do trabalho, sejam relações com a hierarquia, com as chefias, com a supervisão ou com outros trabalhadores, podem se tornar desagradáveis e até insuportáveis (Dejours, 1992).

- Como eu te falei, ele (o diretor) era muito duro comigo. Eu era o pára-raio. Mas, ele era duro comigo, mas ele gostava de mim. Tanto que a gente tinha uma reunião toda terça-feira, em São Paulo. Todos os representantes de todas as filiais se encontravam com ele na terça-feira. E aí tem um dado bastante interessante: toda terça-feira eu tinha que estar em São Paulo, numa sala de reuniões, eu e todos os outros representantes das filiais. Eu, no domingo, já começava a passar mal de saber que eu teria que estar lá na terça-feira. Porque toda terça-feira era um trauma pra todo mundo, porque você chegava, ele sentava e na primeira palavra que ele falava ele já destruía todas as pessoas. Quando ele não dava um murro na mesa nos primeiros dez minutos, ele levantava e falava assim: acabou a reunião. O que o cara fazia... Éramos quatro mulheres representantes e o resto era homem... Ficava todo mundo chorando, porque o cara ele só batia, só batia... Por que você não fez isso? Se a pessoa não respondia, ele te respondia mal, porque você é incompetente, você é isso, você é aquilo... Então, você ia pra essa reunião supertenso...
- Ele gostava do meu trabalho. Só que, por ele gostar também, ele não amenizava a cobrança.
- Mas, a cobrança dele virava medo... Eu tinha medo dele. Eu tinha medo de ter que telefonar pra ele pra perguntar uma coisa. Eu tinha medo de ir pra uma reunião por causa da repressão. Então, eu não podia passar isso para os meus funcionários, senão eu iria estar

transmitindo tudo que eu sentia pelo meu diretor. Eu conseguia filtrar isso e passar pra eles de uma forma sem cobrança, mostrando o caminho, como que tinha que ser, mas sem passar esse medo que eu recebia e que eu conseguia ter do meu diretor. Então, minha relação com eles era muito boa. Todos gostavam muito de mim.

A exploração do medo aumenta a produtividade (Dejours, 1992). A imposição de pressão no sentido da ordem social estimula o processo de produção de estratégias que favoreçam o funcionamento da empresa. Para muitos chefes, o trabalho não causa sofrimento, mas é o sofrimento que produz o trabalho. No relato da entrevistada, ao tentar não repassar aos seus subordinados o tipo de tratamento recebido pelo chefe, a GR01 estabelecia um maior controle sobre o pessoal sob sua supervisão e se mantinha, de certa forma, isolada. Tentava, com isso, não comprometer o rendimento do seu setor.

- Eu tinha muito medo e o que que aconteceu depois?... depois ele caiu. Ele perdeu todo o poder dele e aí foram aparecendo outras pessoas que você vai destacando com certo poder também, mas que conseguem ter uma gestão e não deixam esse poder dominar. E com ele eu aprendi isso, que a gente não tem que temer quem é superior, não. E eu temia. Todo mundo temia. O nome dele era um nome que, dentro do banco, os diretores tinham medo de conversar com ele.

6.1.5 O sofrimento (banco, assédio, vida pessoal, pressões)

De acordo com Dejours (1992), o que é explorado pela organização do trabalho não é o sofrimento em si mesmo, mas são, principalmente, os mecanismos de defesa utilizados contra este sofrimento. As frustrações e a agressividade resultantes de tantas pressões e repressões são utilizadas

especificamente para aumentar o ritmo do trabalho. O tratamento recebido pelo chefe e as intimidações recorrentes demonstraram o ambiente nocivo e o exercício de tolerância ao medo, fatores convertidos em trabalho. Muito trabalho.

- Foi muito pesado. Foi muito pesado! Foi muito pesado... mas, eu gosto desse desafio. Eu vivo bem com isso. Mas, isso eu não externo. Eu consigo não externar. Se isso tá me fazendo infeliz, eu convivo com isso numa boa. É desafio. Eu encaro tudo como desafio e, assim..., eu sempre consegui vencer todos e não falo com você, assim..., não teve um momento em banco que eu falo assim: foi tranquilo, foi fácil. Não tive, Mauro. Não tive nem um momento que eu fale assim: foi supertranquilo. Não! E eu sempre encarei tudo e consegui me entregar, consegui sempre me entregar. Então, essa fase da minha vida no banco ..., foi uma fase de grande aprendizado. Eu aprendi muito! Aprendi muito a relacionar com as pessoas, diretores, superiores, que eram arrogantes, que cobravam e eu vi que o mundo era bem diferente.
- O que tem valor em banco é o comercial. No comercial é que você ganha dinheiro, que você é visto dentro do banco. Todo banco. Só é visto quem é do comercial. O administrativo é sempre esquecido.
- Eu fui pra lá sem saber fazer conta, quase, em máquina HP e eu tinha que aprender na marra. Tudo pra trás eu aprendi na marra, então, eu tinha que aprender na marra. E sozinha.
- Quer dizer que a pressão econômica existe. E a pressão psicológica no ambiente como o banco, você acha que ela existe?
- Ela existe. Não digo que ela exista hoje, mas sempre existiu. No banco sempre existiu. Tem uma pressão que é a pior de todas que é

a pressão da competição. Então, tem aquela que você sabe que tem alguém competindo com você e, em todo ambiente bancário existe a competição nociva. Tem aquele cara que faz tudo pra alcançar o objetivo. Isso a gente via muito. Eu nunca vivi isso... não, já vivi sim. Já vivi isso sim. É... vivi sim. E não foi muito agradável porque tem pessoas que não querem que você se destaque, né? E banco tem isso. Então, principalmente na gerência, porque todo mundo tem sua meta. E todo mundo quer bater. Só que, pra bater, vale tudo, né? E o ambiente bancário é bem competitivo.

Para que se realize, a adequação do homem ao trabalho exige não somente um conteúdo muito interessante da tarefa, mas também uma seleção rigorosa entre as pessoas aspirantes ao cargo. A adaptação do prazer tirado do trabalho e o desejo de realizar negócios de volume monetário considerável permitem aos gestores enfrentar situações difíceis e, até mesmo, constrangedoras, como foi o caso da GR01, em um relato ilustrativo desta situação, que mostra o superior autoritário, em pleno uso do poder inerente ao seu posto.

- (O chefe) Mandou me chamar na sala dele e virou pra mim e falou assim: (nunca mais esqueci isso!) “*Ó, eu vou te falar uma coisa: Você saiu de uma área de burros e agora você está na linha de fogo. Agora você tem meta. Agora você vai ter que entregar. Agora você vai ter que dar receita e... se você fizer isso... dindin no bolso. Se você não fizer isso, tirinho na testa!*” Não, isso foi pesadíssimo! Eu fiquei parada, sem respirar na frente dele.
- Ele falou: “*Aqui, agora, no comercial, você vai entrar na porta desse banco, tem aquele guarda lá, não tem? Você vai pegar um*

saquinho, vai colocar dentro desse saquinho: beleza, simpatia, educação e vai entregar pro guarda. Porque aqui nessa função você é homem!”

As questões do assédio moral são evidenciadas nessa passagem, em que são claros a intolerância e o preconceito em relação à natureza biológica da mulher. Tal comportamento denota uma visão da mulher como “sexo frágil”, reproduzindo os valores masculinos dentro do processo de emancipação feminina. De qualquer forma, se tratava de uma mulher assumindo um posto que sempre foi ocupado por homens, sobretudo por se tratar de uma categoria ligada às finanças, ao poderio econômico, à provisão. Esta situação permite que haja uma socialização do biológico e uma biologização do social, mascarando a arbitrária divisão dos gêneros nas sociedades (Misoczky, 2001). Essas considerações permitem vincular o assédio moral às práticas organizacionais contemporâneas pautadas na competitividade e nas disputas de poder, que gera nos trabalhadores estresse, instabilidade emocional, insegurança e desconfiança. O termo *tirinho na testa* evidencia o risco da demissão e a ameaça ao emprego, utilizados como instrumentos de coação e intimidação.

- - Pronto, isso foi de manhã. Eu fiquei até o final do dia em estado de choque. Completamente em estado de choque. Putz! Aí eu: é isso que eu quero? É isso que eu quero, né? Então foi... que foi um choque foi... foi tratamento mesmo de choque. Ali ele me sacudiu. Ele me sacudiu. Eu era passiva e passei pra uma área ativa, totalmente ativa, com outro conceito totalmente. E foi assim... a melhor coisa que ele podia ter feito pra mim... porque o mundo é outro... eu entrei pra um mundo de dinheiro... um mundo que eu tenho que dar receita... um mundo que eu tenho metas e se eu

tivesse naquele ritmo passivo eu não ia sair do lugar. E aí ele foi... da maneira que o coitado encontrou pra me sacudir. Ele me sacudiu. E aí eu virei bala. Eu virei bala. Aí eu falei: é isso mesmo né? Então beleza! Nunca mais eu chorei, nunca mais chorei.

Motivada à tarefa e na procura de adaptar o trabalho às suas aspirações e às suas capacidades, GR01 passou, como relata no texto, a transformar, com grande esforço, as frustrações e insatisfações em produtividade. Novamente, diante da necessidade de respeitar a realidade, já dentro de um processo que transforma agressividade em culpa, sua alternativa foi se entregar ao trabalho, com o conseqüente aumento de produtividade.

- Mas aí eu comecei a correr. Comecei a correr igual louca. Comecei a andar, produzir, produzir, produzir. Tanto que eu não tinha conhecimento nenhum da área. Essa função é totalmente com cálculo, com cliente, com cotação, com fechamento, com rapidez, com velocidade e não pode errar. Porque aí é prejuízo. Tudo vira prejuízo se você erra, né? Eu sei que eu encarei, como todas as outras coisas que eu encarei e fui assim um ano, e eu já consegui triplicar a receita. Com um ano e meio ganhei aquele prêmio e tal, e fui superbem e comecei a ver dinheiro entrar. Porque aí eu tava em uma área comercial.
- É uma área um pouco complicada pelo seguinte: os problemas que mais podem me afetar são os problemas de prejuízo, né? Qualquer operação que eu tenha erro eu posso gerar um prejuízo pra empresa. Não tem... Se você é a outra ponta, você é o cliente, e eu te dou uma taxa errada pra prejuízo meu, problema meu, porque uma operação, quando ela é fechada, ela é fechada por telefone. A partir do

momento que eu falo: “Fechado!” pro cliente tá fechado também. Não existe aquele negócio de “ah, não, errei, não tá fechado mais não”. Não existe isso. O mercado financeiro já foi. Já foi! Então, esse é o meu risco, né?

- Mas, ao mesmo tempo, tem a cobrança??
- É...(risos). O preço é alto. O preço é muito alto porque é um banco que cobra muito mais. Ele cobra muito! Ele cobra muito, assim. Pra você ter uma idéia, tem um ano que eu tô no banco e eu devo ter feito uns vinte treinamentos, mandatórios. Porque lá não é obrigatório, é mandatório. Treinamento mandatório, você não tem opção. É fazer ou fazer. Você tem fazer, apresentar e tudo é pontuado. Tudo é pontuado e tudo é cobrado. Você tem um prazo... A cobrança é muito forte. Mas, faz parte.
- E você sente essa cobrança? Não pode falhar?
- Muito. A cobrança é muito grande. Banco tem a cobrança muito grande. O Banco ... tinha a cobrança muito grande. O banco atual tem uma cobrança duas vezes maior. Ela é muito grande. Ela te dá toda a estrutura, todo o aparato, te dá todo o sistema operacional, te dá todo o sistema eletrônico, o telefone, computadores, te dá tudo. A infra-estrutura ele te dá toda, mas você tem que responder.

Na esfera do trabalho, apesar do sofrimento e suas conseqüências, a eficiência tem que ser apresentada e os resultados fazem parte da prestação de contas diárias. Já no plano pessoal, ou seja, tudo que envolve a vida social, a acumulação das funções como mãe, esposa, dona de casa, etc., a rotina exaspera o ritmo da vida e o desempenho deixa a desejar, trazendo, portanto, mais ansiedade, mais cansaço, mais sofrimento.

- Essa parte é a pior da profissão. Porque eu tenho um conflito, assim, muito grande, né? Porque eu sou uma pessoa que pego pra fazer. É o que eu falo: não me pede pra fazer não que eu faço. Então, se eu pego um desafio, eu encaro ele e não sei se isso é bom ou ruim. Eu encaro ele custe o que custar. Só que a minha profissão, o bancário é “o” bancário. Se ele quer ser um bom profissional ele não pode entrar no meio termo. Então, eu confesso, assim, que... tem hora que eu até me questiono por isso... minha família fica um pouco de lado sim. Porque eu dependo do meu trabalho, eu preciso do meu trabalho. Então, tem hora que eu entro num conflito. Será que eu vou pegar meu menino e levar no médico? Será que eu vou pedir meu marido pra fazer isso? Então, é uma área bem de conflito e eu não lido muito bem com isso porque eu acho que, muitas vezes, eu tendo mais pro lado profissional.
- Eu chego na sexta-feira... eu chego na quinta. Quinta é que é meu dia. Chego destruída mesmo. É muito puxado. Eu gosto do que eu faço. Eu gosto da empresa que eu trabalho, mas ela te suga. Ela te suga, com certeza. Isso não tem nem que ver. É muita cobrança. Em todos os sentidos.

Tendo como pano de fundo as relações de poder, questiona-se até que ponto os gestores adotam determinados comportamentos para ascenderem e permanecerem na gerência, impondo um poder aos colegas e subordinados. No caso da GR01, foi feita a opção por uma gestão participativa, mas sem a possibilidade de negligenciar uma necessidade de demissão, fato que ocorreu por diversas vezes.

- Aceitam... assim... eu tenho uma qualidade, assim, eu consigo levar todo mundo...(risos). Eu tenho um jeito de cobrar que não parece cobrança. E o pessoal atende bem. Eu vejo comentários de outras filiais que não têm esse retorno do pessoal, porque, às vezes, é o jeito que é cobrado, né? Então, eu tenho essa habilidade do trato com as pessoas, de conseguir as coisas com as pessoas sem me impor.
- E você já teve que demitir funcionários? E como foi essa experiência?
- Já. É muito difícil isso. Você demitir, quando você não quer demitir e demitir quando você quer demitir. Então, as circunstâncias de você não poder ter mais aquela função, você tem que mandar embora.
- Eu era amiga de todo mundo. Cobrava, delegava e era amiga de todo mundo. Então, já tive situação em que eu tive chegar pra uma pessoa que eu era amiga e ter que despedir porque não existia mais aquela função. E é difícil. É muito difícil, mas eu acho que a gente tem que separar. E já tive que demitir gente que eu queria demitir, porque não tava dando o retorno necessário. Eu acho mais fácil quando você tem um argumento que você possa dizer: olha, eu precisava disso e você não conseguiu me entregar. Mas também nunca fiz uma demissão desse tipo sem antes dar os avisos de que o gato tava subindo no telhado. Então, aí, eu acho que é sacanagem. Tem os alertas e tal. Então, eu já tive esses dois jeitos.

No fragmento seguinte pode-se perceber, de acordo com Bergamini (1994), que como são minoria, os líderes e os chefes convivem com a pressão constante de quem aponta de cima pra baixo e de quem resiste de baixo pra cima. Ainda na perspectiva de Drucker (1997), na crise não existe liderança

compartilhada, pois, quando o navio está afundando, o capitão não pode convocar uma reunião para ouvir pessoas. Tem que dar ordens.

- Minha função é muito isolada, né? Assim, se eu tenho uma dúvida profissional, eu tenho que pegar o telefone e ligar pra alguém. Localmente, eu não tenho muito com quem... se eu tenho uma dúvida técnica, eu não tenho a quem perguntar. Eu tenho que pegar o telefone e ligar ou pro chefe ou algum colega lá de outro lugar. Nesses momentos, muitas vezes, não dá tempo de você pegar o telefone e ligar. Aí você tem que tomar uma decisão. Eu passo muito esses momentos. Passo muito.

6.1.6 O sofrimento (doenças, desafios, desejos de mudanças)

O sofrimento mental e a fadiga são proibidos de se manifestarem nas organizações. Só a doença é admissível (Dejours, 1992). Esta constatação se faz presente no trecho a seguir, a partir do momento em que, mesmo fatigada, a entrevistada GR01 não encontra meios de repor as energias após uma semana ou um mês de ritmo acelerado de trabalho. O sofrimento, por ser invisível e, grande parte das vezes, disfarçado, acaba por ser subvalorizado e vai se arrastando por anos e anos e somente se manifestando em episódios clínicos traumáticos e, não raro, chocantes.

- Você falou que na quinta-feira você já está entregando os pontos. O que você faz pra você poder reverter isso, equilibrar esse tipo de cansaço, de pressão, de rotina, em termos de cuidados com você?
- Não, não faço nada. Infelizmente, eu não faço nada. Eu, na quinta-feira, eu já chego assim, um bagaço, tô supercansada, já tô mentalmente cansada. A minha função é muito mental, né? É muita

tensão mental. Medo do erro, medo de vender errado, medo dar um prejuízo, que é imediato. Se eu erro pra mim ruim, pra ele é excelente, então, um lado vai ganhar. Se ele ganhou, ele não vai reverter. Então, não tem isso. Essa tensão, eu vivo com ela constantemente.

- ...então, a tensão, ela é muito grande no meu dia-a-dia. Mental. Então, quando chega na quinta, eu tô... e conjugando com as coisas de casa, né? Você tem que conjugar com um tanto de coisas que você tem que estar ligado em casa, cuidar da família e tal, que fica deficitário. Fica muito deficitário. Que que eu faço? Eu não faço nada. Te falo que hoje eu sou uma pessoa totalmente sedentária. A única coisa que me relaxa e me descansa mesmo é dormir. Que é o que eu consigo relaxar mentalmente. É dormir. Só que eu durmo sábado. Então, eu tenho que esperar chegar sábado (emoção)... essa é minha vida!

Mas, a consulta médica termina por disfarçar o sofrimento mental, quando, após ser medicada, retorna ao trabalho e ao ambiente que não foi modificado e as atribuições permanecem inalteradas. Vale dizer que a fadiga não corresponde sempre a uma excessiva carga física de trabalho. A fadiga é, simultaneamente, psíquica e somática, respectivamente apresentada pelas vivências subjetivas da pessoa no ambiente do trabalho e pelas manifestações corpóreas, quase sempre traduzidas em enfermidades e doenças.

- Eu já tive um caso... clínico. Não, eu tive uma situação no Banco... que eu tava no telefone conversando com meu chefe e, de repente, o telefone caiu da minha mão e eu entortei toda. Então, eu entortei e me deu uma crise e fui pro hospital e foi um estresse... Foi um

ataque de estresse violento. Depois disso nunca mais fui a mesma pessoa. Sempre fui uma pessoa estressada. Eu sou hoje, né? Uma pessoa extremamente estressada (risos)... e foi depois disso...mas aí foi bom acontecer isso também, e a gente vê o lado positivo, as coisas boas nas coisas ruins. Então, quando aconteceu isso comigo, que eu me entortei toda e o pessoal do banco me levou pro hospital e tal, fui pro soro, detectou que era uma crise de estresse, eu consegui mudar um pouco mais minha vida, porque, antes disso, eu saía do banco e trazia todos os problemas pra casa. Aí eu dormia com o problema, acordava e tal, tal. E depois disso eu consegui parar de trazer os problemas.

- E depois disso, nunca voltei assim, a ser normal, sem estresse. Esse episódio foi forte. Foi uma coisa assim que impressionou muita gente por causa do estado que eu fiquei, assim... De repente, eu achando que tava natural eu entortei. Entortei a mão, entortei a cara e ... Fui pro hospital, fui pro hospital. Fui pro Mater Dei e fiquei lá... licença de uma semana, medicou... e foi crise de estresse. Aí eu custei a desentortar. Foi o cume, né. Foi um negócio que foi acumulando, acumulando, e uma hora estourou e quando estoura...

6.1.7 As expectativas e estratégias

O desejo de mudança ficou patente nos trechos transcritos em seguida. A insatisfação com o exagero do tempo dedicado ao trabalho e a falta de tempo para se dedicar a outras atividades traz a expectativa e a esperança de modificação no ritmo e no curso da vida.

- Pois é, como é que você concilia isso: família e trabalho?
- Pois é, concilio mal. Eu considero que eu concilio muito mal.

- Você mudaria alguma coisa?
- Pois é... eu mudaria tudo, né? Eu quero mudar de emprego, primeiro. Porque eu concilio muito mal. Eu acho que meus filhos são muito independentes hoje porque, sempre, eu fui bancária e eu sempre tive essa vida de estar muito dentro do meu trabalho, de sempre me dedicar muito ao meu trabalho... e eles acostumaram com isso. Num ponto é bom e no outro ponto chega a ser ruim porque, eles são tão independentes que, a hora que você vê, eles não precisam de você pra nada. E aí passou sua vida.
- Porque não dá pra fazer isso tudo. Realmente não dá. Ou eu chuto o pau da barraca lá, faço lá mal feito... mas é meu sustento também... Eu ajudo em casa também... Preciso do meu dinheiro em casa também e... eu tenho que fazer bem feito... Tem o lado que eu me cobro muito, porque eu não sei fazer mal feito. E em casa você consegue contornar mais do que com o chefe, né? Mas isso eu tenho que mudar. Eu tenho que começar, mais um pouquinho, a chutar o pau da barraca...
- E o que você pretende?
- O que eu pretendo? (risos) Ir embora!! Não, o que eu pretendo é o seguinte: eu tô fazendo tudo isso em prol de alguma coisa, de algum retorno, financeiro, é óbvio. E esse retorno financeiro é muito interessante, pra mim. É isso que eu quero. Eu quero cumprir minha meta e fazer.

Talvez por ser mulher, pese muito a situação do pouco tempo dedicado à família e aos filhos. Como executiva, a dedicação ao trabalho abrange grande parte do dia, grande parte do tempo e quase toda a paciência. O desejo de alcançar maior estabilização financeira e profissional se contrapõe ao desejo de

conseguir mais qualidade de vida e mais satisfação pessoal e mental, já visando o futuro.

- Agora, os meus filhos, eles acham que eu sou muito rigorosa (risos)... mas, hoje, eles procuram mais o pai do que a mãe, porque a mãe nunca tá (risos)...
- Se você pudesse, hoje, você mudaria um pouquinho nesse aspecto?
- Com certeza! Isso é o meu objetivo. Não é se eu pudesse. É o meu objetivo. Eu considero essa mudança de emprego foi uma fase difícil por causa de eu estar passando por adaptação. Eu vou fazer um ano agora esse mês e eu tenho que mostrar a que vim, né? Então, eu tenho que me provar. Então, o meu objetivo agora, estabilizando, me provando, eu pretendo... meu objetivo é mudar isso.
- É muito difícil. E o homem também. E isso me incomoda muito. Incomoda muito porque eu tenho que dar retorno de um lado e tenho que dar retorno de outro. Só que um lado me paga financeiramente e eu preciso do financeiro, entendeu? Então, isso é um conflito, um conflito grande que eu tenho. Eu não quero isso pra sempre também, não.
- Pessoalmente, exatamente é... reverter, tentar reverter, voltar um pouco... conseguir voltar um pouco mais pra família, ficar mais próximo de todo mundo... eu sei que eles sentem falta disso, não só meu marido como meus filhos. Eles sentem falta disso (pausa). E eu sei que é um momento que a gente passa na vida que precisa de estar fazendo isso. Mas, eu quero é trabalhar pra conseguir conciliar isso numa boa (pausa) porque senão vai passar a vida e nada aconteceu, né?

Quanto à automedicação, estratégia encontrada por vários colegas de profissão para suportar o ritmo alucinante do ambiente bancário, GR01 afirma ter feito pouco ou nenhum uso, embora o assunto, em nenhum momento, tenha sido tratado como novidade, surpresa ou absurdo. Tal prática parece estar incorporada na atmosfera desta modalidade organizacional, principalmente nesta casta de executivos, usada como tática para superação ilusória da dificuldade gerencial e do sofrimento mental.

- Não, muito pouco. Mas muito pouco mesmo. Assim... um relaxante... um ansiolítico, né?... já. Ansiolítico eu usei numa fase mais crítica no Banco..., assim de desafio, de aprendizado. Sim. Mas muito pouco.
- Atualmente, não?
- Não. Não, há muitos anos. Não... eu usei muito pouco assim, umas três vezes, porque não conseguia dormir, sabe?...
- Daquela caixinha da tarja preta?
- ... tarja preta? (risos), (pausa)... Não, muito pouco. Já cheguei a usar assim, calmante, porque antes de eu ter aquela crise de estresse, né... antes de eu ter aquela crise que eu trazia muito pra casa, que eu não dormia, e ficava preocupada, e que dava erro e tal... quando eu tava na parte administrativa, de gestão administrativa.

6.2 Caso 02 - A obstinação pela carreira bancária

O gestor GR02, de 34 anos e o mais novo de todos os entrevistados, vem de um lar pertencente à classe média e iniciou sua carreira no banco muito cedo, influenciado pelo pai, bancário. Casado, pai de família e integrante de uma família numerosa, viveu parte da infância e da adolescência no interior, antes de se transferir definitivamente para a capital, onde começou, ainda cedo, sua

trajetória no mundo desafiador dos bancos. A influência e o apoio do pai, além de outros parentes bancários, foram decisivos para que sua formação se consolidasse e fosse direcionada para a área de finanças. Do curso de Economia, abandonado pouco antes de ser completado, migrou e se formou em Administração, tendo feito, depois, diversos cursos de formação pessoal e especialização profissional.

A identificação com a profissão de bancário, aliada à perspectiva de boa compensação financeira, fez com que GR02 se enraizasse cada vez mais na carreira. Isso fez com que ele, por ter iniciado muito cedo, passasse por várias outras instituições e por praticamente todos os cargos existentes dentro de um banco, o que se tornou fator importante no caminho percorrido até chegar ao posto que ocupa atualmente. A busca pela independência financeira e o êxito pessoal nesta empreitada, agregados à capacidade diferenciada de liderança, fizeram com que suas posições inovadoras fossem sendo referendadas pelos seus pares a cada dia, fortalecendo sua gestão. Vítima declarada da falta de tempo para si e para a família, vê a pressão exercida pelo modelo econômico utilizado pelo banco sobre os gestores como fator gerador de ansiedade, tensão e sofrimento, tanto dele como de colegas de profissão. Embora relate sua satisfação, identificação e comprometimento com o cargo que ocupa hoje, tem desejos de mudanças e trabalha nessa direção. Sua preocupação com o futuro tranquilo, sobretudo financeiramente, faz criar forças para seguir e suportar as exigências, cobranças e pressões, tão fortes, tão impessoais e tão frequentes.

6.2.1 Infância e adolescência

Nestes trechos iniciais fica evidenciada a criação acontecida na cidade do interior, berço de relações pessoais mais próximas e aquecidas, além do papel influenciador do pai, executivo de sucesso que, de certa forma, ajudou a direcionar a carreira de bancário.

- Eu nasci em Belo Horizonte, mas muito cedo eu fui pra Arcos. Tive a criação toda lá, uma parte da infância, depois eu voltei pra cá, pra Belo Horizonte. Mas eu me considero um cidadão de Arcos porque eu não tenho o carinho que eu tenho na região lá, né?
- Eu tenho três irmãs, duas gêmeas, né? E, por parte do meu pai, a família é bastante numerosa... eu tenho uns trinta primos...
- Alguém (da família) trabalha em banco?
- Meu pai, ele teve formação bancária. A vida inteira até ingressar no Banco de Desenvolvimento que, apesar de ser banco, já é uma carreira um pouco diferente do banco privado, mas a formação inicial do meu tio mais velho era banco, que já foi diretor de um banco aqui em Belo Horizonte. Mas, eu não o conheci, porque ele faleceu. O meu pai foi bancário a vida inteira...
- Eu me inspirei muito no meu pai. Meu pai era executivo, uma pessoa bem sucedida no segmento bancário... Eu o via lá, muito atribulado, com muita reunião e eu sempre tirei como um projeto, né?, como uma pessoa ali que eu gostaria de seguir aquela carreira. Então, eu fui muito influenciado nesse aspecto. E, a partir daí, que eu me ingressei em banco, até com uma indicação dele na época.

Da infância e a adolescência no interior aos desejos de emancipação pessoal e financeira foi um pulo. A intenção e, principalmente, a possibilidade de ter um salário falaram mais alto aos interesses do GR02 e, na primeira oportunidade de se tornar independente economicamente, parece não ter havido dúvida. Mesmo que isso fizesse mudar os planos de estudo.

- Quando chegou no primeiro ano científico eu já comecei a ter uma vontade de me emancipar, pelo menos no tocante às saídas, aquele

negócio... ter uma independência financeira. Aí, na época, surgiu uma oportunidade de fazer um intercâmbio, né?... Isso foi no segundo ano científico. Aí, ou fazia o intercâmbio ou começava a pra trabalhar. Na época, meu pai tava no Banco de Desenvolvimento e ele conseguiu com um amigo dele que eu ingressasse no Banorte pra poder ter qualquer tipo de atividade bancária, pra começar ganhar algum salário, né?

- Daí, quando eu entrei lá e comecei a ter remuneração e aí eu falei: não, de fato é o que eu quero ter pra minha vida. Ter décimo terceiro, aquele negócio todo e tal, e, a partir daí, eu fui caminhando pra diversos aspectos, mas a minha vontade inicial era algo nada a ver com escritório. Eu não sou um cara de ficar muito preso em escritório. Era uma coisa mais voltada pro esporte e depois, por uma questão prática e uma questão financeira, eu comecei a carreira bancária e não saí mais.

6.2.2 A inserção no mundo do trabalho

No repertório interpretativo a seguir, pode-se deparar com uma parte da trajetória da profissão. Uma parte que, como formação profissional, foi bastante significativa pelo nível de conhecimento agregado por meio das experiências vividas em cada posto ocupado. Já se percebe, nesta época, o interesse pelo status financeiro e a procura por uma posição diferenciada, proporcionada, em parte, pela inconsciente, porém, consistente formação de redes pessoais que se estenderam por toda a carreira.

- Na verdade, depois que eu entrei em banco e ocupei todos os cargos, de boy até gerente lá desse banco, eu vim tendo oportunidade de crescimento. Então, eu entrei nele primeiro como boy, fiz um

tempo. E aí, a história do crescimento bancário, porque de boy eu fui ser escriturário, tive contato com o cliente, fui ser caixa, contato com cliente, sempre fui uma pessoa muito comunicativa, tive uma oportunidade na assistência comercial, depois no gerente júnior, então, como eu fui evoluindo, e a partir do momento que eu evoluí, né?, eu tava ganhando mais e ganhando mais eu podia usufruir mais das coisas que um adolescente quer fazer, que é ter uma certa independência, de certa forma me posicionou perante os meus pares e colegas de adolescência... Eu tô falando de dezessete, dezoito anos porque eu tinha uma condição diferenciada porque eu trabalhava regularmente e já ganhava alguma coisa... Isso me dava uma condição diferenciada que me deixava satisfeito, né? E aí já são... eu entrei em banco em... 90... 1991, que eu tô em banco. Já são aí dezesseis anos, né?

6.2.3 A entrada no banco

Como a maioria dos gestores entrevistados, GR02 fez e vem fazendo a carreira executiva dentro do banco, firmado em experiências anteriores. No fragmento seguinte, observa-se que, embora tenha começado muito cedo (segundo ele próprio ratifica), jamais perdeu o foco e o interesse de avanço profissional, assumindo riscos e responsabilidades crescentes. Ao que parece, o convívio com o desafio e com as pressões inerentes ao ambiente bancário passou a fazer parte da vida e da rotina de GR02 desde o início, proporcionando certa adaptação que, de alguma maneira, representa a adesão do jovem bancário às condições de trabalho e também aos valores morais e à ideologia do sistema financeiro vigente (Dejours, 1992). De acordo com este autor, as condições objetivas de trabalho determinam o nível e o conteúdo da adaptação e,

consequentemente, repercutem sobre toda a corrente que leva à escolha das qualidades psíquicas necessárias ao gestor designado para determinada função.

- E nessa função que você está hoje, como você chegou?
- Hoje eu sou gestor de três plataformas, né? Na verdade, é uma região... eu tô no Banco... há um ano e sete meses... mas eu passei por alguns bancos. Ou seja, esse crescimento meu, ele também aconteceu com algumas mudanças. Então, nesse primeiro banco eu cheguei a ser gerente de pessoa física, e eu fui gerente muito novo, com dezoito anos, por conta desse crescimento que eu tive lá dentro. Desse banco eu fui desligado, num corte de pessoal e, nesse momento, eu repensei se eu queria banco ou não. Eu tinha aí três anos de banco, muito novo, o banco chegou numa contenção e eu muito novo e falaram que não dava não e tal... Aí, nesse momento, eu dei uma repensada. Mas, eu fiquei fora do banco um mês e meio. Daí eu tive uma proposta de um banco menor pra poder fazer uma carteira mista, pessoa física e pessoa jurídica, aonde eu tive experiência com pessoa jurídica. Nesse banco menor eu fiquei nele cinco anos e aí eu fui desde gerente de pessoa jurídica e cheguei até gerente de plataforma de empresas, aonde eu vi que meu negócio era empresa. O banco é muito claro: ou você segue pra pessoa física ou você segue pra pessoa jurídica. Hoje você não tem mais carteiras híbridas, o cara que toca as duas coisas. É muito pouco específico. Então, foi nesse banco que eu defini: não, eu quero é pessoa jurídica, lidar com empresas, com número, uma coisa que eu achava mais complexa. E nesse banco, no meu trabalho, eu cheguei a ser gerente geral de uma plataforma, e comandando outros nove gerentes. E aí foi a primeira experiência que eu tive de gestão com

peças mais velhas do que eu. Todas eram mais velhas do que eu. Eles tinham 40, 50 e eu tinha 24 anos de idade. Então, houveram alguns conflitos em função disso, né? Eu era um cara muito novo, não tem muita vaidade, uma certa arrogância... umas coisas que você vai aprendendo com o tempo e você vai ajustando, né?

A qualidade diferenciada da relação motivação-satisfação e, sobretudo, o prazer procedente do nível de atuação e dos desafios do trabalho são imprescindíveis à manutenção e ao crescimento da performance e ao abrandamento do medo de arriscar (Dejours, 1992). Isso aconteceu com GR02.

A adequação homem-trabalho exige não apenas um conteúdo excepcionalmente interessante da tarefa, mas uma seleção rigorosa e natural entre os candidatos à profissão. O prazer tirado do trabalho permite enfrentar o medo e as condições nocivas do ambiente organizacional. Somente mais tarde as consequências dessa relação estariam sendo evidenciadas.

- e eu fui experimentando diversos setores dentro do banco, né?
- Me falaram: olha, a partir de hoje você vai ter metade *corporate* e metade *middle-marketing*. Nós vamos cortar aqui cem milhões de reais. Quem fatura até cem milhões é *middle*, acima de cem milhões de faturamento das empresas é atendido como *corporate*. E, quando foi feita esta divisão, colocou o cara que tinha muito tempo de casa para ser o gestor do *middle* e outro pra ser gestor do *corporate*. E eu fiquei debaixo do *middle-marketing*, pela característica de carteira. Esse gestor ficou como gestor direto nosso por noventa dias.
- Até que veio um diretor, entrevistou cada um de nós junto ao RH e falou comigo: Você, de forma temporária, vai ser o gestor do *middle*. Como você não tem experiência de gestão de *middle-marketing*, você

vai ficar aí sob uma quarentena vigiada. Vamos ver seu desempenho, como é que vai ser o processo e depois, a partir disso, eu vou ver. Isso aí tem quatro anos.

- Eu tracei um objetivo de longo prazo, eu, minha esposa e meus filhos, porque eu sou muito voltado pra esse tipo de coisa. Eu tracei um horizonte pra um crescimento executivo. Então, hoje, eu sou um gestor intermediário, então, eu sou líder de algumas equipes e esse papel que eu faço, que eu consegui negociar aqui dentro do banco, tem mais responsabilidades do que eu tinha no outro banco. Então, você falar assim: você gosta? Eu gosto muito do que eu faço. Eu nasci pra poder fazer banco mesmo. Eu gosto muito dessa parte de *banking*, de negociação, gosto muito dessa *interface*, mas, eu almejo muito o crescimento profissional. Então, em algum momento, eu gostaria de estar ocupando um cargo de direção, um cargo superior de direção aqui dentro da organização.
- Dadas as condições de receita e de formação e tudo, hoje eu acredito ter mais condições de assumir uma posição mais estratégica do que eu tinha lá atrás. E eu vejo isso acontecendo aqui dentro do banco.

6.2.4 As relações de poder (liderança, solidão, pressões)

A gestão compartilhada, proposta por GR02 no desenvolvimento do seu trabalho, encontra dificuldades pelas características diferenciadas de cada membro da equipe. Diferentemente da visão de que o poder, normalmente, significa repressão e proibição (Foucault, 1986), o intuito é motivar e exercer controle para que os indivíduos possam alcançar o máximo de suas potencialidades (Arendt, 2001). Os fragmentos a seguir ilustram esta condição:

- O papel da liderança, igual eu te falei, é estar deixando esta pessoa motivada e focada num norte. Então, seu trabalho é... primeiro: não é todo mundo que agüenta ambiente de pressão. Então, primeiro, o cara, pra estar nesse mercado, ele tem que ser um cara que entrega sob pressão. Tem gente que sob pressão arria. Não agüenta. E o meu perfil, eu sou um cara que você põe pressão e pede dez, eu entrego onze. Eu gosto de trabalhar na pressão, eu gosto desse movimento. E eu tenho que fazer, nesse time que eu te falei, tem pessoas que produzem muito bem sob pressão e tem pessoas que... mais ou menos. Só que têm outras características que são importantes. O meu trabalho é pegar um time, com pessoas completamente diferentes, e é importante que o sejam, pra que o resultado seja o resultado da soma porque, se for todo mundo igual, sai a mesma coisa e tentar administrar a ansiedade de cada um. Eu gosto muito de fazer este trabalho de chamar o cara, administrar a ansiedade, abaixar a ansiedade dele, colocar ele no foco do objetivo, tornar mais racional a linha de pensamento dele. Às vezes, o cara, ele pensa e faz de uma forma que não é uma forma que o banco aqui vai entender. Então, a gente canaliza esse pensamento dele de uma forma que o banco entende.
- Então, tem hora que você chama o cara e fala: olha, pô, bacana, ou, acalma, fica tranqüilo... e tem hora que você chama o cara pra você dar uma adrenalina nele também. Então, a todo momento você... não vou te falar que você bate e assopra, que é muito forte falar isso, mas... você faz uma gestão muito próxima, você tem que conhecer realmente o potencial de cada um, aonde cada um pode chegar e quanto cada um agüenta de pressão. E você tem que saber aplicar

essas doses porque o resultado que se espera aqui na frente é um resultado alto, ele não é um resultado baixo, ele é desafiador, né?

- Todo profissional, por mais seguro que ele seja, num papel de liderança, ele questiona a gestão dele. Então, assim, eu sempre acho que não tá legal. Às vezes, as pessoas falam que tá, mas você pensa: mas será que ela acha mesmo? Será que eu exerço algum tipo de poder sobre ela que faz com que ela, de forma temerária, ela fala que tá bom? Então, aí, você tem que buscar mecanismos pra saber a verdade. Busca por terceiros... mas isso é uma coisa que o gestor sempre vai se questionar.

Em seu livro *Imagens das Organizações* Morgan (1996) estabelece uma dicotomia entre a maneira de se administrar, planejar e calcular atual e a maneira de sentir, relacionar e viver. Enquanto a primeira está atrelada à produtividade, ao rendimento, ao avanço tecnológico irrefreável, a segunda está mais próxima ao sentido da vida, aos sentimentos de pertencimento mais primitivos e, principalmente, aos valores pessoais a cada dia mais esquecidos. Este dilema emerge na rotina gerencial e traz, em sua essência, algum incômodo na tarefa de gerir por resultados puramente econômicos.

- ...as pessoas que eu entrevistei, uma coisa que me marcou muito foi que, três dos cinco entrevistados vieram falar assim: olha, eu tinha interesse nesse processo porque o pessoal gosta muito de você, elogiam muito a sua gestão. E isso é uma coisa difícil de se ouvir e até pontuaram pra mim que é raro encontrar pessoas que têm esse tipo de gestão que pede, que cobra, e eu sou um cara que realmente cobro, cobro mesmo, mas é uma cobrança humanizada. Me preocupo muito com a pessoa e acho que você pode cobrar. Mas,

você tem que se preocupar com a pessoa e ela tem que saber que você se preocupa com ela, né? Então, eu tento dosar essas duas coisas. E a gente consegue. Você consegue ser um cara que cobra por resultado mas você tem também esse lado humano. Você defende o cara aqui dentro da organização, né? Então, eu me preocupo muito com isso.

- Particularmente, eu sou uma pessoa que sou muito ligada em pessoas, como eu te falei, e faço muita questão de ambiente, né? Então, sempre que tem candidato, eu falo que o ambiente aqui é fundamental. Então, não vai ter sacanagem, isso não vai existir aqui, é tudo muito transparente, a gente conversa muito aberto. E esse tratamento que eu tenho com as pessoas que eu faço gestão é exatamente o mesmo que eu tenho com meu gestor, né?
- Mas a pressão existe, também?
- Não, a pressão... é como eu te falei, eu sou um cara que tenho uma puta relação com todos eles, a nossa relação transcende o banco. Nós somos amigos fora do banco. Ficamos amigos fora do banco também, mas, no momento que tem que direcionar, eu dou o recado e, às vezes, duro. Às vezes até mais duro do que eu gostaria de dar, mas dou por conta de saber que, como profissional, tem que ser assim. Mas, eu dou o recado e eles interpretam de uma forma positiva porque eles sabem que eu tô dando pela própria manutenção deles. E isso acontece de mim pro meu diretor também. A pressão também é muito grande. Mas tudo muito profissional. E não tem jeito.

O poder nas organizações, numa visão mais amplificada, está ligado à liderança. E as carreiras executivas dependem da conquista do poder (Zalesnik

& Kets de Vries, 1981). Lidar com o poder e o capital acumulado que este posto agrega cria um espaço de diferentes e de diferenças (Misoczky, 2001). Ao se tornar o agente que avalia, controla e condena (e nesse caso, demite), o gestor GR02 lança mão da sua autoridade para exercer poder e causar sofrimento alheio. O rompimento com o paternalismo estabelece uma dualidade no exercício do poder, em que, mesmo sofrendo, a ação de demitir tem que ser realizada.

- E você já demitiu alguém?
- Já.
- E em relação às pessoas que você comanda, pelo perfil quase pessoal que você tem, como foi, pra você, o momento de demissões? Foi difícil?
- Olha, particularmente pra mim, não foi fácil. Não foi fácil porque era uma pessoa que eu gostava muito, aliás, eu gosto muito dela. Foi uma decisão que eu não posterguei. Não foi fácil, mas eu soube de manhã e fiz no final do dia.
- Mas, eu sempre achei isso muito desumano. A pessoa chega de manhã, você sabe que vai ter que mandar ela embora, ela trabalha o dia todo, busca negócio, se dedica e, no final do dia, você tá sabendo que o cara vai ser mandado embora. Eu sou contra isso. Eu passei por isso. Quando eu fui desligado, foi dessa forma, né? Eu fazendo processo, correndo, levando coisa boa, na sala do chefe e tal, bacana, isso e isso... No final do dia, ele... ele já sabia de tudo. Então, eu não acho ético.
- Mas, é difícil pra mim, conversar em relação ao pessoal que eu desenvolvo. Mas, eu não me furto de fazer esse processo porque é inerente à minha função, né? A função de gestão, ela... às vezes, ela

machuca quando você tem esse perfil mais humano, né? Mas, se eu me furtar a fazer isso, eu vou ter minha carreira tolhida, porque eu vou ter que fazer isso várias vezes na minha vida profissional. Eu falo que eu desligo o profissional, não desligo o amigo. Então, graças a Deus, a gente continua amigo e eu atribuo, pelo menos na visão que eu tenho, essa manutenção de relacionamento por conta do grau de transparência que eu tive com essa pessoa, entendeu? Mas é difícil, sim.

A conquista de certa autonomia do cargo não inviabiliza a existência de grande subserviência às regras do mercado e das exigências da instituição:

- O que que acontece: banco é como qualquer empresa. Você tem uma estrutura e precisa pagar por essa estrutura pra gerar um resultado. Bom, se o resultado não vier, minha gestão vai ser questionada. Em sendo questionada uma vez, uma segunda, na terceira... infelizmente, nós vamos ter que trocar, né? Então, a entrega do resultado é uma coisa importante. Clima, ambiente é uma coisa muito olhada hoje no mercado, e não era antigamente. Antigamente era: faça o resultado, custe o que custar! Faz! Se você era um carrasco, não importa. Hoje o ambiente também é muito importante.

6.2.5 O sofrimento (banco, rotina, pressões, cobranças)

A necessidade de estar constantemente em contato com os elementos pertencentes ao ambiente bancário (clientes, superiores hierárquicos, subordinados, estratégias traçadas, erro, horários e responsabilidades variadas) torna o dia-a-dia de gerência sem hora pra terminar. E, muitas vezes, não

termina. O ritmo de trabalho e a quantidade de informações circulante no banco e no mercado fazem com que a angústia e a ansiedade estejam disfarçadas ou, mesmo, diluídas no universo do trabalho. Ao se acostumar com o ritmo intenso das tarefas e manter o organismo trabalhando do limiar de sua produtividade, efeitos danosos no organismo se farão sentir, não só no longo prazo, mas no curto e, não raro, imediatamente após o esforço demandado (Dejours, 1992).

- Você não consegue desligar, não? Sai daqui e o banco acompanha?
- Não. Esquece! Não tem jeito. Primeiro que eu saio muito tarde. Quando eu tô fora, eu cumpro os compromissos que eu tenho que cumprir, vou pro hotel, ou saio pra jantar e ponto. Quando eu tô aqui, eu tenho que otimizar esse tempo. Então, raramente, às vezes que eu tô aqui, que eu saio antes de oito e meia, nove horas da noite. Então, eu chego nove horas e saio nove, nove e meia. Tem dia que fica até mais tarde. Minha rotina, hoje, tem sido uma rotina de muito trabalho.
- Como é essa rotina no banco?
- Eu tenho que atender a demanda de todos os gerentes, que são três aqui e mais esse lá fora, que vão passar pra quinze gerentes daqui a dois meses... Então, cada um tem os seus problemas, né?, e eu sou o agente facilitador desses problemas. Eu tenho que fazer com que a vida deles seja o mais fácil possível, porque eles vão estar produzindo. Então eu sou, digamos assim, aquela pecinha de ligação entre a produção e o banco e eu tenho que azeitar a engrenagem pra poder andar. Essa é minha função. Sou um servidor, mesmo, né? Então, eu converso, vou estar vendo qual a necessidade de cada um, vou estar diminuindo um pouco a ansiedade, senão o cara estupora

mesmo o ambiente bancário. Você faz esse trabalho... toma um café com a turma e aí você começa a processar e-mails e visitar.

- Isso é praticamente todo dia?
- Todo dia. E eu ponho uma data de saída, porque senão não pára. Então, assim, eu tô trabalhando aqui até dez horas. Dez horas eu saio, mas saio deixando negócio pra trás. Se eu sair às oito, eu saio deixando um pouco mais de negócios pra trás. Então, o que vai medir a hora que eu saio... se eu for ficando, tem coisa. Eu já cheguei a sair daqui duas horas da manhã e minha esposa ligando e perguntando: tem alguém com você aí? E eu falando: Não. Tô sozinho. Porque tinha muito negócio pra fazer. Então, a carga de trabalho realmente é muito puxada. Então, a gente precisa se controlar.

Na prática discursiva seguinte, o gestor GR02 utilizou a personagem “você”, aludindo a si próprio quando o assunto era dinheiro, negócio e banco. Em contraponto, ele utilizou o “eu”, se referindo a ele mesmo, quando o tema abordado foi “gente” e “cliente”.

- No banco não tem rotina. Eu lido com cliente, eu lido com gente. Nunca você vai ter rotina. Todo dia você tem um negócio diferente, que você nunca viu. E isso é muito bom. Isso eu gosto. Mas, a natureza do negócio do banco é você ser menos humano, porque é muito rápido, é muito dinheiro, todo momento você pensa no aspecto financeiro, como é que você faz e tal...

No fragmento seguinte fica evidente a precariedade do nível das relações pessoais atuais. Embora não desejada, esta vem se tornando comum no ambiente

organizacional, inclusive pelo grande aparato tecnológico que propicia, cada vez mais, uma “proximidade” com a máquina em função da sofisticação e da rapidez exigida pelo mercado e pelo banco (Segnini, 1999), deteriorando a base de ligação entre pessoas, que é a possibilidade de comunicação.

- Durante muito tempo, toda a conversa no meio bancário era feita por telefone e a informática mudou muito a dinâmica. Hoje, pra pegar um telefone pra ligar pra São Paulo é quando o negócio não anda. Mas, se o negócio anda azeitado, você passa sem falar com São Paulo, sem falar com a matriz. É tudo por e-mail. Você passa por e-mail a pessoa responde, você responde. Funciona assim, né? E isso tava chegando pra cá, pro ambiente. Por exemplo, eu tô sentado com você, um cara do meu lado, ele tem que falar comigo e passa um e-mail pra mim. Na hora que isso começou a acontecer eu falei: Pô, pára com isso! Senão você não tem relação mais, né? Então, isso eu aboli. Isso não existe mais aqui. Mas, se deixar, isso caminha pra esse ambiente aí.

6.2.6 O sofrimento (vida, doenças)

O sofrimento oriundo das pressões do banco extrapola o ambiente do trabalho e invade a vida social. Esse movimento oscilatório traz insegurança e o que se nota é que a instabilidade do emprego, aliada às cobranças extrabanco, potencializam o dilema vivido por GR02 que, ao longo dos anos equilibrou entre atender às exigências do cargo e satisfazer aos desejos familiares e conjugais. Os percursos semânticos *ela (a esposa) não tem marido mais no final de semana e meu filho associou o telefone a mim porque ele fala comigo mais por telefone*, referentes às declarações da esposa e ao comportamento do filho de um ano,

metaforicamente mostram certa tortura psicológica que, na sua visão, tem que ser resolvida.

- Mas, em todo processo de mudança (e eu fiquei dois, três anos em cada banco e o que eu fiquei mais foi cinco anos), te causa uma insegurança. E essas inseguranças fizeram com que eu e minha esposa... e se não der certo? E se não der?... e eu fui postergando até que eu cheguei num momento da carreira que eu falei assim: olha, a gente vai ter isso a vida inteira.
- Eu tenho dois filhos. Até é interessante que esses filhos meus contam um pouco da minha história. Eu tenho uma menina de dez anos, que faz onze anos agora, e eu tenho um filho de um ano e dois meses. De um ano e dois meses pra dez anos foi um estresse o período inteiro porque essa função que a gente tem hoje, é uma função que, em hipótese alguma, você vai ter a sensação de estabilidade. E, quando você não tem a sensação de estabilidade, você fica muito temerário em investir em família, por conta de todo tipo de dificuldade que eu acho que todo mundo vive, né?, que é escola, educação...
- Bom, cara é... tá mais intenso agora, né? Mas a minha esposa, ela... de fato ela... a gente vem conversando mais e ela já manifestou aí... que ela não tem marido mais no final de semana. E não é bom você ouvir isso. Você tá muito ausente. A minha filha sente muito. O meu filho, quando o telefone de casa toca, ele fala: Papai! Então, assim, ele associou o telefone a mim porque ele fala comigo mais por telefone mesmo. A gente sente isso como pessoa, porque eu sou uma pessoa ligada à família, mas a família tem de ter entendimento que, se eu tô buscando êxito profissional e o que eu quero lá na

frente é ter uma situação melhor pra nós, pra poder usufruir, então eu coloco: olha, precisamos abrir mão disso agora por causa do futuro. Mas a família sente muito. Minha esposa sente demais. Ela fala que, realmente, não tá legal como está, e a gente vai tentando administrar. Mas...

Este trecho conduziu à prática discursiva do isolamento social e do distanciamento familiar. As expressões “ausente”, “estabilidade”, “futuro” e “família”, muito presentes nos fragmentos anteriores, denotam a manifestação subjetiva na qual o gestor, embora consciente, admite estar isolado, buscando melhores condições para o amanhã. Kanitz (2008) afirma que a tentativa de agradar ao chefe e aos colegas de trabalho vai no sentido contrário à tentativa de atender às demandas familiares. No trabalho, busca-se conquistar mais poder, mais espaço, mais simpatia. Em casa, com estes elementos já garantidos, as pessoas de lá são as que podem esperar, entender e sempre suportar.

- Ela (a esposa) tem pavor de banco. Porque ela vivencia esse estresse, né?, essa... Assim, o cara, ele não aparta a vida pessoal da profissional. Então, se ele tem um dia estressado, ele chega em casa estressado. E oitenta por cento dos dias são estressados. É um estresse terrível, né. E aí você tá mais nervoso... e você fica num estado mais irritado. As instituições bancárias não foram feitas pra proteger você, não.

O sedentarismo, a alimentação desregrada, a falta de horários para o lazer e para as atividades físicas, antes, habituais, têm sido outros fatores de desgaste psicológico. A escapada nos finais de semana para “*por o pé no chão*” tem sido a válvula reguladora do estresse vivenciado durante a semana.

- E como você convive com as dificuldades que, eventualmente, você tem: com o seu estresse, com seu cansaço? Você usa algum recurso como lazer, passeios, pratica esportes?
- Pois é! O que tá acontecendo ultimamente é que eu não tenho feito nada em relação a isso. Pra você ter uma idéia, o momento que eu tenho relaxado é quando eu entro no avião. Quando eu entro no avião, eu vou ler. De vez em quando, durmo. ...te confesso que eu tenho relaxado mais em avião. No final de semana eu tento desligar de banco. E eu tenho me dedicado mais aos meus filhos, né? Então, saio pra jogar um boliche, pra ir num cinema com eles, pra ver um filme na televisão. Eu fiz até um investimento recente em função disso, né? Eu comprei uma casa de campo pra poder ir no final de semana e ficar lá enfurnado, mexendo com terra, com planta, por o pé no chão, relaxar. Mas, eu fiz pra isso mesmo, pra poder ir pra lá e ficar lá, ficar junto, mexendo...
- Mas, eu tô muito parado, né? Então, eu tenho descarregado na comida, no fim da noite, e o reflexo não é legal... tá gravado aí e você tá vendo que não é legal (risos)... Então, eu tenho engordado um pouco por causa disso aí. Então, preciso retornar. E férias... eu não tô tendo oportunidade.

O tédio no período das férias e a dificuldade de se “desligar” do trabalho aparecem no percurso semântico seguinte. Embora tenha consciência da necessidade, as férias se tornam um martírio para GR02:

- Eu vou completar o terceiro ano que eu não saio de férias. Agora, daqui um mês, eu vou sair duas semanas, mas minha cabeça tá... minha cabeça tá... tô preocupado! Mas vou sair.
- M: Você sai tranqüilo?
- GRT: Então, cara, tem dois anos que eu não saio, né? Completou três anos a semana passada. E eu tô muito ansioso. Eu tô muito ansioso...
- M: Você acha que vai conseguir desligar lá?
- GRT: Desligar, não. Eu tô até levando já o notebook e falei: oh, me passem e-mail, que eu vou ter onde pegar. Todo dia, a hora que eu voltar da praia, eu entro lá e vejo. Desligar eu não vou desligar, é minha natureza. Não adianta, mas tá dando uma ansiedade, mesmo. Mas, eu vou tentar.

Novamente, nos trechos seguintes, a questão da automedicação aparece. Ao que os relatos indicam, esta estratégia tem se tornado um hábito recorrente que, embora arriscado, tem resolvido temporariamente os problemas apresentados pelos gestores. Dejours (1992) afirma que a organização do trabalho, fixada externamente pelas chefias, pode, em certos casos, entrar em choque com o compromisso operatório favorável que o trabalhador teria instituído espontaneamente, influenciando no modo como o equilíbrio psicossomático funciona.

- E você já teve algum episódio clínico, ou algum problema de saúde que você atribuiu ao cansaço, à rotina?
- Eu penso assim: o negócio do estresse é um negócio que... fica difícil você clinicar estresse, mas, assim, há muitos anos eu tenho enxaqueca. E nos momentos de maior tensão ela vem, né? Então, eu

já tenho um remédio próprio pra ele, que eu tenho um na minha pasta, um na minha gaveta e um no carro. Sempre. Eu tenho uma cartelinha de um remédio mais forte, né/ Então, assim...

- Ah, eu tenho enxaqueca uma vez por semana...
- No final de semana não, né?
- Não, final de semana, não... de vez em quando tem... mas, às vezes, no final de semana é engraçado. Eu tomo uma cervejinha e acho que eu relaxo e ela não vem. Mas, eu faço, faço uso, sim. Pelo menos uma vez por semana eu tomo esse remédio, não tem jeito. E há dois anos atrás eu me descobri com pressão alta, né? Eu fui pesquisar em função da enxaqueca aí, a hora que eu fui no cardiologista, ele fez a medição e falou: *“Cara, você tem que tomar remédio controlado. Sua pressão tá muito alta”*. Isso aí eu atribuo a uma carga de trabalho mais forte, né? Mas, não só ela. Aumento de peso. Aumento de peso em função de quê? Dessa ansiedade e tal...
- Mas, então, assim eu acho que nosso corpo reflete, de certa forma, o tipo de vida que você leva, a pressão que você tem, a atividade. Você fica ligado no 220 aqui o dia inteiro.

6.2.7 As expectativas e estratégias

Na próxima transcrição fica evidente que, além da pressão diária por atingir metas sempre crescente, existe a insegurança da permanência no banco, por motivos diversos. O fantasma da demissão ronda permanentemente e a mudança de filosofia do banco também aparece como uma possibilidade tangível. O relato de que vale mais a pena investir mais na própria capacitação em vez de investir no banco é próprio dos dias atuais de competitividade do mercado, de multifuncionalidade operacional e da visão ampliada do profissional que disputa uma vaga no universo do trabalho.

- Claro que amanhã pode haver uma mudança na postura do banco e meu segmento não crescer mais. De repente eu viro um cara caro pra uma estrutura de varejo. Posso perder esse emprego. Dá insegurança? Dá. Você sempre fica porque você sabe que, num processo de mudança, que não é espontâneo, não é seu, pode ser que você tenha um *down grade* financeiro e, de repente, você se vê dentro de uma coisa que você não faz, né? E é por isso que a gente que trabalha dentro desse mercado financeiro, geralmente, é mais conservador. A gente se força a fazer uma reserva, por conta de uma insegurança futura. Então, a insegurança existe pra um mercado em constante mudança, um mercado em constante evolução. O que ele é hoje ele não vai ser daqui a um tempo. Vai mudar tudo. E você precisa estar preparado pro mercado e não pra instituição que você está. Antes eu investia muito na instituição e há quatro anos atrás eu passei a investir mais em mim, como profissional.
- Gestão é muito mais do que resultado, ta? Ela envolve todos esses fatores. Então, por alguns desses fatores, eu sofro também algum tipo de risco. Então eu tenho que fazer a gestão bem disso. Hoje eu tô num banco internacional, que ele tá fazendo investimentos de longo prazo, num setor que tá inserido num contexto macroeconômico. Se amanhã houver uma mudança radical, esse banco ele pode mudar o viés de investimento, como já fez no passado.

Embora, no fragmento seguinte o gestor GR02 não utilize o termo “sofrimento”, fica evidenciada sua dificuldade em conviver em uma situação ambígua, em que se sente preso e dividido entre uma conquista financeira para

ser desfrutada no futuro e uma melhor qualidade de vida social e familiar que urge, para ser gozada de imediato, incluindo aí o aumento da família.

- E como você vê hoje o seu trabalho, em relação à sua família?
- Então, eu tenho abdicado muito de família em função de trabalho. Isso é uma realidade, uma coisa que eu sei. É uma coisa que minha família já me falou isso, né? Mas, eu penso que, em algum momento, e eu espero que seja um momento breve, a gente vai poder usufruir disso que a gente tá construindo. E quando eu falo usufruir, eu falo financeiramente. Porque aí a gente vai poder, de certa forma, usar essa estrutura melhor, financeira, pra gente ter uma qualidade, no meu caso, ter uma velhice melhor, uma educação e um preparo melhor pros meus filhos...
- Você pensa em mais filhos?
- Eu sou apaixonado e queria ter mais um, mas minha esposa não quer. Mas, eu gostaria. Eu acho que se a gente tivesse com uma condição financeira melhor, ela até toparia, né? Eu também gostaria disso. Agora, você tem que abdicar mesmo, não tem jeito. O que eu tenho tentado fazer nos finais de semana é transformar nossa rotina mais prazerosa. A gente tá ficando muito pouco tempo junto, mas eu quero tentar tornar esse espaço de tempo com mais qualidade. Tem que ter mais qualidade.

Sobre os momentos mais importantes e mais prazerosos do dia, percebem-se a importância do trabalho e a importância da família. Embora tenham pesos distintos e difiram em tipo de satisfação, a sensação de realização parece equivalente, até por terem sido citados espontaneamente e em seqüência.

- Eu adoro quando eu chego lá em casa, eu chego lá e minha filha vem me abraçar, meu neném vem: *papai!* Eu adoro isso. Adoro. Gosto muito quando eu chego em casa por eles, né? Esse é um momento que eu gosto muito. Mas... você tem situações durante o dia que eu também gosto muito. Eu adoro quando a gente fecha uma operação. A gente faz um negócio. Igual hoje, um gerente tava com a carteira mais ou menos, ele fechou um negócio que vai mudar... Puta!... a cara do cara na hora que ele fechou... Puta que pariu!... Então aquilo me arrebenta, entendeu?

Observa-se, nesse último fragmento, que, embora o GR02 tenha a noção exata das dificuldades inerentes à profissão, mostra-se coerente com os fatos ocorridos no transcorrer da carreira, quando, ao ingressar no mundo do trabalho, já se imaginava bancário. A firmeza de propósitos não deixou dúvidas de que seu intento tem grandes possibilidades de realização.

- E um momento ruim?
- Ele existe quando você tem que lidar com a frustração de alguém, né? Porque o nosso mundo não é perfeito, pelo contrário. A gente lida com frustração o tempo inteiro. A gente tem uma queda de braço: a área comercial com o crédito. Basicamente é isso, eu não vejo mais... ah, e o cansaço, também. É muito ruim esse negócio de pegar avião, chegar duas horas da manhã em casa, isso eu não gosto não. Ontem eu cheguei uma e meia da manhã, semana passada, três horas da manhã em casa e aqui às nove. Então, esse deslocamento, essa logística complicada, isso eu não gosto não.
- E o que você espera do seu futuro profissional:
- Eu quero ser presidente do banco... Isso já é alguma coisa... (risos).

6.3 Caso 03 - O “custo” da chegada ao “topo”

O caso do gestor GR03 mostra uma trajetória bancária inusitada. De origem nordestina, foi para o Rio de Janeiro com dois anos de idade, acompanhando a carreira do pai, tenente da Marinha aposentado. Por insistência paterna, chegou a fazer concurso, entre outros, para a Escola Naval, embora jamais tenha pensado em seguir carreira militar. Juntamente com a mãe, do lar, e de dois irmãos mais novos, viveu na capital carioca a infância e a adolescência, de onde saiu, já formado em curso superior. Sua juventude simples, porém bastante confortável, foi vivida sem nenhuma influência de ambiente bancário e sua formação educacional, em sua maioria, aconteceu em escolas públicas. Atraído pelo ambiente do campo, pelo perfil dinâmico de suas atividades e pela identificação com ambientes abertos, ingressou, realizou e concluiu o curso de Engenharia Agrônoma, profissão que exerceu por um breve período dentro de um escritório de planejamento e em um órgão público, até sua entrada no banco. De lá nunca mais saiu e seu sonho de atuar no campo começou a ser adiado. Atualmente, com 50 anos de idade e mais de 25 anos de trabalho em banco, identificou e desenvolveu uma característica empreendedora, estando à frente de mais dois negócios dos quais é sócio. A situação de ser empregado e empreendedor ao mesmo tempo tornou-se um desafio que faz com que GR03 tenha que equacionar bastante seu tempo. Pai de dois filhos e esposa bancária, vive uma rotina desgastante desde que, recentemente, passou a acumular duas funções no banco em que trabalha. Suas características de liderança o colocaram à frente de um grupo de profissionais selecionado o que, de certa forma, faz elevar o nível de pressão de ambas as partes: dos diretores e sobre os comandados. Seu foco, no momento, é tentar modificar o ritmo e o rumo da vida em função de obter mais qualidade de vida, melhorar a saúde e poder usufruir dos benefícios até aqui conquistados, além de poder desfrutar mais da família. Embora se manifeste satisfeito com seu desempenho na empresa onde trabalha,

dá sinais de que, depois desse tempo dentro do ambiente bancário, vê a necessidade e a pretensão de parar, o que, segundo ele, deverá acontecer dentro de *no máximo, uns cinco anos*. A vontade de reencontrar a família, o desejo de cuidar da saúde e do sono perdido e a intenção de “*viver melhor*” dão a tônica e compõem o sentido da história de vida deste gestor, protagonista de uma carreira executiva de sucesso, iniciada quase que por acaso mas que, nem por isso, deixou de ser, no seu limiar, extenuante, desafiadora e fonte de ansiedade e sofrimento.

6.3.1 Infância e adolescência

Nos fragmentos relativos à infância e à adolescência, GR03 manifestou enfaticamente a satisfação de ter, desde bem cedo, ido morar no Rio de Janeiro e ter tido lá um período bastante interessante da sua vida. Sua formação ocorreu sem percalços e, mesmo não tendo sido aluno exemplar, nunca encontrou grandes dificuldades nos estudos, o que colaborou para que mais tarde tivesse facilidade de ingressar no mercado de trabalho e, em seguida, no banco.

- Eu fui pro Rio com dois anos de idade. Então, fui criado, praticamente, lá e saí de lá com 21 pra 22 anos.
- Família pequena. Relativamente pequena. Meu pai já é falecido, mas, na época, ainda não... e eu tenho dois irmãos.
- Meu pai era tenente aposentado da Marinha.
- A mãe, doméstica. Nunca teve atividade fora do lar, não.
- A lembrança que você tem da sua adolescência é boa? Com conforto...
- Boa! Um nível bom... meu pai não era um homem de posses, mas era uma família que nunca faltou nada. Eu estudei, tanto na parte de formação colegial, como no científico, eu estudei em colégio

público, né? E também fiz uma universidade pública, porque não tinha grandes posses, né? Mas a minha infância e juventude foi muito boa. Deu pra curtir muito.

- Nunca fui um excelente aluno, não. Pra ser sincero, eu... tava na média. Passava, mas não era um estudante assim dedicado... Era assim, dava meio na média, né? Assim, do mínimo pra média. Nada excepcional.
- E você gastava tempo estudando?
- Não. Muito pouco. Era a aula... Na aula, eu realmente dedicava um pouquinho, o mínimo dentro do possível. Estuda pouco ou muito pouco... nunca fui um estudante assim, muito excepcional, não.

A transição entre escola e trabalho aconteceu em um momento ruim da economia nacional, o que trouxe uma dificuldade inicial, mas que proporcionou a possibilidade vivenciar diversas experiências profissionais, dentre elas, o trabalho dentro de escritório que, naquela época, foi visto como um trabalho limitante e opressivo.

- Formei em engenharia agrônoma, no Rio de Janeiro. Nenhuma relação com área financeira... na Universidade Rural. E, após isso, no período que eu formei, que foi um período muito ruim da economia, e eu tive que sair do Rio de Janeiro pra buscar uma oportunidade, né? Então, eu fui... meu primeiro emprego foi em Brasília.

6.3.2 A inserção no mundo do trabalho

Embora tenha gostado do curso de Engenharia Agrônoma, exercer a profissão dentro de um escritório não estava nos seus planos. Fazer e executar

projetos era muito diferente de trabalhar no campo, motivação maior de ter feito tal graduação. Assim, a carreira de engenheiro durou pouco.

- Quer dizer que você formou em Agronomia. E exerceu a profissão?
- Por algum período, né? O contato que eu tive com a agronomia, de fato, meu primeiro emprego foi num escritório de planejamento. Eu era responsável pelo planejamento, fazer os projetos e planejamento agrícola dentro de área de reflorestamento. Eu trabalhei, não me agradou muito, pelo que eu falei... Eu gosto mais da coisa dinâmica e eu ficava muito dentro do escritório. E tinha picos sazonais de entrega de projeto, e a gente trabalhava até meia noite, uma hora da manhã. Eu trabalhei nessa função por sete, oito meses.
- E você tinha a expectativa de trabalhar em banco, já?
- Não. Nenhuma. Não imaginava de forma alguma. Principalmente por causa da minha formação, né? Eu sempre gostei de ter um pouco mais de movimento... gosto mais da dinâmica, né? Então, pela minha formação, eu acreditaria que iria trabalhar no campo. Apesar de não ter nenhuma origem de campo, eu, por ser engenheiro agrônomo, ter formado engenheiro agrônomo, eu achei que ia pro campo. E acabei...

O mundo dos bancos foi sendo descoberto por GR03 na medida em que recebia treinamentos e se identificava com a dinâmica de funcionamento da área financeira. Sua capacitação ocorreu em pleno exercício de função e sua base de conhecimentos foi ampliada a cada treinamento realizado. A migração de área profissional custou muita dedicação e, com isso, a partir de uma instrumentalização consistente, as possibilidades de êxito se ampliaram. Fica

evidenciado, neste próximo fragmento, que a rede relações pessoais prevaleceu, abrindo caminho para o início da carreira e a inserção no mundo do trabalho.

- Pra você ter uma idéia, quando eu entrei pra escola, você já saía empregado. Aí, quando eu deixei a escola, oitenta por cento da turma, noventa por cento da turma, desempregado. Muito poucas opções. E como eu tinha uma amiga da faculdade que ela tinha acabado de voltar de um curso que fez de pós-graduação na Espanha, e ela tava em Brasília trabalhando com um órgão público, na época, no Ministério da Agricultura, eu fiz um contato. Lá eu tive esse primeiro emprego, numa empresa de projeto. E aí surgiu um anúncio no jornal de um banco contratando engenheiro agrônomo pra uma função técnica.
- Aí eu ingressei no banco, trabalhei três meses e aí foi realmente onde eu tive a principal formação. O banco tinha um programa de treinamento, que hoje você pode chamar de um programa de *trainee*, que era um programa muito específico, onde você tinha uma carga teórica muito forte. Chamava Programa de Treinamento de Crédito. Era um programa de nove meses, no qual você ficava quatro meses na área teórica, oito horas de aula por dia, e mais carga de projetos, *homeworks* etc., e, depois, cinco meses na área de crédito do banco, analisando, entregando tese, fazendo de fato os projetos. Eu fiquei nove meses no Rio de Janeiro, só em treinamento. E aí foi meu primeiro contato, apesar de ter uma habilidade com matemática, foi meu primeiro contato com contabilidade, matemática financeira, parte de produto, parte de avaliação, leitura de balanço, leitura de demonstrativo contábil. Meu embasamento todo com a parte bancária foi aí. Foi nesse curso.

6.3.3 A entrada no banco

Os percursos semânticos seguintes descrevem a trajetória ascendente na carreira de GR03, até chegar ao posto atual. Percebe-se que a concepção, em cada cargo, de que aquela fase se tratava de uma “aprendizagem”, possibilitou uma formação mais sólida, de tal maneira que, ao sair da fase anterior, havia quase sempre uma capacitação mais específica e ampliada. Todas as etapas serviram de plataforma para as etapas seguintes.

- Então, eu fiz o treinamento, voltei pra filial, trabalhei um ano, fui substituir a pessoa que me contatou. Ela desligou de Brasília e foi pra Goiânia pra inaugurar uma filial. E eu fiquei em Brasília por mais um ano. Quase um ano. E em Brasília eu tive uma oportunidade de chefiar uma filial, substituindo um gerente na filial de Dourados, Mato Grosso. E era uma coisa que tinha até muito a ver comigo, porque Dourados é uma grande massa de clientes que tinham uma atividade agropecuária. Principalmente agrícola, né? Então, foi um mês com uma experiência muito boa também, enriquecedora. Já naquela época, 24 anos, eu assumi temporariamente uma função de *team leader*, tocando uma filial.
- Hoje eu tô assumindo uma função acumulativa, né? Como um *team leader*, eu ocupei algumas vezes. Eu sou gestor de uma unidade. Nós temos uma plataforma de negócios com empresas de *corporate*, então, eu sou o gestor da equipe. E, ao mesmo tempo, eu sou unidade de produção, eu tenho uma carteira de clientes e sou responsável diretamente por ela. Como gerente de relacionamento, eu te diria que eu estou nela, eu exerço há, praticamente, 25 anos. Como gestor, eu estou há um ano e dois meses... não, há um ano,

porque quando eu entrei eu não era gestor, não fui contratado como gestor.

A fase de aprendizagem nas diversas áreas dentro do setor bancário serviu de alavanca e instrumento de capacitação profissional. A cada etapa cumprida, o passo seguinte parecia ser maior e os desafios crescentes. De acordo com Motta (1995), a gerência é a arte de pensar, decidir e agir; é a arte de fazer acontecer e obter resultados que podem ser previstos, analisados, mas obtidos por meio de pessoas numa interação constante. A disposição por efetuar mudanças e enfrentar desafios já se tornava uma característica de GR03, mesmo com a carreira bancária ainda incipiente.

- Eu fui contratado pra ser superintendente financeiro de um grupo industrial. Então, eu tocava um departamento financeiro com aproximadamente 33 pessoas naquela época. Eu era superintendente, tinha quatro gerentes abaixo de mim, mais os funcionários responsáveis por cada área. Então, foi a primeira experiência efetiva na gestão. Gestão de um segmento importante numa empresa com faturamento, que na época era muito grande, de cem milhões de dólares, trinta pessoas, diversas áreas, a parte de exportação muito forte, a parte local, projetos de expansão... foi muito rico. Muito rica a experiência. Mas, aí, eu resolvi voltar pra banco... Num contato com um ex-colega, né?, não chegamos a trabalhar juntos, mas fomos contemporâneos do banco original, né?, ele me convidou. Ele era diretor aqui na filial, hoje não é mais, ele era o diretor responsável por Minas Gerais e ele me convidou pra montar uma carteira de negócios com empresas que, dentro do segmento, nós chamamos de *middle marketing*. E eu topei o desafio,

né? Ganhando menos, mas eu topei o desafio de voltar. Não conhecia absolutamente... muito pouco, né?, por dois anos que eu estava em Minas Gerais, da economia mineira, do setor e das empresas e não tinha conhecimento praticamente de nada. Então, isso foi em 91. Fiquei um ano nesse banco. Tive um convite e fui pra um outro banco ser responsável pela gestão de uma filial, na qual eu tinha mudado de um espaço aéreo pra um espaço de rua. Fiz essa migração e lá eu era responsável por todos os negócios com pessoa física e os negócios com *midle marketing*.

6.3.4 A rotina no banco

O termo “rotina”, em princípio, foi rechaçado por GR03. Embora pareça que, realmente, os horários sejam flexíveis, seja de operações, reuniões ou visitas, essas situações ocorrem sistemática e repetidamente durante todo o dia, todas as semanas e o mês todo. A negação, recurso utilizado com o intuito de minimizar o desconforto da pressa e a ansiedade da cobrança, não se sustenta ao analisarmos os percursos semânticos seguintes em que as expressões *não existe rotina, a rotina vai sendo montada e tem horário pra tudo* se sucedem no decorrer do relato. O sistema defensivo (Dejours, 1992), construído por GR03, parece adaptado ao ritmo das tarefas diárias que se repetem sistemicamente, porém, sem a necessidade de um controle ostensivo e rigoroso, pelo menos dentro dos limites de sua atuação.

- Não existe, assim, uma rotina... A rotina principal, assim, que a gente tem, é cuidar das metas diárias, das metas mensais de produção e, normalmente, a gente chega e vê quais são as atividades, vamos dizer... são foco, quais são as prioridades... tem uma agenda diária com as prioridades, né? Mas, o objetivo é a produção, é atingir as metas que a gente tem. Mas, eu não tenho

uma rotina de negócios. O que faz parte muito forte da rotina de negócios diários nossos é o relacionamento com cliente, ou seja por telefone, ou seja fisicamente, normalmente, eu faço duas ou três visitas por dia, mas eu não tenho uma rotina básica.

- A rotina vai sendo montada à medida que as prioridades que você deixou do dia anterior, que você traçou como prioridade, aquilo que tem que ser executado pra agilizar o fechamento de alguns negócios e o relacionamento do dia-a-dia, operações que estão ali pra acontecer, uma reunião pequena que faz parte da rotina... uma reuniãozinha rápida com a equipe ali, pra ver o que nós vamos fazer hoje. A prioridade é essa... Tem alguns relatórios pra entregar e o resto é focado no negócio.

Os horários de chegada e de saída de GR03 seguem um hábito rotineiro e refletem o volume de trabalho realizado durante o dia. A dependência da agenda de negócios e o alívio sentido nas saídas para visita mostram, no trecho a seguir, o confinamento dentro da agência e a liberdade da saída. Esta prisão psíquica (Morgan, 1996) tira um pouco a noção do enclausuramento, fazendo com que a percepção do sofrimento em relação a esta situação se dilua em meio a tantas atribuições.

- Chego, normalmente, sete e meia. Entre sete e meia e oito horas eu já tô no banco. Quando tem na relação uma visita fora, normalmente tem sempre profissionais de São Paulo com agenda com clientes, ou tenho eu mesmo com outros gerentes dando suporte, agenda com clientes externos, tem comitê de crédito, preparação de propostas comerciais, e isso vai até... não consigo sair do banco antes de sete e meia da noite. Quase sempre. Mas eu não fico direto no banco, não.

- Mas você prefere ficar no banco ou acha bom quando sai?
- Não. Eu acho ótimo quando saio. Eu tenho uma característica muito dinâmica e estar fora, no relacionamento, falando com o cliente, conversando ou almoçando com uma pessoa de mercado, pra se fazer uma leitura, a gente faz aí os procheques, né?, com gerentes de outros bancos. Então, assim, eu fico um tempo fora. Procheques é assim, a gente faz uma checagem de informações...

Mesmo os problemas surgidos, próprios e recorrentes dentro deste ambiente dinâmico e competitivo, tendem a ser minimizados e quase banalizados, embora tenham que ser solucionados e apurados.

- Normalmente, você tem muito problema pra resolver?
- Muito! (risos)... Assim... não é problema. Nós não temos problema de crédito, tem muito problema do fluxo do dia, né? Você tem horários pra tudo, né? Horário pra subir dinheiro pra aplicação... Hoje, o serviço é um dos principais produtos de venda que nós temos, é o serviço... Então, tem horário, tem um fluxo pesado. De vez em quando acontece um problema de não ter sido feita uma ação... Mas, problema, de fato, a gente não tem não.

6.3.5 As relações de poder (liderança, chefia, solidão, pressões)

Os trechos narrados por GR03, transcritos a seguir, apontam para as experiências vividas por ele em um outro período, passado recente da história das organizações, em que as práticas gerenciais eram executadas por chefes e não por gestores e as tarefas eram cumpridas sob orientações mais incisivas e o mando imparcial imperava.

- E quando é algum funcionário seu que errou?
- Olha, primeiro é assim: errou, vamos corrigir, como é que nós vamos fazer, né? Assim nós resolvemos e depois a gente senta e tenta tirar lição do que que aconteceu, porque que aconteceu. A idéia não é conseguir... bronca hoje... a época mudou, né... a época de bronca, esporro... isso não resolve nada, né. Mas assim: O que que aconteceu? Vamos dar uma repassada. Onde foi a falha? Como é que a gente pode tá buscando corrigir pra que não aconteça mais? Então, vamos fazer uma checagem dupla, vamos colocar mais alguém no processo? Do que que a gente precisa? Vamos repassar juntos? Então, assim, essa é que é a busca diária. Erros, falhas, não tenha dúvida que acontece muito. Inclusive minha. Nós não somos perfeitos, né? Então, a gente tem que tirar lição e corrigir pra que não aconteça mais. Então, é um relacionamento comercial que é medido, muitas vezes, pelo dinheiro envolvido, né? Então, existe desgaste. Desgaste de relacionamento é perda financeira. Mas o desgaste sempre tem.

As considerações a seguir, quase sempre elaboradas na primeira pessoa do singular, mostram um resquício ainda de um período em que a liderança exercida nada tinha de persuasão ou de compartilhamento. O foco estava na tarefa e na produtividade. Os meios não tinham significado importante. Mesmo assim, o que parece ter mudado foi a estratégia para induzir a pessoa a trabalhar e não a concepção a respeito do trabalho humano (Lima, 1986).

- E com seus funcionários, você considera que tem uma relação boa com eles?

- Olha, isso aí eu procuro... é aquilo que eu te falei: bronca, briga e esporro a gente não faz mais porque não tá lidando com menino, né? São profissionais, né? Eu procuro orientar sempre, fazer as reuniões ali pra gente ter claro o que a gente tem que ter como foco e como prioridade. Eu tenho uma relação acho que boa, de respeito. Eu não levanto voz. Tem hora que você tem que fazer algumas cobranças, mas sempre dentro de uma linha de respeito. Eu considero que eu tenho uma relação muito boa.
- Certo. E você acha que eles se sentem pressionados?
- Demais! A pressão é tão grande quanto a minha. Nada menor. O negócio é esse. É pressão mesmo. O dia-a-dia tá assim: a gente tá sendo cobrado cada vez mais produtividade. Então, assim, cada vez menos pessoas, com um volume cada vez maior e um resultado cada vez maior. E por qualidade cada vez maior. Hoje, principalmente, a questão de *complicing*, que é a questão toda do rigor, de estar dentro das normas, o risco de imagem da instituição... Então, você é cobrado por tudo.

Sobre a chefia imediata, os relatos convergiram para a questão da pressão por resultados. Além disso, as relações com o comando superior, uma mulher, pareceram causar certo desconforto, embora a submissão a uma chefia feminina apontasse para uma postura de aceitação por parte de GR03. Receber pressão ou ordens de uma pessoa mais nova, mulher, com mais poder e à distancia parece exigir um exercício contínuo de consentimento, adaptação e busca de equilíbrio nesse campo de disputas de poder, em que o capital simbólico predominante não levou em conta nem o gênero e nem a idade (Bourdieu, 1996).

- E você tem diretores, na hierarquia, acima de você?
- Tenho. Eu respondo por uma diretora em São Paulo. Aqui, não.
- E como é a relação profissional com essa pessoa? É tranquila?
- É tranquila e não é. Porque é uma pessoa, é uma mulher, nova, mais nova do que eu, uns 45 anos, extremamente qualificada, extremamente profissional, tem vinte anos no banco, é respeitada... mas muito exigente. E a pressão da exigência, muitas vezes, não é bem aceita... então, você tem que... contar até três, né? Mas, na média, a gente tem uma relação muito boa, tanto no respeito pessoal, quanto no respeito profissional.

Na prática discursiva seguinte observa-se a questão do isolamento proveniente do posto de chefia, em que grandes decisões têm que ser tomadas, muitas vezes sem a chance de compartilhar uma expectativa ou uma dúvida. A frase *conversar com o mercado* dá a dimensão do nível de diálogo proposto por GR03. Evidentemente, a expressão se refere a “entender”, “acompanhar”, “atualizar-se” e “perceber” o que acontece naquele momento no mercado financeiro, longe, entretanto, de se configurar uma prática dialógica comum, solucionadora de situações de solidão no poder. A dificuldade de recorrer, ora à chefia, ora aos funcionários, provoca o isolamento e aumenta o peso da tomada de decisões.

- Sua função é única. Dá a sensação de estar isolado? Dá um certo isolamento?
- Assim... o que a gente procura fazer, é o que eu falei com você: é conversar um pouquinho com o mercado, conversar com os pares que fazem funções semelhantes em outros bancos. Mas, assim, realmente tem algumas informações que você não pode

compartilhar com funcionário, né?, muitas decisões que você não pode, informações que você não consegue compartilhar, uma estratégia ou outra que você tá definindo com seu superior que você não pode compartilhar. A maioria, sim, mas, algumas, você não pode.

- Você se sente meio só?
- Então, tem hora que você não tem como desabafar um pouco, trocar idéia. E é aí que eu falo com você: às vezes você não tem como chamar seu chefe e trocar uma idéia. E em certos momentos você tem que perguntar. Mas, na maioria das vezes, você tem que levar pra ele a idéia: tá acontecendo isso e eu acho isso e isso. Muitas vezes você fica na dúvida: o que que eu faço nesse caso? E eu não tenho nem idéia do que que eu vou fazer. Então, você fica sozinho. E tem que sair a solução.

6.3.6 O sofrimento no banco

Nos trechos seguintes foi reproduzido, em sua totalidade, o diálogo em que aparecem os fragmentos ilustrativos da rotina no banco, nos quais se misturam a pressa, a pressão, os hábitos perniciosos à saúde relativos à alimentação, os erros crônicos e a responsabilidade no manejo de algumas centenas de milhões de dólares. No final, a declaração do sofrimento, traduzido por estresse.

- Eu não venho praticamente nunca almoçar em casa. Apesar de que tem dias que a gente tem condiçã, mas eu não venho almoçar, primeiro porque a família, praticamente eu não consigo almoçar junto com a família. E sozinho não justifica. Mas, normalmente, a gente almoça... quando almoça... a gente almoça por perto ali, uma meia hora, quarenta minutos, não é mais do que isso.

- Pela própria instabilidade do negócio e do mercado, né?
- Isso! É! E assim, tem que vencer a concorrência, tem que ir bem no negócio, por taxas, você aprovar um crédito a tempo de fazer um negócio, porque a gente tem que entrar no comitê. Nosso volume de líquidos é muito alto... eu não tenho um limite menor do que cinco milhões de dólares. Então, aqui, hoje, nós somos responsáveis por uma carteira que tem um... mais ou menos cinquenta grupos com meio bilhão de dólar aprovado pra limite de crédito. Então, são negócios altos, que exigem bastante atenção, porque um erro pode causar um prejuízo muito grande.
- E costuma ter erros?
- Erro tem. Muito.
- E aí?
- Aí que vem o estresse, né?... Primeiro a gente tem que corrigir, né? E tentar ter o menor impacto possível, né? Tem erros que você consegue corrigir. Outros não. Outros, você tem que corrigir... por exemplo, quando você erra com o cliente... o funcionário pode errar, né? Você tem o acúmulo, o seu pico de horário, pode acontecer de o telefone demorar a tocar... Assim, isso acontece bastante. E aí entra realmente o pior da festa, que é o estresse.
- E você considera o nível de exigência alto?
- Alto. Pelo cargo, pela empresa. É uma empresa americana, multinacional. E a gente prima por qualidade, né? Então, a exigência, não só na questão da qualidade, cumprir os *follow-ups*, toda parte que a gente tem de meta e de relacionamento, de produto, de operações pra fechar, mas tudo assim... tem que ser muito rápido. Então, de repente, você quer um relatório pra daqui meia hora, você quer um levantamento de informações pra depois do almoço... E tem

que sair. E é isso que dá a pressão. Tem o estresse do erro e o estresse da pressão. Pressão externa pelo negócio e a pressão interna pela cobrança da produtividade e dos acompanhamentos.

As demissões dos colegas ou funcionários causam angústia e são motivos de sofrimento, embora GR03 não se furte em fazê-lo. Nesse fragmento, percebe-se a emergência do fator humanitário que, embora presente, não se constituiu impeditivo para que os desligamentos acontecessem.

- Você, certamente, já teve que demitir alguém. Como é isso?
- Olha, já. E é muito difícil! Talvez essa seja uma das piores coisas... Muito difícil! Porque, assim... a gente nunca sabe, realmente, se deu todo o *feed back* necessário pra que aquilo não fosse acontecer, se deu realmente o acompanhamento, toda instrução e cobrou, pra que aquela demissão não acontecesse. Talvez por produtividade... por erro, eu nunca tive que demitir ninguém. Por conduta também não. Mas, isso é mais difícil.
- E é incômodo, né?
- Demais! É aquilo que eu falo pra você: a pessoa nunca tá preparada pra receber uma notícia. Em raríssimos casos, né? Mas a pessoa nunca tá preparada. Principalmente quando é por produtividade, ou por corte de pessoas, que, aliás, não tá tendo nem muito não. Tá tão enxuto que não precisa cortar mais ninguém, né.

O prazer com a profissão, muitas vezes, se mistura e até mesmo supera as dificuldades e as ansiedades provocadas pelo dia-a-dia de cobrança e pela pressão que, no limite, serão fatores determinantes para a queda de rendimento ou mesmo a intenção de alterar a rota profissional. A certeza da obrigação de

atingir metas e a frustração quando isso não ocorre parecem ter se incorporado à rotina e se tornado fator de adaptação no trabalho dos gestores.

- Tirando isso, você tem prazer de fazer o que você faz?
- Tenho prazer. Falo com você com sinceridade. A pressão hoje tá muito grande. Tá muito grande. E ela te causa um desconforto, né? Porque você não tem tempo. Mas, não é só na minha função. Mas, como um todo, eu sinto prazer no que eu faço.
- Existe a dúvida ou o medo de, eventualmente, não atingir alguma meta?
- Existe. Sempre. Durante o dia inteirinho, todo dia, todo mês, o ano inteiro (risos). Decerto existe... Quando a meta é facilmente quantificável, né?, financeira, você tem como aferir. Fora isso você não tem como aferir.
- E isso incomoda?
- Muito! ... incomoda mas faz parte, né? Acho que em toda e qualquer atividade, né? Toda e qualquer atividade esse risco é inerente. Você sempre tá na dúvida, será que eu tô...? E eu acho que isso é saudável, né/ Quando você tá tendo esse questionamento, tá sempre crescendo, procurando melhorar.
- E quando acontece de não realizar alguma meta, isso é...
- Frustrante! Frustrante! Na maioria das vezes, você tem que atingir, né?, de qualquer maneira. Você redireciona, né?, quando dá tempo de redirecionar pra atingir. Não atingiu, não atingiu. Agora, justificar... Eu acho que justificativa é um negócio muito difícil, né. Já foi...

6.3.7 O sofrimento (vida, família, doenças)

Como tem ficado patente nos discursos dos gestores, além do desgaste e do sofrimento oriundos do ambiente organizacional no qual eles estão inseridos, a dificuldade e a impossibilidade de mudança no ritmo da vida causam inquietação, angústia e desgosto. Com GR03 este quadro não é diferente. As modificações no mundo do trabalho trazem conseqüências devastadoras ao organismo humano e prejuízo nas relações, provocados pelo afastamento e o distanciamento entre as pessoas. O tempo dedicado aos “prazeres” se tornou infinitamente menor do que aquele dedicado aos “deveres”.

- E sua família apóia isso (o trabalho)?
- Apóia... Assim, minha família é pequena. Somos: eu e minha esposa, temos dois filhos. Então, minha esposa também é bancária... então, ela sabe bem o que a gente passa, né?... Eu tenho um menino de dezessete anos, que hoje ele tá num intercâmbio, tá na Nova Zelândia. E tenho um outro de sete anos... tem o baixinho... então, assim... é difícil de conciliar, né? Porque a gente é muito cobrado, né? Principalmente pelo menor, né?, que não tem muito esse entendimento, né?, de responsabilidade e te cobra muito pelo tempo que você tá. O pouco tempo que você dedica pra eles. Mas, no resto, eu tenho muito apoio.
- E mentalmente, a rotina é desgastante? Você se sente cansado?
- Muito! Muito! Eu chego em casa, nossa! Não só dentro do banco. Eu chego em casa... eu sou uma pessoa que não desligo, né? Não consigo desligar completamente. Então, você chega e fica sempre aquela sensação de que você não fez tudo. O volume é muito grande, a responsabilidade é muito grande, a pressão é muito

grande. Então, isso é muito ruim. Isso fica sempre martelando na cabeça e psicologicamente é muito ruim.

- E o que você faz pra administrar isso, do seu tempo disponível?
- Assim, família, né? Eu sou muito caseiro. Viajo muito pouco. Gosto da minha casa. Gosto muito da minha casa. Fico em casa. Gosto da família. Dou uma caminhada. Vou ao clube, os amigos.
- Nesse aspecto, você considera que tá bem, tá mais tranqüilo, tá mais cansado?
- Cansado! Mas eu tô num momento muito bom da minha vida. Eu tenho meus negócios, que eu consegui com muito sacrifício, tô numa posição e numa empresa ótima, bem respeitado. Relativamente bem remunerado. Não posso reclamar. Tirando essa questão tempo, né?, da qualidade de vida que é prejudicada, eu tô num momento muito bom.

Como nos trechos anteriores, nos próximos fragmentos percebe-se a tentativa de GR03 de justificar tanta tolerância em relação ao seu trabalho. Seja pela remuneração satisfatória, seja pela sensação de êxito profissional, seja pela decisão de não conversar sobre o banco fora de lá. O assunto (banco) se tornou um permanente incômodo e motivo de desgaste, por isso, deve ser evitado.

- E você costuma trazer assunto de trabalho pra casa?
- Não! Nunca! Isso é uma coisa que eu combinei até com minha esposa. Ela também tem toda a atribuição dela do banco e, se começa a falar... é outro banco... ela também é gestora em outro banco..., quando ela começa a falar, eu: não vamos conversar disso! Então, eu nunca trago problema de banco pra casa. Eu nunca converso com ela sobre banco. Porque aí vira uma extensão, né?

Então, aí eu acho que você tem um pouco de isolamento, né? Porque ela tem a atividade dela. Se ela não tivesse, a gente trocava uma idéia, né? Imagina se eu vou falar do meu e ela vai falar do dela! Eu vou dar uma preocupação a mais pra ela e aí não vai ter relacionamento. Então, assim, eu tomei essa iniciativa: não vamos falar de assuntos do trabalho, de emprego, de negócios, né?

- E como você faz pra conciliar essa questão família-trabalho?
- É isso que eu falo pra você: é muito difícil, né? Você chega em casa sempre muito cansado e sua esposa também muito cansada do lado de lá. Então, é pouco tempo que você tem, assim, pra conversar, dar atenção pros meninos. Mas, assim, a gente tenta não trazer o problema pra casa, tenta dar uma desligada e não levar o problema pra família, né? Dar um tempo pra conversar com os meninos... Pro pequeno é complicado, porque é muito cobrado, né? Ele quer atenção, tempo, com uma energia danada. Uma energia danada, chega quer tua atenção, quer tempo, quer que você sente com ele e, às vezes, você tá com a cabeça que você quer sentar fechar o olho e dar uma relaxadinha. É muito difícil conciliar.

As questões do acatamento e do enfrentamento (Zalesnik & Kets de Vries, 1981) estão presentes nos percursos semânticos seguintes. O desgaste com um ex-chefe por questões de assédio moral e a resistência de procurar auxílio médico reforçam a idéia de que “tudo” deve ser feito para se manter certa posição dentro da empresa, mesmo que isso traga riscos à saúde e ao emprego.

- Olha, eu já tive uma fase muito estressante. Muito estressante. Eu tive quando eu entrei no banco anterior também. Eu tive um choque muito grande com meu chefe. Não me dava bem com ele. Foram

uns dois anos muito ruins. Depois, ele foi substituído. Muito ruins... Eu não cheguei a ter problema de saúde, né?, de adoecer, de ter que recorrer a médico. Sempre evitei. Mas, de fato, eu precisaria. Mas foi um período que eu lembro que foi um período ruim, né? Não dava certo. Não dava certo, mesmo.

- Se você não me quer, a gente pára aqui, né? Mas não fica... a questão de ficar massacrando as pessoas... hoje, até é crime, né?, o assédio moral. Assédio moral, eu nunca aceitei. Quanto a isso, eu sempre tive um posicionamento nesse ponto muito rigoroso. Não deu certo, eu pulo fora.

6.3.8 As expectativas, estratégias e mudança de vida

A fragilização da saúde, sobretudo mental, em contraponto à vontade e à determinação refratárias vem empurrando este gestor para que seu olhar avance sobre outros horizontes profissionais. Isso fica claro ao ser estabelecido um prazo (cinco anos) para a mudança, principalmente por já haver outras atividades em curso. A intenção de cuidar mais da saúde também fica evidente, mas, ao que parece, só irá ocorrer se e quando as mudanças ocorrerem.

- Não vou dizer que eu estou no lugar que eu sonhei estar, até porque eu tenho outras atividades, né? Além de ser gerente, eu tenho um empreendimento no ramo de panificação, com um sócio; eu sou sócio de duas fazendas, então, eu terceirizo... então, eu sou empregado e sou empreendedor.
- Você acredita que o que você faz hoje é o que fará nos próximos anos?
- Difícil falar, né? É muito difícil falar, porque... a empresa que nós estamos é uma excepcional empresa, mas é uma empresa bastante

exigente... A gente tava conversando ontem, a gente tá vivendo um momento que tem uma pressão e uma carga de trabalho muito grande e muito forte, um estresse forte. Você tem que ter uma gestão de todas as ansiedades da chefia, dos funcionários, de cliente, das próprias, das nossas ansiedades... Eu não te diria... Eu não posso estimar quanto tempo... Muito difícil. Acredito eu que mais uns cinco anos... é um prazo razoável, mas não posso estimar.

- E, atualmente, você faz alguma atividade física?
- Faço uma caminhada, só, né? Mas, olha, já fui mais regular. Já fui mais regular. Como eu tenho saído muito cedo, eu tenho falhado muito. Mas, eu tenho que voltar. Mas já foi bastante regular. Era seis vezes na semana, no mínimo. Tinha semana que eu caminhava todo dia. Uma hora, cinquenta minutos. Mas aí dei uma parada... e eu preciso voltar. Tá na hora.
- M: E você pretende voltar isso aí?
- GRT: Pretendo. Eu necessito.
- M: Você tem saúde boa?
- GRT: Razoável, né? Faço controle regular, mas tenho pressão alta, colesterol alto, tudo desregulado. Mas a gente acompanha. Acompanha e tenta corrigir.

Apesar de vivenciado, o sofrimento parece não ser reconhecido (Dejours, 1992) como tal. A situação de imobilidade exaspera os sentidos no dia-a-dia e faz com que a prisão sirva como instrumento de aceitação da insatisfação. Ver a liberdade e não conseguir desfrutá-la torna-se cruel, pernicioso à saúde, danoso às relações e motivo de indignação e questionamentos.

- E férias? Você consegue tirar umas férias com a turma (família)?
- Olha, eu sempre consegui. Esse ano já vai ser um ano que eu não vou conseguir. Então, não sei se esse ano vai dar pra tirar umas férias com a família, mas... eu sou obrigado a tirar quinze dias agora. Mas isso (férias) faz parte, né? Uma parte das férias tem que sair com os meninos, praia...
- E isso incomoda? (não poder tirar férias)
- Incomoda. Muito. É isso que incomoda. Eu acho que a única coisa, nesse momento bom de vida, com exceção da qualidade que você não consegue, né? De repente você quer pegar uma sexta-feira que não é feriado, e ir a um evento, um casamento, e você não consegue fazer isso. Não consegue desligar. Então, esse é o ponto. Pra mim, hoje, o ponto é você conseguir conciliar: como ser satisfeito profissionalmente, com sua carga que você determina, com a troca de ser satisfeito com sua qualidade de vida, né?, com a sua família, com você...
- Mas você acha isso possível?
- Difícil, viu? Hoje tá cada dia mais difícil. Muito difícil. Mas hoje esse é meu questionamento. Será que tá certo? Será que é isso mesmo? Será que eu tô fazendo errado? Será que vale a pena? Esses são os questionamentos.
- E tem a nossa dificuldade de mudar isso, né?
- Não tem como mudar. Mudar, você tem que mudar radicalmente, né.

A necessidade e o valor das relações, pessoais e profissionais, estão presentes nos relatos seguintes. O lado bom e o lado ruim das relações são sensações que se sobrepõem em importância às situações vividas no dia-a-dia.

Seja com a chefia ou com um funcionário, o desgaste oriundo de um confronto pode corroer todo o recinto, alterando negativamente toda a carga psíquica do ambiente.

- E qual o momento no seu dia que você tem mais prazer, que você gosta?
- Normalmente é quando eu chego em casa. Assim, você tá falando do dia todo, né? Eu tenho muito prazer quando eu chego em casa, com minha família, tá tudo bem. Ou quando eu saio pra almoçar com uma pessoa que eu gosto. E, no lado profissional, é quando você fecha um negócio. Também dá um prazer, né? Quando você fecha um negócio bom, que você tá buscando há muito tempo, você fez um trabalho bem feito, né? Mas, no dia-a-dia mesmo é isso, é quando eu chego em casa.
- O pior e frustrante é quando acontecem problemas no trabalho, né? Problema de fato e você teve um desgaste com uma pessoa internamente, e é difícil você relacionar com o mundo todo, né?, ou desgaste com o cliente, ou aconteceu algum erro, né? Você tem que chamar a atenção de um funcionário de uma maneira um pouco mais enfática, né? Mas, esse é pior. Tirando isso, acho que não tem pior.

A sensação de frustração por não conseguir corresponder às demandas pessoais ficou evidenciada no fragmento seguinte. O dilema narrado caracteriza a encruzilhada do homem moderno mediante o “ser” e o “ter”. O termo “qualidade de vida”, repetido sucessivamente, soa como um clamor interno que, ao ser externado, denota sofrimento, impotência e imobilidade.

- E como você acha que sua família o vê?

- Olha... a gente consegue dar um suporte pros meninos... Suporte material, né? Mas, no suporte, assim, do dia-a-dia, da atenção, do tempo pra levar o menino na escola de futebol e ver ele jogar um futebol, levar na escola de inglês e buscar, tempo de conversar, sentar com aquela tranquilidade, ver o dever de casa, brincar... eu acho que nesse ponto... tem dia que eu não tenho paciência... Nesse ponto eu acho que eu tô devendo. Tô devendo alguma coisa.
- E você quer mudar isso?
- A gente sempre quer mudar, né? Sempre quer mudar. Mas, o difícil é saber como, né? Porque com essa carga e a pressão que a gente tá vivendo, é difícil. A não ser que mude... é o que eu falei... you mudar, vou sair do banco, eu vou ter uma atividade que eu vou ganhar menos, ter uma qualidade de vida melhor. Materialmente falando, em termos de padrão de vida, eu desço meu padrão de vida... a gente pensa sempre... eu desço meu padrão de vida, mas vou ter uma vida com qualidade melhor, de relação com a família, de tempo... Esse é o dilema do ser humano. O maior eu acho que é esse.
- E o que você espera do seu futuro profissional? O que você acha que vai acontecer?
- Eu não almejo muito nesse aspecto, não. Ser diretor do banco... Não. Eu acho assim, que é uma função muito desgastante. Eu gosto de trabalhar, mas eu não sei se a gente agüenta mais uns dez anos aí não. Então, o que a gente almeja mesmo é conseguir reduzir esse impacto na qualidade de vida. Talvez na mesma função, mas com um pouco mais de qualidade de vida. Conseguir controlar horários, conseguir controlar a pressão, pra você poder melhorar a qualidade de vida. É isso que eu almejo hoje.

De acordo com Dejours (1992), a alienação ao trabalho é mais fácil de ser obtida com os funcionários cansados. Mais fácil no fim de ano do que após as férias. Mais fácil no meio da semana do que perto de um final de semana. Para as organizações, a fadiga se tornou uma peça necessária e importante por conseguir fazer com que o funcionário, antes das próprias vontades e necessidades, realize as vontades, as necessidades e as exigências da organização. E isto é feito à custa de sofrimento e, pior, de adoecimento. O que acontece com GR03, conforme o relato a seguir, parece confirmar esta hipótese ou, pelo menos, essa tendência.

- Mas você tá com saúde boa, né?
- Razoável, né? Razoável. Razoável. Faço controle, mas a pressão é alta, tomo remédio... razoável.
- Você dorme bem?
- Não. Muitas vezes, de madrugada, eu acordo pra fazer conta. Mas eu não tenho dormido bem, não. Tenho dormido mal. E aí é o que eu falo: às vezes eu não desligo, né? Eu saio de lá com um problema que tá me incomodando e fico ali... e, às vezes, não é coisa pra ser resolvida ou que eu nem vou conseguir resolver. Às vezes é coisa que eu tô achando que tá me incomodando e não tem nada a ver. Eu me cobro muito. Então, é isso que tá... eu não tenho dormido bem, não. Eu já dormi melhor.
- Por diversas vezes eu pensei em largar tudo. Muitas vezes, diversas vezes. Cheguei num ponto que eu queria largar tudo, chutar tudo pra cima e mudar. Mas e aí? Vale a pena? Jogar o padrão de vida lá embaixo pra poder tentar viver melhor? Será? Essa é a dúvida. Eu preferi ir em frente... tocar pra frente...

6.4 Caso 04 - A rotina como um legado

A história narrada pelo gestor GR04 segue uma trajetória aparentemente linear e sem acontecimentos que provocassem mudanças ou posicionamentos radicais, tanto da empresa quanto da sua própria carreira executiva. O fato de ter a esposa também bancária, de acordo com ele, foi um fator facilitador no desenvolvimento das rotinas diárias, já que seu entendimento a respeito das exigências da profissão colaborou no decorrer da criação dos filhos, na execução das atribuições diárias e no apoio nos momentos de solidão e ansiedade. A infância simples, mas confortável, foi vivida com uma ligação intensa com a família, ligação esta que permanece até hoje. A influência do pai, advogado e funcionário público, com breve passagem pelo banco, teve um peso considerável na gênese da sua carreira profissional, por ter despertado o interesse pelo trabalho como caminho para conquistas financeiras. O início precoce na carreira bancária se deu, inclusive, pela dificuldade nos estudos e pelo desinteresse pela vida escolar. A inserção no banco aos dezesseis anos possibilitou a passagem por quase todas as funções existentes dentro do banco e a subida se deu, conseqüentemente, em função dos conhecimentos adquiridos pela prática em cada cargo. Religioso, busca na sua crença o sentido dos acontecimentos da vida e tem na sua doutrina o fortalecimento para suportar as exigências do dia-a-dia e o sofrimento emanado da rotina extenuante das viagens, das pressões, das cobranças e das expectativas organizacionais.

A personalidade irrequieta de GR04 tem feito com que ele, embora se diga satisfeito no local onde trabalha, busque novos ares e novos horizontes em seu trabalho, se dispondo, inclusive, a trocá-lo. Os relatos seguintes, feitos com bastante equilíbrio, prudência e cautela, mostram, por uma pequenina fresta, as ansiedades, as dificuldades, as resistências, os sofrimentos e as esperanças deste gestor de 42 anos e com mais de 20 anos em bancos, que se mantém ancorado na família e na religião para conseguir viver e conviver em um mundo que exige,

cobra, ameaça e impõe limites ao ser humano, salientando valores diferentes daqueles aprendidos e vividos por ele desde a infância.

6.4.1 Infância e Adolescência

A infância vivida em uma época em que se brincava na rua é motivo de saudade e emoção na narrativa de GR04. Sua criação em torno da família contribuiu decisivamente para a construção da personalidade voltada para as relações pessoais e necessidade do convívio em comunidade. As recordações da simplicidade e da felicidade reforçam uma tentativa de resgate, apresentada ainda nos dias de hoje, em que os desejos de mudança buscam um passado vivido com prazer.

- E que lembrança você tem da sua infância?
- Lembranças assim, muito boas, né? Minha infância foi um período assim, muito rico, em termos de estímulos, né? Primeiro, a presença da família, a presença muito constante dos pais, uma harmonia muito grande entre nós... que permanece até hoje... Então, assim,... foi muito bom... Naquela época que a gente podia brincar na rua, né?, de Belo Horizonte... e jogava muito futebol... foi um bom período. Tenho uma lembrança boa, muito boa.
- A gente sempre uma vida muito simples, né? Não tínhamos, assim, muitos recursos, não. Meu pai trabalhou muito pra poder nos dar uma formação, minha mãe também, né, dentro de casa... Então, assim, a gente tinha o básico, o essencial, mas, ainda assim, mesmo com as limitações de ordem material, nunca nos faltou nada. Mas não havia excesso de recursos. Mas nós tivemos uma formação boa, tanto do ponto de vista da formação, do conhecimento, quanto da moral também. Muito bons.

A satisfação e o orgulho da família reunida e a dificuldade nos estudos estão expressos nos fragmentos seguintes. Ao que parece, o trabalho no banco foi um atalho encontrado para que ele, de alguma forma, pudesse trocar os estudos por um trabalho importante e que ainda fosse bem remunerado.

- Somos quatro (irmãos), né?, no total sendo que os três são funcionários públicos, né?, trabalham em órgãos do governo, e eu fui o único em banco...
- Ninguém trabalha em banco não?
- Não, não! Só eu. Meu pai trabalhou durante um período, né?, mas foi apenas um período curto da carreira dele. Ele foi advogado. Também funcionário público. Faleceu tem nove anos. Mas teve uma passagem em banco, nos anos sessenta, setenta. Minha mãe é do lar.
- E você foi um bom aluno?
- Olha, eu nunca fui, assim... um destaque na turma, com altas notas. Sempre fui um camarada que ficava na faixa dos oitenta por cento. Perdia média raramente... Naquela época, era primeiro grau, né? Nunca tinha perdido. Perdi duas médias no finalzinho do segundo grau, mas, assim, meu pai brincava comigo, né?... e falava que eu era muito inteligente, mas era preguiçoso. Não gostava de estudar. Acreditava muito naquilo que eu captava na sala, né? Então, dava pra poder tirar uma nota razoável, mas nunca fui desses primeiros alunos da sala.

6.4.2 A inserção no mundo do trabalho

No trecho transcrito a seguir, observa-se uma trajetória que, além de precoce, foi vivenciada eminentemente dentro do ambiente bancário o que

possibilitou a experiência por diversas transformações ocorridas nos bancos ao longo de vários anos de trabalho. Antes de chegar a gestor, o caminho foi longo, desde que assistia ao pai sair para o trabalho. As funções ocupadas contribuíram para a sua formação dentro do banco e possibilitaram o avanço na profissão.

- Você começou cedo no banco?
- Comecei com dezesseis anos.
- Então, praticamente, você passou por todas as funções...
- Todas. Só não cheguei a posição de diretor, né? Mas vivenciei todas as funções possíveis, tesoureiro, caixa, gerente de conta, gerente geral e agora como gestor na área de produtos, também uma experiência interessante. Conta de pessoa jurídica e conta de pessoa física. Atuo nos dois segmentos.
- Mas, era pensamento seu trabalhar em banco?
- Era. Na verdade, eu fiz o concurso pra Minascaixa quando eu tinha quatorze anos. Mas, eu sempre tive essa vontade. Eu via meu pai... me lembro disso, quando eu era criança, tinha meus dez, onze anos... meu pai como advogado ele vestia terno, né?, ia trabalhar... bonito, né?... eu pensava assim: quando eu crescer eu quero ser gerente de banco. Eu tinha essa visão. E aí, consegui esse objetivo. Uma carreira de muito aprendizado, de crescimento.

6.4.3 A entrada no banco

As redes de relações se tornaram importantes na conquista do poder. Por meio dos contatos pessoais as oportunidades foram surgindo e as promoções acontecendo. O conhecimento do campo permitiu uma visão de longo prazo em que o componente psicológico teve um peso decisivo na progressão da carreira. Nos relatos seguintes, as qualidades interpessoais, a noção da liderança e o perfil

psicológico necessário para a função gerencial ficam evidenciados, sob a visão do GR04.

- E como você chegou na posição que você está hoje?
- Bem, esse mercado é um mercado onde as pessoas que atuam nele se tornam muito conhecidas umas das outras, né? Então, quando eu fui, em 1992, para o Banco Nacional, eu abri um leque de relacionamentos muito grande. Então, várias pessoas que na época trabalhavam comigo hoje estão em várias instituições. E isso, ao longo do tempo, a gente vai mantendo contato e, à medida que as oportunidades vão surgindo, você acaba convidando e sendo convidado. Foi através desse relacionamento que eu cheguei aqui nesse banco, em 2003.
- O que pesa mais nesse negócio é a indicação porque a vivência nessa área é fundamental. Por mais que você possa ter pessoas, assim, preparadas tecnicamente, academicamente, existem alguns fatores que só no dia-a-dia você consegue absorver. Questões ligadas à cultura das organizações, coisas que não estão escritas nos manuais, que você vai vivenciando... E também tem a questão do ritmo, né?, o ritmo do trabalho. É um ritmo que muitos acabam não suportando. O nível de pressão, de cobrança, de estresse do trabalho é alto e aí você tem que ter um perfil psicológico com que você consiga conviver com isso de uma maneira equilibrada. E, quando você ainda tem a função de liderar uma equipe, mais ainda, porque se você não conseguir filtrar um pouco dessa pressão ao repassar isso pro seu grupo, você acaba criando um ambiente altamente negativo, né?, difícil de se lidar.

6.4.4 As relações de poder (liderança, pressões, solidão)

Nestes próximos fragmentos emerge a noção da mudança organizacional e da sociedade. A dinâmica das relações de poder adquiriu forte influência no comportamento deste gestor que, por ter convivido com o formato antigo de comando/obediência, claramente reconhece nas relações buscadas e mantidas hoje dentro das empresas, um fator determinante de aumento de produtividade e melhoria do ambiente de trabalho.

- Se você não tem o hábito de conversar, de dialogar, de respeitar as pessoas, dificilmente você desenvolve isso só porque tá exercendo uma função, né?, porque foi nomeado pra aquela função. E a gente percebe isso, né? Nesse momento, situações que aconteciam no passado não são mais admitidas hoje em dia. Então, você tem que liderar pelo exemplo, pela atitude, pelo equilíbrio, também pelo arrojo de fazer os resultados... não mais pela pressão, ou como acontecia há alguns anos atrás, bater na mesa, de pressionar, de ameaçar, de demitir ou, mesmo, denegrindo a imagem da pessoas, diminuindo as pessoas dentro do grupo. Porque, nesse aspecto, como tudo, a sociedade avançou e as pessoas não suportam mais o mesmo nível de cobrança que suportavam no passado.

A condução de um grupo de profissionais exige olhares diferenciados pelas características intrapessoais de cada membro. Esse cuidado faz parte da rotina de GR04, mesmo lhe proporcionando certo desgaste oriundo da diversidade de situações inerentes a este ambiente dinâmico e em constante ebulição.

- Essa experiência (de liderança) eu já trago de muitos anos, como eu te falei. Como gerente geral de agência foram mais de dez anos. Então, a coisa de relacionamento não é complicado, não. Naturalmente que nem todo mundo... as pessoas não são iguais. Muitas vezes você tem que ter estímulos diferentes, né?, pra cada uma das pessoas. Com umas você não precisa falar mais de uma vez, né? Aquilo que é necessário fazer, as pessoas já têm essa consciência e são quase que independentes, né? Outras precisam de um monitoramento maior, um acompanhamento maior. E como é filosofia do banco ter um *turn over* baixo, né? e também acho que condiz com meus próprios princípios: é mais adequado, é melhor você tentar recuperar uma pessoa, um profissional, do que trocar.

No fragmento anterior e nos seguintes é mencionado um momento desagradável que, se pudesse ser evitado pelo gestor, certamente o seria. Despedir um colaborador se torna um momento de sofrimento e dúvida. Atender à instituição, por vezes, não significa atender às próprias necessidades e expectativas pessoais. A demissão, embora seja uma situação organizacional comum nas práticas de RH, é fonte geradora de aflição para a pessoa que demite, para a pessoa dispensada e, não raro, fator dispendioso para a própria empresa.

- Mas, você já teve que demitir alguém?
- Já tive que demitir em algumas oportunidades. Mas, eu sempre procurei, assim, como uma última opção, um último recurso.
- E como é isso pra você?
- É uma atitude, assim,... difícil, né? Eu, nas vezes que tive que fazer, eu sempre tive uma noite muito ruim. A noite anterior sempre foi muito difícil. Porque, quer queira ou não, a gente sempre se coloca

no lugar daquele que tá saindo, né? Embora, nesse momento, você não possa tomar uma decisão olhando apenas os sentimentos, mas you tem que pensar também na empresa, que, afinal de contas,... você tem que prestar contas daquilo que você foi contratado...

- Não é agradável, não. É uma sensação ruim. Mas, muitas das vezes, é necessária, porque você acaba até, de uma maneira difícil mas necessária, mostrando pra uma pessoa que aquilo talvez não seja o caminho profissional que ela idealizou. Precisa gostar. A adrenalina é alta e, como eu te falei, o nível de cobrança é muito alto... a pressão é grande. É grande porque you tem metas sempre crescentes. A gente costuma brincar que, em banco, virou o mês, o taxímetro zera. E aí começa tudo de novo. Então, assim, you precisa ter um nível de auto-motivação muito grande. E precisa ter uma certa disciplina em fazer, numa determinada velocidade porque senão o mês vai acabando e o resultado não vem, as cobranças começam a aparecer de uma maneira mais forte e isso mexe com qualquer um, né?

A noção da cobrança existente de todos os lados e em todas as camadas hierárquicas da organização fica evidenciada no trecho seguinte. Ao ser cobrado, o gestor exerce pressão para que o serviço seja entregue. Esse círculo vicioso continua indefinidamente. Metas crescentes representam pressões crescentes e continuadas.

- E nessa dinâmica toda do banco, você considera que exista uma pressão psicológica grande, em termos de ter que estar concentrado, evitar o erro, pressão do mercado?

- Existe! Existe! Existe, sim. É natural que exista. A gente percebe uma coisa muito interessante: ela existe... eu não sei dizer o que que provoca o quê... Mas a gente percebe que se não houvesse nenhuma pressão, os resultados não aconteceriam de uma forma corrente, ou seja, as pessoas certamente abandonariam qualquer ambição de crescimento e passariam a ter uma postura passiva. É uma característica do profissional desse negócio. Ou seja, se não tiver metas, se não for cobrado com metas, nada acontece. Então, é necessário. Para que você possa atingir um determinado patamar, se você não tiver um determinado nível de cobrança, de pressão... O problema é quando você extrapola. Você passa dos limites. Aí você já não consegue motivar as pessoas a atingir resultados. Você começa a aterrorizar, fazer com que elas se movam pelo medo, e isso provoca uma série de fatores, né?

O papel da liderança e da gerência, permanentemente testada, constitui fator de desafio. Ao ser colocada à prova, por meio de avaliações, a chefia deve ter como valores fundamentais os relacionamentos fluidos, a aceitação por parte dos liderados e o entendimento de que as ações, baseadas em princípios motivacionais, podem proporcionar o equilíbrio e o ambiente desejáveis.

- Você se considera um bom gestor, um bom líder?
- Sim. Sim. Eu me considero, sim. Sem nenhuma modéstia. Eu me considero porque eu tive oportunidade de checar isso, né? Por exemplo, aquela avaliação 360 graus, eu passei por duas e os resultados foram muito bons e agora, nessa função que eu estou, a gente é avaliado pelas pessoas. Pessoas são ouvidas sobre o dia-a-dia e os *feed backs* sempre são positivos. Isso é uma característica

minha. Até no futebol... quem liga pra marcar o futebol... quem liga pra todo mundo pra convocar o pessoal que vai jogar... quem sempre organizou as festas do colégio... quem sempre planeja os passeios e toma frente das coisas... Eu sempre fui assim.

6.4.5 A rotina (horários, pressa, correria, alternativas extra-banco)

Embora não relate “sofrimento” com relação à rotina diária, o aprisionamento decorrente dos horários dedicados ao banco parece provocar certo incômodo, sobretudo em função da impossibilidade de compartilhar alguns momentos a mais do dia em companhia da família. Substituir quantidade por qualidade, embora seja uma estratégia considerada eficiente, encontra dificuldade de operacionalização. Ao ser substituído em casa pela esposa, que também não tem tempo, o encontro de toda a família fica prejudicado, gerando desconforto.

- Na sua rotina, você chega cedo, almoça em casa, ou fica mais por aqui...?
- Não. Fico mais por aqui, almoço por aqui, perto da agência.
- Alimentação é boa... a característica de bancário é comer depressa, né? Como depressa e isso é ruim, né? Porque a gente tá com a vida sempre muito agitada, né? Então, é um hábito que você cria.
- E como você faz pra conciliar essa questão família e trabalho?
- O tempo tem que ser bem dividido, né? Eu acho que o pai, né?... como é a característica do homem ser o provedor, embora hoje em dia as mulheres trabalhem tanto ou mais do que a gente... isso é uma coisa mais natural. Eu acho que as crianças sentem falta, mas sentem mais falta da mãe. Então, a minha esposa, eu acho que ela se

desdobra mais. Porque ela também trabalha o dia inteiro. A diferença entre eu e ela é que ela não viaja. Mas, no resto...

- Então, você acha que o tempo que você dedica à família é suficiente?
- Eu acho que a quantidade poderia ser maior. Porque se você tem muita quantidade, mas não tem qualidade, acaba não adiantando, né? Então, assim, o tempo que a gente tá junto é um tempo de boa qualidade.

No próximo percurso semântico, ao ser indagado sobre os artifícios utilizados para suportar o estresse diário, GR04 foi enfático no seu ponto de vista, procurando demonstrar êxito no seu propósito. A dedicação à religiosidade parece ter proporcionado fortalecimento diante as agruras do trabalho e da vida.

- Para quebrar um pouco essa rotina de trabalho, o que você faz?
- Eu faço isso, né? No meio da semana, o meu contraponto é o espiritismo. Me dedico muito à casa. Eventualmente, eu faço alguns estudos, né? Pequenas palestras. Em outros momentos, a gente dá assistência fraterna, de conversar com as pessoas, pessoas que têm conflito, tentar levar a elas algum tipo de consolo à luz da doutrina espírita e trabalhos também de caridade, como visitar hospitais, creches, asilos. Um domingo sim, um domingo não, eu tenho uma atividade nesse nível.

Para descrever os momentos do dia considerados os mais angustiantes do dia, GR04 relatou que tudo que envolve “resultados” é motivo de ansiedade e desgaste emocional. O ritmo das atividades faz o corpo reclamar.

- Qual é o pior momento do dia?
- Normalmente, assim..., quarta-feira, pra mim, é um dia complicado, assim. É o dia que eu me sinto mais cansado.
- Tem mais atividades, alguma coisa?
- Talvez, talvez. Talvez a ansiedade. É horrível! Você começa a semana num ritmo mais tranqüilo, por sair de um final de semana, mas, na medida que ela vai transcorrendo, você acelera. E nem sempre consegue ter resultados, assim, no tempo da sua ansiedade. E você acaba tendo um desgaste emocional e um desgaste físico, consequentemente.

6.4.6 As dificuldades, o sofrimento (banco, vida) e o mercado

As dificuldades referentes à competitividade, à concorrência e à disputa de mercado transformam o ambiente bancário em uma arena, estando, a um só tempo, avançando e recuando diante de possibilidades que se multiplicam. Acompanhar essa dinâmica é fator de sofrimento e dúvida para os gestores. Apesar de, grande parte das vezes, seu trabalho ser recompensado por negociações exitosas, em outras oportunidades, o lucro não é aquele esperado e a remuneração deixa a desejar.

- E em relação aos problemas mais rotineiros, enfim, as dificuldades...
- Olha, a dificuldade maior pra mim, na minha área, é a concorrência mesmo. Esse mercado é muito dinâmico. Em determinado momento, quando você fala de finanças, você fala basicamente de preço. O que mais as empresa querem é aquilo que é mais barato. E, imediatamente, você tem situações onde você tá competindo em desigualdade de condições. Por exemplo, quando você tem uma empresa de *leasing* que tem uma tributação menor, então, you tem

que sacrificar o seu ganho pra você poder igualar com o concorrente e, ainda assim, muitas vezes, você não consegue.

O convívio com a possibilidade de erro e o sofrimento decorrente deste convívio além da necessidade de atender às expectativas do banco, dos acionistas e dos clientes das mais diferentes matizes, cria um ambiente de pressão, muitas vezes, desconcertante.

- O erro, ele, até certo ponto, ele é admitido... quando você não coloca em risco o nome da instituição, ou mesmo recursos financeiros, né?... As pessoas são estimuladas, assim, a tentar fazer diferente. Essa é uma característica do banco. Agora, o não atingimento das metas, ele precisa ter uma boa justificativa, né? E ele não pode ser recorrente porque, quando isso acontece, você acaba... Você tem um orçamento anual, que você precisa entregar e o acionista te cobra isso, né?... No caso do banco, a administração do banco quer esse resultado e espera por ele... e nós precisamos prestar conta. Então, quando você não vai bem num período, desde que você procure se recuperar nos períodos seguintes... é desagradável, mas é aceitável, né? O que não pode acontecer é você, recorrentemente, ficar devendo, né? Isso é que é o fato mais difícil.

A experiência de ter passado por uma demissão, ainda na inserção da carreira, acarretou um sentido de segurança, sem, contudo, afastar a dúvida e o medo com relação à possibilidade de que este episódio venha acontecer novamente. A ambigüidade nos momentos de tomar decisões, oxalá acertadas, tornou-se fonte de angústia e inquietação, levando ao sofrimento psíquico. O prejuízo psicológico relacionado à má qualidade do sono se mostrou evidente, o

que fez com que GR04 buscasse alternativas aos procedimentos causadores do mal estar corpóreo, à insônia e suas conseqüências.

- E você já passou receio em relação à demissão?
- No passado. A gente também não pode falar que não, completamente, né? Eu já passei por uma. Nesses 26 anos passei por uma e... foi um aprendizado interessante. Porque, em primeiro lugar, a gente quebra um pouquinho do orgulho, né?, de acreditar que é infalível, que isso nunca vai acontecer com a gente. Então, do ponto de vista pessoal, é importante nesse sentido. Em segundo lugar, serve também porque a gente compreende que a vida tem diversas formas de direcionar a gente e, às vezes, por detrás de uma notícia aparentemente ruim, vêm outras notícias muito boas. Foi o que aconteceu comigo. Então, existe esse receio, sim. Eu acho que hoje, bem menor do que foi no passado, principalmente quando eu estava começando.
- Tem tido momentos ruins?
- Ruim, talvez alguma noite de sono, né? Você acorda de madrugada preocupado.. Acorda pensando: como é que eu fazer pra completar a meta que não atingiu? Isso aconteceu comigo algumas vezes. Atualmente, bastante menos, assim. Muito pouco. Mas, há alguns anos atrás, era muito freqüente. Acordava duas, três horas da manhã e pensava assim: puxa, ainda falta tanto pra fazer determinada coisa! Como é que eu vou fazer amanhã? E aí começava a colocar a cabeça pra funcionar, vou pra ali, vou pra aqui... Faço isso, faço aquilo... Isso é ruim. Mas, no final das contas, sempre dá certo. Se soubesse, não tinha sofrido tanto, né? Mas a ansiedade é muito grande... É

uma característica minha também. Eu sou um cara ansioso. E isso provoca esse tipo de efeito...

6.4.7 As expectativas, estratégias e escapes

Como ocorre com os outros gestores entrevistados no decorrer desta pesquisa, a expectativa, neste caso, é a de que as coisas mudem. A mudança no ritmo e na direção das atividades da vida se tornou, mais que um desejo, uma necessidade. Embora jamais tenha relatado insatisfação com o banco atual, GR04 pretende e procura alternativas de mudança, mesmo que esta mudança exija um novo aprendizado. Implicitamente, a falta de realização pessoal e profissional se apresenta, provocando essa busca de novos ares organizacionais.

- Você, de certa forma, pretende mudar alguma coisa?
- Sim. Eu acho que em 2008 vai ser um ano de mudança...
- Antigamente havia os que faziam a carreira em banco, né?, trinta anos...
- Ainda hoje, você vê alguns poucos casos. Mas, até quando você vê alguém por muito tempo fazendo a mesma coisa, isso chama a atenção porque isso demonstra, de alguma forma, que essa pessoa não tem muitas ambições, muito desejo de crescer, né?
- O que você espera do seu futuro profissional?
- É como eu te falei, agora pra 2008, o que eu espero é um projeto novo. Um novo projeto. Dentro ou fora do banco, mas algo que me provoque e me entusiasme, né?, pela motivação de aprender e de começar a construir algo de diferente. Eu acho que vai me exigir um novo aprendizado, né?, dependendo do que surgir e da oportunidade que acontecer. Um novo aprendizado vai ser necessário, com certeza. E, talvez, se for fora daqui, uma nova adaptação. Com a

nova instituição, com os outros valores, com outra cultura, com outra história.

- Se valesse a pena, você sairia daqui?
- Sairia.

Finalmente, identificando o repertório do sofrimento pela manifestação do desejo de mudança que encontra apoio e sustentação na religião e na família, observa-se que GR04 considera seu tempo de trabalho na organização atual como extinto. Sua argumentação de que todo trabalho tem seu tempo de maturação se torna relativa e circunstancial, pois, em nenhum momento falou-se em abandonar “o banco”, ficando subentendido que a intenção era abandonar “aquele” banco ou aquele “cargo”, pelas limitações encontradas para o pleno desempenho das suas potencialidades.

- E você tá satisfeito com sua função hoje? Você se sente confortável e recompensado por isso?
- Eu gosto. Embora também, na minha vida profissional, eu sempre percebi que existe um tempo de maturação e um tempo de vida mesmo dentro de uma empresa, de uma atividade. E eu acredito que um tempo razoável é um tempo em torno, aí, de cinco anos. E eu já estou chegando próximo desses cinco anos. Então, assim, intimamente, eu já sinto uma necessidade de buscar novos ares. Internamente ou externamente, mas desenvolver um novo trabalho até porque, dentro desta área onde eu estou, eu atingi já um nível, para Belo Horizonte, um nível fora de São Paulo, um nível máximo e eu não consigo crescer mais do ponto onde eu já cheguei.
- E você considera que sua família também está bem?

- Tá. Eu acho que sim. Eu acho que esse contraponto, como eu falei, que é a religião, eu acho que isso é fundamental. Porque isso faz com que a gente se volte também pra família e a minha dedicação e a minha fidelidade para com a família é muito forte. E a religião dá todo o alicerce pra isso. Então, a vontade de voltar pra casa sempre é muito grande. Seja viajando ou seja aqui trabalhando. Isso alimenta a gente, né?

7 PRÁTICAS GERENCIAIS E SOFRIMENTO PSÍQUICO: UMA SÍNTESE ANALÍTICA

A tentativa, neste estudo, de estabelecer uma interface entre o construcionismo social, o sofrimento psíquico e o trabalho de gerência provocou um diálogo profícuo entre estes três constructos, tendo como ponto de convergência a compreensão dos sentidos produzidos pelos gestores a partir da história de vida de cada um. A opção pela divisão temporal possibilitou a escolha de uma trajetória metodológica que admitisse captar as interações, adaptações e transformações vivenciadas por eles em períodos de tempos diferenciados.

Durante o tempo longo, pôde-se verificar que a carga cultural desse tipo de organização traçou, ainda que em curso, uma trajetória alinhada às exigências e às transformações da sociedade ao longo das últimas décadas. As mudanças referentes às tradições bancárias e econômicas, eminentemente masculinas, romperam o século com a participação crescente da mulher. A determinação de atender à sociedade forçou os bancos a se aproximarem e a buscarem clientes nas diversas camadas da população. A obrigatoriedade do lucro veio formatando o comportamento dos gestores bancários, limitando a possibilidade de erro e empurrando sua jornada de trabalho para além das paredes das agências. O poderio econômico dos bancos se contrapôs à demanda psicológica, às vezes frágil, dos gerentes.

Nos relatos referentes ao tempo vivido, as manifestações de sofrimento psíquico se fazem presentes quando, ao serem submetidos às condições impostas pelas organizações bancárias e aceitando-as, os gestores se “adaptam” e permanecem em seus postos, legitimando a situação desconfortável e perniciososa da pressão por resultados a qualquer preço, incluído, nesse caso, o preço da saúde e da qualidade de vida.

No tempo curto, a articulação entre os tempos longo e vivido produz o discurso atual. Considerando-se a linguagem como manifestação subjetiva de sofrimento psíquico dos gestores, os sentidos atribuídos à prática da gerência foram analisados pela subjetividade dos entrevistados. Sob a perspectiva histórico-cultural, tem-se a linguagem como um elemento imprescindível na identificação do fenômeno investigado.

Os repertórios interpretativos e as categorias de análise, compreendidos à luz da abordagem construcionista, permitem identificar de forma científica as construções sociais, as manifestações e as ações decorrentes dessas construções. Dessa forma, a declaração explícita do sofrimento, bem como os relatos implícitos e sutis dessa situação, mostra que a angústia e a aflição no trabalho perpassam as diversas temporalidades e acometem o indivíduo nos dias de hoje. O convívio com o sofrimento, mesmo que subliminar, alcança esses trabalhadores na sua rotina e faz com que, pouco a pouco, as conseqüências se manifestem, minando suas ações, suas emoções, seu corpo e sua saúde.

Embora tenham origem familiar e formação intelectual distintas, o ponto de convergência é o sofrimento ocasionado pelas características do trabalho de gerência. As estratégias encontradas para lidar com as pressões diárias também são diferentes para cada um (espiritualidade, automedicação, encontro com a família, refúgio no sítio, atividades filantrópicas, atividades físicas, liderança compartilhada, etc.), porém, todos buscam uma alternativa para minimizar os impactos provocados pelas atribuições do cargo de gestor e pelos conflitos de relações existentes no seu ambiente de trabalho. Outro ponto em comum em três gestores é o aprendizado por tentativa e erro. Quase sempre, aprendeu-se fazendo. O cargo, a promoção ou a oportunidade vieram antes da capacitação propriamente dita, o que também foi relatado como fator de sofrimento, que teria sido amenizado depois, com o decorrer do tempo, na prática da nova função. Esta evidência pareceu relacionada à inserção da carreira de cada um, quando a

insistência, a busca e a persistência na intenção de trabalhar em um banco foram fatores marcantes que os colocaram frente a um posto que, embora desconhecessem em parte, buscaram conhecer em profundidade e se tornaram competentes e capazes. O que, de fato, ocorreu. As redes de relações prevaleceram e proporcionaram indicação e convites para trabalho. O tempo dedicado à vida social e à família ocupa um espaço minimizado na vida dos gestores. Sua maior dedicação é ao banco. Seu foco é a profissão, embora todos eles demonstrem a intenção e a vontade de que essa situação mude, passando a ter mais tempo para “curtir” outras atividades, como lazer, família, esportes, descanso, isto é, elementos presentes na sociedade e que, atualmente, são objeto de desejo e objetivo a ser alcançado.

No ponto comum relativo ao sofrimento, foram unânimes os relatos de que, embora tenham prazer na profissão, a rotina do banco é desgastante, cansativa e, às vezes, desanimadora. Situações que envolvam demissão, horários rígidos, reuniões sucessivas, cobrança por resultados rápidos, pressão por produtividade, impossibilidade de erros, viagens de negócios, instabilidade do mercado financeiro, controle de pessoal, necessidade de constante atualização e capacitação são recorrentes nas declarações dos gestores. Aliado a isso, foi relatada, freqüentemente, a sensação de que sobra pouco ou nenhum tempo para viver e conviver em sociedade, sobretudo com a família, enquanto a vida passa e as oportunidades são perdidas. A dúvida quanto a abrir mão do alto padrão de vida e conforto e viver com menor salário, mas viver com melhor qualidade de vida é recorrente. De certa forma, esta prisão incomoda, traz sofrimento e angústia, permanecendo uma dúvida sem resposta, ou um dilema sem solução.

Todos esses fatores, isoladamente ou em somatório, contribuem para que as manifestações do sofrimento se manifestem por meio de angústias, falta de paciência, estresses, automedicação, ganho de peso oriundo da impossibilidade da prática de atividades físicas, falta de apetite ou de sono,

sonolência excessiva nos finais de semana, irritabilidade, dentre outros. O tempo dedicado aos filhos, à sua formação e crescimento, bem como aquele dedicado à família pareceu ser o ponto de maior sofrimento, depois do sofrimento dentro do banco. É unânime a insatisfação decorrente da incapacidade de alterar esse quadro, pelo menos no momento atual. Tudo parece estar voltado para o futuro. Sob a ótica dos gestores, o investimento (e nesse caso, o sacrifício da distância), por mais duro que seja, é com vistas no futuro. Futuramente desfrutarão dos benefícios plantados agora (e nesse caso, são as possibilidades de um bom salário e do reconhecimento profissional).

A família sente falta da presença e do apoio, mas pode e deve esperar. Fica a sensação do “acordo” e do “entendimento” familiar para que, “em breve”, os frutos sejam colhidos e saboreados em conjunto. Este pacto, feito tacitamente entre o bancário e a família, parece ter demonstrado fragilidades decorrentes do preço a ser pago pela distância e, sobretudo, pelo distanciamento das relações, por maiores que sejam os benefícios (aqui, financeiros) auferidos.

A análise dos relatos dos entrevistados possibilitou criar uma relação e traçar um paralelo com a comparação feita por Da Matta (1990), entre a “casa” e a “rua”. De acordo com ele, a primeira é espaço de descanso, de relações aquecidas, de harmonia e de parentesco, enquanto a segunda se apresenta como um universo de imprevistos, acidentes, paixões e relações ocasionais e circunstanciais. Da mesma forma, dentro do mundo do trabalho e, neste caso, do ambiente dos bancos, percebe-se um distanciamento muito acentuado entre as vidas vividas em um e em outro ambiente. A “casa”, relacionada aos desejos de proximidade da família, dos filhos, da vida bem vivida e da intimidade, faz um contraponto com a “rua”, ou o banco, lugar de trabalho, de luta, de impessoalidade, de competição, de limites, de regras.

Este pêndulo de intenções e ações, que vai de um lado a outro, acudindo cada um conforme as demandas, cobranças e pressões, faz sofrer. Diante da

impossibilidade de que algum equilíbrio seja vislumbrado, todo sucesso alcançado na área profissional funciona como uma regulação e uma “recompensa” das outras áreas da vida, com as quais a pessoa está insatisfeita (Lima, 1986).

Por mais garantido que esteja o futuro, pelo patrimônio granjeado, ele traz incerteza. Vale a pena esperar e “perder” o presente? Eis mais um dilema, embrionário, mas que começa a trazer fragmentos de sofrimento, encontrado nos depoimentos. Os comentários do tipo: *o fim de semana voa e eu só quero dormir; na quinta-feira eu já tô no bagaço, na sexta, tô no chão; as crianças estão crescendo e eu não estou vendo; meu filho conhece minha voz mais pelo telefone; mais uns cinco anos e eu tô fora; raramente saio daqui antes de nove, dez da noite*, freqüentes no cotidiano e nos discursos dos gestores, seriam indícios da percepção inconstante do tempo. O tédio no período das férias, nos dias mais calmos e nos domingos, faz um contraponto com a ansiedade provocada pelas exigências de uma segunda-feira acelerada ou por uma viagem de negócios prolongada. Em dois dias, ou seja, em 48 horas, vivem-se experiências e sensações praticamente opostas.

Esse movimento oscilatório expõe fraquezas, inseguranças, dúvidas, mas também proporciona o exercício da persistência, a expectativa do êxito, a possibilidade de dar o bom exemplo, aliados à confirmação de caráter ilibado frente aos obstáculos e dificuldades recorrentes no mundo do trabalho, sobretudo na seara dos bancos. A agitação do universo organizacional bancário, por mais escruciante que seja, parece postergar o encontro e o confronto com um vazio existencial, proporcionado pela busca ininterrupta de sucesso, conforto, segurança e estabilidade financeira.

Dessa forma, cada vez mais, a vida destes gestores está imersa no ambiente bancário, dependendo dele e vivendo em função dele. Em uma esfera mais ampla, o trabalho (nesse caso, a gerência) ocupa a maior parte do tempo

diário desses profissionais e tudo parece convergir para que, trabalhando, as metas e os ideais de vida pareçam realizáveis e tangíveis.

A sociedade (incluindo aqui, a família), instância maior de relações, convivências, participações e atuações, palco histórico das conquistas pessoais e profissionais tem, pelo menos nesse retrato, ficado em segundo plano. Pertence a ela (a sociedade) somente o tempo que sobra, depois de “tudo” ter sido feito. Nesta direção, o que foi construído ao longo dos anos, pelos gestores, parece estar relacionado ao fato de que, desde muito cedo, as conquistas se deram por meio de persistência e luta pessoal, sempre difíceis e desafiadoras, mas consistentes e consagradoras. O empreendimento particular, o denodo e o foco na profissão sempre estiveram presentes na trajetória de sucesso profissional. A insistência atual para que carreira continue em constante ascendência permanece, pois, no passado, foi o que deu certo e permitiu as colocações profissionais exitosas. A infância humilde refletiu positivamente na busca por colocações bem remuneradas. A imponência dos bancos, a importância e elegância dos bancários de então brilharam aos olhos dos jovens em início de carreira. Hoje, já profissionais de reconhecidas competências, tanto técnicas quanto pessoais, atingem, ao que parece, o auge de sua carreira com o olhar para frente, fitando o futuro (sobretudo financeiro), e para trás, aprendendo e valorizando o passado, base de todas as conquistas até aqui alcançadas. A realização pessoal, no entanto, deve ter que esperar mais um pouco, com a aflição dos que querem ir um pouco mais além, mas com a certeza dos que conseguiram chegar ao topo e de lá não pretendem e nem querem descer.

A relação dicotômica e muitas vezes contraditória dos gestores com seu trabalho faz aflorar o dilema do “mal necessário”. As queixas pelo estresse vivido e pela pressão sofrida se misturam aos relatos de satisfação e gosto pela profissão. O sofrimento provocado pela rotina corrosiva parece fazer sucumbir o sonho antigo de se tornar bancário, ainda que hoje eles se encontrem mediante a

obtenção do patamar sonhado na infância, buscado pelo esforço e alcançado pela capacidade pessoal e profissional. A negação do sofrimento demonstrou apego dos gestores pelo cargo, embora suas conseqüências não pudessem ser negadas. A tristeza no momento das viagens, a ansiedade pela ausência em casa, a alimentação continuamente desregrada, o ganho de peso provocado pelo sedentarismo, as noites mal dormidas, as pressões permanentes e crescentes no banco, as relações desiguais no trabalho, o risco do erro e a vontade latente de romper com a rotina evidenciam um estado de sofrimento psíquico. O não reconhecimento do sofrimento acaba por criar sistemas defensivos em que a dor permanece desconhecida (Dejours, 1992) e faz com que o trabalhador se esquive da verdade, negando o comprometimento mental, mas aceitando a doença física, a pressão alta, a depressão, o colesterol desregulado e o estresse.

Finalmente, esta avaliação sobre o sucesso e o sofrimento dos gestores faz menear a respeito do dilema vivido por eles sem, contudo, ir ao pessimismo sistemático nem ao otimismo ingênuo. Qualquer trabalho, como foi visto e revisto na fundamentação teórica neste estudo, pode ser apreendido tanto como fonte de desprazeres como também uma plataforma para realizações e conquistas. A possibilidade de se obter um ambiente organizacional produtivo e, ao mesmo tempo, prazeroso faz parte dos anseios e dos objetivos de qualquer trabalhador. Assim, a observância quanto à carga horária de trabalho, a melhoria das relações pessoais e de trabalho dentro das empresas, as condições ergonômicas e a abertura dos canais de comunicação são, simultaneamente, agentes facilitadores e favorecedores de melhorias, sobretudo psicológicas, dentro das empresas. O ambiente de trabalho é, a um só tempo, campo de convivência e ou enfrentamento, mas o saldo deve ser sempre positivo para que os verbos “tolerar” e “sofrer”, dentre muitos conjugados frequentemente nas organizações, sejam, aos poucos, substituídos por “reconhecer” e “curtir”.

Ao ser adotada a visão construcionista (Berger & Luckmann, 1976; Gergen, 1985) como postura epistemológica no desenvolvimento desta pesquisa, viabilizou-se a possibilidade de conhecimento e entendimento das “verdades” narradas pelos gestores e as construções sociais por eles elaboradas. Estas construções, decorrentes das experiências vividas, farão a diferença entre uma apreensão e outra, tornando as relações de poder diferenciadas entre os atores e abrindo (ou fechando) perspectivas de mudanças organizacionais e na sociedade como um todo.

8 CONCLUSÕES

Com a realização deste trabalho objetivou-se investigar a trajetória de vida e profissional de gestores de instituições bancárias, particularizando os sentidos atribuídos à prática gerencial e sua relação com o sofrimento psíquico. Mais especificamente, buscaram-se: a) recuperar e reconstruir a história de vida e profissional de quatro executivos que atuam em um banco estrangeiro localizado na cidade de Belo Horizonte (MG); b) apreender os sentidos atribuídos pelos gestores à prática gerencial, particularizando aqueles construídos em torno do exercício do poder e c) analisar e compreender a relação entre esses sentidos e o sofrimento psíquico experimentado pelos gestores em suas atuais práticas gerenciais no cotidiano de uma organização bancária.

Para cumprir esses objetivos, recorreu-se aos fundamentos epistemológicos da abordagem construcionista, conjugando-os com uma abordagem teórica que abrigou reflexões sobre as transformações macrossociais que afetam a vida das organizações bancárias e das pessoas, relações de trabalho, práticas gerenciais, relações de poder e sofrimento psíquico nas organizações. Recorreu-se também ao método de história de vida e à análise das práticas discursivas como recurso metodológico para dar suporte ao desenvolvimento da dissertação que ora se encerra.

A investigação de sofrimento psíquico em gestores constituiu uma tarefa instigante e desafiadora, sobretudo pela ambigüidade e pela imprecisão do termo "sofrimento", que tanto é assumido pela literatura como expressão da doença mental, quanto é tido como uma etapa anterior às manifestações desta no corpo e suas conseqüências. Para efeitos deste trabalho de dissertação, adotou-se o sofrimento como um elemento contíguo à vida e ao trabalho associado às

práticas gerenciais, e não como um distúrbio mental ou uma doença, pura e simplesmente.

A análise das práticas discursivas dos gestores permitiu a identificação de dois repertórios interpretativos que (denominados de transformações do mundo do trabalho e de sofrimento psíquico) deram origem a seis categorias de análises que permitiram, numa dinâmica temporal própria, a compreensão das histórias de vida dos gestores entrevistados. Buscou-se interpretar as histórias individuais desde a infância até a atualidade, particularizando os sentidos atribuídos à função gerencial.

Observou-se que a arte de “fazer acontecer”, obter resultados, tomar decisões e praticar ações gerenciais, numa interação constante com a equipe de trabalho, torna a tarefa da gerência muitas vezes cansativa e, não raro, desanimadora. Nem sempre o “fazer acontecer” ocorre de maneira contínua, crescente e, sobretudo, prazerosa. Os métodos utilizados pelos gestores em suas práticas administrativas variam de acordo com as circunstâncias, as exigências e as reações advindas tanto das camadas hierarquicamente inferiores como daquelas situadas no topo organizacional. Ao colocarem o trabalho como algo definitivamente central em suas vidas, os gestores, embora insatisfeitos com o monopólio exigido pela profissão e o trabalho, admitem-se ser felizes por estarem conseguindo valorização na carreira e, principalmente, sucesso profissional.

As análises produzidas evidenciaram que os gestores procuram encontrar satisfação e prazer na realização de tarefas em diversas esferas da vida (trabalho, família, viagens, lazer, filhos). No entanto, eles consideram esta busca uma experiência frustrada, mesmo tendo o conhecimento de que a maior parte do seu esforço, tempo e dedicação se destinam ao trabalho e às exigências deste. Dessa forma, ficou claro que, além da realização profissional por meio do

trabalho, existe uma procura contínua pela realização pessoal marcada por momentos de prazer e sofrimento.

Esta relação com o mundo trabalho e suas transformações marcou as histórias de vida dos gestores, que se sentem pressionados permanentemente pelas exigências da função gerencial. O aumento das exigências no mundo trabalho elevou o nível de desgaste emocional dos gestores. As situações vividas na *infância* e na *adolescência*, bem como a influência dos pais e o incentivo de parentes bancários, constituíram fatores determinantes na escolha da carreira dos entrevistados. Enquanto alguns se identificavam com a profissão paterna, outros não queriam decepcionar ou contrariar as expectativas depositadas pelos pais, optando por herdar a carreira bancária.

Pela análise das práticas discursivas acerca da *inserção no mundo do trabalho e a entrada no banco*, observou-se que os gestores foram, ao longo de suas vidas pessoais e profissionais, submetidos às diversas exigências em termos de capacitação profissional. Quando não foi exigida unicamente uma capacitação diferenciada, aspectos como experiência, indicação e disponibilidade também foram marcantes na trajetória profissional dos gestores. A capacidade de suportar cargas intensas de trabalho parece ser permanentemente avaliada pela direção, passando a ser fator determinante na escalada ascendente da profissão. Dessa forma, desde cedo, eles foram submetidos à lógica produtiva, foram chamados a produzir, gerar resultados e assumir novos desafios.

As análises das práticas discursivas demonstraram que os gestores foram socializados para vencer, superar limites a qualquer preço e aprender a fazer fazendo. Ao liderarem e serem liderados, novas habilidades e competências foram desenvolvidas ao longo da sua inserção no mundo do trabalho. Alguns recorrendo ao treinamento de pessoal dentro da organização, outros se valendo somente de experiências anteriores, vividas em outras organizações.

Os resultados desta pesquisa apontaram, ainda, que múltiplos sentidos são construídos em torno das práticas gerenciais. Esses sentidos, dependendo da interpretação feita pelo gestor acerca das referidas práticas, podem dar origem ao sofrimento psíquico carregado de ambigüidades. Pelas análises das entrevistas, conclui-se que os gestores reconhecem a necessidade de uma mudança de rumo em suas rotinas de trabalho e de vida pessoal, embora alguns deles tenham negado a existência clara de sofrimento, atribuindo que o cansaço, a tristeza e o medo sejam inerentes ao cargo e ao “negócio”. Além dessas manifestações, o sofrimento também foi retratado pelos gestores como algo carregado de outros sentidos, tais como repúdio à chefia, crise emocional, colapso nervoso, estresse físico e conflitos pessoais no ambiente do banco.

Ao longo das suas trajetórias profissionais, os gestores foram chamados ao exercício do poder. Eles foram submetidos a diversas *relações de poder* em que foram “convocados” a negociar, usar autoridade, controlar recursos estratégicos, fazer uso de diversos tipos de capital (social, simbólico e econômico), mediar conflitos e defender interesses organizacionais e, muitas vezes, dos próprios subordinados. A análise das práticas discursivas produzidas pelos gestores evidenciou que este exercício político pode gerar diversos transtornos psíquicos na medida em que eles se sentem sós, abandonados no momento em que são obrigados a demitir parceiros, corrigir ações, tomar decisões cruciais ou manipular grandes volumes financeiros. Os gestores se sentem fragilizados e passam a conhecer seus limites, sendo obrigados a conviver com o sofrimento decorrente da posição de mediador; uma posição política que os coloca entre os interesses da organização e dos subordinados, entre a necessidade de produzir resultados e o desejo de humanizar as relações. Neste contexto, as relações de poder assumem uma conotação carregada de diversos sentidos. De um lado, o poder é visto como algo que produz solidão, abnegação, dúvida, conflito e renúncia, e, do outro, como uma força que induz o

gestor ao prazer, aos desafios, ao domínio político e ao exercício de comando e de liderança, possibilitados pelas práticas gerenciais.

Essa ambivalência perpassa as trajetórias profissionais dos gestores que procuram mediar a relação entre a vida no trabalho e a vida fora dele e a negar o seu próprio sofrimento. A dedicação irrestrita ao banco possibilita a chance de sucesso na carreira e permite o acesso a níveis hierárquicos e financeiros privilegiados. Esta possibilidade foi retratada, pelos gestores, como sendo a garantia de um futuro tranquilo para a família. Portanto, trabalhar como gerente compensa, mesmo que este trabalho tenha um preço. Conscientes ou não do sofrimento associado às práticas gerenciais e ao exercício do poder, os gestores constroem uma espécie de racionalidade gerencial em que os fins justificam os meios e o que eles passam (adoecimento, cansaço, irritabilidade, solidão, etc.) não pode ser considerado sofrimento, mas uma fase profissional difícil que tem que ser enfrentada e vencida.

Assim, o sofrimento é mascarado e negado pelos gestores. Os distúrbios alimentares e do sono, as adicções, a prática da automedicação, a tristeza crônica e o medo que assolam o cotidiano gerencial são vistos como algo natural que precisa ser superado em nome do trabalho gerencial e do sucesso profissional. Assim, na tentativa de tolerar as investidas contra a sua própria natureza dentro do ambiente de trabalho, os gestores acabam por camuflar e confundir seus desejos e objetivos com as determinações e objetivos institucionais. O sofrimento, por não ser reconhecido pela organização e nem mesmo pelo trabalhador, acaba sendo “empurrado” para frente e passa a fazer parte da rotina que abafa os projetos pessoais e os desejos mais recônditos dos trabalhadores, ao mesmo tempo em que a organização se posiciona de modo impessoal. Naturaliza-se o sofrimento, incorporando-o à vida dentro e fora do trabalho.

Pelas análises dos resultados desta pesquisa, verificou-se que as transformações pelas quais passaram as organizações bancárias, ao longo das

últimas décadas, continuam a provocar a produção de múltiplos sentidos nos trabalhadores. O sentido do trabalho que gera sofrimento prevalece sobre o sentido do trabalho como fonte de prazer. Este, pontuado pela primazia da independência financeira, do poder e do capital social disponibilizado no seu exercício, e aquele, marcado pelo incômodo psicológico da rotina no trabalho, pela reivindicação de velocidade nas decisões e pela exigência física ocasionada pelas práticas gerenciais contemporâneas.

Quando indagados sobre quais seriam as suas *perspectivas* e estratégias futuras para fugir às malhas do sofrimento, os gestores entrevistados evidenciaram algumas de suas estratégias de enfrentamento ao sofrimento psíquico incorporado às práticas gerenciais. Além de negar a existência do sofrimento, os gestores procuram desenvolver uma estratégia de autoconvencimento de que o futuro a ele reservado será bem melhor. Para tanto, eles procuram promover modificações pontuais na rotina do trabalho, bem como redirecionar sua vida pessoal, embora essa meta seja considerada difícil de ser alcançada.

Outra estratégia tem sido a canalização de esforços e energias para o êxito na carreira como uma fonte de prazer que deve ser conquistado a qualquer custo. Na interpretação dos gestores, as oportunidades de lazer, diversão e descanso passaram a ser determinadas pelo êxito na profissão e não como algo que seja incorporado como um valor intrínseco. Esse sentido atribuído às referidas oportunidades conduz a uma espécie de racionalização em que o êxito profissional compensa o esforço, a superação e, conseqüentemente, o sofrimento experimentado pelos gestores. Por outro lado, parece que o exercício da função gerencial e o poder a ela atrelado produzem efeitos positivos na concepção dos gestores que passam a gozar do prazer e da satisfação. A posição diferenciada, o respeito conquistado e a confiança depositada pela empresa, ainda que permeados pelo sofrimento, parecem proporcionar aos gestores uma sensação de

auto-realização, um sentimento, mesmo que limitado pela estrutura organizacional, de orgulho, status organizacional/social e conquista.

A noção de futuro também marca a experiência vivenciada pelos gestores entrevistados. O futuro parece ter um sentido de sacrifício pessoal para os gestores, que constroem uma espécie de cálculo mental marcado pela idéia de *preciso suportar as pressões de hoje para poder desfrutar e ter prazer amanhã*. Essa visão conduz à lógica da adesão voluntária aos objetivos organizacionais que precisa ser explorada em outras pesquisas e gera uma espécie de energia, uma força motora que dá sustentação às práticas gerenciais construídas pelos gestores e subordinados no cotidiano organizacional. Apesar disso, ao que parece evidenciado, a saúde psíquica dos gestores se mantém atrelada à intensidade e às exigências gerenciais como também às imposições da instituição bancária. Suportar tal situação parece ser o que, de fato, fragiliza e compromete, ainda que a longo prazo, a saúde psíquica dos gestores, cujas manifestações se apresentam nas formas diversificadas das doenças psicossomáticas.

Finalmente, observa-se que a maneira de trabalhar, sofrer e adoecer dentro das organizações e, em especial, das organizações bancárias, exige abordagens e visão empresarial inovadoras, formatos personalizados de gestão de recursos humanos, canais eficientes de comunicação interna, avaliações de produtividade coerentes e humanizadas, estruturas e espaços capazes de acolher e considerar as manifestações do sofrimento não somente gerencial, foco desta pesquisa, mas dos profissionais militantes deste segmento organizacional. Em síntese, os resultados permitiram evidenciar que o sofrimento psíquico está associado à intensidade das práticas gerenciais atuais, visto que se estabeleceu entre os gestores o dilema do trabalho que liberta, cria valor e emancipa, mas que também escraviza, sacrifica e desafia. Ao serem apontados os descompassos, mas, sobretudo, os caminhos mais adequados à organização e às

pessoas, um passo importante é dado na direção da criação de um estado de bem-estar pessoal e profissional e fomenta-se um debate sobre o tema do sofrimento psíquico na seara dos bancos e, quem sabe, dentro de outros ambientes empresariais e em toda a sociedade, de uma maneira abrangente.

Espera-se que o conhecimento produzido ao longo desta dissertação, mesmo que circunscritas aos limites das histórias de vida investigadas, possa contribuir para ampliar o conhecimento acerca das práticas gerenciais e os sofrimentos vivenciados por seus praticantes. Acredita-se também que as reflexões articuladas ao longo deste texto acadêmico sirvam de inspiração para a redefinição das práticas gerenciais em organizações bancárias, tornando-as mais humanizadas.

Destaca-se, ainda, que durante o desenvolvimento desta dissertação, surgiram diversas questões que podem ser objeto de futuras pesquisas, como, por exemplo:

- a) realizar uma pesquisa para explorar o sentimento de solidão experimentado por aqueles que galgam o topo das organizações bancárias;
- b) investigar diversas psicopatologias desenvolvidas por gestores no contexto do trabalho gerencial e executivo e
- c) explorar de forma mais densa a dimensão do prazer experimentado por gestores em suas práticas administrativas cotidianas.

9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALENCAR, E. **Introdução à metodologia de pesquisa social**. Lavras: UFLA, 1999. 125 p.

ALENCAR, E. **Métodos de pesquisa nas organizações**. Lavras: UFLA/FAEPE, 2000. 109 p.

ANDRADE, A. **Ocorrência e controle subjetivo do stress na percepção de bancários ativos e sedentários: a importância do sujeito na relação “atividade física e saúde”**. 2001. 312 p. Tese - (Doutorado em Engenharia de Produção – Ergonomia) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC.

ARENDT, H. **A condição humana**. 10. ed. Rio de Janeiro: Ed. Forense Universitária, 2001. p.05-13.

BAKTHIN, M. **Estética da criação verbal**. São Paulo: M. Fontes, 1997. 412 p.

BATISTA, E. *Empowerment* no setor bancário: emancipação do trabalho ou contradição do discurso? **Revista Perspectiva Contemporânea**, Campo Mourão, v. 1, n.1, jan/jul. 2006. 25p.

BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: J. Zahar, 2001. 242 p.

BENNIS, W. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996. 189 p.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: a administração do sentido**. São Paulo: Atlas, p. 102-108, 1994.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 1976. 247 p.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. 12. ed. Petrópolis: Vozes, 1985. 248p.

BOURDIEU, P. **L’illusion biographique**. Actes de la recherche em science sociales. Paris: Éditions de Minuit/MSH-EHESS1986. p.44-45.

BRANDIMILLER, P. A. Caixas: segmento de impacto da automação bancária. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, Fundacentro, Ministério do Trabalho. 22 p. Florianópolis, v. 22, n. 81, p. 48-66, 1994.

CAMARGO, A. Os usos da história oral e da história de vida: trabalhando com elites políticas. **Dados – Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 1, p. 5-28, 1984.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1999. 617p.

CODO, W.; SAMPAIO, J. J. C. **Sofrimento psíquico nas organizações: saúde mental e trabalho**. Petrópolis: Vozes, p.316-329, 1995.

CORRÊA, A. M. H. **O assédio moral na trajetória profissional de mulheres gerentes: evidências nas histórias de vida**. 2004. 183 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – FACE/Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG.

DA MATTA, R. **Carnavais, malandros e heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro**. 5. ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1990. 287p.

DAVEL, E.; MACHADO, H. V. A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v.8, n. 26, p. 18-40, 2001

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho** – estudo da psicopatologia do trabalho. 5. ed. São Paulo: Cortez, 1992. 168p.

DEJOURS, C. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994. 145p.

DRUCKER, P. **A organização do futuro**. São Paulo: Ed. Futura, p.159-168, 1997.

DUARTE JÚNIOR, J. **O sentido dos sentidos: a educação (do) sensível**. 2000. 234 p. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Educação, Campinas, SP.

ELIAS, N. **A sociedade de corte: investigação sobre a sociologia da realeza e da aristocracia de corte**. Rio de Janeiro: J. Zahar, 2001. 308p.

FALLGATTER, M. G. H. **Alternativas para o desenvolvimento humano para o contexto da aprendizagem organizacional**. 1996. 122 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC.

FARIA, J. H.; MENEGHETTI, F. K. A instituição da violência nas relações de trabalho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

FERREIRA, A.B.H. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986. 687p.

FIORIN, J. L. **Linguagem e ideologia**. 7. ed. São Paulo: Ática, 2003. 87p.

FOUCAULT, M. **Vigiar e punir**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 1986. 259p.

GERGEN, K. J. The social constructionist movement in modern psychology. **American Psychologist**, Washington, v. 40, n. 3, p. 266-275, 1985.

GOBBI, B.; CUNHA, E. P.; BRITO, M. J.; SENGER, I. Politizando o conceito de redes organizacionais: uma reflexão teórica da governança como jogo de poder. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3., 2004, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2004. 18 p.

GOLEMAN, D. **Trabalhando com a inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001. 321p.

GONÇALVES, C. F. F. **Ergonomia e qualidade do serviço bancário: uma metodologia de avaliação**. 1995. 344 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção – Ergonomia) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC.

GRISCI, C. L. I.; BESSI, V. G. Modos de trabalhar e de ser na reestruturação bancária. **Sociologias**, Porto Alegre, V 8, n. 12, 188 p. 2004.

GRISCI, C. L. I. Dos corpos às máquinas em rede: reestruturação do trabalho bancário e constituição do sujeito. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 7, n. 1, jan/mar. 2003. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm>>. Acesso em: 20 de jun de 2007.

GUERREIRO RAMOS, A. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora da FGV, p.17-48, 1989.

KANITZ, S. Amor e lealdade. **Revista Veja**, São Paulo, v. 41, n. 12, 145 p. 2008.

KUJAWSKI, G.de M. **A crise do século XX**. São Paulo: Ática, 1988.

LAFETÁ, D. C. Uma análise do poder organizacional sob o prisma da globalização. In: **Gestão, trabalho e cidadania: novas articulações**. PIMENTA, S. M.; CORRÊA, M. L. (Org.). Belo Horizonte: Autêntica, 2001.

LIMA, M. E. A. **O significado do trabalho humano: mito e ilusões do homem moderno**. 1986. 177 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais. Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte, MG.

LIMA, S. C. de C.; VIANA, T. de C. Vivência subjetiva de desamparo no mundo do trabalho contemporâneo: linhas de um debate. **Pesquisas e Práticas Psicossociais**, São João Del Rei, v. 1, n. 1, p.25-36, 2006.

LIPP, M. N.; NOVAES, L. E. **O stress: mitos e verdades**. São Paulo: Contexto, 1996. 164p.

MENEGASSO, M. E. **O declínio do emprego e a ascensão da empregabilidade: um protótipo para promover condições de empregabilidade na empresa pública do setor bancário**. 1998. 405 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC.

MERLON, Á. R. C.; BARBARINI, N. Reestruturação produtiva no setor bancário brasileiro e sofrimento dos caixas executivos: um estudo de caso. **Psicologia Social**, Porto Alegre, v. 14, n. 1, p. 12-45, 2002.

MEZAN, R. **Interfaces da psicanálise**. São Paulo: Companhia das Letras, p.217-392, 2002.

MICHAELIS 2000: moderno dicionário da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Reader's Digest, 2000. 2 v. 1117p.

MINTZBERG, H. **Trabalho do executivo: o folclore e o fato**. São Paulo: Nova Cultural, p.5-37, 1986. (Coleção Harvard de Administração, n. 3).

MISOCZKY, M. C. A. Campo de poder e ação em Bourdieu: implicações de seu uso em estudos organizacionais. In: XXV ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

MOLON, S. I. Cultura – a dimensão psicológica e a mudança histórica e cultural: subjetividade e constituição do sujeito em Vygotsky. In: III Conferência de Pesquisa Sócio-cultural, 3, 2000, Campinas. **Anais...** Campinas: 2000.

MONTANHA, L. C. P. **Reestruturação produtiva e trabalho bancário no Brasil: crise, rupturas e fetiche no caso das demissões voluntárias no BANESPA**. 2006. 198 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Estado de São Paulo. São Paulo, SP.

MORGAN, G. Explorando a caverna de Platão: as organizações vistas como prisões psíquicas. In: **Imagens das organizações**. São Paulo: Atlas, 1996. 421p.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora, 1983. 216p.

MOTTA, F. C. P. Controle social nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 2, p. 68-87, 1993.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1995. 166 p.

OLIVEIRA, A. V. **Pós-modernidade e sofrimento psíquico: análise feita a partir de depoimentos de psicólogos clínicos**. 2006. 121p. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG.

PEREIRA, M.C. **Reestruturação produtiva, subjetividade e sentidos do desemprego no contexto industrial de Lavras – MG: uma abordagem construcionista**. 2005. 171p. Dissertação. (Mestrado em Administração). UFLA Lavras, MG.

PESSOA, E. **Educação empreendedora – uma abordagem tridimensional**. Revista Angrad, Rio de Janeiro: v.7, n.4, p. 25-44, out/dez.,2006

ROSSI, A. M. **Autocontrole: nova maneira de controlar o estresse**. 5. ed. Rio de Janeiro: Ed. Rosa dos Tempos, 1994. 152p.

SALEM, P. **Do luxo ao fardo: um estudo histórico sobre o tédio**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2004. 186p.

SANTOS, B. S. **A crítica da razão indolente: contra o desperdício da experiência**. São Paulo: Cortez, 2000. 323p.

SANTOS, B. S. **Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1996. 241p.

SANTOS, B. S. **Um discurso sobre as ciências**. Porto: Afrontamento, 2002. 168p.

SEGNINI, L. R. P. **Mulheres no trabalho bancário: difusão tecnológica, qualificação e relações de gênero**. São Paulo: Ed. da Universidade de São Paulo, 1998. 38p.

SEGNINI, L. R. P. Reestruturação nos bancos no Brasil: desemprego, sub-contratação e intensificação do trabalho. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 20, n. 67, p. 18-45, 1999.

SILVA, R.C. Controle organizacional, cultura e liderança: evolução, transformações e perspectivas. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 22., 2002, Recife. **Anais...** Recife: Observatório da realidade organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

SILVEIRA, R. A. **Michel Foucault: poder e análise das organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 2005. 165p.

SPINK, M. J. (Org.) **Práticas discursivas e produção de sentido no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas**. 3 ed. São Paulo: Cortez, 2004. 334p.

TEIXEIRA, M. G. **Gerência e novas estratégias de gestão: um estudo de caso sobre transformações no campo gerencial**. 1995. 213 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – CEPEAD, Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, MG..

TOURAINÉ, A. **Crítica da modernidade**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994. 470p.

VENTURA, E. C. F. **Dinâmica de institucionalização de práticas sociais:** estudo da responsabilidade social no campo das organizações bancárias. 2005. 334 p. Tese (Doutorado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, RJ.

VIANNA, M. A. F; VELASCO, S. D. **Futuro:** prepare-se!: cenários e tendências para um mundo de oportunidades. São Paulo: Ed. Gente, 1998. 89p.

ZALESNIK, A.; KETS DE VRIES, M. F. **O poder e a mente empresarial.** Enio Matheus Guazzelli & Cia. Ltda. São Paulo, 1981. 219p.

ANEXOS

ANEXO 1

Roteiro básico das entrevistas realizadas
Aspectos que foram investigados

Trajatória de vida e profissional

- 1 - Origem socioeconômica
- 2 - Relações familiares
- 3 - Formações educacional e intelectual
- 4 - Motivos do ingresso no banco
- 5 - Fatores que levaram ao atual cargo
- 6 - Relação trabalho-família
- 7 - Experiências profissionais anteriores

Sentidos atribuídos ao exercício do poder

- 8 - Rotina no banco
- 9 - Funções exercidas
- 10 - Problemas existentes
- 11 - Relações com superiores hierárquicos
(*autoridade, negociação, persuasão, coalizão*)
- 12 - Relações com subordinados
(*autoridade, negociação, persuasão, coalizão*)
- 13 - Dificuldades enfrentadas
- 14 - Aspectos geradores de sofrimento
- 15 - Tipos de treinamento recebido
- 16 - Mensuração da produtividade
- 17 - Recomposição psicológica
- 18 - Descrição de um dia de trabalho

Relação entre os sentidos atribuídos e o sofrimento psíquico:

- 19- Formas manifestadas do sofrimento psíquico
- 20- Como conviver com o sofrimento
- 21 - Como evitar o sofrimento
- 22 - Como sair do sofrimento
- 23 - Evento crítico
- 24 - Regulação (uso de medicamento e/ou outros)
- 25 - Expectativas quanto à carreira

Roteiro de perguntas:

Você pode fazer um relato da sua infância? Onde foi?
E sua adolescência? Foi confortável, feliz?
Você foi bom aluno? Boas notas? Gostava de estudar?
Qual sua formação? Fez muitos cursos? Idiomas?
Por que escolheu o banco? Teve outras opções?
Como chegou à gerência? Gosta do que faz?
Atuou em outras funções no banco? Quais? Gostou?
Você está na função que sonhou? Pretende mudar?
Sua família apóia sua profissão? Participa dela?
Seus trabalhos anteriores tinham as mesmas características?

Qual sua rotina no banco?
Tem intervalos? Viagens? Visitas?
De que maneira lida com as suas funções?
Existem problemas de difícil solução? Tem conseguido resolver?
Como são as relações com seus superiores?
E as relações com subordinados?
Você se sente pressionado?
Você se sente confortável? E para comandar?
Você se sente preparado para a função que exerce?
Você se sente valorizado pelo banco?
Você já teve que demitir funcionários? Como se sentiu?
Você sente medo da demissão? Se sente isolado?
Você tem receio de não alcançar as metas exigidas?
As justificativas pelas metas não realizadas são aceitas?
Existe pressão psicológica no ambiente de trabalho?
Você poderia descrever um dia de trabalho?

Como conviver com as dificuldades do trabalho?
O que você faz para regular as pressões diárias?
Como conciliar família e trabalho? Tem tempo suficiente?
Você já teve algum episódio clínico devido ao trabalho?
Você considera sua rotina estafante? Em que ponto?
Poderia relatar algum evento que tenha ficado marcado?
Você se considera um bom líder?
Você considera que as pessoas lhe vêem como um líder?
Fez ou faz uso de algum medicamento? Qual?
Que hora do dia você se sente melhor?