

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

Programa de Pós-Graduação em Administração
Mestrado

**GESTÃO & SUBJETIVIDADE:
a fala dos gerentes (re)velando aspectos da função gerencial
contemporânea**

Leonardo Torres Teixeira Leite

Belo Horizonte
2009

Leonardo Torres Teixeira Leite

GESTÃO & SUBJETIVIDADE:
a fala dos gerentes (re)velando aspectos da função gerencial
contemporânea

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Kely César Martins Paiva

Área de Concentração: Organização e Estratégia

Linha de Pesquisa: Relações de poder e dinâmica das organizações

Belo Horizonte
2009

ATA DE APROVAÇÃO

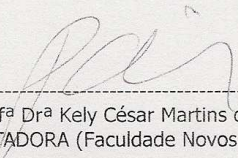


Instituto Novos Horizontes de Ensino Superior e Pesquisa Ltda.
Faculdade Novos Horizontes
Mestrado Acadêmico em Administração

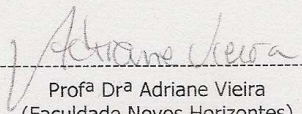
ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE Mestrado Acadêmico em Administração do Senhor **LEONARDO TORRES TEIXEIRA LEITE**, REGISTRO Nº. 050/2009. No dia 27 de novembro de 2009., às 09:00 horas, reuniu-se na Faculdade Novos Horizontes, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, para julgar o trabalho final intitulado **"GESTÃO & SUBJETIVIDADE: a fala dos gerentes (re)velando aspectos de função gerencial contemporânea"**, requisito parcial para a obtenção do **Grau de Mestre em Administração**, linha de pesquisa: **RELAÇÕES DE PODER E DINÂMICA DAS ORGANIZAÇÕES**. Abrindo a sessão, a Senhora Presidente da Comissão, **Profª Drª Kely César Martins de Paiva** após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra ao candidato para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do candidato. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do candidato e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final: **APROVADO**.

O resultado final foi comunicado publicamente ao candidato pela Senhora Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, a Senhora Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora.

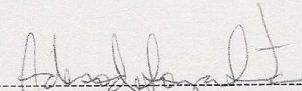
Belo Horizonte 27 de novembro de 2009.



Profª Drª Kely César Martins de Paiva
ORIENTADORA (Faculdade Novos Horizontes)



Profª Drª Adriane Vieira
(Faculdade Novos Horizontes)



Prof. Dr. Anderson de Souza Sant'Anna
PUC/FDC

Rua Alvarenga Peixoto, 1270 – Santo Agostinho – CEP: 30.180-121
Av. Sinfrônio Brochado, nº 1281 - Barreiro de Baixo – CEP: 30640-000
Telefone: (31)3293-7000 – Site: <http://www.unihorizontes.br>
Belo Horizonte- MG

A quem se interessar possa.

AGRADECIMENTOS

Ao Programa de Pós-Graduação da Universidade Corporativa Banco do Brasil,
pela concessão de auxílio financeiro e outros benefícios.

Aos professores do programa de mestrado da Novos Horizontes, em especial
às professoras Marília Novais da Mata Machado e Vera L. Cançado,
pelas contribuições ao aprimoramento do projeto de pesquisa.

Aos diversos autores referenciados nesta dissertação,
pelas elucidações e inúmeras provocações intelectuais ao longo do percurso.

À professora Kely César Martins Paiva,
pela confiança e orientação precisa.

Aos gerentes do Banco do Brasil, mais que sujeitos de pesquisa,
– cerne deste trabalho,
pelo compartilhamento generoso de suas experiências, sentimentos e impressões

revelar

- *verbo transitivo direto*

1. *permanecer de vigia, de sentinela, de guarda; vigiar*
2. *ficar acordado, em vigília*
3. *passar (um período de tempo) acordado*
4. *permanecer acordado, ao pé de (alguém que dorme, que está enfermo, ou que está morto)*
5. *dispensar cuidados, proteção a; tratar de, interessar-se, dedicar-se, zelar, proteger*
6. *conservar-se aceso (uma chama, uma vela, uma luz etc.)*

velar

- *verbo transitivo direto*

1. *permanecer de vigia, de sentinela, de guarda; vigiar*
2. *ficar acordado, em vigília*
3. *passar (um período de tempo) acordado*
4. *permanecer acordado, ao pé de (alguém que dorme, que está enfermo, ou que está morto)*
5. *dispensar cuidados, proteção a; tratar de, interessar-se, dedicar-se, zelar, proteger*
6. *conservar-se aceso (uma chama, uma vela, uma luz etc.)*

RESUMO

O objetivo central desta pesquisa consiste em analisar como se processam as relações entre o exercício da função gerencial e a subjetividade de determinados gestores, a partir da perspectiva deles próprios, expressa nas falas dos sujeitos estudados. Como referencial teórico à abordagem, partiu-se da análise do complexo contexto contemporâneo, em que se destaca a centralidade das organizações. Realizou-se uma breve retrospectiva da função gerencial e discutiu-se a temática da subjetividade, no âmbito dos estudos organizacionais. Como metodologia de pesquisa, adotou-se a epistemologia qualitativa, proposta por Fernando González Rey. A partir de conversações com os cinco sujeitos de pesquisa (gestores do Banco do Brasil), analisaram-se as percepções desses gerentes em relação à articulação de suas histórias individuais com as respectivas carreiras e descrições singulares do cotidiano na função gerencial. Os temas tratados nas conversações individuais foram articulados, por meio de análise interpretativa, aos sentidos e aos significados singulares dos gerentes estudados, revelando-se, ainda que parcialmente, as subjetividades em questão. Articularam-se, ainda, as expressões de cada um dos sujeitos, elaborando-se uma síntese dos significados coletivos comuns e das diferenças percebidas em relação aos seguintes pontos: motivos para ingresso na organização, características pessoais relevantes para o exercício da função gerencial, cotidiano de trabalho, aspectos positivos e negativos do trabalho e impactos da função na vida pessoal dos gerentes. Foram identificados, também, aspectos da função gerencial (presentes com destaque na literatura especializada e nas políticas de gestão da organização) que não emergiram na fala dos entrevistados, tais como: competência profissional, ética, responsabilidade socioambiental, sustentabilidade, liderança, motivação, estresse e qualidade de vida no trabalho. Esse conjunto de não ditos constitui relevante achado de pesquisa, que merece posterior aprofundamento. Na relação indivíduo *versus* organização, para além dos evidentes efeitos decorrentes da lógica empresarial homogeneizante, parecem existir espaços, ainda que sutis, para a afirmação dos sujeitos, que, dessa forma, imprimem suas próprias marcas ao trabalho que realizam.

Palavras-chave: Subjetividade. Gerente. Gerência. Empresa pública

ABSTRACT

The main objective of this research is to examine how it is process the relationship between the performance of the management function and the subjectivity of individual managers - from the perspective of their own, expressed in the statements of the subjects studied. The theoretical approach, the starting point was the analysis of complex contemporary context, which emphasizes the centrality of organizations, held a brief review of the management function and discussed the issue of subjectivity in the context of organizational studies. As research methodology was adopted Qualitative Epistemology proposed by Fernando González Rey From conversations with the five study subjects (managers of the Bank of Brazil), analyzes the perceptions of managers regarding the articulation of their individual stories with the their careers and descriptions of daily life in the natural managerial function. The topics addressed in individual conversations were articulated through interpretative analysis, to the senses and the natural meaning of the managers studied, revealing, even partially, the subjectivities. It was produced a synthesis of common meanings (and differences) observed in the following issues: reasons for joining the organization, personal characteristics relevant to the exercise of management function, the daily work, positive and negative aspects of work and the impact of the function in the personal lives of managers. It was identified aspects of the management (presented in literature and founded in the management policies of the organization) that did not emerge in statements of the five managers, such as: competencies, ethics, social-environmental responsibility, sustainability, leadership, motivation, stress and quality of life at work. This set of unsaid is relevant finding of research that deserves further development. In the individual-organization relation, beyond the obvious effects of the business logic homogeneous, there appear to be spaces, even subtle, to the affirmation of individuals who, thus, print their own labels to their work.

Keywords: *Subjectivity. Manager. Management. Public Company*

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – Estrutura interna do Banco do Brasil	62
GRÁFICO 1 – Trajetória de carreira dos gerentes entrevistados	84
QUADRO 1 – Roteiro para análise de discurso, segundo Machado (2008)	54
QUADRO 2 – Correlação cargos comissionados/referência organizacional	63
QUADRO 3 – Trechos selecionados da conversa com o primeiro entrevistado	72
QUADRO 4 – Trechos selecionados da conversa com o segundo entrevistado	74
QUADRO 5 – Trechos selecionados da conversa com o terceiro entrevistado	77
QUADRO 6 – Trechos selecionados da conversa com o quarto entrevistado	79
QUADRO 7 – Trechos selecionados da conversa com o quinto entrevistado	82
QUADRO 8 – Caracterização demográfica dos gerentes entrevistados	85
TABELA 1 – O Banco do Brasil em grandes números	60

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Anbid – Associação Nacional dos Bancos de Investimento

ATB – Acordo de trabalho

Asneg – Assistente de negócios

BB – Banco do Brasil

BEP – Banco do Estado do Piauí

Besc – Banco do Estado de Santa Catarina

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

BNH – Banco Nacional da Habitação

Brasilprev – Plano de previdência privada do Banco do Brasil

BSC – *Balanced Scorecard*

Caixex – Caixa executivo

Caixa – Caixa Econômica Federal (CEF)

GDC – Sistema Gestão de Desempenho por Competências

Gepes – Gerência Regional Gestão de Pessoas

Gerad – Gerente de administração

Gerev – Gerência (e Gerente) regional de varejo

Gerex – Gerente de expediente

IES – Instituições de Ensino Superior

LIC – Livro de Instruções Codificadas (sistema normativo do Banco do Brasil)

MBA – *Master Business Administration*

Ourocap – Título de capitalização do Banco do Brasil

PF – Pessoa física

PJ – Pessoa jurídica

POP – Programa de Orientação Profissional

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

RO – Referência organizacional

RSA – Responsabilidade socioambiental

Super – Superintendência Estadual de Negócios Varejo e Governo

TAO – Sistema Talentos e Oportunidades

UAB – Universidade Aberta do Brasil

UniBB – Universidade Corporativa Banco do Brasil

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Razões para a realização da pesquisa	14
1.2 Objetivos	19
1.2.1 Objetivo geral	19
1.2.2 Objetivos específicos	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 A centralidade das organizações	23
2.2 A função gerencial em perspectiva	26
2.3 A subjetividade nas organizações	30
2.4 Articulando gestão e subjetividade	36
3 QUESTÕES METODOLÓGICAS	39
3.1 Aspectos metodológicos nas Ciências Sociais	40
3.2 Entrevistas em pesquisas qualitativas	42
3.3 A epistemologia qualitativa de González Rey	44
3.4 Procedimentos de coleta de dados	50
3.5 Procedimentos de análise dos dados	52
3.6 Classificação da pesquisa realizada	58
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	59
4.1 Sobre o Banco do Brasil	59
4.1.1 Uma visão geral da organização	60
4.1.2 Os principais programas em Gestão de Pessoas	64
4.1.3 Contexto de atuação	68

4.2 Os sujeitos da pesquisa	69
4.2.1 O primeiro gerente	70
4.2.2 O segundo gerente	73
4.2.3 O terceiro gerente	75
4.2.4 O quarto gerente	78
4.2.5 O quinto gerente	81
4.2.6 A trajetória de carreira dos gerentes entrevistados	83
4.3 As conversações	85
4.3.1 A primeira entrevista – o gestor e a “síndrome de impostor”	86
4.3.2 A segunda entrevista – em busca da “tranquilidade intranquila”	93
4.3.3 A terceira entrevista – uma carreira muito rápida	99
4.3.4 A quarta entrevista – uma questão familiar.....	109
4.3.5 A quinta entrevista – o “seguidor de um caminho só”	118
4.4 Análise integrada das significações	128
4.4.1 Os motivos para ingresso na organização	130
4.4.2 As características pessoais relevantes ao exercício da função	132
4.4.3 O cotidiano do trabalho gerencial	134
4.4.4 Os aspectos positivos do trabalho gerencial	135
4.4.5 Os aspectos negativos do trabalho gerencial	136
4.4.6 Os impactos da função na vida pessoal do gerente	137
4.5 O que não foi dito	139
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	144
REFERÊNCIAS	150
APÊNDICES	159
ANEXOS	160

1 INTRODUÇÃO

Com o advento da grande empresa fabril, em meados do século XIX, surge a Administração como ramo do conhecimento científico voltado para a reflexão acerca desse, então, novo ambiente de produção (concreta) e reprodução (simbólica). Nesse cenário, emerge como figura relevante o gerente. Ocupando, por vezes, um incômodo lugar intermediário entre o capital e o trabalho, entre o patrão e os empregados, o (des)conhecido gestor encontra-se, permanentemente, sobre ação de forças antagônicas pouco conciliáveis e, portanto, diante de dilemas insolúveis (MOTTA, 2007).

Apesar da gama de informações produzidas sobre a temática das organizações, seu funcionamento e impactos na vida individual e coletiva – em especial a partir das últimas décadas, em que proliferaram teorias, práticas, publicações, “gurus” para todos os gostos, gêneros e fins –, são ainda relativamente reduzidos os trabalhos focados no gerente, particularmente no que se refere à percepção própria desse grupamento sobre sua realidade de vida. Conforme Melo (1996, p. 70), “a despeito do papel que lhe possa ser reservado em cada aporte teórico, a figura do gerente ainda permanece obscura como sujeito das práticas organizacionais”.

A abordagem a que se propôs esta pesquisa, conforme se detalhará à frente, buscou contribuir com a elucidação da função gerencial segundo a perspectiva dos próprios sujeitos, articulando-se gestão e subjetividade. A partir da escuta cuidadosa, sistemática e criteriosa da fala de um conjunto delimitado de gerentes de importante organização brasileira (Banco do Brasil), pretendeu-se adentrar no universo subjetivo desse segmento e explicitar os efeitos sobre os indivíduos que decorrem da sua atuação profissional enquanto gerentes. Almejava-se, ao final da jornada, realizar um contraponto entre aquilo que emergiria das falas dos sujeitos pesquisados – enquanto expressão de suas subjetividades – com os aspectos abordados pela literatura das ciências administrativas no tocante à função gerencial e à problemática envolvida na relação entre o indivíduo e a organização.

A temática da subjetividade, entretanto, exigiu uma criteriosa avaliação das opções metodológicas possíveis. Essencialmente qualitativa e ainda relativamente pouco explorada no âmbito de pesquisas nas ciências administrativas, a abordagem empírica da subjetividade, por suas peculiaridades enquanto objeto-sujeito, tem se revelado um desafio ao mesmo tempo instigante e arriscado. De um lado, tem exigido, e motivado, a reflexão e o desenvolvimento de métodos específicos de aproximação; de outro, tem sido abordada, com frequência, por meio da aplicação de técnicas e instrumentos tradicionais de investigação empírica, que, contradizendo sua própria essência, revelam-se inadequados.

Dentre as possibilidades metodológicas identificadas em ampla consulta a trabalhos realizados sobre a temática, optou-se por adotar a epistemologia qualitativa proposta por González Rey (2005). Tal abordagem é tratada com relativa profundidade em seção específica deste trabalho, dedicada à explanação dos aspectos metodológicos adotados.

Passa-se, a seguir, à discussão dos motivos que justificam a realização desta pesquisa, chegando-se à questão norteadora dos trabalhos.

1.1 Razões para a realização da pesquisa

Múltiplas têm sido as transformações recentes no mundo do trabalho motivadas, em essência, pela dinâmica global de reorganização do capitalismo, especialmente após a derrocada do bloco comunista, no final dos anos de 1980. De um fordismo hegemônico calcado na grande empresa industrial (a organização emblemática do século XX com sua linha de montagem), passa-se, pouco a pouco, a um novo estágio da economia planetária, em que novos arranjos produtivos são demandados e forjados. O trabalho contemporâneo transcende sua materialidade original em direção às subjetividades, também elas, (re)produzidas em escala sem precedentes (LAZZARATO; NEGRI, 2001).

O gerente, em seus diversos níveis (reduzidos pelas reengenharias, *downsizing* e controle de qualidade que proliferaram desde então), passa a ser demandado segundo novas lógicas, outros parâmetros e modelos de gestão que vão sendo desenvolvidos como suporte indispensável à transição que se processou e, em parte, ainda transcorre (AKTOUF, 2004; ANTUNES, 1999; CHANLAT, 2000, 2002; DEJOURS, 1996; DE MASI, 1999; ENRIQUEZ, 1997, 2000, 2006; MORIN, 2001; PIMENTA e CORRÊA, 2001).

Os impactos nos sujeitos que atuam no segmento gerencial, considerando-se a posição relativa que ocupam nas estruturas organizacionais, são de toda ordem. Aspectos positivos e negativos – prazer e sofrimento, comprometimento e desilusões e reconhecimento e exclusão, entre outros pares antagônicos – dialogam permanentemente, e cada vez mais, no mundo do trabalho. Identidades são (re)construídas, imagens são (re)elaboradas e valores são (re)produzidos de um modo contínuo intrigante (DAVEL e MELO, 2005; MOTTA, 2007).

A busca pela compreensão dessa dinâmica vem sendo empreendida por inúmeros estudos de diversas áreas do saber, como Psicologia, Sociologia, Psicanálise e Filosofia. A Administração, em conexão com outras abordagens teórico-conceituais, busca consolidar-se como o ramo do conhecimento de referência nessa temática. Ainda que tal posição possa ser questionada por vários motivos, inegável é o esforço que pesquisadores acadêmicos de diversos níveis vêm realizando na busca da elucidação da temática dos indivíduos na organização e seus reflexos na vida de cada um e na vida coletiva.

O percurso recente do Banco do Brasil, organização em torno da qual se realizou o estudo, representa uma dinâmica complexa e instigante, em interlocução permanente com as pessoas que a constituem, instituindo e sendo instituídos em uma dialógica repleta de nuances que necessita ser esclarecida. O setor de serviços, como um todo, representa, hoje, o segmento de maior importância econômica e, conseqüentemente, social. A denominada “indústria financeira”, nesse particular, surge como ponta de lança de uma nova ordem mundial, crescendo em influência, ampliando seu escopo de atuação e modernizando-se à frente de outros setores, em especial quanto à incorporação de novas tecnologias de informação e

comunicações que resultaram em automação de seus processos internos e suas consequências diretas sobre a mão de obra bancária, bem como no que se refere ao relacionamento com a clientela (GOMES, 1994; GRISCI, 2003).

Tal conjunto de transformações passa, necessariamente, pela ação concreta dos gerentes, que, no entanto, geralmente parecem desconhecer a extensão dos efeitos decorrentes de sua atuação profissional, tanto sobre os demais trabalhadores quanto sobre si mesmo. Entretanto, ressalte-se que, em geral, os gestores não têm sido convidados a externar suas percepções, interesses e aflições cotidianas. A eles, portanto, o estudo poderá oferecer pontos de reflexão sobre suas práticas, sendo estas levantadas a partir de uma escuta criteriosa de suas próprias falas.

Do ponto de vista da Organização – sempre em busca de uma racionalidade administrativa que garanta a sobrevivência de seus negócios –, o estudo do tema merece atenção pelas possibilidades do estabelecimento de marcos para o desenvolvimento de práticas de gestão de pessoas capazes de imprimir maior eficiência e eficácia do seu segmento diretivo, considerando-se os múltiplos impactos das decisões adotadas no cotidiano organizacional pelo grupamento gerencial.

O imperativo da sobrevivência e, mais recentemente, da propagada sustentabilidade dos negócios em um cenário global, em que a concorrência atinge intensidade em níveis sem precedentes na história empresarial, com especial destaque para o setor financeiro nacional, oferece outro relevo à possível absorção de estudos acadêmicos que possam contribuir para a formulação de políticas e programas relacionados à gestão de (ou com as) pessoas e à expressão de responsabilidade socioambiental, fatores considerados por alguns como decisivos à construção e manutenção de vantagens competitivas na atual conjuntura (REZENDE; ROCHA; SOARES, 1999).

No que se refere especificamente à empresa à qual se vinculam os sujeitos da pesquisa, trata-se do maior conglomerado financeiro da América Latina, fundado há 200 anos, atuando no País e nos principais centros financeiros do mercado internacional. Conta, aproximadamente, 104 mil funcionários, espalhados por mais de 4 mil agências de atendimento a mais de 30 milhões de clientes, reconhecido

pela adoção de modernas práticas de gestão de pessoas. O Banco do Brasil, enquanto empresa de economia mista, busca conciliar o exercício de funções típicas de um banco comercial com as de uma instituição pública vinculada às políticas do Governo Federal, seu acionista majoritário. Tal particularidade tem efeitos singulares em seu corpo funcional e na imagem externa da organização, constituindo, por vezes, uma dicotomia cultural de difícil conciliação, que, esperava-se, emergiria na fala dos pesquisados.

A organização, deve-se ressaltar, tem sido pródiga no acolhimento de pesquisas acadêmicas de diversos níveis, estimulando internamente a formação de mestres e doutores, por intermédio de um programa específico de bolsas de pós-graduação, patrocinado por sua universidade corporativa, em que se enquadra a presente pesquisa.

Em resumo, a proposta investigativa que se delineou buscava realizar um percurso exploratório em busca dos efeitos do exercício da função gerencial sobre a subjetividade dos gestores, a partir daquilo que os sujeitos têm a dizer sobre suas experiências no exercício da função gerencial. Ancorou-se, fundamentalmente, em uma abordagem multidisciplinar, sempre provisória e limitada, recorrendo a um conjunto amplo de autores e conceitos que se interligam e se complementam, formando um mosaico capaz de aproximar da realidade complexa (multifacetada) que, resistente, teima em desafiar simplificações científicas (mesmo as mais sofisticadas), oferecendo-se enigmática, desafiadora e, conseqüentemente, (ir)resistível.

A epistemologia qualitativa, proposta por González Rey (2005) como uma alternativa de abordagem empírica da subjetividade no campo das ciências sociais, foi utilizada como elemento referencial para os trabalhos de campo e para as análises deles decorrentes, em direção aos sentidos e significados presentes nas falas dos sujeitos de pesquisa.

Acredita-se, como afirma Faria (2007), que os estudos sobre a vida nas organizações devem investigar, mais do que as racionalidades instrumentais, as estratégias, as instituições, os comportamentos e as políticas nelas atuantes.

Necessário se faz, portanto, valer-se de um esquema teórico-metodológico que seja capaz de responder às questões que afetam a vida cotidiana dos sujeitos, a partir de suas próprias práticas expressas no discurso de cada um. Este, seguramente, foi o grande desafio enfrentado pelo pesquisador.

Gestão e subjetividade intercomunicam-se permanentemente, ora revelando nuances, ora lançando véus que ocultam o essencial dessas relações mútuas. No interior de cada um e na prática cotidiana do coletivo dos gestores, tal jogo se realiza por excelência, e é em busca da explicitação de tal dinâmica que se pretendeu avançar com esta pesquisa.

Finalmente, considera-se que a afirmação plena do ser humano em todas as esferas de sua existência, enquanto indivíduo inconcluso e imperfeito, sujeito desejante e desejado, impõe-se como uma tarefa a que se deve aderir por uma imposição ética. Tal compromisso, tornado prático, talvez seja capaz de subverter o encaminhamento a que se está condenado numa sociedade crescentemente individualista, exploradora e excludente e que se impõe sobre a imensa maioria para o benefício de muito poucos.

Somente pela expressão livre dos sentidos, pela linguagem que nos constitui e nos diferencia enquanto espécie, tal intento se realizará. Compete a todos, portanto, e em todas as oportunidades possíveis, garantir um espaço de interlocução que seja o mais verdadeiro. É, portanto, nessa perspectiva mais geral que se enquadra o estudo acadêmico realizado.

Diante desse amplo contexto, a pergunta norteadora da pesquisa foi formulada nos seguintes termos:

Como se processam as relações entre o exercício da função gerencial e a subjetividade dos gestores de uma instituição financeira, na perspectiva deles próprios?

Para respondê-la, foram estabelecidos os objetivos de pesquisa, apresentados no tópico a seguir.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Analisar como se processam as relações entre o exercício da função gerencial e a subjetividade dos gestores de uma instituição financeira, na perspectiva deles próprios.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Descrever organização pesquisada no que tange ao exercício da função gerencial, destacando as principais políticas e programas corporativos relacionadas ao seu grupamento diretivo;
- b) Analisar as falas dos gerentes pesquisados no que se refere à articulação de sua história pessoal com a respectiva carreira profissional;
- c) Analisar a caracterização feita pelos gerentes pesquisados quanto às suas funções cotidianas;
- d) Analisar as falas dos gerentes pesquisados em relação aos efeitos pessoais percebidos por eles decorrentes do exercício da função gerencial;
- e) Analisar as perspectivas profissionais manifestadas pelos gerentes pesquisados;
- f) Analisar como cada aspecto considerado nos objetivos anteriores se relaciona à subjetividade dos sujeitos pesquisados;
- g) Articular as expressões singulares de cada um dos sujeitos pesquisados, buscando-se identificar significados comuns e diferenças em relação à temática investigada;

- h) Identificar aspectos da função gerencial eventualmente não expressos espontaneamente pelos sujeitos.

Apresentados, preliminarmente, o contexto geral que conformou a pesquisa, a questão essencial que a norteou e os consequentes objetivos a que se propõe, passa-se, na seção seguinte, a discorrer sobre os referenciais teóricos que suportaram o estudo realizado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Inicia-se lembrando, por sua relevância e atualidade, o grupo “Humanismo e Gestão”, reunião de autores que, a partir de meados dos anos de 1990, busca(va) garantir lugar central ao ser humano no mundo do trabalho e nos estudos sobre tal universo. No prefácio do livro *O indivíduo nas organizações: as dimensões esquecidas*, Alain Chanlat, resumindo as intenções do grupo, afirma que:

[...] torna-se imperativo reintroduzir as pessoas no lugar que lhes pertence no universo do trabalho. Para isto, é indispensável reabilitar o ponto de vista do sujeito, seu desejo em face das suas atividades profissionais e a contribuição essencial do trabalho para a construção equilibrada do seu ser (CHANLAT, A., 1996, p. 18).

Propunha-se nessa obra, nas palavras de Jean-François Chanlat, a construção de uma antropologia das organizações que fosse capaz de “reunir o que estava até agora separado”, colocando em evidência “as dimensões esquecidas” e reafirmando “o papel do indivíduo, da experiência, do simbólico nas organizações”, sem perder de vista o quadro sócio-histórico (CHANLAT, J., 1996, p. 45).

Essa perspectiva – especialmente pela sua dimensão ética insuperável – impõe-se como das mais adequadas à abordagem da função gerencial, a partir dos próprios sujeitos, na medida em que confere centralidade ao ser humano nos estudos organizacionais. Buscou-se, por consequência, amparo em suporte teórico-conceitual que se coadune com tal postura. Daí decorreu a necessidade de múltiplos olhares sobre a realidade organizacional e sobre os gerentes, ambos, em essência, complexos, singulares e mutantes.

As dimensões esquecidas, apontadas na série de três livros coordenada por Chanlat (1992, 1994, 1996), indicam que a abordagem dos indivíduos nas organizações deve levar em consideração, concomitantemente, a “unidade fundamental do ser humano” e suas múltiplas expressões (ser, ao mesmo tempo, genérico e singular; ser ativo e reflexivo; ser de palavra; ser de desejo e pulsão; ser simbólico; ser espaço-temporal; objeto e sujeito de sua ciência), exigindo, portanto, uma “interdisciplinaridade de abordagens” (CHANLAT, J., 1996b, p. 33).

Nessa linha de raciocínio, o pensamento de Edgar Morin (2007) emerge como referência também obrigatória. O conceito de complexidade (advindo da cibernética, da teoria dos sistemas), central em sua extensa obra construída, especialmente a partir dos anos de 1960, é apresentado sinteticamente nos seguintes termos por Petraglia (2005):

O termo vem do latim *complexus*, que significa o que abrange muitos elementos ou várias partes. É um conjunto de circunstâncias, ou coisas interdependentes, ou seja, que apresentam ligação entre si. Trata-se da congregação de elementos que são membros e partícipes do todo. O todo é uma unidade complexa. E o todo não se reduz a mera soma dos elementos que constituem as partes. É mais do que isso, pois cada parte apresenta sua especificidade e, em contato com as outras, modificam-se as partes e, também o todo (PETRAGLIA, 2005, p. 48).

O próprio Morin (2007, p. 13), ao abordar os limites do conhecimento, afirma que “há inadequação, cada vez mais ampla, profunda e grave entre os saberes, fragmentados, compartimentados entre disciplinas e, por outro lado, realidade ou problemas cada vez mais poli-disciplinares, transversais, multidimensionais, transnacionais, globais, planetários”. Essa complexidade do real vai exigir, segundo o autor, a construção de um novo pensamento, capaz de religar os saberes, reconstituindo o que é tecido junto numa unicidade múltipla, em que a recursividade (causa/efeito/causa) implica, necessariamente, uma organização sempre provisória (ordem/desordem/organização).

A interdisciplinaridade propugnada pela corrente de autores representada por Chanlat (1992, 1994, 1996), portanto, alia-se ao pensamento complexo de Morin (2007a, 2007b), apontando novos caminhos possíveis (e necessários) de serem percorridos. A Administração, em que pese a ser uma ciência que, em essência, busca em outras a fonte de seu próprio conhecimento, vem utilizando-se, ainda de maneira incipiente, desses referenciais para promover a interlocução de saberes, de perspectivas de análise e de proposição de ações (SILVA; REBELO, 2007).

O percurso teórico que serviu de referência mais direta à abordagem realizada é apresentado a seguir. Inicia-se por contextualizar a importância das organizações no mundo contemporâneo. Passa-se, então, à função gerencial, fator que estrutura a

atuação das organizações. Na sequência, aborda-se a subjetividade, elemento central desta investigação, e formulam-se considerações gerais sobre a base teórica do trabalho realizado, articulando-se conceitos essenciais discutidos anteriormente.

2.1 A centralidade das organizações

A crescente importância das organizações, em especial as grandes corporações empresariais, no cotidiano da civilização contemporânea tem sido objeto de investigação por diversos ramos do conhecimento. Entre outras, a Filosofia, a Sociologia, a Economia, a Psicologia e a Psicanálise têm se dedicado aos reflexos de um maior espaço ocupado pelas organizações na vida humana, no tocante tanto aos aspectos individuais quanto à ordem coletiva. A Administração, enquanto ciência em construção que se dedica ao estudo das organizações, evidentemente, tem procurado oferecer, por meio de suas mais variadas correntes, leituras que contribuam – com maior ou menor intensidade e clareza, a depender dos referentes ideológicos a que se vinculem – para a compreensão desse novo papel desempenhado pelas empresas.

Ocupando, de forma acelerada e crescente, espaços anteriormente reservados a instituições seculares, como a Família, a Religião e o Estado, a organização capitalista ocidental triunfa a partir de meados do século passado, forjando novos valores, regulando relações, sobrepondo a lógica organizacional às demandas individuais e coletivas, e ampliando as fronteiras de seu domínio a espaços antes ocupados por outras forças sociais. Como alerta Freitas (2000), a expansão da atuação das organizações contemporâneas alcança a esfera do indivíduo e das relações sociais, com reflexos na autoestima e na representação simbólica próprias dos seres humanos:

Cada vez mais as empresas assumem importância na vida dos indivíduos e as relações estabelecidas no mundo do trabalho tendem a monopolizar a vida social dos sujeitos, desenvolvendo vínculos progressivamente mais estreitos entre a organização e seus membros, vínculos estes que ultrapassam a relação com o próprio trabalho, buscam algo mais que a recompensa pecuniária e o status que esta pode lhe proporcionar. O trabalho é uma grande fonte de referência para a construção social dos

homens e de sua auto-estima, o que significa dizer que essa relação passa pelo afetivo e pelo psicológico (FREITAS, 2000, p. 42).

[...] as empresas modernas assumem uma importância que nunca tiveram antes e se oferecem como atores centrais da sociedade, devendo todas as demais relações seguir seu modelo. Elas pretendem ser o modelo de racionalidade, de transparência, de produtividade e de resultado que as demais instituições devem almejar. A relação com o trabalho ou com o lugar do trabalho tende a se tornar a principal referência dos indivíduos (FREITAS, 2000, p. 53-54).

Dejours e Abdoucheli (1994) consideram o trabalho (e é nas empresas que ele preponderantemente é realizado) como um “operador fundamental na própria construção do sujeito”, na medida em que se constitui em “mediador privilegiado, senão único, entre inconsciente e campo social e entre ordem singular e ordem coletiva”.

Numa linha de crítica contundente às teorias administrativas, Leite (2002), abordando a questão das relações entre o indivíduo e a organização no cenário em que as organizações empresariais ocupam a centralidade contemporânea, afirma que:

[...] a “invenção” da Organização-instituição e o crescimento de sua importância em um contexto de falência das antigas Instituições que serviam-nos de varal onde dependurávamos, qual bandeiras de fraudados, nossas referências simbólicas, desloca grande parte do mal-estar estrutural entre indivíduo e social para dentro das organizações. Por isso mesmo, tem sido, cada vez mais, função das “teorias organizacionais” escamotear o conflito de que se trata nas relações IxO, redirecionando a agressividade para fins mais “nobres”. Assim, para a maioria das pessoas, as teorias demonstram/justificam/racionalizam a alienação tecnoburocrática, permitindo o redirecionamento dos efeitos do mal-estar para outras esferas (LEITE, 2002, p. 102).

No tocante à vida psíquica dos sujeitos, Enriquez (2000) acrescenta outros ingredientes a essa reflexão, ao esclarecer os papéis demandados pela organização e desempenhados por seus dirigentes na mobilização dos indivíduos:

A organização se instaura, funciona e se estabiliza no interior de um campo pulsional e passional. Para que ela possa combater suas angústias e seus processos autodestrutivos, aparecer triunfante, mobilizar a força combativa dos indivíduos, suscitar a idealização de seu ser e de suas práticas e, assim, favorecer a emergência de condutas performáticas, seus dirigentes, tendo consciência desse estado de coisa devem:

a) Fazer com que os indivíduos a ela se liguem e a reforcem [...] os valores e as normas são introjetados pelos indivíduos [...].

- b) Fazer calar a possibilidade de os sujeitos terem uma vida interior com seu repertório de interrogações e de dúvidas [...] construir indivíduos que se evitam uns aos outros.
- c) Estabelecer um processo de *psicologização* dos problemas. [...] Se a organização chega a provocar, ao mesmo tempo, nos indivíduos um sentimento de culpa e um sentimento de vergonha, ela tem ao seu dispor indivíduos prontos a se sacrificar por ela.
- d) Incutir em cada indivíduo a idéia de que o “primeiro a chegar” pode ser um ganhador, um herói criativo [...] (ENRIQUEZ, 2000, p. 9-21).

Dentre as múltiplas abordagens de análise das organizações – cenário de atuação dos gestores –, recorre-se também a Enriquez (1997), que as compreende, apresentando-as como um triplo sistema: Cultural, Simbólico e Imaginário. O autor propõe, então, sete instâncias para a análise organizacional, que revelam a complexidade (no sentido de Edgar Morin) desse ente social: mítica (o lugar dos heróis); social-histórica (espaço de afirmação de ideologias); Institucional (o universo do poder); organizacional (na qual se constituem os modelos, as estruturas, tão caras à Administração); grupal (da realização dos projetos e constituição de comunidades); individual (em que a dualidade autonomia/heteronomia se instaura) e pulsional (em que vida e morte se debatem no inconsciente da psicanálise).

Ainda que o foco central deste trabalho acadêmico não se dê na organização em si mesma, julga-se indispensável a compreensão crítica de sua dinâmica, alinhada aos pressupostos teóricos que orientaram a pesquisa e que possibilita contextualizar o grupamento gerencial, articulando o discurso por ele proferido em direção à análise que se pretende realizar, segundo a perspectiva dos próprios sujeitos. Por essas razões é que serão apresentadas, em seção específica à frente, algumas informações sobre a empresa à qual se vinculam os sujeitos da pesquisa.

Vista a relevância crescente das organizações na contemporaneidade, passa-se, agora, à apresentação de uma breve síntese das principais visões sobre a função gerencial.

2.2 A função gerencial em perspectiva

A função gerencial vem sendo estudada ao longo do tempo sob enfoques diversos. Em síntese, como apresentado por Cury e Bruno (2007), Paiva e Couto (2008) e Pereira e Braga (2008), esse percurso inicia-se nas primeiras décadas do século passado, com a explicitação das funções gerenciais clássicas propugnadas por Fayol e Taylor, passando pelos textos referenciais de Weber (verdadeiro divisor de águas nas ciências sociais e forte influência no pensamento administrativo). A trajetória avança no decorrer das décadas seguintes com os trabalhos, entre outros, de Katz (explicitando as habilidades do administrador), Barnard (dando destaque ao formal e ao informal na atuação gerencial), Mintzberg (revelando os papéis do administrador) e Simon (o gerente, em essência, como tomador de decisões).

Uma “sociologia da gestão” foi delineada por Reed (1997), a partir da análise das três perspectivas clássicas de abordagem da gestão (técnica, política e crítica) e da proposição de uma quarta: a perspectiva “praxiológica”, que considera a gestão como uma prática social, processo em contínua articulação que visa assegurar a coordenação e a integração da interação social. Os processos de gestão, nessa perspectiva, são entendidos como uma espécie de bricolagem, que utiliza recursos e estratégias integrados por meio de uma abordagem conceitual de apoio.

Importante notar que os trabalhos sobre esta temática, em geral, estão ancorados no paradigma funcionalista que impera enquanto corrente hegemônica nos estudos organizacionais internacionais e brasileiros, configurando uma verdadeira “ortodoxia do objetivismo”, conforme apontam Vergara e Caldas (2005). A opção delineada nesta pesquisa, no entanto, guarda sintonia com outras perspectivas, revelando uma abordagem que pode ser associada, ainda que com algumas ressalvas, ao paradigma interpretacionista, nos moldes apresentados pelos autores citados.

Acredita-se que os diversos mecanismos, processos, eventos e situações presentes no campo das organizações são mediados no dia a dia, especialmente, pelo grupamento gerencial. Atuando simultaneamente em papéis nitidamente antagônicos, ora enquanto agentes de transformação, ora mantenedores da ordem

estabelecida, em busca da inovação e criatividade, sem, no entanto, garantir espaços de liberdade individuais verdadeiros, e mobilizando o trabalho em equipe, mas valorizando o desempenho individual, o gerente, ainda que tenha grande dificuldade de reconhecer-se em tal lugar, acha-se, em geral, perdido, sem orientações precisas sobre como se comportar e sem alternativas de ajuda no ambiente altamente concorrencial das organizações contemporâneas, em que não existe espaço para o reconhecimento de fraquezas, limitações e incertezas próprias dos seres humanos (DAVEL; MELO, 2005).

Nessa perspectiva, Motta (2007, p. 20) aponta a função gerencial como “extremamente ambígua e repleta de dualidades, cujo exercício se faz de forma fragmentada e intermitente”. Sem apoio do coletivo de seus pares (seus concorrentes diretos), impossibilitado de se reportar aos seus superiores (em que qualquer fragilidade pode ser fatal para manutenção do *status quo*) e em confronto direto com seus subordinados, compete ao “super-homem” o desempenho de papéis em que se destacam os mais diversos jogos de poder e dominação.

Acompanhando a crescente mundialização da economia, que ora se consolida de forma hegemônica, a Administração revela-se como o “braço armado” da ordem econômica pós-moderna, em que triunfa o modelo de *management*, adotado pelas grandes corporações capitalistas (AKTOUF, 2004). Merece, portanto, reflexão profunda quanto à sua prática, aos referenciais teóricos que lhe dão sustentação e aos impactos no gerente, agente primordial de efetivação dessas práticas.

Em um ambiente de grandes transformações como o atual emerge uma nova perspectiva para a Administração, conforme apontam Pimenta e Corrêa (2001), reservando, por conseguinte, aos gerentes, novos desafios de articulação:

[...] o processo de gestão se torna uma arte. No contexto de mutação das organizações, emergem novos fundamentos de dominação. Fundamentos que supõem a existência de dimensões culturais, articuladas ao substrato simbólico, que fundam uma nova racionalidade das interações que se processam no interior das organizações. Os gestores buscam (re)articular todas estas dimensões, através de políticas em que o conteúdo é fundado sob novas interações e relações entre os atores do processo. Propõe-se uma visão da empresa enquanto “comunidade”, no sentido de manter a coesão da organização, mesmo que ela seja composta por múltiplos coletivos ou por subjetividades individuais que turbilhonam, não como átomos em colisão, mas como ações que repercutem umas sobre as outras

como vontades agrupadas – nos ensina Thompson. Novos espaços simbólicos são construídos em outros sistemas de legitimidade (PIMENTA; CORRÊA, 2001, p. 12-13).

Destaque-se, ainda, que a crescente racionalização dos modos de gestão verificada nas últimas décadas encontra um ambiente macroeconômico e social diverso dos “anos gloriosos” que nos antecederam, nos quais se verificava uma maior conjugação entre níveis de crescimento econômico, produtividade e emprego. Tal descompasso vai resultar em maior pressão sobre os trabalhadores em geral, conforme lembra Chanlat (2000, p. 59):

Pode-se então compreender que o nível de *stress* profissional aumenta, que a confiança degrada-se, que o cinismo desenvolve-se, que a angústia econômica estrangula cada vez mais as pessoas, que o sindicalismo retoma e reformula sua posição e que as pessoas ligadas à economia de mercado e aos princípios democráticos inquietam-se, a despeito de todos os discursos triunfalistas sobre os contornos da situação atual [...].

Segundo a análise de importantes pensadores atuais, essas transformações têm levado à superação da modernidade, implicando uma “sociedade líquida” (BAUMAN, 2001), em que a “corrosão do caráter” (SENNETT, 2002) esconde o “horror econômico” (FORRESTER, 1997).

O (des)conhecido gerente, na sua condição de ser humano, está sujeito aos ditames de todo um conjunto de sentimentos, impasses, dilemas, desconfortos, alegrias e tristezas – prazer e sofrimento – a que todos os indivíduos se acham indissolúvelmente atados. No entanto, sobre esse grupamento específico, em razão de sua posição na ordem organizacional, incidirão fatores específicos de pressão (MELO; MAGESTE; MENDES, 2006) típicos da contemporaneidade e que resultarão em maior ou menor incômodo existencial ou no que se pode, também, denominar de “mal-estar”¹.

Davel e Melo (2005) afirmam que a posição ocupada pelos gerentes implicaria um tipo de trabalho cheio de nuances, complexidades e dilemas que merecem

¹ Tal expressão ganha relevância desde sua utilização por Freud (1997) em uma de suas mais conhecidas obras (*O mal-estar na civilização*, de 1929/30). Segundo essa acepção, mal-estar denotaria a impossibilidade de uma resolução completa da condição humana, que, de acordo com a Psicanálise, estaria confinada aos limites da confrontação da realização dos desejos individuais com os ditames da ordem coletiva.

esclarecimento e reflexão. Tudo indica, segundo os autores, que os gerentes, na medida em que ocupam um espaço intermediário na hierarquia das empresas, têm sua atuação marcada por forte ambiguidade. Especificamente sobre o mal-estar gerencial no contexto de reestruturação, os autores citados indicam que os gerentes, estando submetidos a tensões conflituosas e contraditórias, questionariam suas práticas relacionadas ao esforço de racionalização empresarial, configurando-se o seguinte dilema: maior controle das atividades da empresa *versus* aumento da flexibilidade em busca de maior autonomia dos indivíduos.

Fonseca (2003) destaca que novas exigências recaem sobre os gestores, decorrentes da nova ordem produtiva:

Nos termos de suas exigências atuais, gerir o processo de trabalho corresponde a um empreendimento biopolítico, ou seja, implica a articulação ponto por ponto das capacidades produtivas de um dado contexto social-laboral. Os gestores, desta forma, passam a ser considerados como empreendedores ontológicos, organizadores do conjunto das condições de reprodução da vida e da sociedade e não somente da "economia" (FONSECA, 2003, p. 10).

No entanto, a sujeição dos gerentes a tal quadro geral se daria pela submissão ao discurso organizacional, por intermédio da manipulação dos processos de idealização e seus impactos na subjetividade, conforme alerta Leite (2002, p. 104-109). Os custos individuais de tal movimento parecem ser desconsiderados pelas abordagens tradicionais, nas quais a "construção da modernidade em progresso" sobrepõe-se aos impactos nos sujeitos responsáveis por essas práticas.

Lembre-se, ainda, que o gerir implica intervir em realidades externas ao gerente (recursos internos à organização e o ambiente). Contudo "a gestão é uma prática que repousa fundamentalmente sobre a realidade psíquica do dirigente, sobre sua interioridade" (LAPIERRE, 1994, p. 261).

Os inúmeros estudos sobre gestão informam sobre fatores diversos que os conformam e que ganham matizes e intensidades a depender dos autores que os apresentam, das circunstâncias em que estão envolvidos e das pessoas que os manipulam. Reforça-se, uma vez mais, que a pretensão desta pesquisa acadêmica, ancorada em referenciais teóricos consistentes, foi ouvir (e compreender em

profundidade) o que é que os gerentes têm a dizer sobre a função que exercem e sobre as implicações do trabalho que realizam sobre si mesmos.

Feita essa visão geral acerca da função gerencial, o próximo tópico apresenta algumas considerações sobre a temática da subjetividade no âmbito das organizações, explicitando o aprofundamento conceitual que serviu de base para a investigação de campo e a elaboração das conclusões dela resultantes.

2.3 A subjetividade nas organizações

Uma das características mais notáveis das organizações atuais consiste na percepção dos limites concretos que oferecem os modelos, qualquer que seja o seu formato, baseados em engenhosos artifícios tecnocráticos de ação e execução. Desde os modelos mais primitivos, desenvolvidos nos primórdios da Revolução Industrial, até a atual “qualidade total”, a modelística tem nos proporcionado inúmeras formas fascinantes, algumas vezes bem sucedidas, outras freqüentemente fracassadas, de gestões centradas na eficiência e no rendimento.

É precisamente um certo esgotamento dos esforços modelísticos o que tem levado à necessidade de redefinir o lugar da subjetividade nas organizações (VOLNOVICH, 2002, p. 61).

Conforme destacado na citação, a abordagem da subjetividade nas organizações, curiosamente, surgiu por razões consideradas bastante objetivas. A emergência de um novo modo de vida individual e coletivo, resultante das transformações introduzidas na sociedade mundial a partir dos anos de 1990, vai configurar o que para muitos já seria uma nova era. Nesse novo tempo, as exigências sobre as organizações e, por decorrência, os sujeitos trabalhadores são de outra ordem. Na medida em que as configurações organizacionais se encontram em permanente mutação, o novo sujeito também precisará ser cambiante, fluido e plástico. Tudo isso com os seus efeitos sobre cada um naquilo que constitui a sua própria subjetividade. Os interesses (pelos mais diversos motivos) da gestão pela subjetividade resultarão no que se poderia denominar “gestão da subjetividade” (CARVALHO, 2005).

De acordo com o que apontam Davel e Vergara (2001, p. 42-44), considerar a subjetividade nos estudos organizacionais é buscar compreender a “experiência humana em sua fonte mais complexa, rica e profunda”. A subjetividade é concebida

como um “fenômeno posicional e contingente”, dinâmica ao longo do tempo e produzida no decorrer das relações imediatas que as pessoas estabelecem entre si. Expressa em “pensamentos, condutas, emoções e ações cujas relações nos permitem desvendar a pluralidade e heterogeneidade de linguagens, espaços e práticas que nos governam”.

Considerar a dimensão subjetiva no campo da administração é, então, restituir ao sujeito todo o seu espaço, sem o qual não existiria ator verdadeiro. Querer que todo mundo seja ator em seu meio de trabalho é querer que cada um mobilize sua subjetividade e que todos possam expressar-se sobre sua experiência de trabalho cotidiana. Se não existe ator autêntico sem a mobilização plena e integral do sujeito que o habita, a questão da subjetividade remete à construção de espaços de expressão que podem consagrar à palavra *livre* todo o seu lugar. Isso por que não existe subjetividade sem a expressão de si. As organizações nas quais vivemos permitem tal expressão? (CHANLAT, 2001, p.20).

Na tentativa de resgatar uma “teoria da subjetividade”, Paula e Palassi (2007) apresentam que tal conceito é interdisciplinar, articulando diversas dimensões da existência do indivíduo. Em geral, segundo as autoras, a subjetividade tem sido definida de três modos: como algo interior, particular, intransferível e intrínseco ao homem; como aquilo que é aparente, ilusório ou falível, e como um sistema aberto construído socialmente.

Ancorando-se na abordagem histórico-cultural do homem proposta por Fernando González Rey, as autoras citadas apontam que o desenvolvimento de uma teoria da subjetividade implicaria mudanças epistemológicas e metodológicas que considerem o caráter sistêmico, o dialético e o dialógico da realidade na produção de conhecimento. Para o autor, a subjetividade não seria o oposto de objetividade, mas uma qualidade da objetividade presente nos sistemas humanos produzidos culturalmente.

A subjetividade é um sistema complexo composto por dois espaços de constituição permanentes e inter-relacionados: o individual e o social, os quais se constituem de forma recíproca, em que cada um é constituído pelo outro, rompendo a idéia de um indivíduo isolado e naturalizado. A concepção histórico-social do indivíduo não o dilui em uma determinação social linear e imediata, pois é impossível separar os processos de ordem social nos quais se produz a ação individual dos processos psíquicos individuais constituintes dessa ação (PAULA; PALASSI, 2007, p. 208).

Caminhando em direção a uma articulação de trabalho, gestão e subjetividade, Fonseca (2003) afirma que:

[...] a vida psicossocial constitui-se como uma trama complexa e instável, sendo composta por conexões dispostas em rede que, por sua vez, não para de se produzir. Colocar em análise questões relativas aos modos de trabalhar e gerir o trabalho humano implica, seguramente, associá-los ao conjunto heterogêneo de elementos cujas relações entre si e com seu exterior podem nos auxiliar a problematizar a produção do humano no contexto sociolaboral.

[...]

Acreditamos que, para além de produzir mercadorias, bens e serviços, o modo de produção capitalístico incide sobre os corpos dos indivíduos buscando conformá-los aos padrões e valores hegemônicos (FONSECA, 2003, p. 1).

A subjetividade, sob o ponto de vista da autora, é processual e resulta do entrecruzamento de determinações coletivas heterogêneas, não se referindo a uma interioridade pertencente aos indivíduos, ainda que assumida e vivida por esses em suas existências particulares.

Goulart (2007), ressaltando a relevância da subjetividade para a gestão de pessoas, aponta que as teorias psicológicas oferecem explicações diferentes do processo de construção da subjetividade. Destaca a contribuição inegável da Psicossociologia (Pagès, Lourau, Lapassade e Enriquez, entre outros), que articula psicanálise com o materialismo histórico, numa abordagem que considera a influência mútua Grupo – Organização – Instituição (a que poderíamos acrescentar, ainda, em um extremo, o Indivíduo e, em outro, a Sociedade).

Lima (2007) afirma que a subjetividade ainda é um conceito controverso, independentemente da corrente que a aborde (a Filosofia, a Psicologia, a Sociologia e a Psicanálise têm abordagens distintas sobre o tema). Implica uma forma peculiar e individual de percepção do mundo que, entretanto, não está completamente dissociada do ambiente externo.

Carvalho (2005, p. 117), alerta que a compreensão da significação do que é a subjetividade depende do exame concreto das atividades (“a ação do homem no trabalho”). A subjetividade, então, segundo o autor, é parte integrante das condições objetivas do trabalho dos sujeitos.

Pode-se constatar, portanto, que o ser humano – que é quem efetivamente dinamiza o mundo organizacional – vê-se subitamente descoberto como portador de uma “subjetividade sustentada por uma unicidade entre o sujeito psíquico e o sujeito social” (VASCONCELOS; DAVEL, 2002, p. 25). A tensão resultante entre o indivíduo e a organização não pode, no entanto, ser explicada pelas abordagens tradicionais, resultando na busca de novas alternativas teóricas para a sustentação das práticas de análise e intervenção organizacional.

No curso evolutivo da Administração, a subjetividade vai surgir, então, como uma nova abordagem, que aparece como imprescindível para a análise, a intervenção e o entendimento adequados do complexo ambiente organizacional de que somos contemporâneos.

Lasicer (2002), ao abordar a “pro-cura” da subjetividade pelas organizações, elucida o processo de transformação da administração de recursos humanos dentro das organizações contemporâneas, em função, exatamente, da dimensão subjetiva que se impõe presentemente sob as mais diversas perspectivas:

Podemos dizer que estamos no meio de uma mudança de paradigma na concepção do homem no trabalho, e podemos afirmar que o conceito (ou seu desconhecimento) sobre a subjetividade está no vértice desta virada (LASICER, 2002, p. 69).

[...] A demanda [...] passa a ser a variável principal que depende [...] da subjetividade do cliente (LASICER, 2002, p. 71).

[...] Acompanhando este processo desnaturalizante-subjetivante dentro das organizações, a administração de Recursos Humanos passa a extrapolar suas funções para além de sua função pedagógica originária (selecionar, treinar, desenvolver), e passa a “descobrir” a dimensão subjetiva em todos os elos da cadeia produtiva (LASICER, 2002, p. 72).

Observa-se, ainda, ancorado em Rezende, Rocha e Soares (1999, p. 93), que a identificação do indivíduo com a organização extrapola os aspectos econômicos, exigindo a presença de novos meios para se “seduzir o empregado e mantê-lo às estruturas organizacionais”. Pagès *et al* (1993), referenciados pelos autores, afirmam que:

[...] o indivíduo está ligado à organização [...] não apenas por laços materiais e morais, por vantagens econômicas e satisfações ideológicas que ela lhe proporciona, mas também por laços psicológicos. A estrutura inconsciente de seus impulsos e de seus sistemas de defesa é ao mesmo tempo modelada pela organização e se enxerta nela, de tal forma que o indivíduo reproduz a organização, não apenas por motivos racionais, mas por razões mais profundas, que escapam à sua consciência. A organização tende a se tornar fonte de sua angústia e de seu prazer (PAGÈS *et al.*², 1993, citado por REZENDE; ROCHA; SOARES, 1999, p. 93).

Importante frisar, nos moldes apresentados por Faria e Schmitt (2007), que os vínculos estabelecidos entre o indivíduo e a organização estão sujeitos a um controle (por vezes, pouco perceptível) e se relacionam com aspectos mais íntimos do indivíduo: seus desejos, sua necessidade de pertencer, de filiação, de sentir-se amado e de ser realizado. Tais vínculos, portanto, são de duas categorias: objetivos, composto das relações formais de trabalho; subjetivos, relacionados ao sentimento de pertença, de filiação, à possibilidade de realização de desejos, de reconhecimento etc. O indivíduo se vincularia à organização, segundo os autores, para satisfazer o que se encontra na base de sua constituição: as pulsões. Para garantir tal satisfação, o indivíduo lança mão de mecanismos como a identificação, a projeção e a introjeção, que são manejados pela organização, constituindo-se em poderosas instâncias de controle.

Singular contribuição teórica é oferecida pela Psicodinâmica do Trabalho, que traz olhares diferenciados sobre a questão da organização do trabalho e das estratégias de defesa dos trabalhadores para suportar o sofrimento humano no trabalho. Entendido como um limite mental para a normalidade, o sofrimento é visto por Dejours (1996) como um verdadeiro enigma, na medida em que é por meio dele que o trabalhador busca e, em geral, atinge um equilíbrio psíquico, ainda que precário: “o sofrimento adquire um sentido”. O sujeito sofredor de Dejours (1998) vai ajudar a alcançar uma melhor compreensão dos mecanismos de que se utilizam os trabalhadores no enfrentamento das questões centrais de seu relacionamento enquanto seres produtivos – focados na realização de tarefas – e seres de liberdade, em que ressaltam a criatividade e a concepção do próprio fazer. Nas palavras do autor:

² PAGÈS, Max, *et al.* **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1993. 234 p.

Cada vez que, na sua atividade de trabalho, o *trabalhador* leva a cabo a resolução de problemas que lhes são colocados (atividade de concepção) e que obtém em troca um reconhecimento social de seu trabalho, é também o *sujeito sofredor*, mobilizador de seu pensamento, que recebe um reconhecimento subjetivo de sua capacidade para conjurar a angústia e dominar seu sofrimento.

[...] na impossibilidade de elaborar nas organizações essas condições favoráveis, o sujeito não pode beneficiar-se do trabalho para dominar seu sofrimento e transformá-lo em criatividade. Então, a única saída para o sofrimento é engajar-se num círculo vicioso em que esse contribui para desestabilizar o sujeito e impeli-lo para a doença. Nesse caso, falaremos de sofrimento patológico (DEJOURS, 1996, p. 159-160).

Ainda segundo Dejours (1996, p. 161), a Administração deveria “conseguir elaborar condições nas quais os trabalhadores pudessem gerir eles mesmos seu sofrimento. Em proveito de sua saúde e, conseqüentemente, em proveito da produtividade”. Tal processo, que se constitui em “responsabilidade cívica” da Administração, permitiria transformar o sofrimento em criatividade.

Para Dejours e Abdoucheli (1994), todavia, o acesso à vivência subjetiva e intersubjetiva presente no trabalho não se dá pela observação dos atos, comportamentos etc., por mais minucioso que se procure fazê-lo. É imprescindível, segundo os autores, que se conceda a palavra aos trabalhadores. Somente por intermédio de um espaço de palavra é que surgiria um conhecimento sobre o trabalho real. Reforça-se aqui, portanto, o posicionamento que embasa a perspectiva investigativa proposta, focada na escuta dos sujeitos.

Uma vez apresentadas algumas das principais abordagens sobre a subjetividade nas organizações, optou-se por adotar, no contexto da pesquisa realizada, o conceito formulado por Carvalho (2005) que considera a subjetividade como um “objeto complexo”, que se expressa pela ação do homem no trabalho, constituindo-se em fonte de conhecimento para os próprios sujeitos.

A subjetividade jamais poderia ser uma simples realidade interna (o que ela nunca foi) ao sujeito, como se ela se reduzisse somente a um instrumento de pilotagem para guiar estes sujeitos. A subjetividade seria, antes, a manifestação intercambiante e dinâmica entre o interno e o externo (espaço de exterioridade objetiva – objeto de trabalho – e espaço também de exterioridade subjetiva – o si enquanto objeto) que os sujeitos fazem de sua atividade de trabalho, que o interno (espaço da interioridade) se forma e se constrói. [...] A subjetividade aparece, nesta perspectiva, como o que surge e toma forma no movimento constante que permite aos sujeitos ‘possuírem’

a si próprios, ao fazerem deles o que era inicialmente dado pela organização (CARVALHO, 2005, p. 126).

Para se manter coerência com os objetivos de pesquisa e com as abordagens da função gerencial e da subjetividade apresentadas até aqui, um percurso metodológico diferenciado se impôs à pesquisa, por se tratar de investigar a singularidade dos gerentes, confrontando os aspectos mais significativos da dinâmica organizacional com a fala (o discurso) deles próprios. Emerge daí a explicitação das subjetividades, com toda a complexidade de tal intento, exigindo a escolha de um referencial epistemológico que guarde coerência com os propósitos e limites da pesquisa.

Recorreu-se, então, à abordagem proposta por Fernando González Rey³, cujas principais ideias em torno da subjetividade e seus desafios epistemológicos serão apresentados em seção específica à frente, relacionada à metodologia empregada.

Finalmente, concluindo esta seção dedicada ao referencial teórico adotado no trabalho, articulam-se alguns dos temas trazidos até aqui, tecendo-se a trama conceitual que consubstancia a pesquisa.

2.4 Articulando gestão e subjetividade

Do referencial teórico apresentado, depreende-se que o segmento gerencial pode, e deve, ser visto sob enfoques diversos. O crescimento da importância do trabalho na vida individual, graças à elevação das empresas ao patamar de instituição social mais importante em nossos tempos, implica pressões típicas da lógica organizacional capitalista sobre o sujeito trabalhador contemporâneo (maior racionalidade, produtividade, autocontrole etc.).

³ Psicólogo cubano, de formação russa, professor e pesquisador residente há anos no Brasil e autor de vários trabalhos em torno da subjetividade.

Do ponto de vista da subjetividade, o ser humano é percebido como sujeito de sua própria história de vida, estando submetido a um conjunto de relações interpessoais que determinam a forma pela qual se dará a sua vivência no ambiente da produção. O trabalho é entendido, então, como a grande referência para a construção social do homem, portador de singularidades próprias, e as organizações surgem como entes que mobilizam a pulsão e a paixão humanas, implicando a construção de vínculos que nem sempre são percebidos de forma consciente.

A relação entre o indivíduo e a organização pode ser considerada, portanto, como central para o entendimento da vivência no trabalho e fora dele. É necessário, para tanto, compreender as estratégias elaboradas pelo sujeito trabalhador em seu encontro cotidiano com a dor e o prazer, mediado por uma dinâmica própria que confere ao sofrimento psíquico, na perspectiva de Dejours (1996, 1998), o estatuto de verdadeiro enigma.

Pelo que foi exposto até aqui, parece não haver alternativa para a sondagem da(s) subjetividade(s) fora de uma escuta sensível e criteriosa dos sujeitos. Portanto, uma investigação dos fenômenos organizacionais que tenha relação com a elaboração subjetiva – como se constitui o objeto deste estudo – exige lançar-se mão de uma metodologia de pesquisa em profundidade, essencialmente qualitativa e exploratória, diante das singularidades próprias dos sujeitos pesquisados.

Nas conversações havidas com os sujeitos, buscou-se garantir as condições de inter-subjetividade propugnadas pela epistemologia qualitativa de González Rey (2005), metodologia científica considerada a mais adequada à investigação das subjetividades em jogo na problemática abordada nesta pesquisa.

Da fala dos sujeitos, como se verificará, emergiram temas diversos, que necessitaram, por sua vez, de adequada interlocução conceitual ao longo do processo de análise das informações coletadas. Os limites para a interpretação das falas, no entanto, são irrestritos. Nessa perspectiva, o referencial teórico adotado e aqui apresentado é, seguramente, parcial e limitado às condições de que se dispunha e às escolhas pessoais realizadas pelo pesquisador.

Com o arcabouço conceitual delineado anteriormente é que se trilhou o itinerário de pesquisa – em busca de relações entre o exercício da função gerencial e a subjetividade dos gerentes –, observando os ditames metodológicos que serão apresentados na sequência.

3 QUESTÕES METODOLÓGICAS

Nesta seção, será detalhado o percurso metodológico empreendido ao longo do trajeto de pesquisa. Das referências teóricas mais gerais até o trabalho de campo propriamente dito, foram diversas as escolhas feitas no caminho. Essas diversas opções feitas, conforme se perceberá mais à frente, constituem balizadores da abordagem dos sujeitos de pesquisa e, conseqüentemente, também das análises das conversações decorrentes dos encontros exploratórios.

Inicia-se esta seção apresentando algumas considerações gerais sobre os aspectos metodológicos em ciências sociais, baseadas, preponderantemente, nas ideias formuladas por Minayo (2007a, 2007b). O caráter essencialmente qualitativo, a necessária interação entre pesquisadores e sujeitos pesquisados e a entrevista como opção metodológica coerente são alguns dos pontos levantados. A pertinência de uma abordagem de múltiplos métodos, de cunho interpretativo, será, também, apresentada na sequência do texto inicial.

Uma breve explanação sobre os cuidados necessários no uso de entrevistas em pesquisa qualitativas compõe tópico específico na sequência.

O tópico seguinte aborda, com relativo detalhamento, a epistemologia qualitativa proposta por González Rey (2005) e que se constituiu na opção metodológica adotada pelo pesquisador. São discutidos, entre outros pontos, o caráter construtivo-interpretativo da abordagem proposta, os conceitos de zona de sentido e sentido subjetivo, a relevância das singularidades sob o ponto de vista epistemológico e a necessidade da utilização de sistemas conversacionais adequados à sua apreensão.

Passa-se, então, a abordar a análise dos dados. A metodologia empregada para interpretar o significado das falas dos sujeitos pesquisados será exposta em detalhes, clarificando os meios pelos quais os achados de pesquisa foram obtidos.

Finalmente, apresenta-se a classificação da pesquisa, realizada segundo os preceitos clássicos de Vergara (1998).

3.1 Aspectos metodológicos nas Ciências Sociais

Nos moldes propostos por Minayo (2007a), a pesquisa social se faz por aproximação, elaborando critérios de orientação cada vez mais precisos à proporção que avança. Na medida em que o objeto das Ciências Sociais é histórico, a “provisoriedade, o dinamismo e a especificidade são característica de qualquer questão social”. Lembre-se, ainda, que nas Ciências Sociais existe uma identidade entre sujeito e objeto e que ela é “intrínseca e extrinsecamente ideológica”. Em verdade, sabe-se, não existe uma ciência neutra.

A metodologia, ainda segundo a autora, configura-se simultaneamente como o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade. O método escolhido (a teoria da abordagem), os instrumentos que o operacionalizam (as técnicas) e a criatividade do pesquisador conjugam-se solidariamente no processo de investigação em Ciências Sociais.

Outra questão central em relação às Ciências Sociais é de que o seu objeto de estudo é essencialmente qualitativo, conforme salienta Minayo (2007a, p. 14):

A realidade social é a cena e o seio do dinamismo da vida individual e coletiva com toda a riqueza de significados dela transbordante. Essa mesma realidade é mais rica que qualquer teoria, qualquer pensamento e qualquer discurso que possamos elaborar sobre ela. Portanto, os códigos das ciências que por sua natureza são sempre referidos e recortados são incapazes de conter a totalidade da vida social.

A pesquisa qualitativa tenta responder a questões muito particulares, relacionadas com um nível de realidade que “não pode ou não deveria ser quantificado”, pois aborda o universo dos significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes. Esse nível de realidade, não sendo visível, precisaria necessariamente ser exposto e interpretado pelos próprios pesquisadores.

Na investigação social [...] a relação entre o pesquisador e seu campo de estudos se estabelece definitivamente. A visão de mundo de ambos está implicada em todo o processo de conhecimento, desde a concepção do objeto aos resultados do trabalho e à sua aplicação (MINAYO, 2007a, p. 13-14).

Na pesquisa qualitativa, portanto, a interação entre pesquisador e os sujeitos pesquisados é essencial. Tal interação “contempla o afetivo, o existencial, o contexto do dia-a-dia, as experiências e a linguagem do senso comum no ato da entrevista” (Minayo, 2007b, p. 68). Entretanto é importante frisar:

O que torna o trabalho interacional (ou seja, de relação entre pesquisador e pesquisados) um instrumento privilegiado de coleta de informações para as pessoas é a possibilidade que tem a *fala* de ser reveladora de condições de vida, da expressão dos sistemas de valores e crenças e, ao mesmo tempo, ter a magia de transmitir, por meio de um porta-voz, o que pensa o grupo dentro das mesmas condições históricas, socioeconômicas e culturais que o interlocutor (MINAYO, 2007b, p. 63-64).

Trata-se, segundo Minayo (2007a, p. 25-26), de um “trabalho artesanal que não prescinde da criatividade, se realiza fundamentalmente por uma linguagem baseada em conceitos, proposições, hipóteses, métodos e técnicas, linguagem esta que se constrói com um ritmo próprio e particular”.

A entrevista, como forma privilegiada de interação social, coloca-se como opção metodológica obrigatória nessa perspectiva. Entretanto, quando analisada, “precisa incorporar o contexto de sua produção e, sempre que possível, ser acompanhada e complementada por informações provenientes de observação participante” (MINAYO, 2007b. p. 65-66).

Dando continuidade às reflexões metodológicas, apresentam-se, agora, algumas considerações sobre a utilização de entrevistas como estratégia de coleta de dados em ciências sociais.

3.2 Entrevistas em pesquisas qualitativas

Como a técnica de coleta primária dos dados utilizada nesta pesquisa pode ser enquadrada como uma entrevista individual, em que a interação entrevistador (pesquisador) – entrevistado (gerente) exige atenção, recorre-se a Machado (2002, 2007), que alerta para alguns cuidados essenciais no uso de tal modalidade. Nessa perspectiva, ganha relevância, entre outros aspectos, a interação verbal, considerando, além do significado do que é dito, “o poder de ação do enunciado de um dos interagentes sobre o outro, a inscrição de cada interlocutor na situação de enunciação e os efeitos de seus respectivos lugares” (MACHADO, 2002, p. 89).

Gaskell (2002, p. 65-66), ao abordar os usos da entrevista qualitativa, destaca a capacidade da técnica de permitir a compreensão dos “mundos da vida dos entrevistados e de grupos sociais especificados”. Constitui-se, ainda, em importante meio de combinação com outros métodos investigativos, graças à grande versatilidade e valor da entrevista qualitativa, atestados pelo seu emprego abrangente em muitas disciplinas sociais científicas.

Rosa e Arnoldi (2006) destacam que o referencial teórico funciona para o entrevistador/pesquisador como um filtro, uma lente, através da qual ele enxerga a realidade, sugerindo questões, delimitando abordagens e, enfim, conformando a interação com o entrevistado. Todo pesquisador, segundo as autoras, deve preocupar-se com a macrosituação social em que a entrevista ocorre, como forma de garantia de que o discurso emergirá a contento. O entrevistador deve preparar a entrevista, portanto, não apenas segundo a temática investigada, mas, sobretudo, observando os contextos social, temporal e espacial, com ênfase nos aspectos emocional e afetivo do entrevistado.

Minayo (2007b), abordando a utilização de entrevistas de campo, ressalta que no caso de pesquisas qualitativas é fundamental o envolvimento entre o entrevistado e o entrevistador, constituindo-se em condição de aprofundamento da investigação e da própria objetividade, ao contrário do que geralmente se pensa. Segundo a autora, “a inter-relação que contempla o afetivo, o existencial, o contexto do dia-a-dia, as experiências e a linguagem do senso comum no ato da entrevista é condição *sine qua non* do êxito da pesquisa qualitativa” (MINAYO, 2007b, p. 68).

Cabe ressaltar que a condição particular do pesquisador (funcionário há 22 anos na mesma empresa de localização dos gestores pesquisados) contribuiu para uma interlocução fluida com os sujeitos e permitiu uma análise bastante contextualizada das falas, na medida em que, em parte, compartilha das condições gerais de atuação da organização. No entanto, essa mesma posição de vínculo com a organização pode ter implicado eventuais limites e vieses à interpretação, também ela, em boa parte, naturalmente conformada pela longa vivência do pesquisador na empresa. Os cuidados tomados na preparação dos encontros exploratórios, aliados à construção criteriosa das análises empreendidas – ambos aderentes aos objetivos e métodos escolhidos – parecem ter contornado tais peculiaridades, que, de toda forma, constituem a subjetividade do pesquisador, também ela, (re)velada no desenrolar do trabalho investigativo.

Como a pesquisa tinha por objetivo descortinar os sentidos e significados que os gestores atribuem a sua vivência profissional, numa tentativa de compreender os efeitos do exercício da função gerencial sobre os sujeitos dessa prática, apresentou-se como alternativa irrecusável a adoção de uma abordagem qualitativa, com foco multimetodológico, que envolvesse uma abordagem interpretativista (compreensiva) do objeto de estudo, conforme apontam Heloani e Lancman (2004).

Vergara e Caldas (2005, p. 67), ao abordarem o paradigma interpretacionista em pesquisas brasileiras a partir dos anos de 1980, esclarecem que tal abordagem considera a realidade social como uma “rede de representações complexas e subjetivas” enquanto que as organizações são consideradas “processos que surgem das ações intencionais das pessoas, individualmente ou em harmonia com outras”.

Por coerência a todo o referencial teórico exposto, a metodologia de pesquisa que se impôs é de cunho essencialmente qualitativo, voltada à abordagem das subjetividades em ciências antropológicas. Proposta por González Rey (2005), a epistemologia qualitativa será descrita, em suas linhas gerais, a seguir.

3.3 A epistemologia qualitativa de González Rey (2005)

Definir hoje o que significa a pesquisa qualitativa é uma tarefa difícil. Sempre que sob esse rótulo são desenvolvidas tendências muito diferentes, tanto nas ciências naturais de modelação matemática como nas ciências sociais. É por essa razão que preferi situar a análise do qualitativo em uma perspectiva epistemológica, definindo as bases epistemológicas de uma aproximação qualitativa no campo da psicologia, aproximação esta que considero legítima para qualquer um das ciências antropológicas. Esta proposta epistemológica foi por mim denominada Epistemologia Qualitativa (GONZÁLEZ REY, 2005, p. 1).

González Rey (2005) afirma que a disseminação, nas últimas décadas e nos mais diversos campos das ciências sociais, de pesquisas qualitativas pode ser explicada pela “necessidade de emancipação do modelo positivista dominante” e “diante dos questionamentos e das novas representações aportadas pelos diferentes campos da filosofia”. Tais condições teriam motivado autores de distintos campos das ciências antropológicas a se filiarem ao qualitativo. No entanto, essa afiliação não teria “representado necessariamente um ato de consciência epistemológica o que, em parte, explica a conservação de uma epistemologia positivista tradicional por trás de muitas pesquisas assumidas desde uma intencionalidade qualitativa” (GONZÁLEZ REY, 2005, p. 9).

A epistemologia qualitativa, segundo o autor, advoga o caráter construtivo-interpretativo do conhecimento, “o conhecimento como produção não como apropriação linear de uma realidade que se nos apresenta”. A realidade, nessa perspectiva, seria “um domínio infinito de campos inter-relacionados independente de nossas práticas”. Quando as práticas (no caso, a pesquisa científica) aproximam-se desse sistema complexo, forma-se um novo campo da realidade, em que “as práticas são inseparáveis dos aspectos sensíveis dessa realidade”. Esses aspectos é que seriam suscetíveis de serem significados no campo da pesquisa qualitativa,

sendo “impossível pensar que temos um acesso ilimitado e direto ao sistema do real, portanto, tal acesso é sempre parcial e limitado a partir de nossas práticas” (GONZÁLEZ REY, 2005, p. 5).

O conhecimento é uma construção humana, e não algo que está pronto para conhecer, de acordo com categorias universais do conhecimento. Daí surgiu o conceito de zona de sentido, definido como

[...] aqueles espaços de inteligibilidade que se produzem na pesquisa científica e não esgotam a questão que significam, senão que pelo contrário, abrem a possibilidade de seguir aprofundando um campo de construção teórica (GONZÁLEZ REY, 2005, p. 6).

Ao reivindicar a “significação do singular na construção do conhecimento”, o autor apresenta uma opção epistemológica em que a pesquisa qualitativa se constitui em um processo de construção dinâmico, no qual “as hipóteses do pesquisador estão associadas a um modelo teórico que mantém uma constante tensão com o momento empírico” (GONZÁLEZ REY, 2005, p. 12-13).

Deve-se considerar ainda que o significado epistemológico da singularidade, do ponto de vista das ciências sociais, relaciona-se ao

[...] valor teórico da subjetividade no estudo do homem, a cultura e a sociedade, dimensões que se constituem, de forma permanente entre si, na condição subjetiva que define a ontologia desses três sistemas complexos da realidade (GONZÁLEZ REY, 2005, p. 13).

Na perspectiva da epistemologia qualitativa, a comunicação constitui via privilegiada para o conhecimento das configurações e dos processos de sentido subjetivo que caracterizam os sujeitos, o que permitiria “conhecer o modo como as diversas condições objetivas da vida social afetam o homem”. Além de conhecer os diferentes processos simbólicos organizados e recriados no processo comunicativo, busca-se desvendar outro nível de produção social, acessível apenas por meio do “estudo diferenciado dos sujeitos que compartilham um evento ou uma condição social” (GONZÁLEZ REY, 2005, p. 14-15).

A expressão plena dos sujeitos, contudo, depende da existência de espaços capazes de implicá-los por meio da produção de sentidos subjetivos. Por isso, a

pesquisa qualitativa – orientada a estudar a produção de sentido subjetivo e a forma pela qual se dá sua articulação com os diferentes processos e experiências da vida social – “deve aspirar a fazer do espaço de pesquisa um espaço de sentido que implique a pessoa estudada” (GONZÁLEZ REY, 2005, p. 15).

González Rey (2005) defende o conceito de subjetividade para “explicar um sistema complexo capaz de expressar através dos sentidos subjetivos a diversidade de aspectos objetivos da vida social que concorrem em sua formação”. Tal entendimento da subjetividade como um sistema permitiria

[...] transcender a fragmentação, bem como permite-nos representar um sistema cujas unidades e formas principais de organização se alimentam de sentidos subjetivos definidos em distintas áreas da atividade humana” (GONZÁLEZ REY, 2005, p. 19).

O conceito de sentido subjetivo, reforça uma concepção histórico-social da subjetividade em que a “emocionalidade seria resultado da convergência e da confrontação de elementos de sentido, constituídos na subjetividade individual como expressão da história do sujeito e suas ações concretas no processo de suas distintas atividades” (GONZÁLEZ REY, 2005, p. 21).

Nessa perspectiva,

A subjetividade legitima-se por ser uma produção de sentidos subjetivos que transcende toda a influência linear e direta de outros sistemas da realidade, quaisquer que estes sejam. O sentido subjetivo está na base da subversão de qualquer ordem que se queira impor ao sujeito ou à sociedade desde fora.

[...]

A subjetividade é uma categoria tanto da psicologia como também de todas as ciências antropológicas, ela é uma dimensão presente em todos os fenômenos da cultura, da sociedade e do homem; ademais, acrescenta uma dimensão qualitativa às ciências antropológicas a qual não está presente nas outras ciências, marcando, pois, as questões epistemológicas e metodológicas desse campo (GONZÁLEZ REY, 2005, p. 22).

Acrescente-se, entretanto, que os diferentes espaços sociais relacionam-se entre si em suas implicações subjetivas e que nesse nível de organização da subjetividade surge a denominada “subjetividade social”, que se apresenta nas “representações sociais, nos mitos, nas crenças, na moral, na sexualidade, nos diferentes espaços

em que vivemos etc. e está atravessada pelos discursos e produções de sentido que configuram sua organização subjetiva” (GONZÁLEZ REY, 2005, p. 24).

Deve-se considerar que o sujeito individual atualiza-se dialeticamente na vida social, por meio da “tensão produzida a partir das contradições entre suas configurações subjetivas individuais e os sentidos subjetivos produzidos em seu trânsito pelas atividades compartilhadas nos diferentes espaços sociais” (GONZÁLEZ REY, 2005, p. 25).

Dessa forma, a subjetividade leva à necessidade de abordarmos tanto a sociedade como os indivíduos que a compõem. Neles é que “aparecem os sentidos subjetivos que nos levam a aspectos do funcionamento social que se manteriam ocultos às variáveis padronizadas que freqüentemente são usadas no estudo do social”. Estudar o sujeito individual transforma-se, portanto, em uma necessidade metodológica (GONZÁLEZ REY, p. 27-28).

O autor reivindica em sua metodologia a utilização de sistemas conversacionais, cujas características principais seriam as seguintes (GONZÁLEZ REY, 2005, p. 45-49):

- a) permitem ao pesquisador deslocar-se do lugar central das perguntas para integrar-se em uma dinâmica de conversação responsável pela produção de um tecido de informação que implique, com naturalidade e autenticidade, os participantes;
- b) geram uma corresponsabilidade, devido ao fato de cada um dos participantes se sentir sujeito do processo, facilitando a expressão de cada um por meio de suas necessidades e interesses;
- c) cada participante atua nas conversações de forma reflexiva, ouvindo e elaborando hipóteses por meio de posições assumidas por ele sobre o tema de que se ocupa;
- d) tanto os sujeitos pesquisados como o pesquisador integram suas experiências, suas dúvidas e suas tensões, em um processo que facilita o emergir de sentidos subjetivos no curso das conversações;

- e) constroem-se verdadeiros trechos de informação entre os participantes, que ampliam seu compromisso pessoal com o tema em questão;
- f) é um sistema que informa as características e o estado dos que nele estão envolvidos, e esta informação é a que indica os limites dentro dos quais nos moveremos.

Atente-se para a distinção que o referido autor faz de sua proposta em relação a outras abordagens tradicionais no que concerne à conversação:

Diferentemente da epistemologia centrada na resposta, o conversar não é dirigido à produção de um conteúdo suscetível de ser significado imediatamente pelo mesmo artefato que o produziu: a conversação busca, sobretudo, a expressão compromissada do sujeito que fala. Nesse sentido, os trechos de conversação apresentam-se inacabados, tensos, contraditórios, manifestando as mesmas características que possui a expressão pessoal autêntica em qualquer campo da vida (GONZÁLEZ REY, 2005, p. 48).

Na abordagem proposta por González Rey (2005), portanto, o pesquisador se mantém plenamente ativo no curso das conversações, refletindo, questionando e, enfim, posicionando-se. Considera, ainda, que o sujeito, em sua singularidade, é essencial à construção de conhecimento na pesquisa qualitativa voltada à subjetividade. “É o estudo da singularidade que nos permite acompanhar um modelo de valor heurístico para chegar a conclusões que estão além do singular e que são inexequíveis sem o estudo das diferenças que o caracterizam” (GONZÁLEZ REY, 2005, p. 113).

Entretanto, destaque-se, o sentido subjetivo não é apreensível diretamente na expressão intencional do sujeito. De forma diversa, seria aferido indiretamente, por exemplo,

[...] na comparação das significações, no nível de elaboração diferenciado no tratamento de temas, na forma com que se utiliza a temporalidade, nas construções associadas a estados anímicos diferentes, nas manifestações gerais do sujeito em seus diversos tipos de expressão etc. (GONZÁLEZ REY, 2005, p. 116).

Todas essas dimensões, cabe ressaltar, exigem acompanhamento simultâneo pelo pesquisador durante todo o processo construtivo-interpretativo, dada a singularidade

dos diferentes sujeitos e dos espaços concretos da subjetividade social a serem estudados.

Como elemento capaz de permitir uma aproximação da realidade subjetiva a ser estudada, propõe-se a prática da conversação. Veja-se como o autor a define:

A conversação é um processo cujo objetivo é conduzir a pessoa estudada a campos significativos de sua experiência pessoal, os quais são capazes de envolvê-la no sentido subjetivo dos diferentes espaços delimitadores de sua subjetividade individual. A partir desses espaços, o relato expressa, de forma crescente, seu mundo, suas necessidades, seus conflitos e suas reflexões, processo esse que envolve emoções que, por sua vez, facilitam o surgimento de novos processos simbólicos e de novas emoções, levado à trama de sentidos subjetivos (GONZÁLEZ REY, 2005, p. 126).

Nessa perspectiva, ao se conversar com os sujeitos sobre os temas de pesquisa, deve-se viabilizar um espaço que permita a captação de indicadores e elementos que “permitam dar continuidade à expressão da pessoa sobre os temas de seu interesse”. Nesse sentido, o pesquisador atuaria com um “facilitador da dinâmica que favorece o diálogo” (GONZÁLEZ REY, 2005, p. 127).

A construção do conhecimento, nessa perspectiva, consiste na elaboração de categorias interpretativas que possibilitem concretizar o processo de interpretação por meio de núcleos de significação teórica que tenham certa estabilidade, ainda que as referidas categorias se mantenham em constante movimento (GONZÁLEZ REY, 2005, p. 139).

Para concluir essas considerações acerca da epistemologia qualitativa, destaca-se posicionamento de González Rey (2005) que, ao tempo que serve de alerta, parece servir como uma síntese de seu entendimento peculiar em relação ao conhecimento possível da realidade subjetiva:

Um fato que considero muito importante e essencial para a formação dos pesquisadores nesta perspectiva é romper com a representação de que o conhecimento representa um caminho que conduz ao descobrimento de algo pronto para ser conhecido, de uma realidade que se apresenta de uma única forma, havendo, portanto, um caminho correto para chegar a ela, quando, na realidade, existem múltiplas alternativas de inteligibilidade e significação na construção de realidades que, como a subjetividade, são complexas (GONZÁLEZ REY, 2005, p. 201-202).

Passa-se a abordar na próxima seção os procedimentos para coleta de dados utilizados no âmbito desta pesquisa.

3.4 Procedimentos de coleta dos dados

A investigação essencial se deu a partir de encontros individuais realizados com cinco administradores do Banco do Brasil, todos localizados em unidades da empresa na cidade do Rio de Janeiro. A cada um dos sujeitos foi apresentada, em linhas gerais, os objetivos e o escopo da pesquisa acadêmica, a relevância de sua participação espontânea e o caráter essencialmente qualitativo da abordagem proposta. Reforçou-se tratar de uma conversa aberta em torno de temas que permitissem a expressão individual de suas percepções sobre o trabalho gerencial a partir da trajetória de vida pessoa e profissional de cada um. Sinalizou-se, ainda, com uma duração esperada dos encontros de, no máximo, 60 minutos.

Destaque-se que os gerentes convidados não possuem maiores relações com o pesquisador, que conhecia quatro deles em razão de situações de trabalho (o quinto participante foi sugerido por um dos demais e nunca havia se encontrado com o entrevistador). Todos eles concordaram de imediato em colaborar com a pesquisa, sem restrições de qualquer ordem, acertando-se as condições de participação (horários e locais dos encontros, dinâmica dos trabalhos etc.). Ressalte-se, então, que foram estes gestores as unidades de observação e de análise deste estudo.

Nos encontros, seguiu-se, sem muita rigidez, o roteiro de investigação exploratória desenvolvido preliminarmente para fins deste estudo (APÊNDICE A). Foram

formulados alguns quesitos orientadores, abordando quatro momentos distintos dos sujeitos, que podem ser resumidos genericamente nos seguintes pontos:

- a) a vida antes do ingresso na organização e as impressões iniciais;
- b) a trajetória de carreira e a opção pela função gerencial;
- c) o cotidiano de trabalho atual e seu impactos na vida em geral;
- d) os planos para o futuro (dentro e fora do BB).

A partir da fala de cada um dos sujeitos, o pesquisador passou a interagir, buscando obter um aprofundamento de temas, no sentido de delimitar a reflexão individual sobre os focos centrais de pesquisa (aspectos da função gerencial), sem, no entanto, perder a riqueza dos discursos, mas, ao contrário, instigando-os em busca daquilo que pudesse revelar o essencial da subjetividade de cada um. A dinâmica própria de cada um dos encontros determinou a maior ou menor observância do roteiro elaborado. De toda forma, os encontros, em sua totalidade, foram considerados plenamente produtivos do ponto de vista da investigação proposta.

Os sujeitos demonstraram, em geral, não apenas interesse pelos temas abordados, mas, também postura adequada aos propósitos dos encontros. As peculiaridades de cada um revelaram-se com certa facilidade, conferindo uma riqueza inesperada (em parte) à investigação. Mais detalhes acerca da postura e manifestação de cada um dos sujeitos serão apresentados em seção dedicada à exposição dos resultados encontrados.

Desse diálogo intersubjetivo, portanto, emergiram, com maior ou menor clareza e intensidade, os múltiplos efeitos da dinâmica organizacional sobre cada um dos gerentes, o que permitiu, após a análise das respectivas falas e seu entorno, que os objetivos da pesquisa fossem alcançados.

Os encontros foram gravados, com autorização prévia dos sujeitos entrevistados, para posterior transcrição e análise, à qual se incorporaram registros realizados pelo pesquisador ao longo das entrevistas que pudessem contribuir significativamente para a interpretação das falas e das posturas reveladas pelos entrevistados.

Procedeu-se, então, à etapa de interpretação da expressão dos discursos, que será detalhada no tópico que se segue.

3.5 Procedimentos de análise dos dados

Antes da descrição propriamente dita da análise dos dados efetivamente realizada, serão apresentadas algumas considerações gerais acerca do desafio metodológico correspondente à análise de informações colhidas no âmbito de uma pesquisa qualitativa em Ciências Sociais, particularmente quando o objeto de investigação é a subjetividade, como neste estudo.

Ao analisar e interpretar informações geradas por uma pesquisa qualitativa, deve-se caminhar tanto na direção do que é homogêneo quanto no que se diferencia dentro de um mesmo meio social (GOMES, 2007). O referido autor, reportando-se a Wolcott (1994)⁴, apresenta interessante diferenciação entre descrição, análise e interpretação. Nessa linha, na descrição as opiniões dos informantes são apresentadas da maneira o mais fiel possível; na análise, o propósito é ir além do descrito, fazendo uma decomposição dos dados e buscando as relações entre as partes que foram decompostas, e, por último, na interpretação, que pode ser feita após a análise ou após a descrição, buscam-se os sentidos das falas e das ações, para se chegar a uma compreensão ou explicação que vão além do descrito ou analisado (WOLCOTT, 1994 citado por GOMES, 2007, p. 80).

⁴ WOLCOTT, H. *Transforming qualitative data: description, analysis and interpretation*. London: Sage Publicacion, 1994.

Considerou-se, portanto, que nas pesquisas qualitativas em Ciências Sociais “a interpretação assume um foco central, uma vez que é o ponto de partida (a própria interpretação dos atores) e o ponto de chegada (a interpretação das interpretações)” (GOMES, 2007, p. 80). Nessa perspectiva é que se procurou abordar, posteriormente, as falas proferidas pelos sujeitos de pesquisa no curso das conversações realizadas e devidamente transcritas pessoalmente pelo pesquisador.

Planejou-se, originalmente, analisar as entrevistas utilizando a análise de discurso (AD). Apesar de seus múltiplos enfoques, segundo Gil (2002), parece haver convergência das ADs no tocante a que a visão do mundo tem condicionantes históricos e culturais, que o conhecimento é construído socialmente e que deve haver um compromisso com a prática/ação, ancorada, em geral, na formulação de perguntas diferentes, na transcrição, numa leitura cética, na codificação e, finalmente, na análise propriamente dita dos enunciados.

A análise do discurso é a disciplina científica cujo principal objeto é a ideologia e cujos procedimentos permitem avaliar um escrito ou uma fala a partir de leitura ou escuta cuidadosa, considerando não apenas o funcionamento da língua e suas características gramaticais, sintáticas, léxicas e semânticas, mas também as condições em que o texto foi escrito ou falado e, para isso, coloca questões como: quem foi seu autor, por que o escreveu ou falou, para quem, que razões levaram à formulação daquele texto, que pressupostos estão subjacentes a ele, qual é o sentido dele, como é possível interpretá-lo? (MACHADO, 2008, p. 352).

Segundo Caregnato e Mutti (2006, p. 681), “a AD não é uma metodologia, é uma disciplina de interpretação fundada pela intersecção de epistemologias distintas, pertencentes a áreas da lingüística, do materialismo histórico e da psicanálise”. Ela trabalha, de fato, o sentido, e não o conteúdo do texto enunciado, que, por não dizer tudo, exige do pesquisador/analista sua interpretação, caminhando desde o “enunciado ao enunciável”. A interpretação do discurso constitui-se, portanto, em ato simbólico, um “vestígio do possível”.

Nessa perspectiva, o processo de análise busca “interrogar os sentidos estabelecidos em diversas formas de produção, que podem ser verbais ou não verbais, bastando que sua materialidade produza sentidos para interpretação”. Todo discurso, destaque-se, é pronunciado a partir das condições de produção dadas, o

que significa que “todo dizer é ideologicamente marcado”. Nesse contexto o sujeito não é individual e sim, “assujeitado ao coletivo” (CAREGNATO; MUTTI, 2006, p. 681).

Gill (2002) estabeleceu um roteiro para utilização da AD que se constitui de oito fases:

- a) formule suas questões iniciais de pesquisa;
- b) escolha os textos a serem analisados;
- c) transcreva os textos em detalhe;
- d) faça uma leitura cética e interogue o texto;
- e) codifique;
- f) analise, examinando a regularidade e a variabilidade nos dados e criando hipóteses tentativas;
- g) teste a fidedignidade e a validade por meio de análise de casos desviantes, da compreensão dos participantes e da análise da coerência;
- h) descreva minuciosamente.

De forma similar, Machado (2008), ao propor a operacionalização do uso da análise de discurso no âmbito das ciências administrativas, indica um conjunto de seis etapas que, em geral, devem ser percorridas e que são apresentadas, com algum detalhamento, no QUADRO 1.

QUADRO 1 – ROTEIRO PARA ANÁLISE DE DISCURSO, SEGUNDO MACHADO (2008)

ETAPAS	OPERACIONALIZAÇÃO
1	Seja na administração ou em outra área, para se operacionalizar uma AD é necessário, primeiro, um <i>discurso</i> . A lista é ilimitada e engloba comunidades discursivas, isto é, grupos ou rede de grupos no interior dos quais são produzidos os textos relevantes para uma determinada pesquisa: discurso de diretores de escola, de trabalhadores do terceiro setor, etc., ou temas como discurso do poder, da ética, etc.
2	Em segundo lugar, um <i>corpus</i> ou um conjunto de <i>corpora</i> (também denominado <i>arquivo</i>) deve ser delimitado ou construído. O <i>corpus</i> analisado pode ser, por exemplo, discursos de diretores de empresa sobre um determinado assunto, atas de reuniões, entrevistas transcritas de trabalhadores de ONGs, etc.
	Em terceiro lugar, há que se definir os <i>procedimentos de análise</i> a serem utilizados. Mencionou-se o uso de realidades lingüísticas observáveis do tipo palavras-pivô, verbos performativos, atos ilocucionários, implícitos discursivos, insinuações, regras e convenções de fala, intenções, interrogações, ordens, interações, pressupostos,

3	diálogos, diferentes vozes. A psicanálise sugere atenção a lapsos, chistes, pontos obscuros, repetições, erros de linguagem, esquecimentos, reticências, falas fortuitas, silêncios, hesitações, efeitos retóricos e humorísticos que, igualmente, podem ser detectados na língua. Para as entrevistas, é importante procurar o eixo articulador do discurso coconstruído, indagar qual é o ganho do entrevistado com a concessão da entrevista, examinar os turnos de palavras, as negociações, os cálculos e a sincronização interativa, além de abandonar clichês, lugares-comuns e respostas destinadas exclusivamente ao agrado do entrevistador. Com esses dispositivos, ou outros, percorre-se, numerosas vezes, os <i>corpora</i> escritos ou falados (nesse caso, de preferência, transcritos), procurando-se apreender seu sentido.
4	Em quarto lugar, é necessário identificar as <i>condições de produção</i> do discurso: onde, como, por quem, em que circunstâncias ele foi produzido. Que determinações sociais, econômicas, históricas, geográficas, linguísticas o regem. Caso se trate, por exemplo, da pesquisa do discurso do poder revelado em utopias, busca-se conhecer dados biográficos de cada autor considerado, obter informações sobre sua época, sobre o lugar em que ele viveu e escreveu, obrigações e proibições a que estava sujeito.
5	Analisar um discurso é considerar, simultaneamente, o texto (escrito ou falado) como alguma coisa material e concreta que funciona e as condições em que esse texto foi produzido (o que distingue o texto do discurso é o fato de que o funcionamento do discurso não é apenas linguístico, mas vincula-se também às suas condições de produção).
6	A escolha do discurso a ser pesquisado e a construção do <i>corpus</i> ou do arquivo tem a ver com a definição do objeto e com o quadro teórico do estudo. A definição dos dispositivos específicos de análise e o levantamento das condições de produção decorrem do quadro teórico. O que se tem em vista é apreender como o discurso foi produzido e qual é o seu sentido. No limite, interpreta-se o discurso.

Fonte: Adaptado de MACHADO, 2008, p. 25-26.

Entretanto, conforme informam Faria e Meneghetti (2007), os discursos organizacionais (dos quais o segmento gerencial, por excelência, é portador) escondem uma rede simbólica de relações de dominação ideológica e de poder. A leitura dos discursos, portanto, não se dá diretamente no próprio discurso, na medida em que em um mesmo discurso podem-se identificar diferentes formas que se interpenetram. No âmbito organizacional, existiriam formas discursivas permitidas, suportadas e proibidas (segundo, evidentemente, o ponto de vista da organização). Tais discursos, é sabido, são elaborados, reproduzidos e incorporados, especialmente, pelos gestores, consideradas as atribuições que lhes são inerentes.

Recorrendo a Gomes (2007), pode-se considerar que “a interpretação consiste em relacionar as estruturas semânticas (significantes) com estruturas sociológicas (significados) dos enunciados presentes na mensagem”. Ainda segundo o autor, a

“interpretação exige que se articule a superfície do texto descrita e analisada com os atores que determinam suas características” (GOMES, 2007, p. 91).

Como um método para “interpretação de sentidos”, Gomes (2007) propõe as seguintes etapas

- a) realizar uma leitura compreensiva do material selecionado (elaborando-se uma visão de conjunto e apreendendo-se as particularidades);
- b) explorar o material (ir além das falas e dos fatos, caminhar na direção do explícito para o implícito, do revelado para o velado, do texto para o subtexto);
- c) elaborar uma síntese interpretativa (articulação entre os objetivos do estudo, a base teórica adotada e os dados empíricos).

Ponderadas essas considerações gerais sobre as possibilidades e peculiaridades da análise de dados no âmbito de pesquisas qualitativas em Ciências Sociais e considerando o objeto desta investigação em particular, que abrange o estudo da subjetividade dos gerentes, optou-se por realizar uma análise interpretativa dos discursos em sintonia com os referenciais da epistemologia qualitativa proposta por González Rey (2005), que leva em consideração boa parte das recomendações expostas por diversos autores que tratam da matéria, e, portanto, constitui-se em síntese poderosa para investigação da subjetividade. .

O tratamento das entrevistas, após a sua transcrição, deu-se em duas etapas. A primeira constitui-se de diversas leituras críticas pormenorizadas de cada uma delas. Recorreu-se, sempre que necessário, à gravação em áudio original das conversações, com vistas a enriquecer a interpretação de determinados trechos cuja transcrição escrita revelava-se parcial ao entendimento da expressão dos sujeitos. Essas múltiplas leituras e escutas revisitadas revelaram-se essenciais ao entendimento mais sutil e profundo dos significados atribuídos pelos gerentes a determinados aspectos levantados. Aquilo que à primeira vista parecia emergir, por vezes, não se confirmava numa segunda ou terceira abordagem (leitura/escuta). Pontos de contradição, reforços, incorreções, falhas e silêncios plenos de significado, entre outras expressões singulares dos sujeitos, foram sendo percebidos

melhor pelo pesquisador com o desenrolar das análises de cada uma das conversas.

Dessa forma, consideraram-se, tanto na abordagem dos sujeitos quanto nas análises feitas, as condições de produção dos discursos. Partiu-se das informações disponíveis sobre a organização e seu contexto de atuação mais amplo. Relembre-se a condição do pesquisador – funcionário da empresa há 22 anos –, o que, em parte, favoreceu a elaboração dessa contextualização, conjugando-se elementos internos pouco acessíveis a agentes externos. Das diversas falas colhidas emergiram temas abordados na literatura referenciada, especialmente os impactos da dinâmica organizacional nos trabalhadores em geral e nos gerentes em particular. Tais temas foram selecionados a partir dos conteúdos trazidos pelos próprios falantes, constituindo-se em elementos centrais da análise realizada. A partir dessa conjugação articulada, elaborou-se um relatório analítico que serviu de base para a reflexão acerca dos resultados encontrados, que serão apresentados em seção específica à frente.

No que se refere às informações específicas sobre organização, além de consultas ao portal eletrônico aberto disponível na internet, foram acessadas normas internas e alguns sistemas de informação corporativa, além de publicações impressas de comunicação institucional da empresa. Destaque-se, uma vez mais, que a condição do pesquisador constituiu elemento facilitador da construção do contexto de atuação institucional. Ainda que algum viés pessoal possa ser depreendido, tal situação decorre da subjetividade própria do sujeito pesquisador que não pode ser eliminada. Antes, pelo contrário, precisa ser devidamente considerada, por coerência com os princípios orientadores do trabalho já expostos.

Finalmente, concluindo-se as considerações de ordem metodológica, apresenta-se, no tópico final desta seção, uma classificação da pesquisa realizada segundo tipologia proposta por Vergara (1998) e amplamente utilizada em estudos das ciências administrativas.

3.6 Classificação da pesquisa realizada

Segundo Vergara (1998, p. 45-46), a investigação proposta pode ser classificada quanto aos fins como uma pesquisa descritiva (na medida em que “expõe determinadas características de determinada população ou de determinado fenômeno”).

No tocante aos meios de investigação, o trabalho planejado poderia enquadrar-se, ainda segundo Vergara (1998), em múltiplas modalidades. São elas:

- a) Pesquisa de Campo – entendida como uma “investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo”;
- b) Pesquisa Documental – para a obtenção de informações internas à organização estudada e outras indispensáveis à plena compreensão dos fenômenos associados à problemática;
- c) Estudo de Caso – tendo em vista que o público-sujeito está circunscrito aos gestores de uma determinada organização.

Vencida a etapa de explicitação dos aspectos metodológicos envolvidos, passa-se a apresentar os resultados obtidos com a investigação empírica. Serão abordados, em tópicos específicos, a organização, os sujeitos de pesquisa e as entrevistas realizadas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, dedicada à apresentação e análise dos resultados da pesquisa, serão detalhadas, em tópicos específicos, as informações obtidas por meio das técnicas de coletas de dados empregadas. Abrange informações gerais e o contexto de atuação da organização a que se vinculam os gerentes entrevistados; a apresentação dos sujeitos de pesquisa, detalhando-se as entrevistas realizadas; a análise integrada das significações; e a discussão sobre o que não foi dito no curso das conversações.

4.1 Sobre o Banco do Brasil

Ainda que o objeto de estudo desta pesquisa não seja a organização à qual se vinculam os sujeitos, é absolutamente relevante compreender o cenário de atuação desses gerentes da instituição. Foi necessário, portanto, contextualizar o seu trabalho cotidiano por meio de informações gerais sobre a empresa.

Conforme abordado, os impactos nos sujeitos trabalhadores, motivados por um cenário de intensas transformações e concorrência como o atual, inegavelmente, são de múltiplas ordens. As características gerais do setor de atuação e da empresa em particular são informações indispensáveis à plena compreensão da rede complexa que envolve os sujeitos no mundo do trabalho.

Nessa perspectiva, portanto, serão apresentadas informações gerais sobre a empresa, o que facilitará a compreensão da análise de determinados trechos das falas dos sujeitos entrevistados, que, como se poderia esperar, por vezes, referiram-se a programas, sistemas e políticas próprios da organização.

Inicia-se oferecendo uma visão geral da organização, consistindo em números, arquitetura organizacional, estrutura de cargos, rede de agências etc. Apresentam-

se, na sequência, os principais programas em gestão de pessoas desenvolvidos pela empresa. Finalmente, discorre-se sobre o atual cenário de atuação do banco.

4.1.1 Uma visão geral da organização

O Banco do Brasil (2009a) é a maior instituição financeira do País. Empresa de economia mista controlada pelo Governo Federal (que possui 65,6% de suas ações), é a líder do mercado em ativos (R\$ 598,8 bilhões), volume de depósitos (R\$ 310,8 bilhões), operações de câmbio de exportação, carteira de crédito (R\$ 252,4 bilhões), base de correntistas e rede própria de atendimento no país. Alguns de seus principais números estão apresentados na TAB. 1.

TABELA 1 – O BANCO DO BRASIL EM GRANDES NÚMEROS

	Jun/08	Jun/09	S/ Jun/08
Colaboradores	93.733	113.401	21,0 %
- Funcionários	84.258	103.458	22,8 %
- Estagiários	9.475	9.943	4,9 %
Rede de Distribuição – País	15.353	17.203	12,0 %
- Agências	4.052	4.928	21,6 %
- Outros	11.301	12.275	8,6 %
Rede de Distribuição – Exterior	42	44	4,8 %
- Agências	15	13	- 13,3 %
- Outros	27	31	14,8 %
Terminais de Auto-Atendimento	38.766	43.976	13,4 %
Contas Correntes (em mil)	28.830	34.747	20,5 %
- Pessoas Físicas	27.055	32.555	20,3 %
- Pessoas Jurídicas	1.775	2.192	23,5 %
Administração de Recursos de Terceiros (R\$ bilhões)	245,9	293,9	19,5 %

Fonte: BANCO DO BRASIL, 2009a.

O incremento anual observado nos números acima se deve, em especial, à incorporação da Nossa Caixa pelo BB, ocorrida ao longo do segundo semestre de 2008. O expressivo crescimento no contingente de colaboradores, número de agências e clientes, portanto, deve-se a tal movimento em especial.

Com 200 anos de existência (foi o primeiro banco a operar no País, no ano de 1808) credita sua liderança aos investimentos em tecnologia, ao treinamento de seus 103,4 mil funcionários, à estratégia de segmentação dos mercados, ao atendimento especializado e à busca constante por eficiência.

No ano de 2008, apesar da crise financeira global, com reflexos nos dois sistemas financeiros considerados os mais seguros e eficientes – o norte-americano e o europeu –, o BB demonstrou solidez, canalizando expressivos volumes de recursos tanto no Brasil como no exterior.

Em plena crise, foi editada e aprovada a Medida Provisória 443 que autorizou o Banco do Brasil a adquirir participação de bancos e outras instituições financeiras. Tal instrumento legal possibilitou ao BB adquirir o Banco Nossa Caixa e incorporar o Bancos do Estado do Piauí (BEP) e o Banco do Estado de Santa Catarina (Besc).

No exercício de 2008, o Banco do Brasil registrou o maior lucro líquido da história dos bancos brasileiros. No primeiro semestre de 2009, apresentou o resultado positivo de R\$ 4,014 bilhões.

Sua **arquitetura organizacional** é composta, a partir da Assembléia Geral de Acionistas de: Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Comitê de Auditoria, Auditoria Interna, 9 vice-presidências, 27 diretorias e 7 unidades.

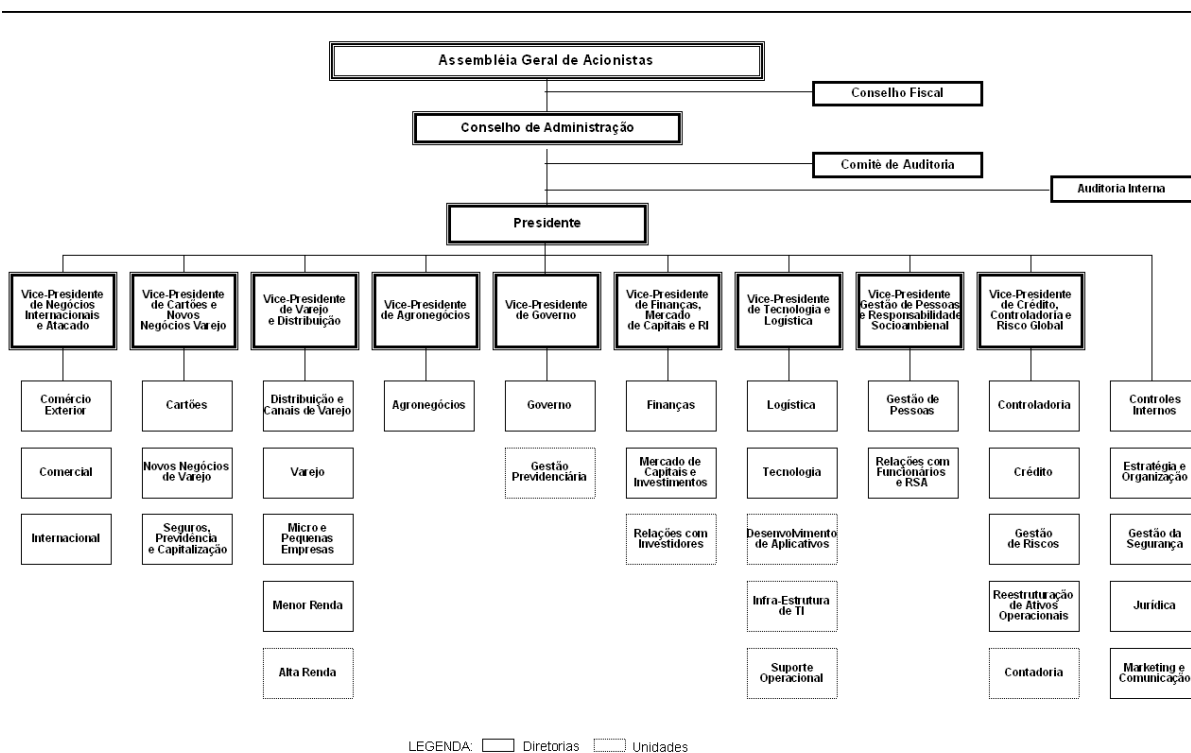
Estatutariamente, os integrantes do Conselho Diretor (presidente e vice-presidentes) podem não ser funcionários de carreira do banco. Historicamente, entretanto, a grande maioria dos que ocuparam essas funções são provenientes dos quadros da instituição. Atualmente, apenas o vice-presidente de agronegócios não é egresso dos quadros internos.

Destaque-se, ainda, que 4 entre os outros 8 vice-presidentes foram aprendizes do banco, tendo ingressado na empresa com idade entre 14 e 15 anos. Tal condição é, em geral, bastante valorizada internamente e propagada com evidente satisfação

por esse grupamento denominado “ex-menores”. Ressalte-se que 2 dos 5 sujeitos pesquisados integram esse contingente.

A FIG. 1 traz uma representação simplificada da estrutura organizacional da empresa, com suas diversas unidades estratégicas (presidência, vice-presidências, diretorias e outras unidades estratégicas).

FIGURA 1 – ESTRUTURA INTERNA DO BANCO DO BRASIL



Fonte: BANCO DO BRASIL, 2009a.

A essa estrutura, vinculam-se as Redes de Distribuição (agências e outros pontos de atendimento) e a Rede de Apoio ao Negócio e à Gestão (órgãos regionais ligados às diretorias).

As agências estão classificadas em seis níveis (Especial, I, II, III, IV e V), considerando-se o volume de negócios, o potencial de mercado e a eficiência na utilização dos recursos.

Essas unidades operacionais, de negócios, compõem redes de atendimento voltadas a segmentos específicos da clientela do banco: Varejo, Alta Renda

(agências Estilo e *Private*), Atacado (agências Empresariais e *Corporate*) e Governo. Tais redes são acompanhadas por unidades táticas (Superintendências Estaduais, responsáveis pela Rede Varejo, Governo e Alta Renda e Superintendências Comerciais, que respondem pela Rede Atacado).

O desempenho de cada uma das unidades da organização é acompanhado por intermédio de instrumento gerencial baseado na metodologia *Balanced Scorecard* (BSC).⁵ O acordo de trabalho das unidades (ATB) é um placar de desempenho semestral composto de seis perspectivas: estratégia e operações; resultado econômico; clientes; processos internos; comportamento organizacional e sociedade. Este placar transmite a estratégia corporativa aos demais níveis organizacionais, a partir da atribuição de pesos relativos às diversas perspectivas.

Na rede de agências, existe, ainda, um programa voltado mais especificamente à comercialização de determinados produtos e serviços, denominado **Sinergia** que serve, também, como um instrumento de comunicação da estratégia corporativa.

A estrutura de cargos da empresa está organizada em Y, e as comissões estão classificadas em três segmentos: gerencial, técnico e operacional. A depender da localização do cargo (em unidades estratégicas, táticas ou operacionais), este corresponderá a um nível de responsabilidade interna, ao qual se associa uma determinada referência organizacional (RO).

Alguns exemplos de cargos e suas respectivas referências constam do QUADRO 2, destacando-se que a remuneração das comissões guarda relação direta com tais referências:

QUADRO 2 – CORRELAÇÃO CARGOS COMISSIONADOS/REFERÊNCIA ORGANIZACIONAL

Cargo	Localização	Referência Organizacional
Gerente Geral	Agência	Primeiro nível gerencial em unidade operacional
Gerente de Segmento	Agência	Segundo nível gerencial em unidade operacional
Gerente de Relacionamento	Agência	Terceiro nível gerencial em unidade operacional

⁵ O *Balanced Scorecard* é uma metodologia de desenvolvida por Robert Kaplan e David Norton, apresentada no livro **A estratégia em ação – balanced scorecard**. 22. ed. São Paulo:Campus, 1997.

Analista Máster	Diretoria	Primeiro nível técnico em unidade estratégica
Assessor Sênior	Diretoria	Segundo nível técnico em unidade estratégica
Assessor Pleno	Diretoria	Terceiro nível técnico em unidade estratégica

Fonte: Consulta a normativos internos realizada pelo pesquisador, agosto/2009.

Fato peculiar e relevante a se destacar é que, internamente, os ocupantes de cargos diretivos são denominados, genericamente, “administradores”. Gerentes gerais de agências e de outras unidades constituem um grupamento diferenciado, não apenas pela posição concreta que ocupam na empresa (representantes formais da organização), mas também no que se refere ao imaginário coletivo, distinguidos claramente que são no discurso corporativo. Os funcionários em geral, constituem um grande e genérico grupamento. Os administradores são devidamente reconhecidos em um lugar distinto. Existem, portanto, lugares simbólicos que a eles são atribuídos, além daqueles que, concretamente, lhes são devidos pela condição funcional em si mesma.

4.1.2 Os principais programas em Gestão de Pessoas

Dentre os muitos programas de gestão de pessoas da organização⁶, destacam-se os seguintes:

- Ingresso: exclusivamente por meio de concurso público. No primeiro ano, os novos funcionários passam pelo **Programa Bem-Vindo ao BB** que objetiva garantir condições adequadas de inserção no ambiente cultural da empresa. É destacado um orientador na unidade de posse do novo funcionário, que acompanha o recém-ingresso e lhe garante acesso a programa específico de capacitação ao longo do primeiro ano de banco.
- Avaliação de desempenho: placar de desempenho profissional, baseado no *Balanced Scorecard* (BSC). Todos os funcionários da empresa são avaliados

⁶ Informações obtidas por meio de levantamento documental relativo a normas e sistemas corporativos, adaptadas aos propósitos deste trabalho.

em 360 graus pela expressão de um conjunto de competências básicas (comuns a todos) e específicas (relacionadas ao cargo/localização). Os gerentes são avaliados, ainda, pela expressão de competências gerenciais (vide ANEXO A). A metodologia foi desenvolvida internamente e compõe o sistema **GDC - Gestão de Desempenho por Competências**.

- Recrutamento e seleção interna: sistema eletrônico de recrutamento e seleção (**Talentos e Oportunidades – TAO**), composto por placar balanceado, que expressa e pondera a formação e experiência profissional dos funcionários. É utilizado nas movimentações laterais e ascendentes, em que a empresa disponibiliza as oportunidades e os interessados inscrevem-se, sendo classificados segundo os critérios divulgados. A empresa estimula a gestão compartilhada de carreira, oferecendo o **Programa de Orientação Profissional (POP)**.

- Educação Corporativa: as ações de educação do conglomerado BB estão estruturadas na **Universidade Corporativa Banco do Brasil (UniBB)**. Compreende programas e ações de aprendizagem que têm como propósitos declarados (BANCO DO BRASIL, 2009b):
 - a) desenvolver a excelência humana e profissional dos funcionários, contribuindo com sua empregabilidade e capacitando-os para processos de ascensão profissional;
 - b) dar suporte ao desempenho profissional;
 - c) aperfeiçoar a *performance* organizacional, tornando a empresa competitiva;
 - d) formar sucessores para quadros técnicos e gerenciais do Banco do Brasil.

Os **programas da UniBB** estão organizados em três vertentes: a) Formação Superior – bolsas de graduação e pós-graduação, curso de idiomas a distância; b) Aprimoramento dos Funcionários – Universidade Aberta do Brasil (UAB) e programas de MBA a distância; e c) Educação Empresarial – cursos presenciais, autoinstrucionais, em serviço, ciclos de palestras e outros eventos de atualização.

Outra ação de destaque da UniBB é o programa de **Certificação de Conhecimentos**: composto de provas presenciais elaboradas por Instituição de Ensino Superior parceira da Universidade Corporativa, abrangendo as seguintes áreas temáticas: Agronegócios, Comércio Exterior, Controles Internos, Economia e Finanças, Gestão de Pessoas, Gestão de Segurança, Gestão do Crédito, Marketing, Responsabilidade Socioambiental e Teoria Geral da Administração. Tal certificação é considerada nos programas internos de ascensão profissional e de remuneração. Existem, ainda, certificações específicas para as áreas de Tecnologia da Informação, Jurídica e Combate e Prevenção à Lavagem de Dinheiro.

- Especificamente voltado para o segmento diretivo (administradores das unidades), destaca-se o programa **Diálogo – práticas para a transformação**. É um programa recente, voltado ao desenvolvimento das competências gerenciais dos gestores do banco, elaborado em parceria com instituição de ensino superior (IES) e pela Universidade Corporativa Banco do Brasil. O programa é composto de curso de extensão, a distância, via internet (com cinco disciplinas: Lógica e Processo Decisório, Estilo de Gestão e Liderança, Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho, Alinhamento Institucional e Educação). São realizadas, ainda, duas oficinas presenciais, atividades práticas, compartilhamento de experiências (melhores práticas) e elaboração de Projeto de Aprimoramento Gerencial.

- O **Programa de Ascensão Profissional na Rede de Agências** – utiliza boa parte das ações citadas anteriormente. Visa à identificação de funcionários com potencial para assumir funções gerenciais nas agências. Leva em consideração as certificações de conhecimento internas, os desempenhos aferidos pela gestão de competências e os resultados obtidos nas respectivas unidades de localização dos candidatos e expressos no ATB. Tal conjugação de critérios é utilizada na fase de recrutamento dos candidatos, que passam, posteriormente, por avaliação de potencial técnico-comportamental,

conduzida por equipe de selecionadores, que os qualificam a concorrer às oportunidades oferecidas pela empresa.

- **Programa Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)** – busca promover a melhoria da qualidade de vida no trabalho, a partir da promoção de estilo de vida saudável. Disponibiliza recursos financeiros (verba QVT) a todas as unidades, proporcionalmente ao número de funcionários, estagiários e adolescentes trabalhadores que constituem o seu público-alvo. São realizados, ainda, eventos regionais de sensibilização, adaptados os ambientes físicos (espaços QVT) nas unidades, para a realização de atividades previstas no programa, tais como: ginástica laboral, massagem expressa, relaxamento, ioga e dança de salão.

- **Responsabilidade Socioambiental (RSA)** – O Banco do Brasil (2009c) declara sua preocupação com a RSA por meio de dois instrumentos institucionais. O primeiro é a Carta de Princípios de RSA (ANEXO B), emitida pelo Conselho Diretor do BB, em meados de 2003, que apresenta 14 princípios norteadores das práticas organizacionais. O banco define RSA como “ter a ética como compromisso e o respeito como atitude nas relações com funcionários, colaboradores, fornecedores, parceiros, clientes, credores, acionistas, concorrentes, comunidade governo e o meio ambiente”.

O outro documento apresenta cinco direcionadores da postura de RSA do BB:

- a) incorporar os princípios de RSA nas práticas administrativa e negocial, e no discurso institucional do BB;
- b) implementar visão articulada e integradora de RSA no banco;
- c) disseminar os princípios e criar cultura de RSA na comunidade BB;
- d) ouvir e considerar a diversidade dos interesses dos públicos de relacionamento;
- e) influenciar a incorporação dos princípios de RSA no País.

Ressalte-se que uma das Vice-Presidências do Banco congrega a Diretoria Gestão de Pessoas (unidade com atribuições próximas à tradicional

Administração dos Recursos Humanos) e a Diretoria de Relações com Funcionários e Responsabilidade Socioambiental (unidade voltada aos programas e políticas de RSA da organização). Tal Vice-Presidência dispõe de uma rede de unidades regionais de apoio à gestão, denominadas Gerências Regionais Gestão de Pessoas (Gepes), que se incumbem de monitorar o ambiente organizacional, disseminar práticas e programas em gestão de pessoas e RSA, e representar a Universidade Corporativa Banco do Brasil em suas localidades.

4.1.3 Contexto de atuação

A indústria financeira, como um todo, tem sido considerada o setor de ponta na atual configuração dos mercados. Protagonistas da recente crise global, os bancos vêm passando por fortes transformações, desde meados da década de 1980. No Brasil, acompanhando tendência internacional, é forte o movimento de fusões e aquisições que, transformaram o setor em extremamente concentrado e com níveis de concorrência cada vez mais intensos. O ingresso de grandes instituições internacionais, ocorrida ao final dos anos de 1990, contribuiu para que o mercado nacional, que até então era relativamente fechado, se transformasse de maneira significativa. Alinharam-se, portanto, as condições locais ao processo de mundialização da economia, propiciado pelos avanços nas tecnologias de informação e comunicação.

Tradicional bancos privados nacionais incorporaram ou foram incorporados, em um movimento de fusões e aquisições que permaneceu bastante ativo até o início da crise financeira global do final do ano de 2008. Os bancos públicos, importantes agentes financeiros no cenário nacional, ganharam fôlego adicional com a aprovação de Medida Provisória que os autorizou a realizar compras de outras instituições, garantindo-lhes uma capacidade de enfrentar a concorrência privada em condições mais equânimes.

O Banco do Brasil, historicamente o maior banco do País, beneficiou-se de tal condição e realizou aquisições relevantes para a manutenção de sua posição no ranking brasileiro (destaque para a aquisição da Nossa Caixa). Ao final de 2008, entretanto, a fusão de dois dos maiores bancos brasileiros, o Itaú e o Unibanco, fez com que o BB perdesse a liderança do mercado. O impacto psicológico desse revés, acrescido de outras condições específicas do contexto nacional, fez com que o banco se tornasse mais arrojado na busca da ampliação de seus negócios, a fim de que a liderança perdida lhe retornasse com a maior brevidade. De fato, já no início do segundo semestre de 2009 o BB anunciava ter recuperado o posto de “número 1” do mercado brasileiro.

É público o movimento feito pelo banco para contribuir com a minimização dos impactos da recente crise financeira mundial. A ampliação da oferta de crédito e a concomitante redução das taxas de juros praticadas ajudaram a minimizar os naturais efeitos recessivos do cenário econômico internacional sobre a economia brasileira, em um momento em que os concorrentes privados se retraíram.

Certamente ainda é cedo para uma avaliação mais acurada desse cenário. No entanto, parece razoável afirmar que a superação das dificuldades econômicas atuais passa, em boa parte, pela atuação dos grandes bancos e, no caso brasileiro, particularmente pelo Banco do Brasil.

Feitas essas considerações sobre a organização à qual se vinculam os gerentes pesquisados, os próximos tópicos desta seção serão dedicados a apresentar cada um dos sujeitos participantes.

4.2 Os sujeitos da pesquisa

Apresentar os gerentes que participaram desta pesquisa constitui tarefa com faces antagônicas. Impõe-se, primeiramente, como essencial e obrigatória, em decorrência dos propósitos da pesquisa, que se propôs a analisar suas

subjetividades em articulação com a função profissional que exercem. Por outro lado, revela-se limitada diante da necessidade de se preservar o sigilo das identidades pessoais, condição ética que exigiu a omissão de informações relevantes ao pleno entendimento de diversos pontos abordados nas conversações.

De toda forma, não há como evitar a caracterização das individualidades em jogo. Sem o repasse de algumas informações objetivas (aspectos demográficos, de carreira e formação profissional etc.) e subjetivas (posturas, sensações e sentimentos apreendidos quando das entrevistas), impossível compreender alguns dos significados atribuídos às falas e aos posicionamentos externados ao longo das conversações de pesquisa.

Nos tópicos que seguem, para cada um dos sujeitos participantes será apresentada uma descrição geral, baseada nas informações obtidas e impressões observadas, a que se seguirá um quadro com trechos selecionados das conversações. Pretende-se oferecer um esboço de cada um dos sujeitos, elaborado a partir de suas opiniões e percepções mais significativas sobre a temática abordada nos encontros. Nesse momento específico, o foco se dará, especialmente, em cada um dos gerentes, em busca da caracterização deles, ainda que bastante limitada pelas condições gerais do trabalho, comentadas na abertura desta seção. No tópico final desta seção apresentam-se, ainda, a evolução da trajetória de carreira desses gerentes e consolidação de alguns dados demográficos que os caracterizam.

Em seção posterior, será apresentada e comentada com detalhes cada uma das entrevistas realizadas.

4.2.1 O primeiro gerente

O primeiro entrevistado é um homem com 41 anos de idade e 27 de empresa. Ingressou no Banco aos 14 anos, como menor aprendiz, em agência localizada no interior de São Paulo. De família carente (seu pai era pedreiro), seu ingresso na instituição se deu por indicação da escola pública em que cursava, considerando

seu desempenho escolar e as necessidades socioeconômicas da família, condições de ingresso no programa corporativo, naquela ocasião.

Casado, pai de duas filhas, ele é Mestre em Administração e possui dois MBA, especialização e graduação em Administração de Empresas. Desde o final de 2008, ocupa o cargo de gerente geral de uma Unidade de Apoio localizada na cidade do Rio de Janeiro. Anteriormente, desempenhou funções de assessoramento técnico na direção do Banco, em Brasília, tendo exercido, também, cargo diretivo (gerente de divisão), de 2004 a 2008, naquela capital.

O ingresso nos quadros do banco como menor aprendiz, aos 14 anos de idade, é fator decisivo para a compreensão dos fortes vínculos do entrevistado com a empresa. Logo no início da conversa, quando se aborda o momento em que teria decidido permanecer no banco (logo nas primeiras semanas, apesar de, repare-se, todo um estranhamento com o ambiente organizacional), parecem emergir os múltiplos significados mais profundos que o sujeito atribui ao banco:

Eu decidi, acho, que logo. Duas, três semanas depois que, que eu me ambientei mais, é... Eu decidi que eu não queria mais sair daquele mundo, né? Que era de melhor... Também, eu não conhecia outras coisas, mas, até o que eu conhecia, até aquele momento, era o de melhor eu tinha conhecido, né? Trabalho que eu trabalhava quatro horas por dia... É... Ganhava praticamente mais que o meu pai naquela época, né? Então, era, era um céu, e aí eu decidi... E pra mim, naquela época, o maior universo que eu conhecia era gerente de agência, né? Então... Eu só fui conhecer o gerente da agência mesmo uns seis meses depois. Mas eu achava o máximo aquilo. Então eu, eu decidi, nas primeiras semanas, eu decidi que eu ficaria no Banco do Brasil.

Nas palavras do adulto de hoje, era o “céu” para o jovem de então. Improvável, portanto, não optar pela permanência no BB, ainda que um “sonho de criança”, revelado com alguma dificuldade ao final do encontro tenha sido deixado, quem sabe, um pouco para trás.

Ah, eu penso, eu penso... Eu vejo... Eu... Assim... Se é que eu tenho... É... Eu não tenho talento nenhum, mas eu tenho um sonho de criança: é de escrever, né?

No QUADRO 3, estão alguns trechos da fala do sujeito, correspondentes a determinados temas essenciais da conversação havida e que servirão como delineador da expressão de sua singularidade.

QUADRO 3 - TRECHOS SELECIONADOS DA CONVERSA COM O PRIMEIRO ENTREVISTADO

As primeiras impressões	Era outra empresa... Eram pessoas de um outro nível social. ... Mudou a minha vida porque me deu a oportunidade e porque eu também fiz por onde. Então, me senti tímido no começo, né? Queria ir embora para casa. Não era o meu mundo. Mas depois eu me senti em família, protegido.
A decisão de ficar no BB	Eu decidi que eu não queria mais sair daquele mundo, né? ... Eu trabalhava quatro horas por dia... É... Ganhava praticamente mais que o meu pai... Então, era, era um céu, e aí eu decidi... Então, eu, eu decidi, nas primeiras semanas, eu decidi que eu ficaria no Banco do Brasil.
As primeiras impressões no cargo	Era um desafio, mas era extremamente prazeroso, né? ... Claro que depois você vai vendo que tem momentos difíceis, que são os momentos de você... corrigir rumos... Mas a empresa também não era tão competitiva àquela época, né? Então, se conseguia ser gerente convivendo com situações mais difíceis... Talvez você não tivesse que tomar tantas decisões difíceis àquela época. Mas, eu me senti muito à vontade, eu... eu assim, com medo no começo,... né? A... A gente chama isso de... Chamava isso de "síndrome de impostor", né? Parece que a gente tava num lugar... que não era pra gente. Tava num lugar... A gente não tava preparado praquilo...
As características mais relevantes para um gerente	O conhecimento técnico na nossa área é importante, é... Mas eu acho... o relacionamento também, a rede que você faz... com a tua chefia, com os teus funcionários, com os outros gerentes, é importante. Mas, eu acho que o ponto crucial... é a gestão de pessoas. ... O analista, você faz. O gerente você tem que fazer com que as pessoas façam.
Os aspectos positivos	Me dá prazer ver as pessoas melhorando, sabe? E melhorando não é só subindo de cargo, não, fazendo um trabalho melhor, amadurecendo o seu trabalho. Mas hoje o que eu vejo mesmo, a gente tem dado <i>feedback</i> pras pessoas, e é ver, ver a evolução. Até porque quanto mais ela evolui, é, é, o gerente também trabalha menos, né? Corrige rumo menos vezes. Acho que...
Os aspectos negativos	A coisa que causa mais desconforto... é corrigir rumos, né? Se uma pessoa não está caminhando por... por um caminho correto ou não está desenvolvendo como você gostaria, sentar com essa pessoa e dizer francamente que precisa melhoria, que falta... Essa é a parte mais difícil... E a gente tende a fugir disso, né? ... Mas, assim, a parte mais desconfortável é dizer que não tá bom, é dizer que tá errado.
Os impactos na vida particular	A quantidade de trabalho e... horários. Eu acho que é um problema sério do mundo atual, né? ... Eu acho que tem um pouquinho de... da pessoa querer trabalhar demais e... eu acho que a gente devia trabalhar menos horas por dia ou, pelo menos, alguns dias da semana. Você trabalhar menos horas. ... Talvez no final, é... os resultados continuassem os mesmos... Talvez as pessoas ficassem menos doentes, você trabalhasse mais animado, né, porque, na pratica... das oito horas por dia que você tem aqui, se o cabra trabalhar umas quatro é muito... As outras quatro é café... É bater um papo sobre futebol... Talvez, se um dia por semana, essas 4 horas que o cara queima... você ficasse em casa, não desse muita diferença.
As dicas para os novos gerentes	... Tem muito a ver com lidar com gente, NE, com liderança, buscar esse tipo de qualidade. Então, é... buscar aspectos de liderança, e outra coisa que é você gostar de fazer, né? ... Então, tem de gostar. Se o cara sentir que gosta desse papel de estar ajudando os outros, se ele, no grupo, ele já é meio uma

	referência, aí, tem meio caminho andado pra ele ser... um bom gerente e feliz, né,... do que um mau gerente e infeliz, né? Eu, eu... As pessoas podem não acreditar nisso, mas eu acho que o gerente tem que ter uma grande carga de bondade, né? Você tem de dizer coisas difíceis e coisas duras para as pessoas, às vezes, mas se as pessoas perceberem que tem, tem uma carga de bondade nisso que você está falando, NE, fica mais fácil. Não tem sacanagem, né, falar porque... quer que as pessoas melhorem. Esse é o segredo!
Depois do BB	... Eu tenho um sonho de criança: é de escrever, né? É... Então, eu penso muito em dar aula, em escrever, em fazer... Sobrava um tempo pra... pra escrever alguma coisa, né? De certa forma, eu seria gerente, eu seria um gerentão, o dono da minha franquía, né? ... Ter um negócio próprio, uma franquía pra cuidar junto com a minha esposa e dar algumas aulas, fazer as coisas de forma mais tranquila, né, e menos ordenada.

Fonte: Dados da pesquisa.

A expressão desse primeiro sujeito de pesquisa revela um posicionamento pendular, entre extremos opostos. O estranhamento inicial, no banco, transforma-se em proteção familiar. Os desafios profissionais revelam-se, na sequência, prazerosos. As habilidades gerenciais transitam entre técnicas e relacionais. A correção de rumos, na gestão de pessoas, incomoda e é o essencial: ser bondoso dizendo coisas duras e difíceis.

4.2.2 O segundo gerente

Ela é uma mulher, carioca, com 45 anos de idade e 22 anos de empresa. Ingressou como escriturária, por meio de concurso público, tomando posse em agência localizada no estado de São Paulo. Proveniente de uma família da classe média, é casada e mãe de duas filhas. Possui especialização em Administração Pública e graduação em Pedagogia.

Desde meados de 2007, ocupa o cargo de gerente geral de Unidade de Negócios (agência nível I) localizada na cidade do Rio de Janeiro. Anteriormente, desempenhara funções de gerente de administração (novembro de 2001 a dezembro de 2003) e gerente geral (dezembro de 2003 a julho de 2007), em outras três agências do banco, todas localizadas na cidade do Rio de Janeiro.

Sua trajetória de carreira foi decisivamente influenciada por atuação em segmento específico (atendimento ao setor governo). Ao que parece, os resultados alcançados lhe proporcionaram seguidas oportunidades de movimentação e ascensão o que a conduziu ao cargo de administrador do Banco.

Emblemática, entretanto, é a sua decisão de ingressar no Banco o que, segundo suas palavras, decorreu de um sonho de seu pai, que a fez abandonar a pedagogia, profissão que anteriormente escolhera para si.

Era assim: meu pai tinha esse sonho, né? Que eu escolhi...

No QUADRO 4, encontram-se determinados trechos da fala do sujeito relacionados a temas específicos abordados no encontro ocorrido. Sua análise parece contribuir para um entendimento melhor das características do sujeito.

QUADRO 4 - TRECHOS SELECIONADOS DA CONVERSA COM O SEGUNDO ENTREVISTADO

As primeiras impressões	Foi tranquila. ... porque juntou com sair de casa, né. Foi bom. Eu não tive dificuldade de adaptação. ... Encontrei muita gente bacana e... Foi tranquilo.
A decisão de ficar no BB	Ah, sim, sim, sim! "Agora nós não teremos mais problemas. Nossos problemas acabaram!".
As características mais relevantes para um gerente	Eu acho que a gente tem que gostar de pessoas, porque não pode ser... A pessoa muito focada, muito técnica, às vezes não... não consegue lidar com... não tem a habilidade de, é... do trato das pessoas, da clientela, dos colegas. Mas, eu acho também que é uma coisa que você pode desenvolver. Se você quer muito aquela função, acho que você pode ir se aperfeiçoando naquilo que você... que não é o teu melhor, entendeu?
Os aspectos positivos	Ah, realizar as coisas, ver as pessoas, entendeu? É, fazendo, também, chegando nos objetivos. ... Sem afetar ninguém... Sem fazer mal, sem... fazer os clientes entenderem realmente aquele papel que a gente tem, né, o papel de assessoria. ... Gosto do contato com as pessoas! Acho bom... Acho que você pegar uma coisa que está de um jeito e ver ficar de outro. Então, é um negócio que é legal você ver. Aqui, por exemplo, o negócio tava meio bagunçado e você ver transformar. Essa transformação eu acho eu é uma coisa bacana... Você dar a sua cara.
Os aspectos negativos	Eu acho, às vezes, as pessoas ficam... Perdem tempo. Isso eu acho ruim! A exposição que você tem... ou pro bem, ou pro mal, é... é... não é muito compatível. Por exemplo, você realiza alguma coisa, supervalorizam você como se aquilo fosse... Você teve talento, até teve de, de usar aquela oportunidade, aquela situação. Mas não quer dizer que você... (rindo) não tá com aquela bola toda. Ou, então, a exposição pro lado negativo que, às vezes, você não pode errar, né? Isso eu acho ruim. Eu acho isso meio pesado. Você tem que ter aquela disposição para lidar com isso.

Os impactos na vida particular	<p>Hoje, eu consigo separar. A não ser que seja uma coisa... Só se for uma coisa que me preocupa. Ah, não! Mas eu é que permitia isso, entendeu? ... Eu também acho assim: você tem que escolher simplificar. ... Tudo é opção da sua vida. Eu acho que pra quem é sozinho, assim, pra quem não tem família, combina muito desafios, entendeu? Mas pra quem tem família, você tem que pesar o quanto isso... Qual o papel disso na sua vida? Mesmo assim, de vez em quando interfere, né? Porque você chega preocupado, estressado. Mas isso é normal de todo o trabalho. Eu acho que, dentro da normalidade, do trabalho... Agora, família, realmente, é mais importante. Já houve época que não era, sem sombra de dúvida, porque você gostava muito de ficar no trabalho.</p>
As dicas para os novos gerentes	<p>As coisas ficam muito, a cargo do gerente. Então, se você não tiver maturidade... pra se distanciar um pouco disso, que te dê um equilíbrio, você... aí, aí... Eu acho que afeta muito a sua vida, né? Aí você engorda, aí você fuma, aí você bebe, aí você toma remédio de tarja preta. Então, você tem que... buscar muito o autocontrole... e fazer, né, fazer uns exercícios, desligar de vez em quando. Conviver bem com aquela função. Porque se você não convive... é complicado,... Ah! Eu acho, como tudo, né? ... Não adianta você ser gerente só pra ter o... só pra ter o bônus, a vaidade, o poder... Acho isso... Não, não vale mais, né? (rindo). Coitado daquele que... É isso!</p>
Depois do BB	<p>Assim... meu marido tem lá os negócios dele. Acho que eu vou tentar ajudá-lo com a experiência que eu tenho. E... Eu penso, assim: tenho que organizar melhor a minha cabeça... É fazer psicologia, então. Aí, vou ter que me organizar. Tenho até pensado em voltar a fazer terapia, pra eu me organizar, voltar a me organizar. Agora, o Banco, assim, eu acho que eu pego mais uma agência,... entendeu? Faço o meu trabalho até o último dia. Mas, já, já... Acho que... Porque aí demandaria o quê? Eu sair do Rio, eu acho. E aí, eu não tenho... Minha família não me permite mais.</p>

Fonte: Dados da pesquisa.

A segunda entrevistada expressa em seu linguajar um humor peculiar, bem carioca, pode-se dizer. Encontra, ao longo de seu percurso, gente “bacana”, transitando entre pessoas para conferir a “sua cara” ao trabalho. Revela preocupação com os extremos da exposição interna dos gerentes e os impactos na vida particular decorrentes do envolvimento (natural) com o trabalho. Cuidado com os excessos, que podem levar à tarja preta dos medicamentos, e uma busca de organizar-se para a vida fora do BB.

4.2.3 O terceiro gerente

Ele é um homem, com 30 anos de idade e há nove anos na empresa. Ingressou no Banco por meio de concurso público, sendo empossado em agência localizada na região metropolitana do Rio de Janeiro. Proveniente de uma família da classe média

baixa, é solteiro e sem filhos. Formado em Direito, possui especialização Gestão Empresarial.

Desde meados de 2007, no seu sétimo ano no Banco, ocupa o cargo de gerente geral de Unidade de Negócios (agência nível III), localizada na cidade do Rio de Janeiro. Essa é a sua primeira administração.

Logo na primeira pergunta, realizou uma longa explanação de sua trajetória inicial no Banco. Iniciou pontuando suas experiências anteriores à empresa. Afirmou que seu ingresso no Banco foi uma escolha pessoal, uma vez que havia sido aprovado em outros concursos à época. Sua opção pelo BB pode ser creditada, segundo ele, à boa experiência inicial na empresa que confirmava sua intenção de fazer carreira em uma grande instituição financeira. Vislumbrou possibilidades de crescimento e buscou, desde logo, aproveitar as oportunidades que lhe foram surgindo com o passar do tempo.

O gerente entrevistado, no transcorrer da conversa, transpareceu certa ansiedade, não em relação à entrevista que se processava, mas ao que se pode depreender de sua própria fala, do lugar que ocupa na organização. Sua insatisfação revelou-se, em alguns momentos, de forma direta; em outros, de forma cifrada pelo tom irônico e, mesmo, jocoso com que abordou determinados temas.

A relativa rapidez com que alcançou o segmento gerencial parece ter consumido um pouco o fôlego, e suas expectativas talvez não se realizem, considerando a dinâmica própria da organização, reconhecidamente conservadora e formal, características um pouco em confronto com o estilo pessoal do entrevistado.

Sua trajetória inicial de carreira, focada no segmento de clientes com alta renda, sofreu evidente inflexão a partir do momento em que assumiu a administração de agência do Pilar Varejo da instituição. No momento atual, parece estar diante de uma encruzilhada: prosseguir à frente de agências Varejo (opção que surge como a mais factível) ou retomar sua trajetória ao segmento Alta Renda. O desconforto maior decorre, entretanto, ao que parece, do fato de que a opção escapa ao seu controle.

Considerando trechos significativos da conversa, sua pouca idade constitui fator importante nas relações que estabelece na empresa: elemento, de um lado, distintivo de sua trajetória tem sido, também, um gerador de dificuldades e, mesmo, de conflitos.

Alguns fragmentos da fala desse sujeito estão presentes no QUADRO 5, em que se pode compreender um pouco mais dos traços característicos do sujeito que emergem da conversação ocorrida no âmbito da pesquisa.

QUADRO 5 - TRECHOS SELECIONADOS DA CONVERSA COM O TERCEIRO ENTREVISTADO

As primeiras impressões	Eu já estava completamente apaixonado pelo Banco do Brasil.
A decisão de ficar no BB	Eu fui convidado por um banco... Eu decidi pelo Banco. Então, por exemplo, em termos de mercado financeiro, a minha identidade é o Banco do Brasil... Não tenho interesse, tanto que não fui. Depois fui convidado novamente. Não fui, e tô há dois anos como gerente.
As primeiras impressões no cargo	Eu sabia que não ia ter muito desafio. Desafio, que eu digo, negocial, porque, por exemplo, atender o clientinho, oferecer Ourocap ou Brasilprev, essas coisas, eu ia fazer com os pés nas costas.
As características mais relevantes para um gerente	O grande desafio seria ser, sim, um gestor de pessoas. ... Você ser o chefe é complicado, porque você já tem um tal de carimbo e status. E as pessoas, às vezes, parecem se relacionar melhor com os colegas do que com o chefe... O meu desafio era: sou seu gerente, mas eu sou seu colega. E eu peguei uma agência que, por ironia do destino, somos 8 funcionários, dentre os quais todos os meus funcionários tem mais de 20 anos de banco e quase 50 anos de idade. Alguns mais.
Os aspectos positivos	A questão de todo dia você tem um problema que você vai ter de se debruçar sobre ele e, e... extrair leite de pedra. É a meta que alcançou, é o recurso que diminuiu, é alguma coisa que você vai ter de ser criativo, você vai ter que exercitar o tempo todo a criatividade. E chamar a criatividade alheia porque, se você ficar só com o seu olho, você vai ter uma visão totalmente parcial. ... É muito desafiador, eu gosto.
Os aspectos negativos	A única crítica seria, no caso do Banco do Brasil, essa questão do poder que a gente não tem nenhum. É... nós somos reféns, muitas vezes, dos funcionários. Às vezes, estamos na condição de reféns mesmo.
Os impactos na vida particular	Você tem que administrar sua vida de uma maneira global. Você é um administrador da sua vida, das suas escolhas. ... Eu não abro mão de estar estudando, fazendo sempre alguma coisa acadêmica... E entretenimento. Eu ainda não tenho família, não sou casado, não tenho filhos, ainda não tenho. Mas, por exemplo, eu tenho amigos, eu tenho a minha família... A minha família de origem. Eu tenho as minhas questões que eu tenho de resolver. Eu tenho entretenimento, eu tenho viagens, eu tenho coisas que eu faço. Então, eu consigo administrar, eu consigo administrar essa questão. O Banco toma muita parte da sua vida. Na verdade, mas é natural que assim seja também em um outro trabalho. Trabalho é uma grande parte da nossa vida. Não tem jeito. Mas a grande questão é você equilibrar essa pizza da sua vida: amigos, religião. Essa

	questão você tem de ter tempo pra fazer tudo isso.
As dicas para os novos gerentes	Primeiro, eu diria para ele fazer um autoconhecimento, pra saber se é isso mesmo que ele quer. Agora, é preciso dele sair do dia a dia dele e pensar um pouco maior. ... Você tem de fazer e você tem de pensar. Não dá pra você abrir mão disso. Então, o que eu diria é estudar, estudar não só academicamente, mas, assim, ler... Saber o que é que está acontecendo fora, e essas implicações globais que são muito fortes hoje em dia. Pra você se contextualizar, pra você ser um agente de ideias pro Banco... Analise se é isso mesmo que você quer e, se é, expande os seus horizontes no sentido de saber o que é que está acontecendo no ambiente macro, pra você ser um agente de transformação, e não só um mero instrumentinho de, da prática.

Fonte: Dados da pesquisa.

Este terceiro sujeito expressa empolgação e comprometimento com a função que exerce. Declara-se apaixonado pelo Banco, identifica-se com a organização e (re)clama mais poder. Sua pouca idade, aliada à velocidade com que ascendeu na carreira, gera conflitos, exigindo “tirar-se leite de pedra”, administrando a própria vida como chave para a superação dos desafios.

4.2.4 O quarto gerente

Ele é um homem com 49 anos de idade e 29 de empresa. Ingressou no Banco como escriturário, por concurso público, em agência localizada no interior do estado do Rio de Janeiro.

Casado, pai de um filho, o entrevistado possui MBA e título de especialista em Administração, com graduação em Ciências Contábeis. É administrador do banco há nove anos e ocupa, desde 2005, o cargo de gerente geral de Unidade de Negócios (agência nível III), localizada na cidade do Rio de Janeiro. Antes disso, desempenhou as funções de gerente geral (2002 a 2005) e gerente de administração (2000 a 2002) em outras unidades fluminenses.

Pontuou sua origem familiar portuguesa, gente simples e trabalhadora, traços que, em síntese, parecem caracterizar sua pessoa. Um de seus tios ingressou no Banco e passou a incentivar outros familiares a fazerem o mesmo. A possibilidade de

deixar as árduas atividades tradicionais da família, relacionadas a açougue, fez com que ele apostasse na mesma carreira do tio bancário.

Ao longo de todo o encontro, o entrevistado demonstrou coerência de propósitos, ponderação em suas posições conciliadoras e pleno envolvimento com o Banco. A reversão em suas condições de vida, decorrente de seu ingresso na organização, perpassa suas manifestações, salpicadas de referências católicas, traço marcante de suas origens portuguesas.

O trabalho, com todo o esforço que demanda, parece dignificar o homem. O reconhecimento pelas oportunidades surgidas e a humildade na abordagem de eventuais conquistas (destaque-se o pouco uso, em seu discurso, da primeira pessoa do singular). Pitadas de tolerância e respeito conjugam-se na expressão de suas opiniões pessoais.

No QUADRO 6, encontram-se trechos da fala do quarto sujeito relacionados a temas específicos abordados no encontro ocorrido e que podem contribuir para um entendimento melhor do posicionamento desse sujeito de pesquisa.

QUADRO 6 - TRECHOS SELECIONADOS DA CONVERSA COM O QUARTO ENTREVISTADO

As primeiras impressões	No primeiro momento, era de se ter um emprego e continuar os estudos, né? E o restante era ao nível da carreira, que naquela época era mais por tempo mesmo, né? Você entrava e demorava pra caramba!
A decisão de ficar no BB	Não, não chegar à gerente, não, até porque o meu tio não. Meu tio ficou na gerência média.
As primeiras impressões no cargo	... Quando eu fiz a entrevista, já tinha várias experiências no banco e eu falei que eu precisava de ter uma pessoa com mais experiência, porque eu era uma pessoa muito agitada. Então, olha, eu prefiro passar uns dois anos com uma pessoa, ... De repente, da maneira que eu sou, a gente pode atropelar algumas coisas. E foi, pra mim, excelente! ... Acho que foi superproveitoso, porque eu tive colegas mais experientes... A partir daquele momento, daquele período, quando eu virei gerente geral.
As características mais relevantes para um gerente	Tem que ser um ouvinte nato. Ele tem que ter toda a paciência. Logicamente, o conhecimento. E tem que conciliar, né? ... O administrador ele está nesse meio, né? Então, ele tem de saber filtrar o que chega pra ele, pra ele passar para a equipe, e o que vem da equipe. Ele tem que ser esse conciliador. ... Ele tem que saber dosar. É, tem que ser um conjunto. Ele tem que ter várias competências. Não adianta ser, ter só uma competência mais apurada, porque as outras vão ficar faltando... Tem que ser conciliador, mesmo. E, aí, ele coloca no liquidificador todas as competências e vai tirar, extrair um pouquinho de cada uma, pra poder ver o dia a dia dele, né? O administrador, hoje, ele está muito desgastado. Ele, hoje, está, assim, muito carregado com esse... . Então, é um

	conjunto.
Os aspectos positivos	Eu gosto muito da empresa. Então, eu sempre, eu me sinto sempre muito satisfeito com a empresa. Não tenho nenhum problema quanto a vir para o trabalho. ... Apesar de alguns dizerem que bancário é uma coisa rotineira, eu até acho bacana, e isso dá uma sensação boa pra gente. É, por exemplo, hoje a gente tem empresas que a gente era gerente de contas lá em [agência do BB], começou com a gente, trazendo um borderozinho, e hoje tá aí na televisão patrocinando <i>Big Brother</i> .
Os aspectos negativos	O gerente precisava ser mais ouvido. ... A gente entende que a empresa tem que avançar. A gente entende que tem que ter as metas. Mas certas situações, eu acho que poderiam ter mais diálogo, né? ... Lá na aula presencial do diálogo, a educadora pediu como que a gente caracterizava a gestão no Banco, né? E eu coloquei uma escada, entendeu? Porque vem muita coisa de cima para baixo. E a velocidade que vem, a gente não consegue voltar com a mesma velocidade. ... Porque hoje a gente passa por diversos canais. Então, a resposta ela demora. A comunicação ascendente fica prejudicada por causa da nossa estrutura. Ela devia ser mais ágil, e não é, entendeu?
Os impactos na vida particular	Não, não. O trabalho, não. Graças a Deus, o trabalho nunca foi um estorvo pra mim, não. Sempre trabalhei porque eu gosto. O que é uma família portuguesa? Sempre muito trabalho. Eu tenho a impressão que eu tenho diminuído a carga de trabalho. Depois que eu vim pro Banco, comecei a ter dinheiro. Eu comecei a viajar, a conhecer o Brasil, e coisa e tal. Então, pra mim, o banco foi uma maravilha, entendeu? Tenho a consciência de que a gente dá o nosso suor para a nossa remuneração. Mas, pra mim, o Banco foi, assim, o ideal. Não tem...
As dicas para os novos gerentes	... A ética no trabalho. Você trabalhar dentro das instruções... É importantíssimo. ... Você, trabalhando dentro das instruções, a gente já comete um tanto de erros. Então, não adianta querer... bombar o sistema, porque, depois você só vai ter problemas. E eu, graças a deus, eu, nesses 30 anos de banco, eu nunca tive nenhum problema. ... Procurar fazer os negócios..., sempre com muita ética e muita correção. É o clima organizacional que tem que estar impecável, né? ... Passou da porta ali, tem que estar tudo certinho. A gente não pode ter nenhum problema interno. A gente passa aqui oito horas por dia. Se a gente tiver um problema interno, Deus me livre! ... Sua camisa, veste a camisa todos os dias, mas dentro das instruções do Banco.
Depois do bb	A intenção é antes de sair do Banco já estar preparado para não ter a rejeição, né? Eu pretendo não ter uma coisa fixa, mas eu pretendo ter alguma coisa que eu tenha uma atividade, né? E a gente tem colegas que saíram e tiveram a rejeição, né? Quando retorna pra casa, coisa e tal, mas tem colegas que estão felizes. ... Mas eu pretendo antes de sair do Banco, já ter alguma coisa alinhavada, e coisa e tal. Não em termos de compromisso diário, mas ter uma atividade. Isso aí eu pretendo fazer.

Fonte: Dados da pesquisa.

O quarto gerente pautou sua expressão no forte significado conferido ao trabalho pela sua origem portuguesa. O suor que o remunera compensa a dedicação ao Banco, que lhe garantiu mudança nos padrões de vida. Católico, preza a conciliação e o cuidado ético no trabalho. Sente fala de maior participação dos gerentes nas decisões da empresa cuja gestão representa por meio de uma escada (cujo sentido se dá, preponderantemente, de cima para baixo).

4.2.5 O quinto gerente

Ele é um homem com 49 anos de idade e 35 de empresa. Ingressou no Banco como menor aprendiz, em uma agência localizada no interior do estado do Rio Grande do Sul, seu estado natal. Casado, pai de uma filha, possui MBA e título de especialista em Administração, com graduação em Administração de Empresas. Seu cargo atual (desde 2007) é gerente geral de Unidade de Negócios (agência nível I), localizada na cidade do Rio de Janeiro. Anteriormente, exerceu as mesmas funções de gerente geral em duas outras agências - nível I - fluminenses (2000 a 2007), além de uma terceira agência de nível III (1997 a 2000). É administrador do Banco, portanto, há 12 anos.

O encontro ocorreu na agência de localização do entrevistado, no início de uma manhã do mês de julho/2009, e teve a duração aproximada de uma hora. Bastante solícito, o entrevistado respondeu com clareza e objetividade às perguntas formuladas, demonstrando interesse pelos temas propostos. O uso constante da segunda pessoa do singular, característica do linguajar do sul do país, pode provocar alguma estranheza, devendo ser relevadas as concordâncias verbais pouco ortodoxas, típicas dessa forma de expressão.

Salta aos olhos (ou aos ouvidos) a recorrente expressão “Tu tá entendendo?” e similares. Tais construções linguísticas podem ser compreendidas como exercendo duas funções. A primeira confere um reforço dos posicionamentos expostos – agindo assim como um acento, uma forma de evidenciar – e a segunda expressa cuidado em relação ao entendimento (ao sentido) que o interlocutor possa estar elaborando. As funções, antes de se confrontarem, parecem coexistir de forma complementar, ora com alguma ênfase na primeira, ora se deslocando em direção à segunda.

Apesar de o tom de ressentimento ter permeado parte das considerações proferidas, salienta-se que durante todo o encontro o entrevistado esteve muito tranquilo. Determinados termos utilizados podem denotar, à leitura, alguma rispidez do interlocutor, o que, entretanto, ressalte-se, de forma alguma ocorreu. Em tom de voz

sempre sereno, as ideias foram sendo expostas de uma maneira bastante sincera, buscando-se, ao seu modo, a cumplicidade do interlocutor.

Alguns trechos selecionados da fala do quinto gerente entrevistado constam do QUADRO 7. Estão relacionadas a temas-chave da investigação, e sua análise contribui para explicitarem-se algumas características significativas do sujeito.

QUADRO 7 - TRECHOS SELECIONADOS DA CONVERSA COM O QUINTO ENTREVISTADO

As primeiras impressões	A sensação de gigantismo, né? ... Ele me assustou um bocado. ... Eu percebi o que é que era o tamanho do banco. ... Ele me gerou uma certa insegurança. ... Então, essa imagem fica muito clara na minha cabeça. Foi, assim, uma coisa bastante marcante na minha vida, né?
A decisão de ficar no BB	Dava para organizar uma carreira. Eu sempre fui um cara meio desprendido. Eu já percebi essa possibilidade de dar uma velocidade em locomoções. Então, eu montei todo um esquema nesse sentido e me organizei pra isso aí... Naquele momento, eu tava bem motivado
As primeiras impressões no cargo	... Tu montava uma organização, tu trabalhava com os conceitos de uma forma mais tranqUila, mais previsível, mais estável. Aí, em função dessa mudança de contexto... tu, praticamente, tu virou seguidor de um caminho só. Eu acho que o Banco, hoje, ele virou uma caixinha. Dentro daquela caixinha, ele é muito convencional, e tu não tem muito o que fazer.
As características mais relevantes para um gerente	Eu resumiria todas em uma só... Um conceito novo que tá aparecendo hoje, que é a questão da acessibilidade gerencial, tanto no público interno quanto no público externo. O gerente era um cara meio intocável... Isso aí mudou. Hoje, tu tem de te tornar acessível. A representatividade do cargo ela tem que ser acessível para todos, tanto para o publico interno, pra tu ouvir, trocar ideia, pro cara sentir a vontade pra chegar perto de ti quanto pra tu fazer valer a representatividade do teu cargo para o público externo. E isso requer um grande preparo físico. Você tem que estar disponível, desde o pequenininho cliente, o cara da eletrônica, até o grandalhão, porque eles vinculam o Banco à imagem do gerente. Isso é subjetivo e existe.
Os aspectos positivos	Em determinado momento, eu ter sido ferramenta para promover um monte de gente. O fato de tu usar o teu lado institucional... pra fazer as pessoas crescerem. Eu acho que foi o que mais me deu prazer. O fato de tu realizar as coisas. Aquilo que é cumprido lhe dá um prazer muito grande. ... Então, gerar carreiras que eu achei de pessoas extremamente adequadas para as necessidades do Banco.
Os aspectos negativos	... Tu ter uma necessidade de ter uma velocidade muito grande e, de repente, tu depender de muitos órgãos para conduzir uma atuação.. Eles tinham de dar uma liberdade maior para o administrador, até com uma cobrança maior, se for o caso. ... Varejo depende muito de estratégia institucional. ... O Banco tem que montar estruturas institucionais de varejo para parar de depender de braço, só. Tu toca o povo num determinado tempo assim, mas tu não toca todo o tempo, porque não tem a velocidade. São dificuldades que a gente vê por aí. É levar tudo no braço... É aquela história, [...] Discussão sobre estratégia é que não está tendo espaço!

Os impactos na vida particular	Foi muito forte. Foi muito forte a necessidade de disponibilização. Ela sempre foi muito grande. Não adianta tu dizer que dá pra administrar com facilidade. Você pode até administrar isso, mas eu tive muitos problemas na minha vida, e isso gerou até uma certa crise familiar. Passou-se, literalmente, a imagem que eu estava priorizando mais o trabalho em relação à família. Isso eu não vou negar. Eu acho que em função das circunstâncias. Tu tem, por exemplo, determinadas agências de varejo aí que elas te demandam um tempo muito grande.
As dicas para os novos gerentes	Tomar muito cuidado para não te estigmatizarem de estivador. ... E quando tu vira um estivador, às vezes, o pessoal não te deixa crescer porque, estrategicamente, não é interessante para determinados lugares. ... tu conduzir as partes estratégicas e conduzir as partes particulares e, principalmente, entrar nesse novo esquema do Banco, que é te preparar para os níveis de estudo e ter sempre a lucidez para conduzir tudo em conjunto... Então, tu tem de ter todas as condições para tu poder, em algum momento, andar sozinho. Você precisa se preparar, precisa ter o currículo e concorrer com as coisas. Cê tá entendendo? Eu acho que esse é o grande perigo de o cara corre hoje ao ingressar para um cargo administrativo do Banco.
Depois do BB	Trabalhar, certamente, mas numa estrutura montada junto com a minha família. Investir na minha mulher e na minha filha. Agora, eu vou conduzir uma coisa bem familiar, com calma, com tranquilidade, mas vou me dedicar para eles. Quero sair bem desse negócio pra poder dedicar toda essa força que eu dei pro Banco nesses 35 anos eu vou dar pra minha família, entendeu?

Fonte: Dados da pesquisa.

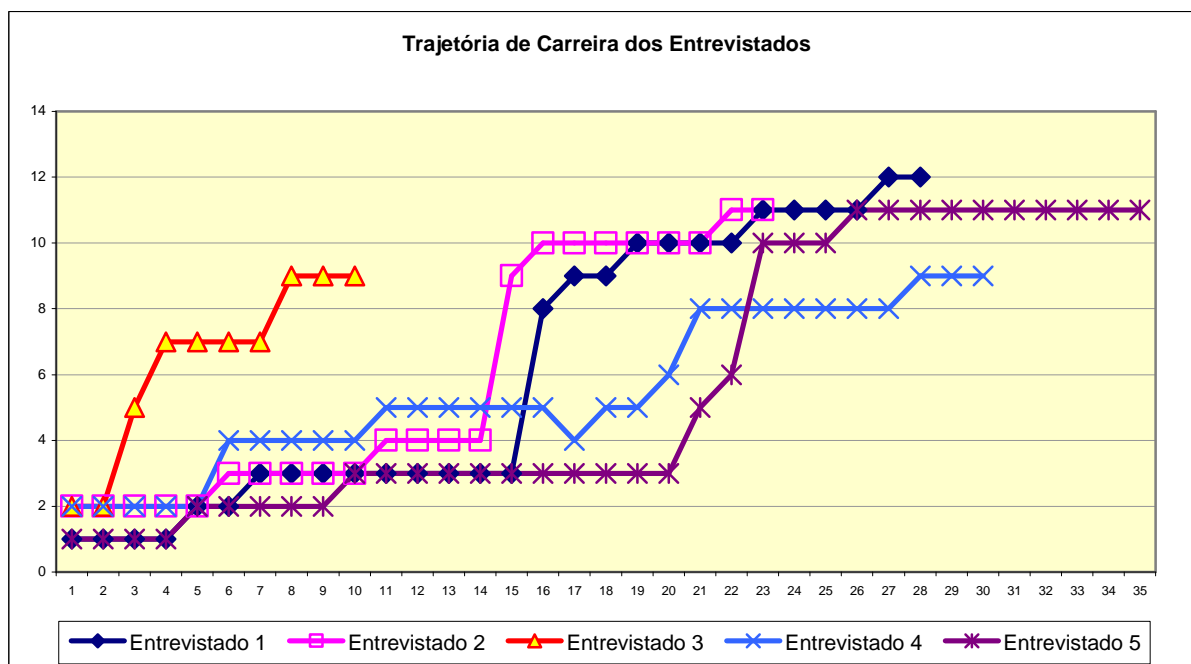
Além da peculiar expressão verbal de sulista, o quinto sujeito entrevistado carrega certo ressentimento com a longa carreira de 35 anos no Banco. O espanto inicial do jovem de 14 anos com o gigantismo da empresa vai se desconstruindo em caixinhas, e os pesados impactos na vida pessoal exigem deslocamento para a família a quem se dedicará, finalmente, após o BB.

Apresentados individualmente cada um dos entrevistados, o próximo tópico descreve, gráfica e analiticamente, a trajetória de carreira de cada um deles, de forma comparativa e sintética, além de apresentar tabela com alguns dados demográficos que caracterizam o grupo de sujeitos entrevistados.

4.2.6 A trajetória de carreira dos gerentes entrevistados

O GRAF. 1 apresenta a evolução ao longo dos anos da carreira dos entrevistados no banco. As diversas funções ocupadas foram classificadas em ordem numérica crescente, proporcional à importância e localização na hierarquia da organização.

GRÁFICO 1 – TRAJETÓRIA DE CARREIRA DOS GERENTES ENTREVISTADOS



Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se que quanto maior o tempo de empresa do funcionário, mais tempo ele levou para se tornar administrador do Banco. O quinto entrevistado é aquele com o maior tempo de empresa (35 anos) e só foi nomeado administrador após 23 anos de banco. O quarto entrevistado vem logo após (com 31 anos de banco), nomeado após 21 de carreira. Já o terceiro mais antigo de empresa é o primeiro entrevistado (27 anos de banco), nomeado administrador após 16 anos de seu ingresso na organização. Em seguida, vem o segundo entrevistado, com 23 anos de empresa, nomeado administrador após 15 anos da carreira. Finalmente, o mais novo dos gerentes, o terceiro entrevistado, com 10 anos de Banco e tornado administrador após oito anos de seu ingresso.

Constata-se certa semelhança nas curvas de carreira, à exceção do terceiro entrevistado, o mais novo deles e com o ingresso mais recente no Banco. Este gerente se distingue dos demais pela relativa rapidez com que chegou a cargo

administrativo na empresa, representante da denominada “geração pós-1998”, ano em que foram reduzidos alguns benefícios oferecidos aos novos funcionários. Constituíram-se, desde então, dois grupamentos, referidos informalmente como os “antigos” e os “genéricos”, sendo esta última uma denominação jocosa, que designa internamente os bancários admitidos após as mudanças no pacote de benefícios oferecidos pela empresa.

Em síntese, a caracterização demográfica dos sujeitos entrevistados pode ser vista no QUADRO 8.

QUADRO 8 - CARACTERIZAÇÃO DEMOGRÁFICA DOS GERENTES ENTREVISTADOS

Entrevistado	Sexo	Idade	Tempo de Banco	Estado Civil	Número de Filhos	Graduação	Especialização	Mestrado
1	Masculino	41	27	Casado	3	Administração	Administração	Administração
2	Feminino	45	23	Casado	2	Pedagogia	Administração	-
3	Masculino	30	10	Solteiro	-	Direito	Administração	-
4	Masculino	49	30	Casado	1	Contabilidade	Administração	-
5	Masculino	49	35	Casado	1	Administração	Administração	-

Fonte: Dados da pesquisa.

Feitas as apresentações dos sujeitos entrevistados, os próximos tópicos desta seção serão dedicados à descrição de cada uma das cinco conversações, momento de se conhecer um pouco mais cada um dos sujeitos, pela expressão de suas ideias, percepções e sentimentos registrados, selecionados e comentados pelo pesquisador.

4.3 As conversações

Nos cinco tópicos seguintes desta seção, apresentam-se, uma a uma, as conversações havidas com cada um dos sujeitos pesquisados. Procurou-se destacar e analisar em profundidade os trechos das falas proferidas que pudessem revelar

sentidos e significados que o sujeito atribui a determinadas circunstâncias vividas (ou percebidas) e que estejam mais diretamente relacionadas ao exercício da função gerencial na organização.

Trata-se de uma primeira abordagem interpretativa, sujeito a sujeito, numa leitura vertical das falas individuais, sem perder de vista a realidade organizacional e os aspectos mais gerais do contexto contemporâneo que serão postos, sempre que possível, a dialogar com as falas de cada um. Não se trata de uma transcrição completa dos enunciados, na medida em que foram selecionados apenas determinados trechos das conversas que, na construção interpretativa elaborada, contribuiriam para o encadeamento dos sentidos atribuídos às falas.

Em tópico específico desta mesma seção, mais à frente, será apresentada outra peça interpretativa, constituída pelo inter-relacionamento dos posicionamentos individuais e na qual se busca explicitar tanto convergências quanto posições dissonantes, particularidades e similaridades em relação aos temas comuns abordados no conjunto de entrevistas realizadas. O esforço da análise ali empreendida, como se perceberá mais à frente, é o de se compor uma rede de significados que ajude a compreender a complexa realidade de trabalho dos gerentes, em direção aos objetivos propostos da pesquisa. Buscou-se rearticular os fragmentos de um todo mais amplo, (re)tecidos a partir da perspectiva do pesquisador e à luz dos referenciais teóricos utilizados, o que permitiu a integração de alguns pontos específicos das significações.

Finalmente, o último tópico desta seção abriga algumas considerações sobre o que deixou de ser dito. Essa curiosa constatação da ausência de temas significativos na fala de quase todos os sujeitos entrevistados é um elemento não previsto originalmente, mas que se revelou essencial às conclusões extraídas do trabalho.

4.3.1 A primeira entrevista – o gestor e a “síndrome de impostor”

A primeira entrevista ocorreu no próprio local de trabalho do gerente, em uma tarde do mês de maio/2009, com duração de cerca de uma hora. Bastante amistoso, o entrevistado demonstrou interesse pela pesquisa e abertura para responder a todas as perguntas que lhe foram feitas.

Discorreu muito brevemente acerca de suas origens familiares (sem precisar localidades), revelando, ainda que discretamente, orgulho pela posição ocupada na empresa e por sua trajetória de vida profissional.

Durante a maior parte da conversa abordou os pontos propostos de maneira polida e direta, ainda que demonstrasse, por vezes, certo distanciamento das ponderações que apresentava. Parecia evitar o aprofundamento de questões que pudessem levar à exposição de opiniões e situações um pouco mais pessoais. Ao longo do tempo, a conversa foi se tornando mais informal, postura revelada pelo aparecimento crescente de expressões coloquiais e gírias.

Os efeitos decorrentes de seu ingresso no mundo do trabalho em idade muito nova vão se revelando em trechos que descortinam certo encantamento e fascínio pela organização:

Eu, eu, eu digo que, assim, que mudou a minha vida, né? Mudou a minha vida, porque me deu a oportunidade e porque eu também fiz por onde, essas oportunidades. Então... me senti tímido, no começo, né? Queria ir embora para casa. Não era o meu mundo. Sempre fui um garoto tímido. Mas depois eu me senti em família, protegido.

É... Eu decidi, acho, que logo. Duas, três semanas depois que, que eu me ambientei mais. É... Eu decidi que eu não queria mais sair daquele mundo, né, que era de melhor... Também, eu não conhecia outras coisas, mas até o que eu conhecia até aquele momento era o de melhor eu tinha conhecido, né? Trabalho que eu trabalhava quatro horas por dia... é... ganhava praticamente mais que o meu pai naquela época, né? Então, era, era um céu, e aí eu decidi... E pra mim, naquela época, o maior universo que eu conhecia era gerente de agência, né? Então... eu só fui conhecer o gerente da agência mesmo uns seis meses depois. Mas eu achava o máximo aquilo. Então eu, eu decidi, nas primeiras semanas, eu decidi que eu ficaria no Banco do Brasil.

Mesmo que distanciada no tempo, a afirmada decisão, tão precoce, de permanecer no Banco merece reflexão. Afinal, tratava-se de permanecer, nada mais, nada menos, do que no “céu”.

A importância dos relacionamentos interpessoais ao longo de sua trajetória profissional emergiu em determinados momentos em que descrevia sua carreira:

E o gerente à época me pediu que eu fosse. E foi muito legal, porque os outros caixas gostavam muito de mim, né? Eu era caçula e tudo. Então, me trataram bem nessa primeira experiência. Cheguei por último e fui ser chefe dos caras, entre aspas. Mas foi legal porque eles não queriam e, ao mesmo tempo, era um amigo deles ali na... ali na condução, né?

É... eu acho que tem... aspectos importantes, né... O conhecimento técnico na nossa área é importante, é... mas eu acho... o relacionamento, também, a rede que você faz... com a tua chefia, com os teus funcionários, com os outros gerentes. É importante.

Convidado a falar sobre o momento em que assume efetivamente pela primeira vez um cargo de administrador do Banco, demonstrou dificuldade em descrever a ocasião, apresentando informações imprecisas quando, posteriormente, foram confrontadas com seus registros funcionais a que teve acesso o pesquisador.

A partir daí, passam a conviver uma fala, pode-se dizer, preponderantemente positiva em relação à função gerencial, seguida de colocações que apontam para as dificuldades enfrentadas. Um diálogo interno ao próprio discurso vai se estabelecer, então, entre os dois polos das situações vividas.

O trecho que se segue é representativo desse transitar entre posições antagônicas. Ao final, o posicionamento do sujeito entrevistado revela-se um pouco confuso. Apresentam-se dúvidas: quanto ao contato com as pessoas se lhe é, ou não, prazeroso; quanto às situações vivenciadas na empresa, no passado, se eram ou não eram difíceis; se se sentia à vontade, mesmo com medo; e se o lugar ocupado era ou não era devido:

Bom, pra mim é... é... era um desafio. Mas era extremamente prazeroso, né, porque... é... eu sempre gostei do contato com as pessoas, né, ... de conversar... Claro que depois você vai vendo que tem momentos difíceis, que são os momentos de você... corrigir rumos, dizer pras pessoas que não é, mais ou menos, daquele jeito. Mas a empresa também não era tão competitiva àquela época, né? Então, se conseguia ser gerente, convivendo com situações mais difíceis... Talvez você não tivesse que tomar tantas decisões difíceis, àquela época. Mas eu me senti muito à vontade. Eu... eu assim com medo no começo... né? A... A gente chama isso de... chamava isso de "síndrome de impostor", né? Parece que a gente tava num lugar... que não era pra gente. Tava num lugar... A gente não tava preparado

praquilo... mas as pessoas que te nomeiam, acho que, no fundo, sabem o que estão fazendo, né? Eu imagino que sim...

Desnecessário acentuar a “síndrome do impostor”, em si mesma, uma expressão bastante contundente. No entanto, talvez seja uma sensação compartilhada por outros que mereça reflexão mais profunda pelos significados que contêm. Paira, ainda, uma dúvida quanto ao fato de aqueles que nomeiam saberem “o que estão fazendo”.

Atente-se para a conexão com outro ponto. Apesar de, inicialmente, afirmar estar em situação confortável na posição ocupada atualmente, a continuidade de sua fala aponta para efeitos de outra ordem na vida dos gerentes. Resta outra dúvida se, de fato, suas condições de vida atuais são favoráveis. Pode-se inferir com algum risco que, ao generalizar, o gerente entrevistado estaria se incluindo nas restrições que coloca para o coletivo.

É, eu, eu... apesar de eu estar trabalhando só as minhas oito horas e tal, tá conseguindo, né? Numa cidade grande, você... oito, mais duas de almoço, mais duas de transporte, então, na verdade, você fica 12 horas por dia envolvido com o trabalho. Então, se eu tivesse poder de decidir, alguma coisa nesse sentido, é... Eu acho que a gente devia trabalhar menos horas por dia, ou, pelo menos alguns dias da semana, você trabalhar menos horas. De forma a que você tivesse tempo, por exemplo, de um dia por semana de ir buscar a tua filha na escola. Porque, numa cidade grande, trabalhando essa quantidade de horas, você não consegue, né, é... buscar um dia na escola... um dia acompanhar tua mulher no médico, isso com mais tranquilidade. Ou um dia da semana que você conseguisse fazer um exercício físico de manhã. Eu acho que, talvez, no final, é... os resultados continuassem os mesmos, não impactasse os resultados. Talvez, as pessoas ficassem menos doentes. Você trabalhasse mais animado, né?

Em geral, como no trecho anterior, as posições de cunho positivo são apresentadas na primeira pessoa do singular, enquanto que as negativas se deslocam para a terceira pessoa do singular ou do plural. Um discreto distanciamento de posições mais sensíveis transpassou a entrevista.

Preocupado com as condições vivenciadas, segundo ele, pelos ocupantes de cargos do nível executivo da empresa – declarado objetivo de carreira –, deslocou suas inquietações do grupamento gerencial (que integra) para esse outro (que almeja).

Mas nós temos uns casos, eu acho, principalmente, no nível executivo da empresa, que o cara tá trabalhando demais, e isso atrapalha a vida pessoal dele, né? A gente vê... Eu tive em Brasília, a gente vê os executivos trabalhando até nove, nove e meia da noite... oito e meia da noite. Muitos... é... separados, né, porque não tem o convívio familiar. Outro dia, eu tava conversando com alguém que o filho foi reprovado na escola. "Pô, meu filho repetiu de ano. Fiquei sabendo no fim do ano que tava tudo ruim". Então..., misturou muito. Eu acho, nesse nível executivo, principalmente.

É... eu acho que tem um ponto que é inadmissível que o nosso executivo trabalhe 12, 13 horas por dia. Isso não pode acontecer assim. Eles estão ficando doentes e as pessoas que estão abaixo deles estão ficando doentes, também, né? Então, eu converso isso com a área de pessoas. Tinha que ter um trabalho em cima do grupo de executivos, que na hora em que os executivos se conscientizarem de que não precisa trabalhar 13 horas por dia os gerentes também não vão trabalhar 13 horas por dia e os analistas não vão trabalhar 13 horas por dia.

Afinal, outro questionamento permanece, considerando-se as colocações feitas pelo entrevistado, ou seja, se as pessoas na organização (especialmente os gerentes) estão, ou não, trabalhando 13 horas por dia, fruto de um "efeito cascata", proveniente dos escalões executivos.

Quanto às características mais importantes para o exercício da função gerencial, além dos conhecimentos técnicos (particularmente relevantes na unidade gerenciada atualmente pelo entrevistador, de ordem bastante técnica), a ênfase dada deu-se em relação à gestão de pessoas. Veja-se o trecho em que o sujeito compara o trabalho dos gerentes com aquele realizado pelos analistas:

Mas eu acho que o ponto crucial, eu tenho falado isso para as pessoas, é a gestão de pessoas, porque a diferença de um... de um analista e de um gerente é que o analista, você faz; o gerente você tem que fazer com que as pessoas façam. O analista, tudo o que você faz sai exatamente do jeito que você quer, né, porque é você que está fazendo. Você olha e fala: "como ficou bom!" E, às vezes, o que as pessoas fazem não sai exatamente do jeito que você quer, né, e, às vezes, é... o jeito que você quer também não é o melhor. Então, isso é legal, você perceber que... não tá do jeito que você queria, mas tá bom, tá melhor do que você esperava. Ou, então, não atinge-se um nível adequado e você... é, não dá pra você pegar e fazer. Você tem que fazer com que as pessoas façam, cada vez, num nível melhor. Então, eu acho que o ponto essencial, eu tenho descoberto isso da função gerencial, é... é gestão de pessoas!

De outro lado, destaque-se que o exercício da função gerencial, particularmente a gestão de pessoas, possui os seus ônus, situações que causam incômodos:

Não... Eu acho que a, a, a coisa que causa mais desconforto e, e, nós, enquanto gerente, sempre que pode, a gente... Pensa em fugir disso... É, é,

é, é corrigir rumos, né? Se uma pessoa não está caminhando por... por um caminho correto ou não está desenvolvendo como você gostaria, sentar com essa pessoa e dizer francamente que precisa melhorar, que falta... Essa é a parte mais difícil, porque... a pessoa, às vezes, não se enxerga daquele jeito, ou, então, ela se abate. Normalmente se abate quando você, alguém fala que não está bom, que precisa melhorar. Então, essa é a parte mais difícil, e a gente tende a fugir disso, né? Recentemente, tivemos uma situação. Talvez fosse mais fácil fugir da situação. Mas me dá prazer quando daí, cinco meses depois, a pessoa, uma outra pessoa aí diz: "Pô, foi bom a gente ter sido firme naquele momento, sabe. Olha o resultado, olha como melhorou!" E você percebe que é bom pra pessoa, também, né? Mas, assim, a parte mais desconfortável é dizer que não tá bom, é dizer que tá errado.

A breve descrição apresentada para o dia a dia dos gerentes é, curiosamente, rica na explicitação da imprecisão das tarefas administrativas, misto de (des)orientação, reação a demandas dos superiores hierárquicos e alguma articulação política.

O gerente, ele não tem uma execução diária, né? Então, se você falar: "O que é que eu fiz de execução, hoje?" Nada, né, desde cedo... O que você faz mais é orientação, o tempo todo, e algum tipo de resposta para os seus superiores, né? "Oh, como é que tá isso! Você já viu aquilo e tal?". Ou, então, talvez, a grande dificuldade na primeira gerência seja isso, porque o primeiro dia de trabalho você não tem absolutamente nada pra fazer, né? É diferente de quando você era um analista individual e, conviver com isso... Outro dia, me disseram isso, que é importante, né? Se... Se eu, como gerente, conseguir fazer isso, conseguir ganhar o apoio da estrutura como um todo, conseguir facilitar os serviços dos analistas, conseguir dar suporte, dar feedbacks com um pouquinho de experiência de algumas coisas que você já viveu, me parece que esse é o grande... é o grande trabalho do gerente.

Apesar de detentor de um currículo de formação bastante diferenciado – com um mestrado e três especializações, entre outros diversos cursos –, ao longo de sua fala, praticamente, inexistem referências diretas à sua trajetória acadêmica. Veja-se um dos raros momentos em que o sujeito se refere, indiretamente, à condição de detentor do grau de mestre:

Algumas pessoas dizem assim, eu ouço um discurso assim: "Não, agora o academicismo está abolido!" É... uma coisa não vive sem a outra, né? É... Competência é um conjunto de conhecimento, habilidade e atitude. Dizer que o cara tem competência só com habilidade, sem ter nenhum conhecimento formal é impossível. Então, eu acho que ajudou e continua ajudando. Não pelo diploma, mas porque você fez um mestrado. Então, "Eu vou te nomear não é porque você tem um mestrado; é porque o mestrado te pôs em situações que te permite tirar conclusões melhores sobre outras situações", né? Então, eu acho que sim. A faculdade, o conhecimento formal, me ajudou muito.

De maneira um pouco cifrada, sua opinião geral sobre a postura gerencial e seus efeitos na vida dos sujeitos pode ser inferida pelo trecho a seguir, que é terminado, revelador, na terceira pessoa do plural, contemplando uma discreta inclusão de si:

Às vezes... Eu, eu... às vezes, eu acho também que tem um pouco da... dessa confusão da vida pessoal com o trabalho. Eu acho que influencia um pouco nisso, né, de as pessoas se realizarem só com trabalho. Você conversa com muitas pessoas que elas não conseguem falar de outra coisa a não ser trabalho, né? Então, o cara que faz um mestrado, ou que tá dando aula, ele se orgulha de outras coisas, né? Aí, o cara começa a ficar 10 horas no trabalho, ele não sabe fazer outras coisas. Se fala com ele "Fica..." Tem muito cara que, de férias, ele vem pra cá. Eu falo "Fica na tua casa", e ele vem pra cá. Então, é essa mentalidade de que só se realiza no trabalho... que família é menos importante. Não sei, sei lá, acho que incrustaram na mente da gente essas coisas.

Destaque-se que a trajetória de carreira do entrevistado pode ser considerada eminentemente técnica, considerando o exercício, por mais de dez anos, de funções especializadas e de assessoramento fora da rede de agências do banco. Além disso, sua atual função gerencial se dá em órgão regional de cunho extremamente especializado.

Importante ressaltar-se que, dentre os entrevistados, este é o único que possuía algum relacionamento com o pesquisador (ainda que muito pouco significativo, pela eventualidade e superficialidade dos contatos). Foram percebidos ao longo da conversação certos limites à interlocução que se processava. Por vezes, o entrevistador evitando aprofundar pontos que, a seu ver, poderiam constranger o entrevistado; em outros momentos, o sujeito entrevistado revelando certa predisposição nas respostas que apresentava. No conjunto geral da conversa, entretanto, a interlocução foi considerada proveitosa, reveladora de aspectos relevantes à análise que se pretendia realizar.

Difícil afirmar, no entanto, com absoluta segurança, se certa formalidade aparentada ao longo das exposições do sujeito decorreu apenas da postura pessoal própria do entrevistado ou se as circunstâncias em jogo acentuaram essa posição. De toda forma, esta é uma dúvida sempre presente em situações em que a intersubjetividade coloca-se, como em entrevistas, constituindo condição inerente ao processo.

4.3.2 A segunda entrevista – em busca da “tranquilidade intranquila”

A segunda conversa ocorreu na agência onde trabalha a entrevistada, em um início de noite do mês de junho/2009, com duração aproximada de uma hora. Receptiva e bem humorada, a gerente se mostrou aberta a responder a todas as questões que a ela foram dirigidas.

Começou afirmando que seu ingresso no Banco era um desejo do pai, o que fez com que ela abdicasse do magistério, profissão a que se dedicara até então. A intensidade da afirmativa é evidente. No entanto, certa dúvida em relação à escolha realizada parece ainda persistir, apesar do tempo, caso se considere a sua seguinte fala:

Era, sempre fui, boa aluna, e aí, quando chegou na hora de escolher a faculdade, eu escolhi pedagogia. O que ele não queria. "Por que é que você não faz medicina, engenharia (rindo)?" Aí, passei para pedagogia e dava aula já. E, aí, surgiu o concurso do banco e ele insistiu pra eu fazer, e eu fiz, né? A princípio, larguei lá o magistério... Fui questionada, eu me lembro, lá, pelos meus alunos: "Por que é que eu tava deixando?", né? Que era uma coisa muito transformadora o magistério e o banco era o sistema financeiro. Mas, aí, eu vi o banco como uma forma de você... O banco era um banco público..., uma forma de você ter um papel aí, também, de transformação dentro da sociedade. Então, isso me alentava um pouco.

A perspectiva de atuar como agente de transformação social, vislumbrada inicialmente pela condição de empresa pública, parece, não se realizou, e esta será a única referência feita pela entrevistada que se pode relacionar a um propagado papel social do Banco.

Apesar disso e de sua posse ter ocorrido em outro estado, os primeiros anos de banco revelaram-se para ela muito bons, a ponto de, ao surgir uma oportunidade, ter-se recusado a voltar para o Rio de Janeiro. A ideia de permanecer no Banco e fazer carreira, segundo ela, sempre esteve presente desde sua posse. Bem humorada, revela que à época parecia que “seus problemas se acabaram”.

No tocante aos impactos na vida pessoal e na familiar, a entrevistada credita aos próprios (a si e aos demais) gerentes certa responsabilidade pela interferência excessiva, uma escolha pelo trabalho em detrimento da família, por exemplo.

Eu, eu, eu acho que a gente deixa isso acontecer, entendeu? Eu acho que, não necessariamente, acho que... na... eu vejo assim: na época que você quer muito crescer profissionalmente, essa época não é compatível com a tua maturidade... Às vezes, é... assim... a tua maturidade como pessoa. Às vezes, você não tem esse olhar... para a família, pra... seus valores ficam mais focados nessa coisa do teu crescimento. E, depois, você passa a pesar isso melhor. Quer dizer, comigo isso foi assim, e eu observo que com a maioria das pessoas é assim. Infelizmente, eu acho. Eu acho que você pode buscar coisas compatíveis com as duas coisas.

Significativa a posição externada pela entrevistada que não implica diretamente a organização nas condições de trabalho vivenciadas. O raciocínio é de que os indivíduos, deliberadamente, envolvem-se em demasia com o trabalho, coisa da imaturidade, que, com o passar do tempo, precisa ser revista. Apesar dessas considerações (e coerentes com elas), sua dedicação declarada ao Banco foi integral, incluindo o esforço para obter nova formação acadêmica, o que, entretanto, segundo a entrevistada, não se revelou determinante para sua ascensão profissional.

Questionada em relação à realização, atualmente, de atividades além daquelas de trabalho, sua afirmativa é emblemática das condições vivenciadas e fala por si só no tocante ao “esforço” despendido, prejudicado pelo cansaço da rotina:

Consigo, consigo. Tenho até me esforçado! Não tanto como eu gostaria porque você fica cansado. No final de semana, tem de descansar, dependendo da semana.

E acrescenta, com certa resignação e humor, em relação à distribuição de seu tempo:

Acho que tá bom! Acho que, dentro da função que eu tenho, acho que tá bom, porque, de certa forma, é uma função que... preocupa, né? Mas a gente tem que ir trabalhando pra alcançar... (rindo) uma certa tranquilidade intranquila, mas que tem que trabalhar para isso, né?

Significativa, sem dúvida, a constatação de que é necessário trabalhar para se alcançar uma (in)certa “tranqüilidade intranqüila”.

Apesar de afirmar que no presente tem conseguido administrar sua vida pessoal em relação às atividades profissionais, destacou que no passado tal situação era diversa. Atribuiu, entretanto e mais uma vez, a si mesma as razões de tal postura, implicando-se claramente nas escolhas realizadas:

Eu é que permitia isso, entendeu? Eu é que permitia isso. Era, era uma necessidade que eu tinha... Eu acho que você... Claro que tem fase, tem coisas que... Eu, também, acho assim: você tem que escolher simplificar. Se você escolhe complicar, você consegue, entendeu? Parece até que é simples assim, né? (rindo), mas... mas eu acho, eu acho, realmente que você tem que escolher simplificar. Tentar é... Ir, fazer coisas mais fáceis, menos complicadas. É ir para agências mais simples... é... menos... é... tudo é opção da sua vida! Eu acho que pra quem é sozinho... Assim, pra quem não tem família, combina muito desafios, entendeu, mas pra quem tem família, você tem que pesar o quanto isso... qual o papel disso na sua vida, mesmo.

Em outro momento da conversa, a entrevistada, ao mesmo tempo em que afirma cumprir uma rotina diária de atividades, fala de uma ausência de repetição no seu trabalho. A aparente contradição expõe, pode se inferir, a coexistência de duas modalidades, faces complementares do trabalho gerencial: uma parte previsível, planejada, controlável e rotineira; outra parte, imprevisível, incerta e aleatória. É nesse campo dúbio que as atividades gerenciais ocorrem, alternando-se, assim como na fala da entrevistada:

O que que eu faço? (rindo)

Eu chego, olho tudo. Olho os sistemas, olho o que foi... olho os direcionamentos, né, e tomo providências. Que acho que tem alguma coisa fora do caminho, a gente tem que voltar. E, assim... e depois que você põe no, no caminho, é aguardar e mapear os resultados, criar os pontos de controle pra ver se aquilo vai chegar onde você pensou, e se replanejar, quando for o caso, né?

Cada dia, acho que cada dia é de um jeito. Um dia, eu vou numa reunião, outro dia eu vou visitar um cliente. Eu vou... Eu vou... Hoje, por exemplo... não, ontem! Segunda, teve reunião. Hoje, eu fui... Ontem, eu fui num cliente, uma conta nova. Aí, se aparece alguma coisa, eu vou. E aí, se um cliente liga, eu atendo. é... e aí hoje eu comecei indo lá pra cima, vendo que a agência tava suja. Aí... (rindo) cada dia é de um jeito. Um dia, eu consigo chegar mais cedo, outro dia eu chego mais tarde.

Acho bom essa falta de rotina certinha, acho bom! Uma coisa que eu faço sempre, eu faço sempre, é mapear o está se passando: como é que a agência tá andando em termos de resultado, de meta, se a gente tá realizando, se não tá, assim... a qualidade do atendimento que a gente tá dando. Isso eu acho importante!

Durante a conversa, ela afirma que dentre as características desejáveis aos gerentes as competências relacionais se sobreporiam às técnicas. No entanto, contraditoriamente, ressentia-se de certa carência de conhecimentos ou de experiências em outras áreas de atuação. Outra falsa dicotomia envolvendo a função gerencial, mais um dilema, em verdade, emerge de sua fala:

Eu acho que a gente tem que gostar de pessoas, porque não pode ser... quer dizer, eu, eu vejo assim, mas porque eu tô aqui, porque a pessoa muito focada, muito técnica, às vezes não... não consegue lidar com... não tem a habilidade de, é... do trato das pessoas, da clientela, dos colegas. Mas eu acho também que é uma coisa que você pode desenvolver. Se você quer muito aquela função, acho que você pode ir se aperfeiçoando naquilo que você... que não é o teu melhor, entendeu?

A gente desenvolve algumas coisas. O que me angustia é que não deu pra ter uma estrada que me desse toda... bagagem de todas as áreas. Isso, isso... eu não sei qual seria essa forma. Não sei se a gente consegue. Hoje, eu vejo a gestão de um a outra forma. Nem a empresa te dá essa oportunidade. Não sei se agente consegue, também, mas hoje, também, eu vejo de uma outra forma. Eu acho que a tua capacidade de gerir, a gestão, ela é, realmente, um ponto fundamental de você fazer as coisas acontecerem. A forma de tratar as pessoas, a forma de... de lidar com, com o resultado, com a meta, com o resultado, com a capacitação, entendeu? Eu acho que isso é mais importante até, às vezes, do que só... É que o conhecimento técnico ele, ele te referenda, ele te dá credibilidade. Porque, se você sabe fazer... eu acho que isso é mais um, é um dado superimportante, né? Já passou por aquilo...

Apesar do acento dados às habilidades gerenciais, a referência à importância do conhecimento que “referenda”, que confere credibilidade a quem o tem, segundo a própria gerente, é substantiva, sugerindo certo desconforto do sujeito ao longo da “estrada” percorrida.

A satisfação com o trabalho, segundo a entrevistada, decorreria da realização dos objetivos traçados, às vezes, relativos a pequenas coisas e da interação cuidadosa com as pessoas, que seja capaz de imprimir a sua “cara”, expressão inequívoca de afirmação do sujeito:

Ah, realizar as coisas, ver as pessoas, entendeu? É, fazendo, também, chegando nos objetivos, sem você é... sem... sem afetar ninguém, entendeu, sem fazer mal, sem... é realizar as coisas, fazer os clientes entenderem realmente aquele papel que a gente tem, né, o papel de assessoria.

Ah, eu gosto disso. Gosto do contato com as pessoas! Acho bom... Acho que você pegar uma coisa que está de um jeito e ver ficar de outro. Então, é um negócio que é legal você ver. Aqui, por exemplo, o negócio tava meio

bagunçado e você ver transformar. Essa transformação, eu acho eu é uma coisa bacana... Você dar a sua cara.

No tocante ao que a incomoda no trabalho, além do desconforto com a perda de tempo em reuniões e eventos desnecessários, a entrevistada tocou em um ponto bastante interessante: a exposição excessiva dos gerentes e os impactos daí decorrentes. Veja-se trecho de sua fala em que, mais uma vez, inicia negando, para, na sequência, afirmar:

Que eu não goste? Acho que não. A exposição, a exposição que você tem... Ou pro bem, ou pro mal, é... é... não é muito compatível. Por exemplo, você realiza alguma coisa, supervalorizam você como se aquilo fosse... Às vezes, é uma oportunidade. Você teve talento, até teve de, de usar aquela oportunidade, aquela situação, mas não quer dizer que você... (rindo) não tá com aquela bola toda. Ou, então, a exposição pro lado negativo que, às vezes, você não pode errar, né? Isso eu acho ruim, eu acho isso meio pesado. Você tem que ter aquela disposição para lidar com isso. Na hora em que você não tem mais é porque é hora de você parar. Isso eu acho... eu tenho essa consciência.

Seus planos de carreira estão limitados à manutenção do cargo atual (talvez em mais uma agência, em decorrência de rodízio interno promovido, eventualmente, pela empresa). Explicita-se aí certa falta de energia (ou de interesse) para assumir outras responsabilidades na organização, considerando que já estaria no final da carreira. Revelou que planeja, ao sair do Banco, assumir negócio próprio em família.

Tal posicionamento em relação à carreira encontra-se coerente com a expressiva fala em que sintetiza sua percepção sobre a função gerencial. Os desafios e problemas constantemente enfrentados exigem mais do que disposição, certo gosto pelas atribuições.

Ah, eu acho que, assim, que alguns colegas, é... eu acho que é importante você fazer o que gosta... porque se não fica muito duro, você conviver com a cobrança, com a pressão, com a exposição... né, e tem que gostar... Acho que você tem que buscar (rindo) o equilíbrio. É... fazer alguma coisa que te traga saúde também, que te faça desligar, pra você se renovar, né? Se não, fica difícil. E se preparar mesmo. Ler, se tem dificuldade de gerir pessoas. Às vezes, a gente vê colegas que têm dificuldade de se organizar, de planejar. Procurar literatura, procurar treinamento. E isso é uma coisa que você aperfeiçoa, que você aprende a fazer. Não tem só aquele negócio de que a liderança é uma coisa só na... nata, não é? Não é isso? Você não traz isso de nascença. Você pode adquirir, pode aperfeiçoar. Claro que algumas habilidades, né, algumas características te facilitam, mas não quer dizer que... todo mundo pode ser capaz de administrar um negócio, administrar... Isso aí é... ainda mais hoje, né, que hoje tem tanta ferramenta, tanta... tantos sistemas que faz conta pra você, sistemas que... né (rindo), faz tudo

pra você. Então, está mais fácil. Então, acho que é isso! Você tem que fazer muito o que gosta. Pra ser gerente, tem que gostar, gostar de problema, gostar de gente, porque é isso o tempo todo.

Emblemática a síntese de que para ser gerente tem que “gostar de problema, gostar de gente”. Fica uma dúvida se “problemas” e “pessoas” seriam termos equivalentes na expressão formulada ou, pelo contrário, termos antagônicos e mutuamente compensadores. Na sequência da fala do sujeito, atente-se para o que denota ser o destino de alguns (ou muitos) dos colegas da gerente.

Fica muito a cargo do gerente, né? As coisas ficam muito a cargo do gerente. Então, se você não tiver maturidade... pra se distanciar um pouco disso, que te dê um equilíbrio, você... aí, aí... eu acho que afeta muito a sua vida, né? Aí você engorda, aí você fuma, aí você bebe, aí você toma remédio de tarja preta. Então, você tem que... Buscar muito o autocontrole... E fazer, né? Fazer uns exercícios, desligar de vez em quando. Conviver bem com aquela função, porque se você não convive... é complicado... Ah, eu acho, como tudo, né, imagina você ser médico, entrar num hospital desses bravos, aí... que deve ser... um terror, né?... Nossa, você tem que achar que... mas assim... eu acho que os colegas... Não adianta você ser gerente só pra ter o... só pra ter o bônus, a vaidade, o poder... Acho isso... Não, não vale mais, né? (rindo). Coitado daquele que... É isso!

Ônus e bônus da função, encadeados ao circuito: engordar – fumar – beber – fazer uso de medicação controlada, desembocando na comparação sintomática, arrisca-se a registrar, com o “horror” médico.

A entrevistada esteve muito à vontade no decorrer de toda a conversa. Bastante franca, objetiva e acessível, pontuava com tiradas de bom humor suas opiniões, utilizando linguajar coloquial, o que tornou o encontro bem amistoso. Transpareceu segura em suas opiniões e coerente nas ideias que apresentou, ainda que parte delas, em si mesmas, contenha contradições, antagonismos e imprecisões, naturais aos temas abordados.

Sua trajetória de carreira, pode-se inferir, foi decisivamente influenciada por atuação em segmento bem específico (atendimento ao setor governo). Ao que parece, os resultados alcançados no passado proporcionaram-lhe seguidas oportunidades de movimentação e ascensão, o que a conduziram ao cargo de administrador do Banco. A importância dos relacionamentos interpessoais fica evidente na trajetória da entrevistada, que chegou às posições de carreira graças a convites que lhes

foram formulados. Não houve registro de que tivesse passado por processos seletivos internos mais estruturados ou criteriosos.

4.3.3 A terceira entrevista – uma carreira muito rápida

O terceiro encontro ocorreu no final de uma manhã do mês de junho/2009, com duração aproximada de uma hora e meia. Foi realizado no local de trabalho do pesquisador, de comum acordo com o entrevistado, que considerou que ali as condições seriam mais adequadas do que as proporcionadas por sua agência de localização. Muito comunicativo, prolixo em boa parte da conversa, o entrevistado demonstrou abertura para responder às questões que lhe foram dirigidas, manifestando-se de maneira bastante franca sobre os diversos temas abordados.

Fez questão de destacar, desde o início da conversa, sua postura empreendedora, certo arrojo e comprometimento, características que, a seu ver, sempre o destacaram no trabalho. Veja-se um fragmento de sua fala inicial acerca de experiência que antecede sua chegada ao Banco:

É, depois surgiu uma oportunidade de trabalhar na [instituição financeira] como estagiário, com 16 anos. De 14 aos 16, eu fiquei nesse escritório. E aí eu achei interessante isso, o estágio, não porque eu fosse ganhar mais, porque onde eu estava eu ganhava mais, mas pela oportunidade de conhecer uma grande empresa, uma empresa com outra visão, né, uma empresa... de mercado, e tal. Quis conhecer essa outra face do mercado. Fui pra essa grande empresa, a [instituição financeira] onde eu aprendi muita coisa. Passei lá dos meus 16 até os meus 20 anos. Só saí de lá pra vir para o Banco do Brasil. Fiquei dois anos de estagiário, dois anos como estagiário. Depois, mais dois anos como prestador de serviços, porque acabou meu estágio, e eles me aproveitaram. E à época nós fazíamos serviços próprios de funcionários como estagiários. Hoje em dia, não. Hoje em dia... a gente trabalhava, às vezes, mais do que funcionário. E, aí, dado o meu trabalho, meu empreendedorismo lá dentro, meu chefe gostava muito do meu trabalho e pediu pra que eu continuasse como prestador de serviços, fazendo as mesmas funções de atendimento. E, aí, eu fiz o concurso. Quando eu fiz 18 anos, eu me dediquei a fazer concursos, não à faculdade. Aí, eu passei a fazer. Eu fiz oito concursos. Fui aprovado nos oito concursos, estudando, cursinho, essas coisas. E o primeiro a me chamar foi o Banco do Brasil que, por incrível que pareça, foi o que eu passei melhor. Eu passei em 46. Me chamou logo de cara.

Uma vez no Banco, sua inquietação e desejo de progredir rapidamente se apresentam, conforme expresso nesse trecho da conversa em que relata seus primeiros anos:

Aí, eu tomei posse lá, e, aí, dois meses, três meses, depois, assim que terminou o meu estágio probatório, veio a [instituição financeira] me chamando. E, depois, outras empresas me chamando. E aí foi, foi num momento, 2000, 2000 e pouco, desemprego. Emprego tava meio que em crise. O Brasil não estava numa época muito boa, e eu estava dispensando emprego. Porque eu tava sendo chamado, graças a Deus, pelos concursos. Só que eu já estava completamente apaixonado pelo Banco do Brasil. Primeiro porque eu já era apaixonado pela [instituição financeira], ou seja, por uma instituição financeira. Quando eu cheguei no banco e vi que aqui havia mais estrutura, ainda, mais organização, o funcionário é mais de mercado financeiro mesmo que a [instituição financeira] me parecia. Aí eu me apaixonei e fiquei no banco. Só que eu fiquei dois anos e meio lá em [cidade fluminense]. Aí, lá, eu passei... É, de atendente, amarelinho, atendente, caixa, tudo em curto espaço de tempo, porque iam me aproveitando em coisa mais... Viam que eu tinha potencial pra ir além e foram me aproveitando. Fui assistente de pessoa jurídica, depois eu passei a ser eventual de gerente de contas, até que eu vi que ia ficar complicado porque tinha uma galera muito antiga de banco lá. Então, assim, nas promoções, naturalmente, eles privilegiavam a prata da casa. Tinham pessoas com 25 anos de [cidade fluminense].

A constatação da existência de barreira local a sua progressão na carreira levou o entrevistado a buscar alternativas. Sua opção foi transferir-se do interior para a cidade do Rio de Janeiro, onde as oportunidades de ascensão seriam mais diversificadas. Surge, então, a possibilidade de ingressar em projeto direcionado a clientes de alta renda. Realiza entrevista em processo seletivo interno, sendo um dos escolhidos.

Bastante direto em suas colocações, revelando pouca modéstia, o entrevistado pontua algumas daquelas que seriam as suas qualidades profissionais:

Então, aqui a minha carreira foi muito rápida, porque eu sou uma pessoa que gosto de trabalhar, sou dedicado demais, tenho uma preocupação especialíssima com o cliente, todos eles, dou a devida importância. Prezo o relacionamento interpessoal dentro do ambiente da agência. Então, acabei é, fazendo um bom trabalho lá. O [Projeto] foi uma experiência que não deu certo, mas foi bom para o banco em termos de aprendizado, né? *Know-how*.

Próximo passo da carreira, atente-se para como é descrita a maneira como chega até um segmento específico do BB (aqui não identificado, para preservar o sigilo

necessário). Mais uma vez, a clareza, mesclada a certa ironia na explanação, deixa às claras a autoimagem do entrevistado:

Aí, eu fiz a entrevista. Investi uma grana num bom terno. Fiquei bem bonitinho. Me preparei para a entrevista. Fui tranqüilo. E quando eu cheguei lá, eu me deparei com uma realidade que foi complicada, porque a mente do funcionário, muitas vezes, ela é muito focada pro dia a dia dele, mas quando você vai para uma visão macro, as pessoas, às vezes, se perdem, porque estão acostumadas lá no Ourocap, no Brasilprev, no dia a dia. E aí, não pensam no macro. E quando você faz umas perguntas para além, estruturais, macroeconômicas, ou de inter-relações, ou faz analogias com cenários, o que está acontecendo, mudanças, paradigmas, essas questões, as pessoas já não, já não têm a mesma habilidade do que perguntar uma coisa mais específica do dia a dia. E eu sempre fui um estudioso. Ou seja, eu sempre procurei entender o banco como a minha estrutura, a minha agência, o meu lugar onde eu trabalho, mas também ver o banco como um todo. O posicionamento, *market-share*, analisar o balanço, ter ideia do que está acontecendo, as questões políticas que, que, que o banco tem muita ingerência... Tem muita influência.

Entender isso e a própria experiência, que eu tive, também, de fato, essa questão do [Projeto] ter uma visão diferenciada de funcionários de mercado mesmo, como consultores. Foi bom isso, também, pra mim. Então, na entrevista eu fui muito bem. Então, eu sabia falar sobre *off-shore*, eu sabia falar sobre mercado interno, eu sabia fazer correlações da bolsa com a economia, como é que está a economia, como é que está a economia global. Então, na entrevista, eu fui muito bem, e me aproveitaram lá. Então, o que é que acontece: eu que iria estartar o processo alta renda no BB singular, que passou a ser Estilo, passei a estartar esse processo no ambiente [Segmento]. Então, fui um dos primeiros gerentes [Segmento] a ser nomeado gerente de contas, e foi muito bom. Meu salário teve um incremento muito legal. Aí, eu já tava quase terminando a minha faculdade a essa altura. É...

Em relação a sua atuação nessa nova função, vamos acompanhar como o entrevistado, em suas próprias palavras, se destacou no cargo:

Aí, fiquei lá no [Segmento]. Fiz um trabalho que eu adorei, de consultoria financeira. Era responsável pela carteira... Fiz um trabalho muito legal. A gente cresceu muito. É... dada a minha experiência, eu fui treinando todos... Eu fui *coach* de todos os outros que entraram. Meu chefe me pedia para eu ficar tomando conta de todo mundo que entrava. Nós começamos três consultores aqui no Rio. Nós tomávamos conta do Rio, Espírito Santo e todo o Nordeste, o escritório do Rio. Aí, nós entramos três. Eu treinei esses dois a ser, a sair de uma postura de gerente de contas e passar para uma postura de consultoria financeira porque é outra história. É... depois, nós... quando eu saí, três anos e meio depois, quase três anos e meio depois, do [Segmento], nos éramos 24 consultores. Então, teve um crescimento enorme, né? E todos eles passaram por mim. Todos eles, o início era comigo. Pegaram a minha *expertise*: visitar comigo, entender como é que funcionava a postura, tudo isso.

Com o passar do tempo, entretanto, o desejo permanente de ascender na carreira vai implicar uma nova movimentação, que, entretanto, parece não ter sido exatamente o que interessava ao entrevistado. Os trechos a seguir explicitam, ainda, sua posição crítica quanto às dificuldades de adequação de seu perfil profissional à estrutura organizacional do Banco:

E aí, quando... é... eu completei três anos de [Segmento], ele conversou comigo sobre o meu projeto. Eu falei que eu gostaria de, de ascender dentro da própria estrutura, muito embora não tivesse nenhuma possibilidade. Então, eu estava apostando no que não tinha a ver, porque não tem gerente de segmento, lá. É só o gerente geral e os gerentes de conta. E, aí, eu falei pra ele que a minha, que eu queria ser administrador, mas eu queira no segmento de alta renda. Como não tinha estrutura, ele me recomendou que eu fizesse uma entrevista para administrador do Varejo. Eu topei fazer. Fiz a entrevista. Mais uma vez, eu me deparei com meus coleguinhas que não têm uma visão macro muito boa. Então, eu fui bem na entrevista. Em função disso, me aproveitaram, me aprovaram tanto para gerente de agência como para gerente de segmento. Aqui no Rio, aqui na Superintendência, aqui no Rio. E, aí, logo depois da minha aprovação, o [funcionário] que era o superintendente regional me chamou. Falou que tinha uma agência que tava com dificuldades, e tal, uma agência só de pessoa física, interessante pra mim, se eu não gostaria de assumir o desafio. Sinceramente, o que eu pensava era ser, no mínimo, gerente de uma agência estilo. Mas achava que eu tinha capacidade técnica e condições de assumir, mas eu sabia, eu sei...

Dado ao fato de que foi claro pra mim o posicionamento de que não daria para me dar um gerente de agência *Private* ou Estilo, porque são agências nível I, especiais, e não dá pra você começar já pela... muito embora eu continue dizendo, eu tinha muito mais possibilidades de fazer um trabalho muito melhor, muito mais adequado ao meu perfil, e ia dar muito mais do meu talento lá do que no varejo. Então, muito embora seja nível I e tudo isso, eu creio que se você tem um talento e tem toda uma *expertise*, todo um tratamento, todo um estudo, todo um aprofundamento de uma área, não vejo óbice em você colocá-lo lá meramente por ser um profissional desejado para aquela função. E aí, você pegar uma pessoa que está no varejo há anos e trazer pra lá, muito embora seja interessante também, mas você só admitir esse tipo de encarecimento, eu acho que você empobrece todo um projeto alta renda, que não tem nada a ver com a filosofia varejo.

Esses limites institucionais à progressão funcional vão surgir em outros momentos da conversa, em que a insatisfação com critérios corporativos se explicita (repare-se o uso de diminutivos), como nesses quatro fragmentos.

Está estabelecido, infelizmente! Fui eu, com todo o meu *approach Private*, para o varejo. Voltado pro Ourocapzinho.

Eu sabia que não ia ser um grande desafio. O meu problema em voltar para o varejo era que eu sabia que não ia ter muito desafio. Desafio, que eu digo, negocial, porque, por exemplo, atender o clientinho, oferecer Ourocap ou Brasilprev, essas coisas, eu ia fazer com os pés nas costas, ia orientar a minha equipe e fazer um trabalho bonitinho e tal.

Então, também não é verdade que o banco mudou completamente, não é verdade. Esse paradigma ainda existe. Não é verdade... como... poucas mulheres, poucos jovens. Então, o banco não tá apostando assim tão alto nos novos talentos, não. Ainda tem muito espaço para pessoas como eu que quiserem, que tiverem, que se julgarem preparadas para, porque o desafio é grande, tomar posse e correr atrás.

E dentro do banco, o banco tem apostado em mim. Então, isso é bom. Mas eu também acho que, às vezes, o banco deveria dar mais valor aos talentos nos lugares que requer aquele talento. E isso, às vezes, não é muito visto pelo banco ainda, e é uma coisa que, às vezes, me causa um pouco de perplexidade. Não chega, não chega a ser um problema pra mim, mas um pouco de perplexidade.

Apesar dos pesares (da perplexidade), a decisão de permanecer no Banco é afirmada pelo entrevistado, mesmo diante de convites para deixar a empresa.

Então, isso é uma coisa que eu decidi pelo banco. Então, por exemplo, em termos de mercado financeiro, a minha identidade é o Banco do Brasil, entendeu? Não tenho interesse, tanto que não fui. Depois, fui convidado novamente. Não fui, e tô há dois anos como gerente. E olha que não era o cargo que eu queria, exatamente. E, mesmo assim, eu decidi ficar.

Em relação à formação profissional e acadêmica, o entrevistado considera que o esforço empreendido foi essencial a sua trajetória, além de proporcionar ganhos pessoais. O sujeito destaca em vários momentos as condições proporcionadas pelo Banco. Seguem alguns trechos como exemplo:

Direito. Fiz direito porque eu queria ter uma, uma possibilidade fora do banco. Ou seja, o banco é minha dedicação, a minha casa, mas eu queria ter uma outra coisa, para ter opção, se fosse o caso, de ter de decidir alguma coisa em algum momento.

Mas eu entrei no [Segmento]. Aí me especializei muito em consultoria financeira internacional, consultoria financeira *on-shore*, no Brasil mesmo. E estudei muito, fiz certificações, master da Anbid, é, curso de etiqueta, comecei a... O Banco investiu bastante no, nos ensinamentos, digamos assim.

Tudo por intermédio do banco, porque, inclusive, a faculdade, como eu falei, eu entrei só com o segundo grau. Comecei a fazer faculdade a partir do meu salário no banco. O banco, depois, me deu bolsa. No início não, porque eu não conseguia ficar entre os selecionados, mas depois eu consegui a bolsa. Quando eu consegui passar a ser gerente, eu consegui a bolsa. Ou seja, o banco teve influência decisiva, obviamente, em toda a minha questão acadêmica.

Toda focada. Eu fiz vários cursos do banco mesmo. Todos... A grade dos cursos do banco. É maravilhoso! Eu fiz todos os investimentos financeiros. É, estudei bastante. Fiz língua estrangeira, fiz inglês. Esse eu não peguei bolsa. Paguei às minhas próprias expensas. É, depois de, de formado, eu decidi fazer uma pós em gestão empresarial, porque tem mais a ver com o *business* do banco, que é a área de administração, né? Então, fiz uma pós.

Concluí também às minhas próprias expensas. Me inscrevi no Programa Diálogo, esse que o banco tá lançando para aprimoramento do, da, da função gerencial.

Isso foi totalmente importante, totalmente importante. Não só no meu posicionamento na carreira no banco, mas também para o meu *approach* pessoal, para o meu repertório. Então, hoje em dia, me sinto uma pessoa bem, é... Instruída, digamos assim, muito embora pudesse ser mais. Mas, dentro das minhas possibilidades e as minhas limitações financeiras, desde a infância e tal, eu sou uma pessoa bastante instruída, e o banco teve uma participação fundamental nisso, dada a estrutura que ele oferece para quem queira aproveitar. É... Muito bem!

Solicitado a discorrer sobre as expectativas que possuía ao assumir a função de administrador do Banco, revelam-se aspectos das dificuldades percebidas e enfrentadas no novo cargo. O desafio de gerir pessoas mais velhas, com maior tempo de banco e experientes que o sujeito, configura-se como o ponto mais relevante. Nos fragmentos que se seguem, pode-se perceber como são descritas a situação vivida e a postura adotada.

O grande desafio seria ser, sim, um gestor de pessoas, porque, por mais que eu fosse substituto, por mais que eu tivesse feito treinamento, você ser o chefe é complicado, porque você já tem um tal de carimbo e status, e as pessoas, às vezes, parecem se relacionar melhor com os colegas do que com o chefe, por ser chefe. Já existe... Eu acho, eu, eu entendo... que, por ser você, o cargo já existe um distanciamento do próprio funcionário. O meu desafio era: sou seu gerente, mas eu sou seu colega! E eu peguei uma agência que, por ironia do destino, somos oito funcionários, dentre os quais todos os meus funcionários têm mais de 20 anos de banco e quase 50 anos de idade, alguns mais. Então, a minha agência é *sui generis* no Banco do Brasil. É... todas as pessoas...

Antes de eu assumir ou de ir pra lá, eu não sabia, mas, depois, "É essa agência? Deixa eu dar uma olhada!" Eu fui ver. Eu vi o seguinte: todos os funcionários eram muito antigos... de banco, de idade, tempo de idade alta, tempo de idade de banco alta. São pessoas que, nesse reboliço de Estilo, *Private*, de não sei o quê, de mudanças, não foram. E se não foram é porque ou não quiseram ou não estavam preparados para. Então, eu sabia que ia encontrar alguma dificuldade nesse sentido. E, principalmente, uma questão: eu tinha 27 anos... e você ser administrador de uma agência, 27 anos, você ser o mais jovem dessa agência é, é um complicador que eu teria de trabalhar com muita tranquilidade e tal. E eu fui pra lá.

Confirmou, confirmou totalmente, porque, realmente, no início, teve dificuldades. As pessoas não aceitaram. As pessoas acharam que o banco estava ficando maluco de investir em pessoa tão jovem assim. Ouvi, claramente, as pessoas dizendo que o banco estava investindo nos jovens e deixando os antigos de lado, o que não é verdade, o que, na minha opinião, não é verdade. Na minha visão, do que está acontecendo não é verdade. O banco aproveita, sim, ele só não aproveita quem não está preparado ou quem não quer, mas aproveita sim, na minha visão, tanto que... Ah, garanto que todo mundo agora é novinho. Não, não é realidade. Na minha Superintendência Regional, eu sou o único novinho. O resto todo é cabelo branco. E... e, fora isso, nas outras, nos encontros estaduais, eu

vejo que eu sou uma das poucas referências de gerência, primeiro gestor novo.

Então, encarei tudo isso, e venho encarando, porque não é um processo fácil, é... Hoje, eu posso te dizer que eu estou estabelecido como gerente geral reconhecido pelos meus funcionários. A minha equipe já tem, mais ou menos, a minha cara administrativa. Eu já consegui fazer isso, mas ainda é uma luta diária. É uma luta diária que você precisa estar de olho, e precisa estar cuidando dessa questão, então, o tempo todo.

Quanto aos desafios da função gerencial, o entrevistado destaca a preponderância dos aspectos relacionados à gestão de pessoas relativamente a questões de cunho mais técnico-operacional. Lembra, entretanto, que ambas as perspectivas necessitam de atenção, como nas falas seguintes que denotam, percebe-se, certa ironia:

Muito mais fáceis. Por exemplo, as questões técnicas que é você conferir o ATB, o orçamento, ficar de olho nas questões administrativas é muito importante. Quiçá seja fundamental, porque é ali que você realmente pode cair no banco. Se você deixar de cumprir o processo, deixar de realizar procedimentos de segurança, alguns você pode, efetivamente, ser mandado embora. Porque, negocialmente, eu nunca vi ninguém ser mandado embora do banco ou perder a função no banco. Nem uma função eu já vi perder. Ah, não tô cumprindo, minha agência está ficando com destaque, mesmo assim eu não vejo. Eu vejo a pessoa ficando por ali. Agora, problemas relacionados a *compliance*, a essas questões... Mas, por outro lado, essas questões são técnicas. É o caso de você ler o LIC, acompanhar as rotinas, os procedimentos, não sei o quê. Isso é uma questão que depende muito de você, administrativamente, você se inteirar, você saber, você querer aprender. E isso não é difícil para uma pessoa que lê que está de olho nos procedimentos, que liga e se informa e faz as verificações. Não é exatamente um grande problema.

Agora, a questão é que o banco, ele cobra de você. O quê? Negócios! Negócios dependem de quê? De uma equipe afinada e trabalhando direitinho, todo mundo remando para o mesmo lado, e você colocar pessoas diferentes, com cabeças diferentes, pra seguir essa estratégia, com boa vontade... com, com felicidade. É um desafio muito grande. E, aí, não é o livrinho de administração que vai te dizer: "Ah, faça isso porque as orientações são assim. Utilize dessa ferramenta, tente isso, converse, acompanhe, dê *feedback*."

Já em relação às ferramentas gerenciais disponibilizadas pelo Banco, as críticas do entrevistado se dirigem não a carências, mas, pelo contrário, a certo excesso existente.

É, as ferramentas são... Oh, eu acho o seguinte: tem mais ferramentas do que necessário. As ferramentas são muito boas. O banco ele... eu acho que as ferramentas de controle, as ferramentas de gestão, é... o sistema de avaliação, a, a, as Gepes... a... toda a parte de educação corporativa do banco, as linhas que o banco cria, tanto de verba quanto de orientação pra

gente fazer... O banco, ele é extremamente competente em dar subsídios pra você fazer uma administração boa, uma boa administração, em todos os sentidos. Só que, às vezes, é excessivo, porque você cria muita coisa, você tem que acabar de observar aquelas coisas, e isso dá muito trabalho.

Entretanto, as críticas mais ácidas proferidas pelo entrevistador se referem ao pouco poder que, segundo ele, limita as ações gerenciais no Banco. Seu incômodo é evidente, apesar de algum cuidado que adota ao expressar seu ponto de vista.

Então, poderia ser um pouco mais pragmático. Uma crítica que eu faço ao banco, infelizmente - e isso não é ira, é uma análise, o gestor do Banco do Brasil tem muito pouco poder. Ele só tem um poder efetivamente: a palavra, o convencimento pela palavra. Na prática, é isso que nós temos, porque nós não podemos tirar comissão, nos não podemos mandar funcionário embora. Mesmo quando você faz todo um processo direitinho de descomissionamento é complicado. Tem o sindicato. A Gepes atua muito fortemente nessa questão de recuperar e tem pessoas (não é que tenha pessoas que não sejam recuperáveis, toda pessoa é recuperável), mas depende de que ele queira se recuperar, e, às vezes, não é o caso. A gente não tem estratégia de... instrumento de... "Ah! Você tá faltando? Então, volta pra casa!", como um modo de corrigir. Precisa haver alguma punição também. Senão, a pessoa se sente num emprego público, e não há... não há. Você não tem instrumento.

Falta. Nós não temos poder, porque você tem uma empresa sua, uma padaria sua, você não ia tolerar que o seu funcionário agisse com você de má-fé, né, com má-vontade excessiva, ou te desafiando, porque existe um desafio! Às vezes, as pessoas têm uma questão de querer te provar que elas podem. Elas vão lá no sindicato, lá na Ouvidoria, né, e então é complicado. Imagina um gestor novo que um funcionário antigo de 20, 25 anos de casa vai no sindicato e diz que aquela pessoa tá fazendo isso e aquilo, então, entendeu? Você fica sem poder. Na verdade, não existe muito instrumento nesse sentido, o que faz com que você, obviamente, trabalhar muito mais essa questão do convencimento, do trazer pra você, mas, que é muito cansativo e nem sempre te dá um resultado que você precisa, num curto ou médio prazo.

Apesar dessas limitações, o entrevistado afirma gostar do que faz, ainda que com algumas ressalvas, que demonstram relativo desconforto com a situação por vezes vivida (atente-se para a sensação de ser "refém" dos funcionários, relatada pelo sujeito).

É... não... a função de gerente me agrada... mesmo. Tem que ter perfil, e você tem que querer fazer isso. Isso eu tenho! Então, nesse sentido, eu acho que... por isso... eu acho que um administrador só não... só teria muitas críticas nesse sentido se ele não se enquadrasse. Conheço pessoas que, infelizmente, não estão plenos na função de administrador, muito embora já o sejam, há muito tempo, porque tem que gostar. É igual a um técnico. Técnico faz uma planilha ali, tem que sentir, todo dia, vontade de fazer aquilo ali, porque senão...

A questão de todo dia você tem um problema que você vai ter de se debruçar sobre ele e, e... extrair leite de pedra, vamos dizer. Todo dia tem um desafio novo. É a meta que alcançou, é o recurso que diminuiu, é alguma coisa que você vai ter de ser criativo, você vai ter que exercitar o tempo todo a criatividade, e chamar a criatividade alheia, porque se você ficar só com o seu olho você vai ter uma visão totalmente parcial. Você tem que chamar as pessoas, criar maneiras de fazer com que as pessoas se expressem e deem a sua opinião para que, sobre aquilo, você tenha mais visões, né? Então, é muito desafiador. Eu gosto! A única crítica seria, no caso do Banco do Brasil, essa questão do poder, que a gente não tem nenhum. É, nós somos reféns, muitas vezes, dos funcionários. Às vezes, estamos na condição de reféns mesmo, e, e, e aí você tem que ter todo um, toda... usar toda a estrutura do banco, se for necessário. Recorrer, se for necessário, à Gepes, a uma orientação de alguém que tá ali, conduzindo, para te dar um caminho, de repente, a ser trilhado, ter esse cuidado.

Uma natural absorção pelo trabalho de outras dimensões de sua vida parece bem suportada pelo entrevistado, ponderadas suas peculiaridades pessoais:

Mas o gerente, eu acho, na minha concepção, ele tem que ter o trabalho dele, o estudo dele e a família dele e o lazer dele. Você tem que administrar sua vida de uma maneira global. Não adianta você achar que você é só um administrador dentro do banco. Você é um administrador da sua vida, das suas escolhas. E eu não abro mão, por exemplo, de, ao mesmo tempo saber que eu estou trabalhando. Eu não abro mão de estar estudando, fazendo sempre alguma coisa acadêmica, porque sempre uma coisa nova e é bom... e entretenimento.

Eu ainda não tenho família. Não sou casado, não tenho filhos. Ainda não tenho. Mas, por exemplo, eu tenho amigos, eu tenho a minha família... a minha família de origem. Eu tenho as minhas questões que eu tenho de resolver. Eu tenho entretenimento, eu tenho viagens, eu tenho coisas que eu faço. Então, eu consigo administrar, eu consigo administrar essa questão. O banco toma muita parte da sua vida, na verdade, mas é natural que assim seja também em um outro trabalho. Trabalho é uma grande parte da nossa vida. Não tem jeito. Mas a grande questão é você equilibrar essa pizza da sua vida, amigos, religião, essa questão. Você tem de ter tempo pra fazer tudo isso. Agora, é uma administração que você vai ter que fazer.

Seu cotidiano de trabalho é descrito como rotineiro e preponderantemente voltado ao curto prazo e à execução de tarefas operacionais, confirmando o imediatismo da ação gerencial, em contraposição a uma idealizada posição “estratégica” do segmento. É um fazer hoje, programando-se, quem sabe, para o horizonte temporal da próxima semana.

Ah, tenho, tenho sim! Quer que eu descreva um dia? Eu chego à agência cedo, eu chego à agência 8h40, leio o meu jornal, dou uma olhada, todo dia, pra ficar inteirado. Leio, leio agência de notícias, leio *e-mail*, a caixa postal. Leio essas milhares de mensagens que a gente tem de ler. É... depois, eu recepciono os funcionários todos, conduzo alguma falta ou outra, algum problema ou outro que a gente vai precisar conduzir durante o dia. É... atendo os clientes. Tento, todo dia, pegar as demandas que a gente tem

que fazer lá no ATB e correr atrás de, de fazer. Ou seja, eu sou um vendedor. Sou, sou um funcionário da minha agência, normal. E, no final do dia... saio para o almoço. No final do dia tem a questão do fechamento, do que foi feito, do que não foi feito, aonde a gente chegou, o que é que falta ainda para alcançar, outras metas, outros caminhos pra gente fazer a partir do dia seguinte.

Então, um dia típico é esse. É, é fazer o de hoje e tentar, de certa forma, programar o que a gente vai fazer ali, na próxima semana, e tal. Mas tenho trabalhado com objetivos é, é, de, de curto prazo mais, porque, no varejo, hoje em dia, você tá tendo de ter uma emergência muito grande. Então, não dá tempo do administrador de varejo programar-se, como seria o ideal, seis meses, um ano. O dia a dia, infelizmente, é curto e há muitas mudanças orçamentárias no banco. O banco muda muito: era 50; não, agora é 100! O foco é esse. E essas mudanças que o mercado impõe para o banco faz com que o administrador tem de ser uma pessoa mais imediata. Então, realmente, eu trabalho dessa forma, como eu estou te dizendo.

Quanto aos seus planos de carreira, o entrevistado compartilha, com humor, certa dúvida em decorrência de possibilidades vislumbradas fora do Banco.

É, daqui pra frente, é... existe, existe uma, uma crise, uma pequena crise, porque o que é que acontece. Um dia desses, uma amiga minha me falou o seguinte: "Vamos estudar pra, para o concurso do Banco Central? Ela fez faculdade comigo. Aí, eu falei assim: "Não sei". E ela me perguntou: "Qual o seu bruto"? Eu vou falar, está em torno de 9, 9 e pouco. Ela falou assim: "Pois é, cara, mas o bruto lá, inicial, é 12, 13. Você não acha que vale a pena e tal." Aquilo me caiu como uma bomba! Eu falei: "Gente, eu nem tava pensando em mercado", e tal. E eu parei pra pensar assim. É, é uma possibilidade.

Já, no âmbito do Banco, o cenário que se avizinha parece não lhe agradar muito, considerando, uma vez mais, o seu perfil, que, segundo ele seria mais adequado ao segmento de clientes de alta renda do que ao do varejo em geral. O linguajar aqui é ainda mais franco e coloquial.

Eu tô vendo mais a possibilidade de no próximo rodízio vão me convidar para uma nível II, que tenha PJ e tal, que não deixa de ser um desafio. Mas não é uma coisa que eu planejei para, que me dá tesão de fazer. Seria tão bom, mas que eu toparia fazer e tal. E tem a tal dessa outra possibilidade.

O que eu gostaria era de ser nomeado gerente de agência Estilo, porque eu acho que eu tenho condições de fazer um puto trabalho lá, entendeu? E vejo que o processo tá ruim, né? Se você for analisar essa questão do alta renda, da agência, do relacionamento, precisa de pessoas mais habilidosas, mais falantes, mais que, que se envolvam, que corram atrás, que, sabe? Eu vejo que a coisa não tá boa, e eu queria ser *coach*, pegar uma agência e fazer um trabalho bom, pegar meus gerentes e impregná-los de... e, e, isso eu gostaria de fazer. Eu não sei se o banco vai poder me apoiar, recentemente, nisso... Então, eu estou um pouco...

Para aqueles que pretendem ingressar na carreira gerencial, o entrevistado indica algumas sugestões, com base em sua experiência pessoal. No seu tom peculiar, espaços existiriam, no entanto, precisam ser ocupados.

Primeiro, eu diria para ele fazer um autoconhecimento pra saber se é isso mesmo que ele quer. Se é isso que ele quer, eu digo que o banco tem muita, muito espaço. Agora, é preciso dele sair do dia a dia dele e pensar um pouco maior. Dar uma olhada por cima da caverna, ou seja, tentar entender um pouco mais do mercado, da concorrência, do mercado financeiro global, do que é que está acontecendo, para que ele tenha mais é, tranquilidade e seja um profissional mais desejado do que aquele que só faz.

Então, você tem de fazer e você tem de pensar. Você tem de fazer as duas coisas. Não dá pra você abrir mão disso. Então, o que eu diria é: estudar, estudar não só academicamente, mas assim, ler, ficar inteirado, discutir, procurar a informação onde ela está, saber o que é que está acontecendo fora e essas implicações globais que são muito fortes hoje em dia, pra você se contextualizar, pra você ser um agente de ideias pro banco também, entendeu?

Analise se é isso mesmo que você quer e, se é, expande os seus horizontes no sentido de saber o que é que está acontecendo no ambiente macro, pra você ser um agente de transformação e não só um mero instrumentinho de, da prática.

A trajetória de carreira deste sujeito, bastante rápida e relacionada a um segmento específico de clientes do Banco, vem repercutindo em seu momento atual. Um inegável desconforto decorre da realidade organizacional, que escapa ao seu controle pessoal.

4.3.4 A quarta entrevista – uma questão familiar

A quarta conversação de pesquisa também ocorreu no local de trabalho do sujeito entrevistado, em um final de tarde do mês de julho/2009, com duração aproximada de uma hora. Atencioso, o entrevistado demonstrou interesse em participar da pesquisa e respondeu com objetividade a todas as perguntas, revelando sinceridade em suas posições.

Pontuou sua origem familiar portuguesa, gente simples e trabalhadora, traços que, em síntese, parecem caracterizar a sua pessoa. Um de seus tios ingressou no

banco e passou a incentivar outros familiares a fazerem o mesmo. A possibilidade de deixar as árduas atividades tradicionais da família, relacionadas a açougue, fizeram com que ele apostasse na mesma carreira do tio bancário.

No trecho de sua fala, transcrito a seguir, ele descreve um pouco de sua vida no momento da realização do concurso para ingresso nos quadros do banco:

Já tinha concluído o segundo grau. Fiz, estudei lá em [cidade fluminense] Direito. No final, no último ano, eu estava fazendo o terceiro ano. Tava estudando, né, tava trabalhando no açougue e no quartel. Em 78, servia o exército. Em 79, dei uma parada e fiquei estudando, lá no Paulo de Tarso, na Tijuca. Ficamos, lá, quase um ano. O banco, naquela época, foi adiando e adiando e eu fui me preparando para o banco. Eu só fiz prova para o Banco do Brasil. E, na época tinha BNDES, tinha outros bancos. E eu só fiz para o Banco do Brasil. Na época, era o BNH, o BNDES e o Banco do Brasil. E eu só estudei para o Banco do Brasil. E, graças a Deus, a gente teve êxito.

A ideia de se tornar gerente não existia nos primeiros anos, até porque – ele ressalta – seu tio havia chegado apenas à gerência média. Ele descreve os primeiros passos na carreira nos seguintes termos:

Você entrava e demorava pra caramba. Eu demorei quatro anos pra ir para o caixa e só fui efetivado no caixa porque na minha época tinha o nível médio. Aí, o que é que acontece? Eu passei no concurso para o nível médio e aí eu fui efetivado no caixa. E, aí, com essa prova interna, eu consegui ser auxiliar de supervisão. E dali é que eu fui avançando no banco, por eu ter essa comissão de auxiliar de supervisão. Então, naquela época, na agência [cidade fluminense] trabalhava até oito, nove horas da noite direto, que naquela época tinha que fechar. Se tivesse uma diferença de um centavo tinha que procurar, né?

Com o passar do tempo vai galgando novos postos, até chegar ao seu primeiro cargo de administrador no Banco, com 20 anos de empresa. Suas recordações da ocasião são as seguintes:

Foi, me lembro, foi em [cidade fluminense], né? [Cidade fluminense], como administrador. Lá eu era Gerad. Então, aconteceu um fato assim, muito interessante comigo. Como gerente de contas, eu era muito agitado. O gerente de contas é muito excitado, né? Então, quando eu cheguei, quando eu fiz a entrevista, até me perguntaram por que é que eu estava querendo fazer para Gerad, e não para gerente geral. Até porque eu já estava com um período de banco, já tinha várias experiências no banco. E eu falei que eu precisava de ter uma pessoa com mais experiência, porque eu era uma pessoa muito agitada. Então, olha, eu prefiro passar uns dois anos com uma pessoa, como se fosse um estágio, porque eu sou muito agitado e, de repente, da maneira que eu sou, a gente pode atropelar algumas coisas. E foi pra mim excelente! Então, pra mim, eu não considero que tenha perdido

tempo sendo Gerad. Pelo contrário, acho que foi superproveitoso, porque eu tive colegas mais experientes, você tem muitas idéias e as coisas vão evoluindo. A partir daquele momento, daquele período, quando eu virei gerente geral, foi assim,...

Em outro momento da conversa, o entrevistado destaca as mudanças que teriam ocorrido internamente à empresa em relação ao tempo médio necessário para nomeação no cargo de administrador:

Naquela época, ainda era muito pesado, né? Então, a gente foi, aos poucos, galgando, né? Hoje está mais rápido, né? Você, de gerente de contas, já vai direto. Na época, demorava mais um pouquinho.

Pelas palavras do entrevistado, pode-se perceber que, além das condições gerais da ocasião, ele tomou certo cuidado ao assumir a nova posição na organização. Reconhecer a necessidade de um preparo adicional para qualificá-lo ao cargo indica um traço pessoal. De toda forma, a opção de não assumir de imediato o cargo de primeiro gestor pareceu-lhe bastante acertada, resultando em melhores condições quando, finalmente, assume como gerente geral de uma agência.

Então, pra mim, foi assim muito legal porque eu cheguei como gerente geral mesmo, em [cidade fluminense], com a maior tranquilidade. Não assustou. E também por causa da experiência, né? Eu sempre trabalhei em agências pesadas, né? [Duas cidades da baixada fluminense] são agências que sempre foram muito pesadas, né? E aí, eu cheguei em [cidade fluminense], uma agência menor, coisa e tal. Então, foi tranquilo, tranquilo. Não teve nenhum problema.

Eu estava com a experiência de gestão que é bem diferente. A gente, como gerente de contas, a gente é focado no negócio, direto. Quando você entra para a parte de administração, não é só negócio; é negócio, também, né?

Quanto às características desejáveis para um gerente, o entrevistado posiciona-se nos seguintes termos:

O administrador, ele tem que ser um ouvinte nato. Ele tem que ter toda a paciência e, logicamente, o conhecimento. E tem que conciliar, né? Eu acho que a grande virtude do administrador é saber conciliar todos os funcionários, né? Todos os entrantes, vamos dizer assim, porque a gente tem as demandas dos funcionários, nós temos as demandas dos clientes, nós temos as demandas dos nossos superiores. Então, o administrador, ele está nesse meio, né? Então, ele tem de saber filtrar o que chega pra ele, pra ele passar para a equipe e o que vem da equipe. Ele tem que ser esse conciliador! Eu acho que a função maior é essa, no meu modo de ver, ele tem que saber dosar.

A ênfase nos aspectos comportamentais vai se confirmar quando solicitado a indicar as competências requeridas para o seu cargo. Perceba-se como, ao apresentar suas argumentações, o entrevistado sinaliza para as múltiplas situações do contexto organizacional que causam impactos nos gerentes. A metáfora utilizada, de um suco feito em liquidificador, é bastante expressiva do seu contexto de atuação:

É, tem que ser um conjunto. Não dá pra ser só uma, né, porque, pra ele ser esse conciliador, ele tem que ter várias competências. Não dá pra especificar uma. Não adianta ser, ter só uma competência mais apurada, porque as outras vão ficar faltando, entendeu? Então, eu acho que tem que ser conciliador mesmo. E, aí, ele coloca no liquidificador todas as competências e vai tirar, extrair um pouquinho de cada uma, pra poder ver o dia a dia dele, né, porque, hoje em dia, no banco, com raras exceções, né, principalmente no varejo, o administrador, hoje, ele está muito desgastado. Ele, hoje, está, assim, muito carregado com esse... Falta funcionário, hoje, por exemplo, tá limitado hora-extra. Você tem as metas, direto - que são cobradas, né? E o banco tem de avançar e realmente tem de avançar. As pessoas dizem: "A meta é do mercado, o banco vem atrás". A gente sabe disso, só que as coisas não vêm na mesma proporção, né? A gente tem que trabalhar com os números que o banco nos deu. E, sem dúvida, a gente não tá contando com uma licença-prêmio, uma licença-saúde, várias situações que é do dia a dia. Então, é um conjunto. Não dá pra mencionar uma entre todas. Agora, logicamente, você procura equilibrar, né? Procura equilibrar, pra poder avançar no processo.

Na descrição de sua rotina diária, pode-se perceber a relevância da geração de negócios. O dia é iniciado e termina com os números, as metas e os resultados da Unidade.

O que é que eu faço? De manhã, eu chego na agência, vejo o correio e distribuo as mensagens. Aqui na agência, a gente é bem... cada setor tem a sua caixa. Eu tenho aqui a questão das metas. Eu passo para um fôlder metas que todos os colegas têm acesso. Eu tenho aqui também um fôlder geral, que é quando surge uma situação que é para o conhecimento de todos. Eu coloco lá que também é aberto pra todos os funcionários.

Depois que eu fiz essa primeira triagem no correio eu vou para o Sinergia, né, que hoje é a síntese do ATB, né? A gente tá bem aqui. O ATB tá correndo direitinho. E, aí, normalmente, diariamente, a gente chama os gerentes e os Asneg e bate um papo, de uns quinze minutos, que a gente coloca, logo de manhã, que a gente recebe da Regional tudo o que foi feito no dia anterior. A Regional manda. Aqui, a gente tem os produtos do dia. A gente passa pra eles os produtos do dia e passa o que nós fizemos. A gente bate um papo, pede as sugestões e, aí, abre a agência com essa, após esse bate-papo. Não demora mais do que dez minutos, quinze minutos, no máximo. Entendeu? A gente faz isso todos os dias, e cada um sabe o que é que tem de ser feito na agência. E, ao longo do dia, eu vou vendo. Saio com o gerente de contas pra fazer uma visita e, além disso, tem a parte da agência de uma maneira geral, né, que aí o pessoal do suporte eu converso depois. Essa parte da manhã, a gente conversa com quem tá focado no negócio. Depois, conversa com a parte do suporte, né? Aí, sempre tem uma visita pra fazer. A gente faz visita com um gerente de conta e acompanha o andamento do dia. No final do dia, a gente recolhe a informação, passa para

o nosso cabeça de rede o que é que foi feito, e ele repassa para a Gerev e a Gerev repassa para a estadual. Esse é o nosso dia, fora o que acontece!

Atente-se para o significativo “Esse é o nosso dia, fora o que acontece!”, revelador (ou seu contrário) de algo que aconteceria, sem, no entanto, ser devidamente explicitado. De toda forma, rotineiras ou não, as atividades parecem agradar ao entrevistado, que declara forte ligação com a empresa e seu trabalho.

Olha, eu gosto muito da empresa! Então, eu sempre, eu me sinto sempre muito satisfeito com a empresa. Não tenho nenhum problema quanto a vir para o trabalho. Logicamente, o que é gostoso na nossa função, na nossa profissão, apesar de alguns dizerem que bancário é uma coisa rotineira, eu até acho bacana. E isso dá uma sensação boa pra gente. É, por exemplo, hoje a gente tem empresas que a gente era gerente de contas lá em [cidade fluminense], começou com a gente, trazendo um borderozinho, e hoje tá aí na televisão patrocinando o *Big Brother*.

Mas nem tudo lhe parece perfeito: instado a dizer o que não lhe agrada na função gerencial o entrevistado, depois de negar qualquer incômodo, imediatamente aborda certa ausência de diálogo interno, situações em que os gerentes pudessem ser mais considerados. O uso de metáforas, como esperado, é bastante rico para o entendimento da percepção do entrevistado, incomodado com o fluxo descendente, aparentemente hegemônico na comunicação interna da empresa, representado por uma escada.

Não, não tem uma coisa que me incomode, não. Eu só acho que precisava ser mais ouvido. O gerente precisava ser mais ouvido. Quer dizer, até por causa da dinâmica. No é possível, mas é, acho que precisava mais. A gente entende que a empresa tem que avançar. A gente entende que tem que ter as metas, mas certas situações, eu acho que poderiam ter mais diálogo, né? Eu tive agora, lá na aula presencial do diálogo, foi nos dias 20 e 21 do mês passado, e, aí, a colega pediu lá, a educadora pediu como que a gente caracterizava a gestão no banco, né? E eu coloquei, teve gente que colocou que era um sanduíche. Tem gente que era um negócio de fazer omelete. Eu coloquei uma escada, entendeu, porque vem muita coisa de cima para baixo. E a velocidade que vem a gente não consegue voltar com a mesma velocidade. Então, se tivesse essa mesma velocidade, eu acho que seria bem melhor. Eu acho que hoje o banco poderia mudar.

Apesar da fala reveladora de certo desconforto, ao ser solicitado a relatar as interferências do trabalho em sua vida particular, o entrevistado volta à posição de bastante satisfeito. Atente-se para o trecho a seguir, curioso ao se referir à esposa, também ela bancária.

O banco não me atrapalha em nada, não, porque eu dei sorte de casar com uma pessoa que também trabalha em banco. Então, entende, né, sabe que a situação é essa mesmo. Ela tem as dificuldades delas lá. Então, isso não me atrapalha, não. Graças a Deus, o banco não me atrapalha em nada, não.

Afinal, a situação atual (Zona Sul), pondera o entrevistado, é melhor do que outras (Baixada Fluminense) vividas no Banco:

Olha só, eu sempre trabalhei muito no banco, né, principalmente no tempo de Baixada, né, porque lá a gente trabalha muito mais do que trabalha aqui. Embora aqui, as pessoas achem... aqui mesmo, nessa agência, as pessoas não concorrem, não tem gente para... porque as pessoas não concorrem para essa agência, porque a agência [nome de agência do BB], a nível de zona sul, é uma agência que as pessoas não querem vir. Estou na zona sul, mas as pessoas não vêm, porque sabem que está sempre muito cheia, e coisa e tal. Para o padrão Zona Sul, não padrão banco Rio de Janeiro, porque padrão banco Rio de Janeiro, na Baixada, a gente trabalha muito mais do que aqui. Mas, então, eu sempre trabalhei muito mais na baixada do que eu trabalho hoje no banco, até por causa de falta de funcionário, de estrutura, e coisa e tal. Elá a gente sempre trabalha muito mais, mas o Banco nunca me atrapalhou, não. Graças a Deus!

Quanto aos estudos, o esforço necessário à conciliação de atividades também parece natural ao entrevistado.

É, isso não tem dúvida! No meu caso, hoje, fiz a pós, né? Fiz tudo em função do banco. Agora, estou fazendo o Diálogo, que é um curso a distância, mas foi pelo banco, e eu tenho que estudar para as certificações, também, porque se eu não fizer as certificações eu não consigo avançar mais. Logicamente, eu entendo que precisa fazer isso, mas tem que trabalhar isso o quê? À noite, em casa ou acordar cedo. No meu caso, eu prefiro acordar às cinco e meia da manhã pra estudar um pouco, né? Eu prefiro acordar cedo e no final de semana, também. Não tem jeito, né? Tem que estudar. Eu estou fazendo um planejamentozinho, né, para as certificações. Procuo ir estudando as apostilas um pouquinho e, quando está chegando mais perto, é final de semana, mesmo. Não tem jeito!

Afinal, “as coisas mudaram, né?”, o esforço é necessário. São exigências da atualidade, conforme revela a expressiva fala a seguir:

Com certeza! Porque, o que é que aconteceu? Eu, quando entrei no banco, em [cidade fluminense], o colega que me recepcionou, que era o chefe dos supervisores, na época, ele falou: “Você não precisa fazer mais nada na sua vida que a sua vida está feita”. Isso, há 30 anos atrás, né? Mas as coisas mudaram, né? E, até como eu falei anteriormente, eu fiz vestibular, passei e tive que parar por causa do banco, por causa da distância. Depois, passou um período, e eu retornei ao estudo, porque o banco estava sinalizando: “Oh, tem que ter!” Então, para eu ter pontuação, eu tinha que estar com a faculdade concluída. E, aí, quando eu concluí, já não era só a faculdade, eu precisava ter a pós-graduação. E, aí, eu tive que fazer a pós-graduação,

então, eu paguei foi do meu bolso. Eu vou pagar porque eu tenho que fazer. Eu era gerente de contas, eu tenho que correr atrás senão eu vou ficar parado aqui. Aí, veio o MBA e aí o banco pagou.

Entretanto, existem outros aspectos positivos em relação à formação acadêmica, para além dos critérios estabelecidos nos programas corporativos (“embora tenha o sacrifício”):

Ah, não, lógico, com certeza! Te abre o leque. Você sai do dia a dia de trabalho, né? Você passa a ter contato com outras pessoas, né? E a parte acadêmica é importantíssima, não tenha dúvida, né, embora tenha o sacrifício, impactante. O que me levou a fazer foi a condição do banco, logicamente, mas foi importantíssimo. Abre o leque, com certeza. Você tem uma outra visão, né? Passa a ter contato com outras pessoas fora do banco, né? E foi importante. Isso é importante.

Em relação a cursos do próprio Banco, percebe-se como na convivência com pares em sala da aula problemas são compartilhados, ainda que em “níveis” diferentes:

É importante você ter os cursos, como eu estou fazendo, o diálogo, que são pessoas, todo mundo é do banco, em que você troca experiência, você troca as aflições. Como a gente fala, né? Naquele momento lá, não somos só nós que temos problemas, né? Tem uma série de pessoas que, nesse curso diálogo, você até nota isso, você vê que quem está na nível I, II e III tem problemas. Mas, os problemas não são iguais. A nível III tem problemas de estrutura. A nível II, a nível I já consegue fazer um outro tipo de trabalho, tá entendendo? Porque tem Gerad, tem um número maior de funcionários e tal. E nós, aqui, da nível II ou nível III, quando sai um funcionário é quase 10 por cento da força de trabalho que vai embora, tá entendendo? Então, pesa muito, né. Já, na nível I, não pesa tanto. O cara tem 50 funcionários, já dá pra fazer um trabalho melhor.

A perspectiva de melhores condições em agências nível II e nível I parece alinhada aos objetivos de carreira do entrevistado. Nos próximos anos, que antecedem sua aposentadoria, a intenção é subir alguns níveis (degraus, retornando à metáfora utilizada pelo próprio sujeito) na hierarquia interna.

O nosso objetivo agora, a nível de carreira, eu tenho, necessariamente, de ter mais uma certificação, porque eu estou com quatro, né? E eu tenho que fazer mais uma certificação pelo menos. E, após isso aí, fazer parte lá da qualificação, do programa. E, aí, tentar uma agência nível II, porque depois de uma nível II, eu vou ter condições de pleitear uma nível I. Então, os meus próximos passos agora é, o meu objetivo, é chegar a uma agência nível II pra depois, aí, avançar mais um pouquinho. Eu tenho mais, no mínimo, mais uns quatro anos de banco. Eu acho que dá tempo da gente chegar. O nosso objetivo é chegar lá, na nível I.

Mesmo com três décadas de empresa, motivação não lhe falta, “Trabalhar não é o problema, não”:

Com certeza, com certeza. Acho que a gente chegando aí, com 30 anos de instituição com o mesmo pique. Acordo com vontade de trabalhar! Nesse período aí eu nunca tive uma licença-saúde. Tenho quase meio ano que eu posso ficar fora do banco. Tenho 125 abonos, licença-prêmio à vontade, entendeu? Graças a Deus, trabalhar não é o problema, não.

Para aqueles que desejam se tornar gerentes, o entrevistado pontua as questões éticas, consideradas por ele essenciais. No relato das orientações oferecidas aos colegas mais novos, transparece tema sensível – a ética – que, provavelmente, aflige a organização.

Eu acho que a gente tem que ser muito ético. Às vezes, a gente até fica até um pouco pra trás, né, mas a ética no trabalho, você trabalhar dentro das instruções (eu falo muito isso com os colegas que trabalham comigo) é importantíssimo você trabalhar com ética, trabalhar dentro das instruções do banco. Eu falo com eles assim: “Você trabalhando dentro das instruções, a gente já comete um tanto de erros. Então, não adianta querer, usando um linguajar aqui, bombar o sistema, porque depois você só vai ter problemas. E eu, graças a Deus, eu, nesses 30 anos de banco, eu nunca tive nenhum problema. Isso, as pessoas e as agências por que eu passei. Graças a esse cuidado, nunca eu tive nenhum problema, tá entendendo? Nada, nenhuma fraude, nada, nada, nada. Então, eu acredito nisso, porque a gente sempre conversou com cada um dos colegas. Quando eu chego na agência, converso com todos eles. Pergunto sobre os seus objetivos no banco. Procuro passar a minha experiência pra todos eles, né? É, dessa forma, eu acho que eu consigo que eles tenham uma maturidade, que consigam trabalhar querendo subir no banco, mas dentro do que o banco nos solicita, né, procurar fazer os negócios, procurar fazer a venda dos produtos, sempre com muita ética e muita correção. Isso é fundamental, e eu sempre bato nisso. É o clima organizacional que tem que estar impecável, né? Eu sempre falo, né, “Passou da porta, ali, tem que estar tudo certinho”. A gente não pode ter nenhum problema interno. A gente passa aqui oito horas por dia. Se a gente tiver um problema interno, Deus me livre!

Quando chegar o momento de deixar o Banco, o entrevistado revela preocupação com eventual rejeição familiar, que identifica estar ocorrendo com alguns outros colegas. A ideia é ter “alguma coisa alinhavada” para sua saída. Planos mais concretos, no entanto, não foram apresentados ao longo da conversa.

Atividades de lazer, em geral, parecem não fazer parte da vida do entrevistado, centrada, ao que parece, na própria família, além do Banco. A fala a seguir revela certa dificuldade demonstrada em relação ao tema:

Lazer? O que é que eu faço de lazer? Eu gosto de esporte. Eu não faço lazer jogando, praticando esporte, né, mas eu procuro ir, eu vou ao futebol, né? Gosto de assistir futebol. Sábado e domingo levei meu filho pra ver o vôlei do Brasil com os Estados Unidos. Mas eu procuro fazer isso. E, a nível de família (eu só tenho um filho, né), eu procuro, assim, dar atenção, né? No final de semana ficar com meu filho. Eu gosto de trazer muito a família pra dentro de casa, os primos e tal. Eu procuro agregar a família. Isso aí é o que eu gosto de fazer mais.

O trabalho revela-se central na vida deste sujeito. Atente-se para as suas intensas palavras, carregadas de valores que, pode-se inferir, advêm de sua origem familiar:

Não, não. O trabalho, não. Graças a Deus, o trabalho nunca foi um estorvo pra mim, não. Sempre trabalhei porque eu gosto. O que é uma família portuguesa? Sempre muito trabalho. Eu tenho a impressão que eu tenho diminuído a carga de trabalho. Como eu falei anteriormente, eu, no último ano de, em 1978, eu tava no quartel. Eu estudava à noite. Eu trabalhava no açougue no final de semana, entendeu?. Então, era direto! Eu trabalhei cinco anos, dos 15 aos 20 anos, sem ter férias, fazer uma folga no ano, que era só na Sexta-Feira Santa, só! Pegava um ônibus de [cidade fluminense], na Via Dutra, às cinco e meia da manhã, e voltava pra casa às 11 horas da noite, entendeu? Sábado, trabalhava até às oito horas da noite no açougue. E domingo até às duas da tarde. Então, só vim pro banco depois de muito, muito, mesmo, entendeu? Depois que eu vim pro banco, comecei a ter dinheiro, eu comecei a viajar, a conhecer o Brasil e coisa e tal. Então, pra mim, o banco foi uma maravilha, entendeu? Tenho a consciência de que a gente dá o nosso suor para a nossa remuneração, mas pra mim o banco foi, assim, o ideal. Não tem...

Ao entrevistado parece uma “maravilha” o ideal ter-se tornado real na sua vida.

Ao encerramento do encontro, as reflexões finais feitas pelo entrevistado retomam três pontos centrais de seu discurso:

- O equilíbrio (sempre que possível, registre-se) entre o trabalho e a família:

Eu acho que todos nós, no banco, de um modo geral, a gente precisa manter o equilíbrio, né? Trabalho, eu, em vez de lazer, estar perto da minha família, estar com o meu filho, né, e proporcionar a eles, estar junto, lazer, sair, ir a um cinema, né, dar uma volta no *shopping*. Tem que estar. Não dá pra ser só trabalho! Você tem que dosar isso, dar uma atenção à família, às pessoas que nos são queridas, né? E isso aí eu, eu faço sempre, sempre que eu posso. [...] Então, eu procuro ocupar o final de semana todo com a família, entendeu? E procuro agregar sempre o restante da família. Isso aí é fundamental!

- A dedicação ao Banco:

O tempo que eu fico no banco, realmente, até por força do trabalho, eu procuro chegar nove horas e só saio junto com o último funcionário. É um tempo que a gente fica bastante. É bastante tempo que a gente fica no banco, mas o banco não me atrapalha na minha vida pessoal, não.

Mas o colega que está aqui, eu sempre falo isso: “Você tem que ter a medida desse negócio”. Então, você chega, passa as suas oito horas, tem que se dedicar, vestir a camisa aqui. E se você passar, vai na paz de Deus, e seja feliz, mas enquanto estiver aqui, tem que se dedicar. É importante, se não, se você não se dedica, o tempo passa e daqui a pouco chega lá na frente, dez anos, e não consegue. E aí fica mais difícil, porque passou o tempo e, até recuperar esses dez anos, demora. Não é fácil.

- A adequação pessoal à função exercida:

Eu gosto muito de trabalhar em agência. Não me sentiria bem, na maneira que eu sou, trabalhando ou analisando relatório, essas coisas. Eu não conseguiria fazer esse tipo de trabalho!

A família perpassou toda a conversação havida com esse sujeito. O começo de tudo, com o rompimento da tradição do trabalho em açougue por um tio, os irmãos e a esposa, todos, bancários, o lazer em família. Chegado o momento da aposentadoria, os riscos são os de uma eventual rejeição... pela onipresente família.

4.3.5 A quinta entrevista – o “seguidor de um caminho só”

O último dos encontros de pesquisa se deu no início de uma manhã de julho/2009, com duração aproximada de uma hora. Em sua agência de localização, o quinto entrevistado respondeu com forte sotaque gaúcho e objetividade peculiar às questões que lhe eram trazidas, demonstrando interesse pela temática em investigação.

Logo de início, questionado sobre os motivos de seu ingresso no BB, o entrevistado dá destaque ao fato de ter sido menor aprendiz do banco, segundo ele, da primeira turma do programa, nos idos de 1974. A origem simples e a dedicação aos estudos fizeram com que fosse indicado pela escola, de acordo com os critérios do programa de aprendizagem do banco à época.

O entrevistado descreve o começo de sua trajetória profissional com as seguintes palavras:

A rigor, eu entrei no banco com 14 anos de idade. Eu fui menor-aprendiz, né? Eu fui da primeira turma de menores aprendizes no País. Aí, na ocasião, quando eles fizeram o projeto lá, eles escolhiam alguns alunos de colégio, tá entendendo? Aí teve um professor que me indicou lá. Eu era de uma família um pouquinho carente, né? Aí, um professor me indicou lá, e eu acabei sendo contratado como menor-aprendiz naquela ocasião. Aí, depois, quando terminou o meu contrato, eles me mantiveram no banco como contínuo, aquele pessoal de portaria que existia, e esse pessoal fazia o mesmo concurso da turma externa, e eu passei no concurso externo e segui no banco até hoje. Aí, eu comecei, a rigor, com 14 anos, muito novo, né? Antes disso eu trabalhava junto com meu pai, pedreiro, essas coisas. Em uma função mais braçal, aí.

É possível imaginar os impactos causados na criança humilde do interior gaúcho, que “não sabia atender a um telefone”, quando de sua chegada a uma organização do porte do banco. Atente-se para como é relatado esse momento inaugural:

Recordo, me recordo. A sensação de gigantismo, né, do banco, ele, pela pouca experiência de vida que eu tinha até então. Era muito novinho, totalmente fora, ele me assustou um bocado! Eu, de cara, eu percebi o que é que era o tamanho do banco, tu tá entendendo? E, num primeiro momento, assim, ele me gerou uma certa insegurança naquela ocasião. Naquele momento, pra você ter uma ideia, eu não sabia nem atender a um telefone, quando eu entrei no banco. Você está entendendo? Então, essa imagem fica muito clara na minha cabeça. Foi, assim, uma coisa bastante marcante na minha vida, né, em função da pouca idade, da pouca experiência e como era o banco.

Com o passar do tempo, entretanto, o jovem vai adaptando-se, graças ao comprometimento pessoal com o trabalho e com a empresa. Logo nos primeiros tempos, revela o entrevistado, a intenção era de permanecer no Banco e fazer carreira. Isso significava, entre outras condições percebidas então, disponibilidade integral à organização, fator que assegurasse as movimentações que aceleravam a ascensão interna.

Naquela ocasião, sim. Eu percebi uma perspectiva de carreira, você tá entendendo? Eles montaram algum esquema, mais ou menos como é agora. Tu faz algumas certificações e te habilita para alguma coisa. A gente notou que, naquela ocasião, tinha esse espaço pra tu fazer aqueles concursos de nível médio, nível superior, não sei o que lá, que tinha lá. Então, dava para organizar uma carreira. Eu sempre fui um cara meio desprendido. Eu já percebi essa possibilidade de dar uma velocidade em locomoções. Então, eu montei todo um esquema nesse sentido e me

organizei pra isso aí, entendeu? Eu, naquele momento, eu tava bem motivado, (rindo), com certeza!

Ressalte-se que aqueles eram outros tempos, nos quais se tornar gerente do Banco, pelo que se depreende da fala do entrevistado, não era tão simples e rápido quanto atualmente.

Nos primeiros tempos, não. Era, era uma questão um pouquinho mais difícil, porque tinha muito aquele esquema voltado ao tempo de banco, aquela coisa toda ou essa circunstância de tu sair, bem longe, pra tentar ganhar esse espaço. Então, no primeiro momento, eu até não idealizava alguma coisa de gerente. A partir da metade da carreira, aí, de 15 para 20 anos de idade, aí sim, o banco mudou bem essa estrutura e isso ficou mais viável pra gente. Então, eu programei uma ideia para virar gerente, então, tu ta entendendo? Eu montei uma carreira nesse sentido aí.

A troca entre anos de idade e os de banco, que escapou ao entrevistado na fala acima, sabe-se, pode ser reveladora de imbricações mais profundas ao sujeito na relação indivíduo/ organização. De toda sorte, a função de administrador não parecia, pelo menos na percepção atual do entrevistado, algo muito complicado. Atente-se para as colocações a seguir, que sinalizam, ainda, uma ácida crítica às condições atuais presentes na organização para aplicação de preceitos administrativos.

Não, não. Muito difícil nunca me pareceu. Muito importante, sim, viu. Até pelo tamanho do banco, pelas estruturas do banco, a gente sentia que era uma função extremamente importante, porque naquele momento eu também fiz Administração, tinha pós-graduação e até imaginava colocar no meu contexto de atuação uma série de conceitos, uma série de conhecimentos que a gente já tinha do curso. [...] Então, eu imaginava, naquele momento, eu tinha uma estrutura pra eu colocar na prática, aí, algum conceito que eu tinha aplicado lá. Com o passar do tempo, eu acho que, hoje, já não tem muito espaço pra isso, viu? Eu não sei como vai ser a seqüência da tua entrevista, mas eu acho que hoje não se aplica coisa nenhuma. (rindo)

Aprofundando um pouco mais sobre as distâncias percebidas entre a realidade praticada no Banco e as teorias acadêmicas, o entrevistado oferece um depoimento bastante rico das transformações havidas na organização e seus impactos na gestão.

Naquele momento, até não. À vista do banco, ele, teoricamente, até um determinado momento [...] ele tinha uma condição diferente do que é agora. Então, supostamente, tu montava uma organização, tu trabalhava com os

conceitos de uma forma mais tranquila, mais previsível, mais estável. Aí, em função dessa mudança de contexto, aquele tipo de coisa, a necessidade de velocidade, entendeu? E uma coisa mais conduzida de forma objetiva. Tu, praticamente, tu virou seguidor de um caminho só. Eu acho que o banco, hoje, ele virou uma caixinha. Dentro daquela caixinha ele é muito convencional, e tu não tem muito o que fazer, diferente daquilo que... tá entendendo? Então, tu monta as estruturas e segue dentro daquilo. [...] Até pelo tamanho, pela necessidade, entendeu? Eu não estou falando que é certo ou errado, mas eu acho que ele não te dá muito espaço pra criatividade, não. Criatividade até pode ter, mas é uma criatividade convencional dentro de um espaçozinho. Aí, tu cria a melhor maneira de fazer aquilo, mas a direção é uma só. Ele é bem convencional, bem massificado, entendeu? Então, eu acho que tu toca de um jeito mais engessado.

Não se pode deixar de ressaltar a expressividade do “seguidor de um caminho só”, único caminho e/ou caminhante solitário (con)fundem-se dentro da “caixinha” em que se transformou o Banco, um território confinado em que apenas a “criatividade convencional” parece conquistar seus diminutos espaços.

Considerando-se esses simbólicos (ou concretos) limites de atuação, questionado em relação às competências gerenciais adequadas ao momento atual, veja-se como o entrevistado se expressa, trazendo (mais) um novo conceito: a “acessibilidade gerencial”, que, como se verá, exige, curiosamente, “preparo físico”.

Eu acho, viu, que, eu resumiria todas em uma só. Se você pegar um livro de Administração, um conceito novo que tá aparecendo hoje, que é a questão da acessibilidade gerencial, tanto no público interno quanto no público externo. Naquele momento que eu te falei, no início da coisa, o gerente era um cara meio intocável, meio aquele negócio. Tinha que passar por uma secretária, você tá entendendo? Isso aí mudou. Hoje, tu tem de te tornar acessível. A representatividade do cargo, ela tem que ser acessível para todos, tanto para o público interno, pra tu ouvir, trocar ideia, pro cara sentir a vontade pra chegar perto de ti, quanto pra tu fazer valer a representatividade do teu cargo para o público externo. E isso requer um grande preparo físico, tu tá entendendo? Eu acho que você tem que estar disponível, desde o pequenininho cliente, cê tá entendendo, o cara da eletrônica, até o grandalhão, porque eles vinculam o banco à imagem do gerente. Isso é subjetivo e existe. Tu tá entendendo o espírito da coisa? Se tu é acessível, tu torna, assim, a circunstância da análise em relação à tua função um pouquinho mais aceita pelo cliente, tu tá entendendo? Se tu mantiver aquela estrutura de tu não se aproximar, não sei o que lá, isso gera uma situação que é complicada.

Naquele momento da entrevista (por volta da oito horas da manhã, um pouco cedo para os padrões usuais de atendimento bancário), coincidentemente, a conversação é interrompida por um cliente que demanda disponibilidade do sujeito entrevistado.

Depois de atendido o cliente, retorna a conversa sobre o tema “competências”, enriquecido, então, pelo episódio ilustrativo.

Essa questão da acessibilidade que eu acho extremamente importante. Ele é um conceito que resume os outros todos. Tu te tornando acessível, tu tem todos aqueles preceitos de Administração, de abertura para diálogo, ouvir sugestões, tá entendendo, dar *feedback* e receber *feedback*. Ele está muito dentro da acessibilidade que tu proporciona para as pessoas, tu tá estendendo? Eu acho que esse é o grande diferencial de hoje em dia no banco em relação ao que foi em um período aí pra trás.

Esse cliente, por exemplo, ele tem uma necessidade. Hoje, ele me ligou às oito e pouquinho, mas ele se acostumou a me ligar às sete horas da manhã [...] Eu tô sempre cedo, aí, pra poder fazer o atendimento dele!

Nessa linha, o entrevistado parece creditar à sua postura acessível certo diferencial de atuação. Atente-se para a exposição apresentada a seguir, dificultada por alguma modéstia, que introduz a questão do papel do gerente para o crescimento das pessoas:

Eu tenho observado nos lugares que eu passei como gerente nos últimos tempos que talvez tenha sido uma qualidade que eu tenha tido, porque eu me dei bem em termos de ambiente, tu tá entendendo, e, supostamente, eu sempre tive um espaço para ouvir sugestões, para fazer sugestões. E, dentro desse esquema, eu acho que eu participei de uma forma indireta aí do crescimento de muita gente. Eu acho que deu certo! Talvez tenha sido a minha única boa qualidade, a melhor qualidade que eu possa ter.

Em relação à importância da formação acadêmica para o trabalho gerencial no Banco, o entrevistador revelou descontentamento com os critérios de seleção adotados atualmente pela organização. Certificações de conhecimento e títulos acadêmicos são relevantes para pontuação nos processos de recrutamento interno, e nessas condições os “carregadores de piano” seriam preteridos diante das exigências de formação. Acresça-se, ainda segundo o entrevistado, que os gerentes já não seriam mais ouvidos “nesse jogo”.

Eu acho que é relevante, né? Tu, tu, tu busca sempre uma série de informações que em algum momento elas são importantes num contexto aí, tu tá entendendo? O que é que eu acho que foi um problema do banco nos tempos mais recentes, essa questão de certificações. Ela, ela... O que é que tá acontecendo no banco? Tu tem um contexto de atuação em que, normalmente todas as agências são assim, em que tu tem um grupo que se destaca. No sentido figurativo, os carregadores de piano, tu tá entendendo o espírito da coisa? Que tem uma carga muito grande, e é natural isso. Talvez uma função gerencial seja equilibrar um pouquinho isso. E esse pessoal, teoricamente é o mais demandado, e fica com um pouquinho menos de

tempo para se preparar em termos de estudos. Em determinado momento, tu, gerencialmente, tu conseguia fazer subir as tuas pessoas estratégicas. Tu era ouvido nesse sentido. A partir do momento em que o banco criou um critério em que, supostamente, tu tem que ter uma quantidade de certificações, uma pontuação mínima, de repente, tu tirou alguns caras, ou deixou alguns caras com pior situação do que outros para entrar nesse jogo. Tu tá entendendo o espírito da coisa?

Ainda no que se refere às nomeações internas, o entrevistado, no prosseguimento da conversação, volta a tocar na questão da pouca (ou nenhuma) interferência dos gerentes na indicação de candidatos a cargos comissionados na empresa. No trecho que se segue, é acentuada a questão do poder (ou de sua ausência) e os respectivos impactos no manejo da motivação de integrantes da equipe.

Uma ferramenta gerencial que tu tem pra motivar as pessoas é tu ter poder pra poder fazer as pessoas crescerem. A partir do momento em que te tiram esse poder, eu acho que tu perdeu noventa por cento da tua condição gerencial. Tu tá entendendo o espírito da coisa? Tu pega um menino, o menino é comprometido, e tu vê: o cara é bom! O cara tem competência! O fato de poder dizer “esse é o cara” e ser ouvido nesse sentido, eu acho que dá velocidade para o banco. Tu faz crescerem pessoas comprometidas de forma mais rápida. Então, em algum momento, eu acho que isso aí foi retirado da mão do gerente e aí tu ficou dentro daquela caixinha que eu te falei. É só sentar com o menino e tem que cumprir isso, tem que cumprir isso, tem que cumprir isso. E um cumpre e outro não cumpre, e fica do mesmo jeito, tu tá entendendo? Então, são circunstâncias. Não sei se tá dentro do que tu quer ouvir, mas é o que eu sinto.

Em outro momento, retoma-se a crítica à certificação interna de conhecimentos e à falta de consideração à opinião dos administradores.

A certificação matou muita gente boa. Tudo bem! Tu monta uma estrutura para que todo mundo se ajuste, se encaixe. E, claro numa situação nova de contexto, todo mundo tem que se adequar. Mas o administrador, o que ele tinha de mais rico era a perspectiva de poder ser ouvido quando chegasse. O [...] é um cara que tem perfil para isso e alguém entendesse isso e analisasse o [...].

Vai ficando cada vez mais evidente que o entrevistado não está satisfeito com os espaços ocupados pelos gerentes (ou por ele, mais especificamente, talvez) na empresa, ressentindo-se de maior liberdade de atuação. Veja-se como ele se expressa na fala seguinte, em que aborda as metas orçadas no Acordo de Trabalho (ATB).

É, eu não sei. Eu não estou nem criticando porque, pelo tamanho do banco e pelas necessidades do banco, eu acho que é natural ter essa quantidade de problemas, cê tá entendendo? Mas é, é, é aquela questão que eu acho de tu ter uma necessidade de ter uma velocidade muito grande e, de repente, tu depender de muitos órgãos para conduzir uma atuação, por exemplo, de varejo. Eu acho, por exemplo, que eles tinham de dar uma liberdade maior para o administrador, até com uma cobrança maior, se for o caso. Por exemplo, é definido um acordo de trabalho por agência, tu tá entendendo, então tu sabe que lá no final do semestre tem que, teoricamente, chegar naquele negócio. Dentro da condução do acordo de trabalho, você tem que fazer uma série de coisas que, às vezes, por exemplo, você já está batido no seu esquema, porque você tem um outro acordo de trabalho acima do teu que é de uma Superintendência Regional e você tem um outro acordo de trabalho por cima do teu que é da Superintendência Estadual.

O sujeito entrevistado faz as suas críticas, mas também apresenta sugestões coerentes com seu posicionamento. Mais uma vez, emerge a questão do poder dos gerentes e seus reflexos na liberdade para gerenciar suas Unidades de maneira efetiva.

Qual é a sugestão que eu daria? Tu tem um acordo de trabalho, monte o teu planejamento, lá, dentro dos preceitos lá da administração. E tu é cobrado, lá em 31 de dezembro e 30 de junho. [...] Eu toco a minha agência e, evidentemente, se no final do semestre eu não cumprir eu tenho que responder por isso.

Ao ser solicitado a abordar o que mais lhe agradaria na função gerencial, o entrevistado segue reforçando seu ponto de vista crítico. Atente-se para como o declarado aspecto mais positivo da atividade (a promoção das pessoas) se alinha aos pontos que, atualmente, o incomodam (os critérios internos de recrutamento e seleção).

O que mais me deu prazer na vida é, em determinado momento, eu ter sido ferramenta para promover um monte de gente. Tu tá entendendo o espírito da coisa? O fato de tu usar o teu lado institucional, a institucionalidade do teu cargo, pra tu fazer pessoas crescerem, sempre naquele objetivo de, supostamente, promover as pessoas que têm comprometimento e competência, eu acho que foi o que mais me deu prazer, tu tá entendendo? O fato de realizar isso e, também, o fato de tu realizar as coisas (aquilo que é cumprido lhe dá um prazer muito grande). Mas o grande prazer da minha vida foi em algum momento o fato de eu estar ali e aquilo propiciar condições para que eu fizesse pessoas crescerem, tu tá entendendo? Estruturar famílias, sempre dentro de análises de quem é, realmente, competente para aquele tipo de coisa. Então, gerar carreiras, que eu achei, de pessoas extremamente adequadas para as necessidades do banco. Então, eu fui ferramenta pra colocar nessa atuação pessoas que eu acho que tinham uma grande competência e que, mais pra frente, vão dar sequência nesse negócio, você tá entendendo, porque a minha história esta terminando aí. Faltam 10 meses. Foi o que mais me deu prazer nisso aqui.

O entrevistado, nesse ponto da conversa, explicita a sua intenção de se desligar do banco. O tom de desalento é perceptível e pode ser compreendido mais à frente.

Pra tu ter uma ideia, eu fui convidado agora, eu tava saindo de férias, e teve um momento na minha vida que me ofereceram uma Regional. Eu tive que sair em função da minha filha. Então, eu não aceitei. Agora, me ligaram no mês de julho e me ofereceram pra ser regional de novo. Aí, me ofereceram pra escolher uma regional em [cidades paulistas], alguma coisa aí. Parece que iam mudar o sistema, que a indicação seria feita, e o pessoal saía. Aí, saiu o critério, tinha que ter uma quantidade mínima de cinco certificações pra tu poder concorrer, e aí me faltou uma, cê tá entendendo? E eu venho trabalhar às seis horas da manhã. E é por necessidade [...]

A posição do sujeito é reforçada quando são expostos seus planos de carreira (ou melhor, a ausência deles):

Hoje, não mais. Essa aí foi a última vez que eu pensei nisso, entendeu? Até porque eu imaginei que fosse mudar essa condução. Se acontecesse isso, eu acho que eu acumulei muita informação na minha vida para, de repente, eu até ter um resultado interessante nessa função que eu iria ir aí agora, tu tá entendendo. Agora, eu, literalmente, eu estou programado para, daqui a dez meses, eu ir embora e botar todo o meu tempo para a minha família.

É evidente a frustração causada pela impossibilidade de concorrer a um cargo superior diante dos critérios corporativos, que, segundo seu ponto de vista, privilegiam indevidamente o conhecimento formal (certificado internamente) em relação à experiência acumulada ao longo de tantos anos dedicados integralmente à empresa.

Avançando em relação a esse aspecto da vida dos gerentes, percebe-se como o entrevistado aborda com intensidade os impactos em sua vida pessoal motivados pelo exercício da função gerencial:

Foi muito forte. Foi muito forte a necessidade de disponibilização. Ela sempre foi muito grande. Não adianta tu dizer que dá pra administrar com facilidade. Você pode até administrar isso, mas eu tive muitos problemas na minha vida, e isso gerou até uma certa crise familiar, tá entendendo? Passou-se, literalmente, a imagem que eu estava priorizando mais o trabalho em relação à família. Isso eu não vou negar. Tá entendendo o espírito da coisa?

Nesse contexto, indagou-se sobre quais seriam os planos do entrevistado para o momento posterior ao seu desligamento do Banco. Pela manifestação reproduzida a seguir, evidenciam-se os custos pessoais do envolvimento e da dedicação à empresa pelo período de 35 anos. Um pequeno detalhe, porém significativo, está no linguajar próprio do mercado financeiro utilizado: investimentos sendo confrontados com os custos das posições assumidas “nesse negócio”.

Trabalhar, certamente, mas numa estrutura montada junto com a minha família, investir na minha mulher e na minha filha. Agora, eu vou conduzir uma coisa bem familiar, com calma, com tranquilidade, mas vou me dedicar para eles. Quero sair bem desse negócio pra poder dedicar toda essa força que eu dei pro banco nesses 35 anos eu vou dar pra minha família, entendeu?

Para aqueles que almejam assumir funções gerenciais, o entrevistado faz um alerta, apresentando-se como exemplo dos riscos vivenciados na trajetória:

Tomar muito cuidado para não te estigmatizarem de estivador, tomar muito cuidado, tu tá entendendo, porque num determinado momento tu tem essa condução mais massificada, e as pessoas te rotulam como um estivador. E quando tu vira um estivador, às vezes, o pessoal não te deixa crescer, porque estrategicamente não é interessante para determinados lugares. Então, tomar muito cuidado com esse tipo de condução, de tu conduzir as partes estratégicas e conduzir as partes particulares. E, principalmente, entrar nesse novo esquema do banco que é te preparar para os níveis de estudo e ter sempre a lucidez para conduzir tudo em conjunto, cê tá entendendo? Essa é a ideia.

[...]

Como me aconteceu em algum momento do passado, que eu precisava melhorar um pouco a minha estrutura e eu precisava ir para uma agência um pouquinho menor para eu melhorar esse lado particular, e aí foi dito, lá que eu seria um estivador carregando um fardo de algodão.

A referência a sua própria história e o tom adotado não deixam dúvidas de que, na percepção do entrevistado, ele teria sido preterido de forma injusta no passado e recentemente. O trabalho com afinco, ao que parece, não seria garantia de progressão na carreira. Pelo contrário, em determinadas circunstâncias, pode dificultar a movimentação dentro da empresa.

Ao final da conversa, no entanto, o entrevistado pondera outras questões mais gerais que seriam relevantes à função gerencial no Banco. O trabalho em equipe, as metas e a postura de vendedor exigida do profissional bancário atual pontuam suas considerações.

Tu tem que ter espaço para as pessoas sentarem na tua mesa, e sofrer, e vibrar junto contigo, cê tá entendendo? Eu acho que hoje em dia tu não conduz mais essa coisa se tu não tiver um espírito de equipe muito bem definido, e procurar trazer o máximo de pessoas pra tornar o piano um pouco mais leve, tu tá entendendo? Eu acho que esse é o grande segredo do negócio. E uma outra coisa que eu acho importante do administrador ter é entender as necessidades das metas. Tu pode sofrer em termos de condução do dia a dia, pra tu montar a melhor estratégia pra tu ver aquilo, mas que alguém definiu alguma estrutura e tu tem de entender que isso é necessário e não sofrer com essa definição, tu tá entendendo? Deixar claro nas pessoas que vêm para o banco hoje que isso aqui é uma instituição que tem que vender, que tem que cumprir uma meta, que o cara entrou para isso. Tem que entender e não sofrer com isso. E se um dia tá cumprida, ele vai ter outra! Eu acho que é o grande desafio de hoje, tu tá entendendo, pro cara olhar para o negócio, e isso aí não traz sofrimento.

Veja-se como ele conclui sua explanação, trazendo em suas palavras, explicitamente, a carga de sofrimento presente no trabalho:

Eu sempre falo pras pessoas quando alguém é nomeado para alguma coisa. Você está entrando num mundo em que certas coisas tu tem que entender. Se, em algum momento da história, esse entendimento te trazer muito sofrimento, eu acho que tem que sair, que não vale a pena tu sacrificar todo o teu lado de sequência de vida por conta de um não entendimento de uma estrutura do que ela é normal e inerente ao contexto em que a gente atua. Eu acho que esse é o grande segredo da administração: fazer as pessoas compreenderem isso e ter senso de equipe, e ouvir muito. E, outra coisa, é o administrador, eu acho, ele tem que dar exemplo.

Apesar de o tom de ressentimento ter permeado parte das considerações proferidas, salienta-se que durante todo o encontro o entrevistado esteve muito tranquilo. Determinados termos utilizados podem denotar alguma rispidez do interlocutor, que, entretanto, de forma alguma, ocorreu. Em tom de voz sereno, as ideias foram expostas de maneira bastante sincera.

Durante a conversação, um tom de solidão, de relativo isolamento, emergiu como uma síntese possível da situação vivida pelo entrevistado. Transcorridos 35 anos desde seu ingresso no Banco – toda uma vida dedicada à organização com o sacrifício das relações pessoais mais próximas –, avizinha-se o momento de saída, a hora de (pro)seguir a caminhada.

Uma vez relatados individualmente aspectos mais significativos de cada uma das conversações mantidas com os sujeitos de pesquisa, o próximo tópico desta seção traz uma análise integrada das posições externadas pelos gerentes entrevistados.

4.4 Análise integrada das significações

Como se percebeu pela análise individual das conversações, cada um dos sujeitos pesquisados exibe singularidades bastante visíveis. Suas histórias de vida e suas trajetórias profissionais, apesar dos evidentes limites impostos pelo reduzido tempo das interações, puderam ser inferidas com alguma clareza. Os estilos pessoais, peculiares a cada um, o momento de vida atual e as circunstâncias que vivenciaram ao longo do tempo de banco foram expostos, em geral, com uma objetividade que parece constituir um denominador comum ao grupo pesquisado. A sinceridade na expressão dos sujeitos pôde ser percebida pelo entrevistador durante a imensa maioria das conversações, e a manutenção do foco nos elementos essenciais trazidos à baila pelas intervenções do pesquisador é evidente. Entretanto, o trabalho investigativo visava acessar não somente a expressão direta intencional dos sujeitos estudados, mas, sobretudo, os sentidos subjetivos que se expõem implicitamente nas próprias falas, entre outras manifestações.

Constatou-se que as conversas se processaram dentro de campos significativos da experiência pessoal dos indivíduos, envolvendo-os nos sentidos subjetivos que delimitam suas subjetividades, conforme preconiza a abordagem epistemológica qualitativa empregada (GONZÁLEZ REY, 2005). Tudo isso aponta para a adequação da estratégia utilizada, confirmando as reais possibilidades de consecução do trabalho investigativo nos moldes propostos. A riqueza de alternativas para a abordagem das falas, como se pode inferir, é imensa. Os limites da pesquisa proposta, no entanto, são bastante claros em seus termos. Além da análise individual, como a realizada nos tópicos anteriores, objetivava-se elaborar um esboço de síntese possível do coletivo das subjetividades. Tal perspectiva

interpretativa resultou em um conjunto de informações que se passará a apresentar e que representa outros achados relevantes da pesquisa empreendida.

Para a operacionalização desta análise transversal das significações, após o trabalho de imersão individual nas falas dos sujeitos, passou-se a organizar trechos específicos das conversações por tema abordado. A primeira referência organizativa foram os quesitos previstos no roteiro de entrevistas (APENDICE A), lembrando-se de que, em geral, na prática, seus termos foram adaptados às condições das conversas. Em algumas circunstâncias, por opção do pesquisador, alguns pontos foram deixados de lado, outros explorados, a depender do encaminhamento próprio de cada uma das interlocuções.

Partindo-se, portanto, dos temas de pesquisa e dos respectivos trechos de conversação a eles relacionados, elaborou-se uma primeira tabela-síntese das significações expressas. Avançou-se, então, na análise mais pormenorizada desse quadro geral esquemático. Retornou-se, sempre que necessário, às transcrições e, mesmo, aos registros em áudio, revendo-se apontamentos e tópicos das análises individuais que já haviam sido elaboradas. Essa dinâmica em espiral, com suas idas e vindas, propiciou, com o passar do tempo, a consolidação de interpretações em relação às significações dadas pelos sujeitos de pesquisa sobre os seguintes tópicos de pesquisa:

- a) os motivos para ingresso dos sujeitos na organização;
- b) as características pessoais relevantes ao exercício da função;
- c) o cotidiano do trabalho gerencial;
- d) os aspectos positivos do trabalho gerencial;
- e) os aspectos negativos do trabalho gerencial;
- f) os impactos da função na vida pessoal dos gerentes.

Cada um desses seis aspectos será comentado nos tópicos que se seguem.

4.4.1 Motivos para ingresso na organização

Quanto aos motivos de ingresso no BB, dois dos sujeitos estudados foram aprendizes da empresa, ingressando com a idade de 14 anos, por indicação das escolas em que estudavam. Os efeitos da precoce iniciação no trabalho, com certeza, marcaram cada um dos sujeitos, que se referem aos momentos iniciais na empresa com um misto de deslumbramento e apreensão, natural pelas idades e pelo fato de ambos serem provenientes de famílias de baixas condições socioeconômicas. Os pais de ambos os sujeitos trabalhavam como pedreiros, e a vinda para a organização mudou, por completo as condições em que viviam. Como já comentado, os “ex-menores” constituem um grupamento valorizado na organização, por motivos óbvios. Alguns desses antigos aprendizes se transformaram em presidente do Banco e, atualmente, diversos ocupam cargos do mais alto escalão da empresa (vice-presidentes e diretores). Tal contingente mereceria, com certeza, estudos específicos em relação aos vínculos construídos com a organização, seu comprometimento e, mesmo, o desempenho verificado, entre outras possibilidades, temas, entretanto, fora do escopo desta pesquisa.

O que cabe comentar neste caso é que os dois sujeitos em questão, apesar dessa similaridade na origem das carreiras, encontram-se hoje em estágios distintos. Um está em pleno processo de ascensão e vislumbra chegar ao nível executivo, enquanto que o outro, após 35 anos de BB, desencantado com a impossibilidade de progressão, já decidiu por sua aposentadoria, dentro de poucos meses. Os significados que cada um atribui ao conjunto de temas abordados são, conseqüentemente, diferentes, fortemente influenciados pelas circunstâncias vividas.

Outros dois sujeitos entrevistados associam sua opção pelo Banco à influência familiar. Um deles creditou a um tio que havia ingressado no BB e conseguira romper com a tradição familiar de trabalho em açougue. Seu ingresso no Banco mudou radicalmente a sua vida e contribuiu para que outros familiares tentassem a mesma sorte. O outro sujeito (a única mulher entrevistada) afirmou que o Banco era “um sonho” do seu pai que se vira obrigada a realizar, a despeito de outra profissão

que já havia abraçado (lembre-se que dos sujeitos estudados ela era a única proveniente da classe média). Emblemática, entretanto é sua bem humorada expressão de que à época do ingresso a sensação dos aprovados era de que “os seus problemas se acabaram”. Lembre-se de que até meados da década de 1980 o ingresso no Banco do Brasil era um dos desejos típicos da classe média brasileira.

O quinto sujeito, o mais novo deles, afirma ter escolhido o Banco por afinidade com o setor financeiro e pelas qualidades da organização em si. Alegou já ter recebido propostas da concorrência para deixar o BB o que não fez pela “identidade” que mantém com a instituição. A alteração no padrão de estilo de vida, considerando sua declarada origem humilde, associa-o aos outros três homens do grupamento pesquisado e que encontraram no BB possibilidades concretas para ascensão social, com os efeitos dela decorrentes.

Constatação relevante é o fato de que, excetuado um único sujeito, os gerentes creditaram (objetiva ou simbolicamente) a outras pessoas as suas chegadas ao banco. De início, nenhum deles demonstrou almejar assumir cargo de administração no Banco. Suas trajetórias de carreira, com o passar dos anos, é que lhes apresentou a função gerencial como opção profissional a ser seguida.

Distingue-se nesse ponto a trajetória dos gerentes da de outros profissionais, especialmente aqueles de formação superior tradicional, como médicos, engenheiros e advogados, em que as opções pessoais parecem estar associadas a aspectos vocacionais que vão sendo consolidados pelo sujeito desde a infância.

Pode-se inferir, por outro lado e com algum risco, que a motivação dos sujeitos ao ingressarem e se manterem no banco decorre das condições sociais que lhes foram propiciadas pela organização.

A literatura em torno da função gerencial parece não apresentar estudos específicos sobre os motivos pelos quais as pessoas se tornam gestores. O clássico estudo realizado por HILL (1993) que descreve a trajetória de novos gerentes ao longo do primeiro ano no cargo, com ênfase nas transformações vivenciadas pelos sujeitos ao longo da construção de uma nova identidade profissional, apenas tangencia os

eventuais motivos subjetivos pelos quais eles foram levados à nova função. Nessa mesma linha temática, abordando a construção da identidade gerencial, os estudos são mais frequentes e recentes, merecendo destaque abordagens feitas por diversos autores nacionais, como Caldas e Wood Jr. (1997), Tonelli (2000), Vasconcelos e Vasconcelos (2002), Goulart (2007) e Vieira (2007), entre outros.

4.4.2 As características pessoais relevantes ao exercício da função

Solicitados a de manifestarem em relação a que características julgavam relevantes para o exercício da função gerencial, os sujeitos estudados apresentaram pontos de vista com alguma similaridade, ainda que com algumas nuances. A abordagem de todos centra-se em aspectos relacionados ao relacionamento interpessoal que, segundo todos, são essenciais ao êxito dos gerentes. A expressão de suas opiniões, no entanto, foi bastante genérica em relação a esta temática. Não apenas o pouco tempo de conversação parece justificar esta superficialidade percebida.

Ao que parece, reproduzir discursos sem grande convicção de seu conteúdo marcou a posição da maioria.

Dois dos sujeitos utilizam a expressão “gestão de pessoas” para se referirem ao papel que consideram essencial aos gestores. Ambos, entretanto, apontam dificuldades, desafios a enfrentar nessa perspectiva. Um deles lembra as dificuldades de se corrigir posturas e procedimentos; o outro aborda a distância existente entre chefes e equipe, traço cultural (segundo ele) de difícil contorno no dia a dia.

“Gostar de pessoas”, em contraposição a “ser muito técnico”, foi trazido por um dos sujeitos para acentuar o que lhe parece relevante na função, ampliando esse escopo para a clientela, também ela merecedora de cuidados e atenção, além dos funcionários da equipe.

Os outros dois gerentes foram mais específicos (e limitados) ao trazer, um deles, a importância de se ser um “ouvinte” e, o outro, ao apresentar a “acessibilidade gerencial” como chave no desempenho das atribuições do cargo.

Conforme revelado nas falas, pode-se considerar que o que emergiu nesse ponto foi um posicionamento pouco profissional, sem densidade e peso, apesar da experiência de anos na função, da formação acadêmica e de um reconhecido esforço de comunicação interna de um discurso institucional que reforça a relevância do tema e disponibiliza vários instrumentos institucionais aos administradores do BB.

Curioso, ainda, notar que os sujeitos ao expressarem características que julgariam relevantes aos gerentes em geral (essa era a proposição que lhes foi feita), em verdade, discorreram sobre alguns de seus próprios traços pessoais. Esse movimento, pelo menos em parte, deve ser considerado natural e razoável, pelo fato de todos serem, de fato, gestores com carreiras estruturadas e experientes, motivos para se considerarem (ainda que não explicitamente) modelos ou referência de conduta no cargo.

Relevante frisar que, de alguma forma, ao verbalizarem tais aspectos de suas singularidades, revelaram-se aí traços do que julgam positivos em suas próprias posturas profissionais. Falam, portanto, ainda que de maneira cifrada, sobre si mesmos (em geral, sem se darem conta dessa revelação espontânea).

Em relação a esse tópico, seria possível creditar a expressão pelos sujeitos de pesquisa de opiniões típicas do senso comum ao clima amistoso e informal das conversações. De toda forma, a percepção do pesquisador é de que os sujeitos não dispunham de conteúdos articulados sobre ponto tão significativo da pesquisa. Afinal, tratava-se de questão relacionada à essência da função exercida. Daí a expectativa (talvez indevida) de que fluiriam opiniões, posicionamentos e significados mais consistentes, complexos e próximos da teoria e do discurso organizacional. Nenhum dos sujeitos, por exemplo, espontaneamente, associou eventual conjunto de características desejáveis ao tema das competências profissionais tão em voga atualmente. Proliferam nos últimos anos estudos sobre a temática das competências gerenciais, referenciados especialmente por Quinn *et al*

(2004), ao mesmo tempo em que a questão vem sendo apropriada pelos profissionais de RH e por empresas de diversos portes. Podem-se citar, entre os diversos autores brasileiros que abordam o tema, os trabalhos de Luz (1999), Fleury e Fleury (2001), Dutra (2004), Kilimnik e Sant'Anna (2004) e Paiva (2007).

Mais um ponto que será objeto de discussão posterior, no tópico **4.5 O que não foi dito espontaneamente** desta seção.

4.4.3 O cotidiano do trabalho gerencial

Indagados sobre como se processa o dia a dia de cada um enquanto gerente, os sujeitos revelaram curiosas situações. Todos começaram as suas descrições utilizando expressões como “Eu chego na agência, vejo o correio e distribuo as mensagens”; “Eu chego à agência às 8h40, e leio o meu jornal”; “Eu chego, olho tudo, olho os sistemas ..., olho os direcionamentos”; “Logo de início, eu tomo informação [...] filtro um pouco das informações”.

Tais expressões convergem para a busca diária de informações: inúmeras, nas palavras da maioria deles. Tudo (às vezes, mais do que tudo) parece estar nos sistemas de comunicação, com “milhares de mensagem que a gente tem que ler”. É evidente a pressão causada pelo volume de informações a processar, uma das mais marcantes e comentadas características da sociedade contemporânea, que atinge diretamente os gestores.

Com base nos depoimentos dos sujeitos entrevistados, é conferir as metas e os direcionadores corporativos preestabelecidos, mobilizar as equipes e monitorar o desempenho das unidades. Planejamento e estratégias de atuação, mesmo as de curto prazo, inexistem, segundo se infere das falas. A percepção da existência de certa rotina, ainda que com as contingências do imponderável, revelou-se nas conversações com todos os sujeitos.

Expressões como “Acho bom essa falta de rotina certinha” articula-se com “O gerente, ele não tem uma execução diária”, confirmando certa imprecisão das descrições feitas, algo que talvez aos próprios gerentes escape.

Ressalte-se que, em geral, quando solicitados a descrever o cotidiano da função, a reação inicial dos sujeitos foi de certa perplexidade, sendo necessário algum tempo para articular-se o discurso. “O que é que eu faço? (rindo)”; “Quer que eu descreva um dia?” e “O que é que eu fiz de execução, hoje? Nada, né?”.

Essa relativa dificuldade dos sujeitos de pesquisa em precisar seu trabalho guarda sintonia com os aspectos apontados na literatura, que destaca “mitos e verdades” sobre as funções dos gestores (Motta, 2007), “invenções e evidências” sobre as transformações no trabalho gerencial (Davel e Melo, 2005). A realidade vivenciada se opõe, muitas vezes, às crenças em torno do trabalho gerencial, perpassando, além do imaginário coletivo, os próprios sujeitos que vêm, conforme revelado em determinados trechos de suas falas, transitando entre extremos opostos.

Explicitada essa dificuldade de descrição das tarefas realizadas, passa-se agora à discussão dos aspectos positivos relacionados ao trabalho na função gerencial.

4.4.4 Os aspectos positivos do trabalho gerencial

Expressões, como “Ah, realizar as coisas... ver as pessoas”, “Ver as pessoas melhorando!” e “Eu ter sido ferramenta para promover um monte de gente!” ilustram aquilo que os gestores estudados consideram positivo em sua função. Coerentes com a linha geral de suas argumentações, o que se expõe de imediato é um discurso esperado, na linha de um senso comum de que o lado bom seria aquele que refere à realização das outras pessoas de forma genérica.

Um único gerente, fato este bastante significativo, abordou diretamente as finalidades do trabalho bancário à sua realização (“Apesar de alguns dizerem que ‘bancário é uma coisa rotineira’, eu até acho bacana”). Esse assumir-se, com algum

acanhamento, é verdade, foi uma exceção à regra verificada ao se apontar aquilo de que gostam no trabalho. Curiosa, ou preocupante, essa posição coletiva reveladora das dificuldades possíveis com a posição que ocupam.

Poderia se esperar, uma vez mais, considerando-se a longa carreira da maioria dos sujeitos, que fossem expostas razões um pouco mais consistentes (ou claras) do que é que lhes traz prazer e satisfação. O exercício de mando, a posição de poder ocupada e os benefícios concretos (financeiros e outros) concedidos pela organização passaram ao largo das falas dos gerentes.

Outro ponto, pelo não dito caracterizado, a ser abordado em tópico específico à frente.

4.4.5 Os aspectos negativos do trabalho gerencial

Se houve alguma dificuldade para a explicitação dos pontos positivos da função gerencial no tocante ao seu oposto, o mesmo não ocorreu com os sujeitos estudados. Em relação a esse ponto de suas percepções, os posicionamentos foram mais abertos e diversificados.

As reclamações se estendem desde o tempo gasto com eventos desnecessários (possivelmente algum episódio recente na vida do sujeito que pudesse justificar tal lembrança), passando pela falta de poder do cargo (“Essa questão do poder que a gente não tem nenhum”) até críticas em relação à pouca atenção dada à opinião dos gestores pela direção do Banco (“O gerente precisava ser mais ouvido”) e aspectos da estrutura interna que dificultam o alcance das metas (“O Banco tem que montar estruturas institucionais de varejo”).

Cabe ressaltar que, ao serem instigados a abordar esse lado negativo da função gerencial, os sujeitos também não se colocam diretamente nas falas. Um evidente distanciamento formal nas colocações, generalizando-se as situações explicitadas, serve para não se exporem em demasia, quem sabe. No entanto, a continuidade

das falas e a conjugação com outros momentos da conversação elucidam um pouco mais os significados que os gerentes estudados conferem à questão do que lhes incomoda.

“A gente tende a fugir disso” (corrigir a postura dos funcionários subordinados), “Não tá com aquela bola toda” (ao se destacar em alguma campanha interna), “Nós somos reféns, muitas vezes, dos funcionários” (explicitando a percepção de falta de poder) e “É levar tudo no braço, tudo no braço, tudo no braço” (que por si só basta). São alguns trechos que revelam o descontentamento com diversas perspectivas do trabalho. Ressalte-se que aqui surge a questão genérica da gestão de pessoas – considerada o lado bom para alguns – como, exatamente, o seu avesso, aquilo que é dificultoso, que causa incômodo, que é percebido/vivenciado como quase impossível de se realizar. Não há como negar o interessante significado dessa oposição interna à mesma perspectiva que se apresenta em ambos os lados da moeda.

Lembre-se, ainda, que o tom irônico que permeou alguns momentos das conversações analisadas individualmente constitui forma de expressão velada de críticas e incômodos dos sujeitos que, de outra maneira, possivelmente, não seriam expressos.

A associação dessa temática específica, em geral, no âmbito da Administração, tem sido levantada a partir de estudos sobre o estresse profissional, a qualidade de vida no trabalho (QVT) e o sofrimento nas organizações. Dentre os autores nacionais com relevantes trabalhos em torno do estresse e QVT, destacam-se Moraes e Kilimnik (1994), Sant’Anna e Moraes (1998), Oliveira e Limongi-França (2005) e Pereira e Braga (2008).

Especialmente no tocante ao duo prazer/sofrimento no trabalho, a referência obrigatória são os trabalhos seminais da psicodinâmica dejouriana (Dejours, 1998), que no Brasil foram bastante aceitos e desenvolvidos.

4.4.6 Os impactos da função na vida pessoal dos gerentes

Este ponto das conversas, sob certo ponto de vista, constituía o cerne da investigação proposta. Pretendia-se identificar como o exercício da função gerencial tem-se refletido nas outras dimensões da vida do sujeito. Ressalte-se que desde o convite formulado até a apresentação inicial dos trabalhos de conversação o pesquisador procurou dar ênfase aos objetivos centrais da pesquisa, reforçando que o trabalho acadêmico pretendia, em resumo, aferir essa perspectiva em especial.

Apesar dessa clareza de objetivos, quando se chegava a este ponto da conversa, já transcorrida, geralmente, metade da entrevista, os sujeitos apresentavam certa dificuldade em expressar suas opiniões. As contradições nesse ponto em particular foram unânimes, pode-se dizer.

Um dos sujeitos aponta genericamente para a “quantidade de trabalho”, afirmando na sequência que, entretanto, não tem vivido esse problema atualmente (que seria, nas suas palavras, “da pessoa querer trabalhar demais”). Apesar disso – e, aqui a contradição –, sugere, na sequência da conversa, a diminuição na jornada de trabalho dos gerentes.

Outro gerente afirma que “Hoje, eu consigo separar” (desde que, é feita uma ressalva, não seja uma coisa que “preocupa demais”). Esse mesmo sujeito informa que no passado sua situação era outra, “mas eu é que permitia isso”: A opção feita no passado, segundo o entrevistado, dificultava o relacionamento com a família. Ainda que, supostamente, se tratasse de uma escolha deliberada, pois “você gostava muito de ficar no trabalho”, ao se referir a esse tempo passado o tom do sujeito é de certo descontentamento.

Sopesadas as consequências (apesar de não explicitadas no discurso), parece que a escolha teve seus ônus somente adequadamente avaliados com o passar do tempo. Afirma-se que “você tem que escolher simplificar” para, na sequência, colocar em dúvida, diante da bem humorada e crítica observação: “Parece até que é simples assim, né?”.

Um terceiro entrevistado destaca a necessidade de se administrar, de uma maneira global, a própria vida. Nessa construção verbal, implica-se e implica a atividade profissional em outras dimensões de sua existência enquanto sujeito: “Você é um administrador da sua vida, das suas escolhas!”. Estamos diante de uma assertiva que serve para lembrar a ele e todos os demais, quem sabe, das implicações a que nos sujeitamos pelas posições assumidas. Esse momento em particular, ressalte-se, foi um dos raros em que os sujeitos relacionaram explicitamente em suas falas a atividade profissional com o contexto mais amplo de suas vidas.

Outro sujeito, ao tratar dos impactos em sua vida, afirma que “Graças a Deus, o trabalho nunca foi um estorvo”. Afirma trabalhar porque gosta, assumindo explicitamente tal significado à atividade. Apesar de a empresa ter sido “uma maravilha”, reconheça-se que “a gente dá o suor para a nossa remuneração”.

O quinto sujeito entrevistado é o único deles que explicitou o pesado ônus da carreira. “Foi muito forte. Foi muito forte a necessidade de disponibilização. Ela sempre foi muito grande. Não adianta tu dizer que dá pra administrar com facilidade” (trecho que aponta para os efeitos vivenciados pelo sujeito e sua família).

Expostos alguns pontos de análise do coletivo das subjetividades pesquisadas, tendo como fonte primária as falas dos sujeitos em articulação dialogada com os referenciais teóricos que suportaram os trabalhos empíricos, passa-se a apresentar alguns aspectos relacionados à função gerencial que estiveram muito superficialmente presentes (e, mesmo, ausentes) dos discursos dos sujeitos entrevistados.

4.5 O que não foi dito espontaneamente

O desafio interpretativo exposto nestes seis tópicos anteriores do trabalho foi construir uma rede de significados compartilhados, ou não, pelos sujeitos que fornecesse ao final de sua elaboração uma visão distinta e complementar àquela obtida pelas leituras analíticas individuais em relação aos impactos do exercício da

função gerencial na subjetividade dos gestores. No entanto, percebeu-se no transcorrer do trabalho analítico que temas relevantes associados à problemática de pesquisa não foram abordados pelos sujeitos estudados. Tópicos destacados na literatura especializada e abordados, inclusive, pela própria organização em suas políticas internas estiveram ausentes das conversações. Tal constatação mostrou-se relevante ao entendimento pleno da temática investigada, e, portanto, sua análise constitui um tópico específico, que fecha esta seção dedicada à discussão dos resultados de pesquisa.

Nos momentos que antecederam a realização das entrevistas, deu-se toda uma preparação do pesquisador, buscando conferir as melhores condições para a realização das conversações, que se constituíam não apenas no tradicional momento de coleta de dados de uma pesquisa empírica, mas muito mais a efetivação de um encontro entre sujeitos: de um lado, os entrevistados, com suas experiências profissionais e trajetórias únicas de vida; de outro, o pesquisador, com inúmeras expectativas pessoais e uma bagagem de informações sobre as temáticas sob investigação que carecia de alguma organização.

A aposta, desde a elaboração do anteprojeto de pesquisa, era de que das falas dos gerentes é que emergiriam os temas merecedores de aprofundamento conceitual, a ser realizado na fase de análise das informações coletadas. Apesar de a função gerencial, com suas variáveis já conhecidas (abordadas em estudos os mais diversos), ser a temática em torno da qual a pesquisa se estrutura, o elemento primordial da abordagem é o gerente enquanto sujeito que se constitui e se revela preponderantemente por intermédio da palavra.

Imaginava-se que do discurso, das conversações, da expressão oral de cada um dos sujeitos entrevistados, os conteúdos a refletir emergiriam. Realizados os vários encontros, transcritas as tantas conversações, analisados os diversos conteúdos, surge, entretanto, uma relevante inquietação diante daquilo que, curiosamente, não foi dito (explícita ou implicitamente).

A ausência de temas contemporâneos à gestão em geral e particularmente presentes nas políticas e programas bastante estruturados da organização à qual se

vinculam os sujeitos pesquisados é algo a se refletir. Todo um contexto de atuação institucional em segmento de ponta da ordem econômica contemporânea, um histórico de organização secular, com presença marcante no imaginário nacional por gerações, conforme se constata das conversas, praticamente inexistente na expressão dos gerentes entrevistados. Daí a necessidade que se impôs de tratar, além das questões explicitadas pelos sujeitos, algumas questões que não foram ditas.

Esse silêncio, ao contrário do que se possa imaginar à primeira vista, é rico de significados. Portanto, diz muito sobre os sujeitos e a função que exercem. Inúmeras poderiam ser as abordagens a partir desse ponto identificado. No entanto, os limites da proposição, do tempo de pesquisa, enfim, obrigaram a uma delimitação com características mais exemplificativas das inferências possíveis.

Dentre o conjunto de assuntos tratados com inegável frequência e relevância pela administração contemporânea, identificaram-se, com certa arbitrariedade, os quatro temas seguintes, que, praticamente, estiveram ausentes das falas dos gerentes pesquisados:

- a) Competência profissional;
- b) Ética, Responsabilidade socioambiental e Sustentabilidade;
- c) Liderança e Motivação;
- d) Estresse e Qualidade de Vida no Trabalho.

O tema Competência Profissional é dos mais recentes no âmbito da Administração, dentre os destacados neste trabalho. Apesar disso, inúmeras têm sido as publicações e os estudos sobre a temática. O Banco do Brasil, desde 2005, incorporou o conceito de competência a suas políticas de gestão de pessoas e desenvolveu mecanismos para o mapeamento das competências internas, de gestão de desempenho e de remuneração, ancorados nas competências profissionais. Tudo isso, no entanto, parece não ter grande significado para os gestores, considerando que, espontaneamente, nenhum dos sujeitos pesquisados fez referência à temática. Mesmo quando questionados, especificamente sobre eventuais competências requeridas à função exercida, os gerentes contornaram o

termo e seus significados, abordando o tema a partir de outras perspectivas conceituais.

Ética, Responsabilidade socioambiental e Sustentabilidade são temas correlatos que passaram a frequentar os ambientes corporativos com mais intensidade desde o início deste século. Conforme ressaltado, o Banco do Brasil possui uma de suas vice-presidências voltada diretamente a esses temas. Um grande esforço de comunicação interna vem sendo feito pela organização, desde, pelo menos, 2003, em sintonia com o crescimento do movimento de RSA no Brasil, capitaneado pelas grandes corporações em torno do Instituto Ethos⁷, ao qual a empresa está associada. Apesar dessas iniciativas internas à instituição e de um propalado compromisso social da empresa (considerando sua condição de empresa de economia mista), chamou a atenção sua completa inexistência nas conversações com os gerentes. A temática, portanto, parece absolutamente distante das preocupações e das práticas cotidianas dos sujeitos.

Liderança e Motivação são temas clássicos da Administração, sempre presentes em programas de formação profissional e de intervenção nos ambientes organizacionais. Apesar da diversidade de abordagens possíveis a esses dois temas, no curso das conversações e, conseqüentemente, na abordagem dos temas de pesquisa com os sujeitos inexistiram referências tanto a aspectos de motivação pessoal quanto à concepção de liderança que eventualmente pudessem ser compartilhadas pelos gestores. Uma síntese da articulação desses temas bastante comum é considerar-se que os gestores, no exercício do papel de liderança que lhes é peculiar, necessitam não apenas sentirem-se motivados, como também e especialmente, serem capazes de estimular ou manter motivados os membros de sua equipe de trabalho. Nada disso foi tocado com alguma relevância ao longo das conversas.

Estresse e QVT são temas associados e também bastante conhecidos e debatidos no âmbito da Administração contemporânea. O Banco do Brasil, conforme apresentado, dispõe de programa corporativo específico voltado para a

⁷ Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (<http://www1.ethos.org.br>).

disseminação de práticas antiestresse e para o incentivo à incorporação de hábitos de vida mais saudáveis entre seus funcionários, um claro sinal de que a empresa enfrenta esses problemas, como habitualmente relatado na literatura especializada. No entanto, nas falas dos sujeitos pesquisados foram raras as pontuações em torno dessa temática.

Emerge dessas constatações – de certo, preliminares e provisórias – que os sujeitos verbalizam muito pouco a respeito do que sobre eles se teoriza (no campo acadêmico) e se preconiza (no âmbito corporativo). Evidente que a condução das conversações pode ter-se configurado elemento não indutor dessas manifestações. Acredita-se que se porventura tivesse havido direcionamento a alguns desses temas não ditos os gerentes, considerando-se o conhecimento formal de que dispõem, poderiam se expressar sobre eles com alguma desenvoltura. No entanto, a estratégia adotada era de outra ordem, conforme já suficientemente explicitado. Apostou-se em uma abordagem o mais generalista possível para que cada um dos sujeitos, ao seu próprio modo, conduzisse a conversa e não fosse conduzido por eventual intenção prévia do pesquisador.

Pode-se afirmar que esse conjunto de não ditos constitui relevante achado de pesquisa, ao lado ou, mesmo, acima das constatações que se fizeram a partir do que foi dito pelos sujeitos. A significação que os sujeitos dão aos mais diversos aspectos de sua existência, sabe-se, pode ser apreendida (ainda que não unicamente, ressalte-se) pelo que delas surge na linguagem verbal, veículo por excelência das significações subjetivas, conforme referenciado pelos autores que serviram de esteio para este trabalho.

Muitos outros pontos ausentes na fala dos sujeitos, além daqueles destacados neste tópico, poderiam ser apontados. Entretanto, é necessário avançar em direção ao encerramento do trabalho, de acordo com o escopo estabelecido originalmente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final do trabalho, considera-se atingido o objetivo central da pesquisa, que era o de elaborar uma análise de como se processam as relações entre o exercício da função gerencial e a subjetividade de determinados gestores, a partir da perspectiva deles próprios, expressa nas suas falas. Os distintos posicionamentos que emergiram de cada um dos gerentes pesquisados acerca dos temas comuns abordados nas conversações apontam para subjetividades próprias que superam suposta padronização decorrente do exercício da função gerencial. Na relação indivíduo *versus* organização, para além dos evidentes efeitos decorrentes da lógica empresarial homogeneizante, parecem existir espaços, ainda que sutis, para a afirmação dos sujeitos que, dessa forma, imprimem suas próprias marcas ao trabalho que realizam.

O trabalho esteve ancorado em referencial que situa a função gerencial no âmbito de questões contemporâneas mais amplas, relacionadas à atual dinâmica de (re)organização capitalista e seus reflexos diretos na administração em geral. Preocupou-se com os impactos na ordem coletiva e individual, porém mais particularmente com o que atinge (in)diretamente os sujeitos de nosso tempo – neste caso, os gerentes de uma importante instituição financeira do país: o Banco do Brasil.

Conforme demonstrado, por intermédio de diversos autores, as ciências administrativas vêm (des)cobrando a subjetividade como um (novo) elemento manejável no âmbito de suas práticas e, conseqüentemente, alvo de suas (re)flexões teóricas. O interesse específico desta investigação, entretanto, aborda aquilo que os próprios gerentes têm a dizer sobre o seu trabalho, os sentidos e os significados que atribuem à função exercida, os impactos em suas vidas pessoais, os efeitos sobre suas subjetividades, enfim.

Adotou-se como metodologia de pesquisa a epistemologia qualitativa proposta por Fernando Gozález Rey (2005), considerando-se a sua consistência interna, a

aderência ao escopo do trabalho, a coerência com os demais referenciais teóricos utilizados e sua potência investigativa, plena de alternativas para a construção do conhecimento almejado.

Seguindo a linha de trabalho proposta, descreveu-se o atual contexto organizacional de atuação dos sujeitos, partindo-se de uma visão geral da empresa (principais números, arquitetura organizacional, sistema de gestão e estrutura de cargos). Discorreu-se acerca dos principais programas corporativos voltados à gestão de pessoas (ingresso, avaliação de desempenho por competências, recrutamento e seleção, orientação profissional, educação empresarial – com detalhamento das principais ações desenvolvidas pela universidade corporativa). Foram abordados, ainda, o programa de QVT da empresa e alguns aspectos da área de responsabilidade socioambiental, até que se apresentassem aspectos da recente crise financeira internacional e seus reflexos no cenário nacional, em especial, na atuação do BB nesse contexto.

Analisaram-se as percepções desses gerentes em relação à articulação de suas histórias individuais com as respectivas carreiras, a partir das conversações individuais havidas com cada um dos cinco sujeitos pesquisados. Nesse ponto, a diversidade nas trajetórias individuais expressas nas falas indica o caráter singular das histórias de vida em torno do trabalho.

As descrições do cotidiano na função gerencial, segundo a perspectiva de cada um dos sujeitos, apontaram para certa convergência com aquilo que os principais autores abordados no referencial teórico indicam em relação à função gerencial. Emergiram dubiedades no que concerne ao exercício da função por intermédio de pares antagônicos, tais como: rotina–diversidade, planejamento–imprevisibilidade, execução–orientação etc.

Analisaram-se, também, as manifestações dos sujeitos em relação aos efeitos pessoais sobre cada um que derivam de suas atividades profissionais. Nesse particular, apesar de, no geral e preliminarmente, negarem explicitamente maiores efeitos negativos sobre si, os sujeitos, ao longo das conversações revelaram os encargos da trajetória profissional, especialmente sobre suas relações familiares.

Os diversos temas tratados nas conversações individuais foram articulados, por meio de análise interpretativa, aos sentidos e aos significados singulares dos gerentes estudados, revelando-se, ainda que parcialmente, as subjetividades em questão.

Articularam-se as expressões de cada um dos sujeitos, elaborando-se uma síntese dos significados coletivos comuns e das diferenças percebidas em relação aos seguintes pontos relacionados à temática investigada:

- a) os motivos para ingresso dos sujeitos na organização;
- b) as características pessoais relevantes ao exercício da função;
- c) o cotidiano do trabalho gerencial;
- d) os aspectos positivos do trabalho gerencial;
- e) os aspectos negativos do trabalho gerencial;
- f) os impactos da função na vida pessoal dos gerentes.

Foram identificados, também, os seguintes aspectos da função gerencial (presentes na literatura sobre o tema e nas políticas de gestão da organização) que não emergiram espontaneamente na fala dos entrevistados:

- a) Competência profissional;
- b) Ética, Responsabilidade socioambiental e Sustentabilidade;
- c) Liderança e Motivação;
- d) Estresse e Qualidade de Vida no Trabalho.

As limitações deste trabalho são inúmeras e decorrem não apenas das condições intrínsecas a uma pesquisa acadêmica no nível de mestrado, em que o pesquisador transita, com evidentes restrições intelectuais e institucionais, típicas deste estágio formal de acesso ao universo do conhecimento científico. Acrescenta-se o fato de a forte tradição (e ainda tendência predominante) quantitativa presente nos estudos organizacionais brasileiros colidir com a temática em investigação.

A subjetividade, entretanto, exige outra postura metodológica, radicalmente qualitativa. Devem-se calcar os trabalhos para sua abordagem na interpretação dos fenômenos/sujeitos observados, como elemento capaz de conferir significados ao

conhecimento que se elabora na própria interação entre as subjetividades do pesquisado e do pesquisador.

Evidente que este esforço investigativo é também, ele próprio, uma construção inacabável. A experiência vivida e compartilhada, como em outras esferas do conhecimento, tem um papel essencial na consolidação de novas práticas e posturas investigativas. Como os exemplos disponíveis nessa linha ainda são escassos, o desenrolar do trabalho transcorreu em meio a dificuldades adicionais, além da própria subjetividade do pesquisador.

Apesar desses (e de outros) riscos, avalia-se como positiva a trajetória percorrida. Espera-se que ela possa incentivar outros interessados na temática (infinita) dos indivíduos nas organizações a percorrerem caminhos similares, agora, dispondo de mais um exemplo concreto de aproximação coerente com os propósitos assumidos. Os ganhos pessoais, de difícil mensuração objetiva, são muitos. Registre-se, portanto, o imponderável como um convite a que outros o experimentem.

Terminando...

Percorrido o itinerário vislumbrado inicialmente, relatados os aspectos essenciais da pesquisa empreendida por cerca de dois anos, é momento de concluir o trabalho. Como encerrar o que, desde sempre se mostrou aberto, resistente às sínteses, mesmo as mais sofisticadas que o pensamento possa elaborar?

Encerrar, entretanto, evocando-se outra acepção que nos oferece a rica língua pátria, remete-nos a recolher(-se) em um movimento de certa contemplação e reflexão, sempre (e cada vez mais) necessárias. Essa imagem (do voltar-se a si) parece adequar-se melhor ao momento; apazigua-se o pesquisador diante da obra, mesmo que para sempre inconclusa, ainda que aberta ao que dela poderá (in)surgir. Uma provocação ao futuro que já se inicia, nem bem nos damos por (in)satisfeitos ao rever o passado e chegar ao presente.

Um presente! É nisso que as coisas podem transformar-se quando feitas com algum cuidado. E é esta a pretensão, de ter-se sido (tecido) coerente com os propósitos que mobilizaram e foram mobilizados, tecendo-se (sendo-se) algo que possa vir a ser de algum interesse inesperado e (com)prove o que se espera.

(Re)visitadas as motivações primárias que originaram o (desa)fiio de pesquisa, os referenciais teóricos que foram sendo agregados ao longo do (per)curso, até que fosse possível, finalmente, ir a campo para o (re)encontro com os sujeitos de pesquisa. Escutá-los, com eles interagir com franqueza para, depois, debruçar-se sobre os tantos conteúdos, explícitos e latentes, que foram sendo (re)colhidos com respeito, com uma certa reverência, talvez um pouco deslocada, pelo campo de pesquisa.

Campo: a imagem da sementeira, dos cuidados com a terra, o arado, por motivos ignorados (recônditos arcaicos) brota. Brota, quem sabe, pela força própria da natureza (interior) que se apropria de nós (atando e desatando tantos nós), nos movendo e nos fazendo enxergar os nós(sos) limites que nem imaginávamos encontrar pela frente, ao lado (por todos os lados).

Mistérios da existência, embalados por muita música – companheira das tardes, noites e madrugadas de leitura e redação. Dando o tom, impingindo suas notas para além daquelas dos rodapés. Referências melódicas geradoras de outras tantas ideias, trilhas musicais para os encontros (secretos) consigo mesmo, (discretos) com tantos (outros) autores. Melodias, enfim, que ajudaram a composição.

Composto está! Portanto, relevem-se as imprecisões, revelem-se os equívocos e vele(m)-se alguma(s) (im)postura(s), que é disso que se tratou: da afirmação dos sujeitos. Sujeitos de pesquisa, sujeitos-pesquisados, sujeito-pesquisador.

A sujeição aos preceitos (tantos), às regras (tantas), aos ritos, se efetivou quase por completo. Viva(-se) a vida, até a próxima!

As práticas não são, portanto, as coisas, mas estão nas coisas, apresentam-se sempre sob amplos drapeados e neles se ocultam como a parte imersa do iceberg, situando-se abaixo da linha de visibilidade. Pesquisá-las implica desprendê-las das formas e dos objetos que constituem. Conferir-lhes existência a partir daquilo que está feito e que dobra em si o que foi seu próprio fazer-se. Neste ponto incide e ativa-se o olhar observador para, em uma operação de desdobragem, rachadura ou estiramento, dar a ver naquele organismo – então desdobrado e exposto – as multiplicidades que lhes são imanentes e que se encontram ali, tecidas tal como uma trama tão bem urdida a ponto de ser confundida com uma espécie de estrutura natural. O que importa em nossa abordagem genealógica é evidenciar que extrair o fazer do feito, a evolução do evoluído, as virtualidades do atualizado, requer operações cognitivas que não se assentam tão somente em modos racionais. A razão fala sobre o que ignora, sobre objetivações que desconhece e atua sobre a forma desde o seu exterior, tomando-a como um conjunto de relações entre os elementos da matéria bruta. É próprio da razão, portanto, uma relação externa com o objeto do qual tende a apreender o descontínuo e o imóvel.

Tania Mara Galli Fonseca (2003, p. 3)

REFERÊNCIAS

AKTOUF, Omar. **Pós-globalização, administração e racionalidade econômica: a síndrome do avestruz**. São Paulo: Atlas, 2004. 297 p.

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 5. ed. São Paulo: Boitempo, 1999. 258 p.

BANCO DO BRASIL. Relações com investidores. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portallbb/home2,136,136,0,0,1,8.bb>>. Acessado em 28.08.2009 (a).

BANCO DO BRASIL. Educação. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portallbb/home1,139,23,0,1,8.bb>>. Acessado em 28.08.2009 (b).

BANCO DO BRASIL. Sustentabilidade. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portallbb/home1,8305,8305,0,0,1,6.bb>>. Acessado em 28.08.2009 (c).

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001. 260 p.

CALDAS, M. P. e WOOD JR, T. Identidade organizacional. **RAE**, v. 37, n. 1, 1997, p. 6-17.

CARVALHO, Ricardo Alves de. O mundo do trabalho, início de milênio e os novos sujeitos trabalhadores. In: CAVALCANTE, Alberto Rocha; ALBUQUERQUE, Antônio Carlos de; JESUS, Cláudio Roberto de. **Dilemas da sociedade do trabalho**. Belo Horizonte: Argumentum, 2005. p. 115-130.

CAREGNATO, Rita Catalina Aquino; MUTTI, Regina. Pesquisa qualitativa: análise de discurso *versus* análise de conteúdo. **Texto & Contexto - Enfermagem (on line)**. Florianópolis: 2006. Out-Dez; 15(4): 679-84. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-07072006000400017&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acessado em: 29.01.2009.

CHANLAT, Jean-François (coord.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. Volume I, 3. ed. São Paulo: Atlas, 1992. 205 p.

CHANLAT, Jean-François (coord.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. Volume II. São Paulo: Atlas, 1994. 285 p.

CHANLAT, Jean-François (coord.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. Volume III. São Paulo: Atlas, 1996. 300 p.

CHANLAT, Alain. Prefácio. In: CHANLAT, Jean-François (coord.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. p. 17-20. v. 1.

CHANLAT, Jean-François. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François (coord.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. p. 21-45. v. 1.

CHANLAT, Jean-François. **Ciências sociais e management**: reconciliando o econômico e o social. São Paulo: Atlas, 2000. 99 p.

CHANLAT, Jean-François. Prefácio. In: DAVEL, Eduardo e VERGARA, Sylvia Costant (org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Vozes, 2001. p. 19-21.

CHANLAT, Jean-François. Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho. In: DAVEL, Eduardo e VASCONELLOS, João (org.). **“Recursos” humanos e subjetividade**. 4. ed. São Paulo: Vozes, 2002. p. 118-128.

CURY, Antonio Carlos Hilsdorf; BRUNO, Suzana Frittelli. O trabalho do gerente executivo: uma visão geral e crítica. In: **Revista de Ciências Gerenciais**, vol. 11, n. 13 (2007). p. 133-141. Disponível em: <<http://sare.unianhanguera.edu.br/index.php/rcger/article/view/85/83>>. Acessado em 30.01.2009.

DAVEL, Eduardo e MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. Singularidades e transformações no trabalho dos gerentes. In: DAVEL, Eduardo; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes (org.). **Gerência em ação**: singularidades e dilemas do trabalho gerencial. Rio de Janeiro: FGV, 2005. p. 29-65.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In: DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant (org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas. 2001. p. 31-56.

DEJOURS, Christophe. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François (coord.). **O indivíduo na organização** – dimensões esquecidas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. p. 149-173. v. 1.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. 5. ed. ampliada. São Paulo: Cortez - Oboré, 1998. 168 p.

DEJOURS, Christophe e ABDOUCHELI, Elizabeth. Itinerário teórico em psicopatologia do trabalho. In: BETIOL, Maria Irene Stocco (coord.). **Psicodinâmica do trabalho**: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 1994. p. 119-145.

DE MASI, Domenico. **A sociedade pós-industrial**. 2ª. ed. São Paulo: SENAC, 1999. 443 p.

DUTRA, Joel Souza. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004. 206p.

ENRIQUEZ, Eugène. **A organização em análise**. Petrópolis: Vozes, 1997a. 302 p.

ENRIQUEZ, Eugène. O homem do século XXI: sujeito autônomo ou indivíduo descartável. In: **RAE-eletrônica**. São Paulo, v. 37, n. 2, p. 6-17, abr./jun. 1997b.

ENRIQUEZ, Eugène. Vida psíquica e organização. In: MOTTA, Fernando C. Prestes e FREITAS, Maria Ester (org.). **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: FGV, 2000a. p. 11-22.

ENRIQUEZ, Eugène. O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. In: MOTTA, Fernando C. Prestes e FREITAS, Maria Ester (org.). **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: FGV, 2000b. p. 23-40.

ENRIQUEZ, Eugène. Os desafios éticos nas organizações modernas. **RAE**, v. 5, n. 1, Art. 10, jan./jun. 2006

FARIA, José Henrique de. Os fundamentos da teoria crítica: uma introdução. In: FARIA, José Henrique de (org.). **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 01-20.

FARIA, José Henrique de; MENEGHETTI, Francis Kanashiro. O seqüestro da subjetividade. In: FARIA, José Henrique de (org.). **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 45-67.

FARIA, José Henrique de; SCHMITT, Elaine Cristina. Indivíduo, vínculo e subjetividade: uma introdução. In: FARIA, José Henrique de (org.). **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 23-44.

FONSECA, Tania Mara Galli. Trabalho, gestão e subjetividade. **Arquivos brasileiros de Psicologia**, vol. 55, n. 1, 2003. Disponível em: <<http://seer.psicologia.ufrj.br/seer/lab19/ojs/viewarticle.php?id=3&layout=html&locale=es&locale=em>>. Acessado em 29.01.2009. 11 p.

FORRESTER, Viviane. **O horror econômico**. São Paulo: Unesp, 1997. 154 p.

FLEURY, M. T.; FLEURY, A. Construindo o Conceito de Competência. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 5, p. 183-196, dez. 2001. (Edição Especial).

FREITAS, Maria Ester. A questão do imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a psicanálise. In: MOTTA, Fernando C. Prestes e FREITAS, Maria Ester (org.). **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: FGV, 2000. p. 41-73.

FREUD, Sigmund. **O mal-estar na civilização**. Rio de Janeiro: Imago, 1997. 116 p.

GASKELL, George. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 64-89.

GILL, Rosalind. Análise do discurso. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 244-270.

GOMES, M. H. T. S. **Qualificação e a organização do trabalho no setor bancário: uma discussão sobre a automação**. 1994. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte. 1994.

GOMES, Romeu. Análise e interpretação de dados de pesquisa qualitativa. In: MINAYO, M. C. S. (org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 26. ed. Petrópolis: Vozes, 2007. p. 79-108.

GONZÁLEZ REY, Fernando. **Pesquisa qualitativa e subjetividade: os processos de construção da informação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005. 205 p.

GOULART, Íris Barbosa. Subjetividade nas organizações. In: VIEIRA, Adriane; GOULART, Íris Barbosa (org.). **Identidade e subjetividade na gestão de pessoas**. Curitiba: Juruá, 2007. p.13-26.

GRISCI, Carmen Lígia Iochins. Dos corpos em rede às máquinas em rede: reestruturação do trabalho bancário e constituição do sujeito. **RAC**, v. 7. n. 1, Jan./Mar. 2003. p. 87-19.

HELOANI, Roberto; LANCMAN, Selma. Psicodinâmica do trabalho: o método clínico de intervenção e investigação. **Revista Produção**, v. 14, n. 3, p. 77-86. Set./Dez. 2004.

HILL, Linda. **Novos Gerentes: assumindo uma nova identidade**. São Paulo: Makron Books, 1993.

KILIMNIK, Z. M.; SANT'ANNA, A. S.; LUZ, T. R. Competências profissionais e modernidade organizacional: coerência ou contradição?. **Revista de Administração de Empresas**, Belo Horizonte, v. 44, n. 1, p. 10-21, set./dez. 2004. (Edição Especial).

LAPIERRE, Laurent. Interioridade, gestão e organização da realidade psíquica como fundamento da gestão. In: CHANLAT, Jean-François (coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. Vol. II. São Paulo: Atlas, 1994. p. 253-268.

LASICER, Eduardo. A pro-cura da subjetividade: a organização pede análise. In: DAVEL, Eduardo e VASCONCELOS, João (org.). **“Recursos” humanos e subjetividade**. 4. ed. São Paulo: Vozes, 2002. p. 68-79.

LAZZARATO, Maurizio; NEGRI, Antonio. **Trabalho imaterial: formas de vida e produção de subjetividade**. Rio de Janeiro: DP&A, 2001. 108p.

LEITE, José Eduardo Teixeira. “Nós quem, cara pálida”: a razão depois de Taylor. In: DAVEL, Eduardo e VASCONCELOS, João (org). **“Recursos” humanos e subjetividade**. 4. ed. São Paulo: Vozes, 2002. p. 80-117.

LIMA, Cássia Helena Pereira. Trabalho e subjetividade: prazer e sofrimento no trabalho. In: VIEIRA, Adriane; GOULART, Íris Barbosa. **Identidade e subjetividade na gestão de pessoas**. Curitiba: Juruá, 2007. p.153-176.

LUZ, T. R. Competências Gerenciais Requeridas em ambiente de mudança. In: ENANGRAD, IX, 1998, Itu. **Anais...** São Paulo: ANGRAD, 1999.

MACHADO, Marília Novaes da Mata. **Entrevista de pesquisa** – a interação pesquisador / entrevistado. Belo Horizonte: C/Arte, 2002. 152 p.

MACHADO, Marília Novaes da Mata. Entrevistas de pesquisa não-estruturadas e semi-estruturadas. In: GARCIA, Fernando Coutinho; HONÓRIO, Luiz Carlos. **Administração, Metodologia, Organização, Estratégia**. Curitiba: Juruá, 2007. p. 41-66.

MACHADO, Marília Novaes da Mata. Análise do discurso nas ciências da administração. In: HELAL, Diogo Henrique; GARCIA, Fernando Coutinho; HONÓRIO, Luiz Carlos (coord.). **Gestão de pessoas e competências: teoria e pesquisa**. Curitiba: Juruá, 2008. p. 341-368.

MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. O exercício da função gerencial em tempos de novas tecnologias organizacionais: da gestão profissional à função compartilhada. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 20., 1996, Rio de Janeiro. **Anais...**, Rio de Janeiro: ANPAD, 1996. p. 69-83.

MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. Carreira Gerencial: os dramas e as tramas de gerentes em organizações brasileiras. **Organizações & Sociedade**. Salvador: EAUFBA, 17. ed., v. 7, p.117-128, 2000.

MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes; MAGESTE, Gizelle de Souza; MENDES, Euler Lopes. Gerenciando os gerentes: reflexões e desafios para os profissionais de recursos humanos. **REAd** – Edição 51, Vol. 12, Nr. 3, mai-jun 2006. 19 p.

MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes et al. Em busca de técnicas complementares em pesquisa qualitativa no campo da administração. In: GARCIA,

Fernando Coutinho; HONÓRIO, Luiz Carlos. **Administração, Metodologia, Organizações, Estratégia**. Curitiba: Juruá, 2007. p. 67-79.

MINAYO, M. C. S. O desafio da pesquisa social. In: MINAYO, M. C. S. (org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 26. ed. Petrópolis: Vozes, 2007a. p. 9-29.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Trabalho de campo: contexto de observação, interação e descoberta. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 26. ed. Petrópolis: Vozes, 2007b. p. 61-77.

MORAES, L. F. R.; KILIMNIK, Z. M. **Comprometimento organizacional, qualidade de vida e stress no trabalho: uma abordagem de diagnóstico comparativo**. Belo Horizonte: UFMG/FACE, 1994.

MORIN, Edgar. **A cabeça bem-feita**. 13. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2007a. 128 p.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. 3. Ed. Porto Alegre: Sulina, 2007b. 120 p.

MORIN, Estelle M. Os sentidos do trabalho. **RAE**. São Paulo, v. 41, n. 3, jul./set. 2001. p. 8-19:

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 16ª. ed. Rio de Janeiro: Record, 2007. 256 p.

OLIVEIRA, P. M.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho. **RAE-eletrônica**, v. 4, n. 1, art. 9, jan/jul. 2005

PAGÈS, Max et al. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1993. 234 p.

PAIVA, Kely César Martins. **Gestão de competências e a profissão docente: um estudo em universidades do estado de Minas Gerais**. Belo Horizonte: CEPEAD/UFMG, 2007 (Tese de Doutorado).

PAIVA, Kely César Martins; COUTO, João Henrique. Qualidade de vida e estresse gerencial "pós-choque de gestão": o caso da Copasa-MG. **RAP** [online]. Rio de Janeiro, vol. 42, n. 6. 2008. p. 1189-1211. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n6/08.pdf>>.

PAULA, Ana Paula Paes de; PALASSI, Márcia Prezotti. Subjetividade e simbolismos nos estudos organizacionais: um enfoque histórico-cultural. In: CARRIERI, Alexandre de Pádua; SARAIVA, Luiz Alex Silva (org.). **Simbolismo organizacional no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 197-228.

PEREIRA, Luciano Zille; BRAGA, Clarissa Daguer. A função gerencial em foco: estudo em instituição financeira nacional de grande porte com aplicação do modelo teórico explicativo do estresse ocupacional em gerentes (MTGE). In: HELAL, Diogo Henrique; GARCIA, Fernando Coutinho; HONÓRIO, Luiz Carlos (coord.). **Gestão de Pessoas e competência: teoria e pesquisa**. Curitiba: Juruá, 2008. p. 185-204.

PETRAGLIA, Izabel Cristina. **Edgar Morin: a educação e a complexidade do ser e do saber**. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2005. 115 p.

PIMENTA, Solange Maria; CORRÊA, Maria Laetitia. Novos olhares sobre gestão, trabalho e cidadania: as possibilidades de outras articulações. In: PIMENTA, Solange Maria e CORRÊA, Maria Laetitia (org.). **Gestão, trabalho e cidadania: novas articulações**. Belo Horizonte: Autêntica/CEPEAD/FACE/UFMG, 2001. p. 09-18.

QUINN, R. E. *et al.* **Competências Gerenciais: princípios e aplicações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004. 416 p.

REED, M. **Sociologia da Gestão**. Oeiras, Portugal: Celta, 1997.

REZENDE, Andréa Lúcia Mendes, ROCHA, Denilson Rodrigues de Almeida; SOARES, Rozália Del Gáudio. Subjetividade, trabalho e gestão de recursos humanos. In: PIMENTA, Solange Maria (org.). **Recursos Humanos: uma dimensão estratégica**. Belo Horizonte: UFMG/FACE/CEPEAD, 1999. p. 91-103.

ROSA, Maria Virgínia de Figueiredo Pereira do Couto; ARNOLDI, Marlene Aparecida Gonzalez Colombo. **A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismos para validação dos resultados**. Belo Horizonte: Autêntica, 2006. 107 p.

SANTA'ANNA, A. S.; MORAES, L. F. R. **O movimento de qualidade de vida no trabalho**: um estudo de suas origens, evolução, principais abordagens e avanços no Brasil. Belo Horizonte: CEPEAD, 1998.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter**: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo. 6. ed. Rio de Janeiro: Record, 2002. 204 p.

SILVA, Anielson Barbosa da; REBELO, Luiza Maria Bessa. As implicações do pensamento complexo na análise organizacional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

TONELLI, M. J. Feitos para não durar: emprego e casamento no final do século. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

VASCONCELOS, João Gualberto Moreira e DAVEL, Eduardo Paes Barreto. As múltiplas dimensões organizacionais. In: DAVEL, Eduardo e VASCONCELOS, João (org.). **"Recursos" humanos e subjetividade**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 23-30.

VASCONCELOS, I. F. F. G.; VASCONCELOS, F. C. Gestão de recursos humanos e identidade social: um estudo crítico. **RAE**. São Paulo, v. 42, n. 1, p. 64-78, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa e Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998. 90 p.

VERGARA, Sylvia Constant; CALDAS, Miguel P. Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. **RAE**. São Paulo, vol 45, n. 4, out/dez 2005, p. 66-72.

VIEIRA, Adriane. Identidade e crise de identidade: reflexões conceituais. In: VIEIRA, Adriane; GOULART, Íris Barbosa (org.). **Identidade e subjetividade na gestão de pessoas**. Curitiba, Juruá, 2007.

VOLNOVICH, Jorge Ruben. Subjetividade e organizações: o discurso neoliberal. In: DAVEL, Eduardo e VASCONCELOS, João (org.). **"Recursos" humanos e subjetividade**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 61-67.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

A. De volta ao passado

1. Gostaria que você contasse um pouco da sua história de vida antes do Banco.
2. Quais os motivos que o levaram até a empresa?
3. Fale um pouco sobre as suas percepções iniciais em relação ao Banco
4. Como foram os seus primeiros passos na carreira?
5. Descreva como foi a sua chegada à gerência
 - a. *O que imagina um novo gerente?*
 - b. *O que um novo gerente encontra?*

B. O tempo presente

1. Descreva seu contexto social e familiar
2. Descreva seu cotidiano na função gerencial
 - a. *O que faz um gerente?*
 - b. *O que um gerente deveria fazer?*
3. Que atividades você realiza fora do trabalho?
4. Descreva as características da organização atual
 - a. *Do que mais gosta no trabalho gerencial?*
 - b. *O que o incomoda na função?*
 - c. *Como você avalia as condições oferecidas pelo Banco?*

C. Pensando o futuro

1. Você tem feito planos para a sua carreira?
2. O que é que você pensa em fazer quando chegar a hora de se aposentar?
3. Que dicas ou orientações você daria àqueles que desejam se tornar gerentes?

ANEXOS

Anexo A – Competências profissionais do Banco do Brasil	161
Anexo B – Carta de Princípios de RSA do Banco do Brasil.....	162

Anexo A – Competências profissionais do Banco do Brasil

COMPETÊNCIAS FUNDAMENTAIS
Presta atendimento com cortesia e agilidade, disponibilizando soluções adequadas às expectativas do cliente (interno ou externo) e às orientações do Banco
Implementa ações voltadas para seu desenvolvimento profissional;
Relaciona-se com colegas de forma cordial e profissional, a fim de promover um bom clima de trabalho;
Identifica e aproveita oportunidades para o Banco, analisando o ambiente interno e o externo;
Realiza suas atividades de trabalho, demonstrando conhecimento de produtos, serviços, processos e aplicativos de informática relacionados à sua área de atuação;
Comunica-se (por escrito e oralmente) de forma clara, objetiva e acessível ao interlocutor
Desenvolve suas atividades de forma organizada, para concluí-las com qualidade e no tempo previsto, possibilitando a continuidade do processo de trabalho
Identifica riscos na realização das atividades sob sua responsabilidade e implementa ações adequadas
Direciona suas ações, levando em consideração os impactos sociais, ambientais e econômicos e os princípios de responsabilidade socioambiental do Banco

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS
Estimula e valoriza a participação dos funcionários nas decisões, incentivando o diálogo, a troca de idéias e o compartilhamento de conhecimentos.
Orienta a atuação da equipe com foco nas estratégias, resultados e princípios de responsabilidade socioambiental do Banco, compartilhando informações necessárias para a realização do trabalho.
Promove o desenvolvimento da equipe, comunicando suas expectativas sobre o desempenho das pessoas, fornecendo <i>feedback</i> freqüente para aprimoramento e oferecendo oportunidades de capacitação.
Implementa, em conjunto com a equipe, ações voltadas para o bem-estar no trabalho e melhoria contínua da qualidade de vida.
Negocia com clientes (internos ou externos), de forma transparente, buscando estabelecer acordos que atendam aos interesses das partes.
Toma decisões adequadas, em tempo hábil, analisando o contexto e os objetivos da Unidade.
Coordena os processos da sua equipe, identificando desvios e implementando ações de melhoria.

Anexo B – Carta de Princípios de RSA do Banco do Brasil

O Banco do Brasil se compromete a:

- Atuar em consonância com Valores Universais, tais como: Direitos Humanos, Princípios e Direitos Fundamentais do Trabalho, Princípios sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento.
- Reconhecer que todos os seres são interligados e toda forma de vida é importante.
- Repelir preconceitos e discriminações de gênero, orientação sexual, etnia, raça, credo ou de qualquer espécie.
- Fortalecer a visão da Responsabilidade Socioambiental como investimento permanente e necessário para o futuro da humanidade.
- Perceber e valer-se da posição estratégica da corporação BB, nas relações com o Governo, o Mercado e a Sociedade Civil, para adotar modelo próprio de gestão da Responsabilidade Socioambiental à altura da corporação e dos desafios do Brasil contemporâneo.
- Ter a transparência, a ética e o respeito ao meio ambiente como balizadores das práticas administrativas e negociais da Empresa.
- Pautar relacionamentos com terceiros a partir de critérios que observem os princípios de responsabilidade socioambiental e promovam o desenvolvimento econômico e social.
- Estimular, difundir e implementar práticas de desenvolvimento sustentável.
- Enxergar clientes e potenciais clientes, antes de tudo, como cidadãos.
- Estabelecer e difundir boas práticas de governança corporativa, preservando os compromissos com acionistas e investidores.
- Contribuir para que o potencial intelectual, profissional, artístico, ético e espiritual dos funcionários e colaboradores possa ser aproveitado, em sua plenitude, pela sociedade.
- Fundamentar o relacionamento com os funcionários e colaboradores na ética e no respeito.
- Contribuir para a universalização dos direitos sociais e da cidadania.
- Contribuir para a inclusão de pessoas com deficiência.