

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

Programa de Pós-graduação em Administração
Mestrado

**FRAGMENTAÇÃO DA SUBJETIVIDADE:
estudo de casos de profissionais que ocupam cargos gerenciais
em organizações de Minas Gerais**

Jair Modesto Filho

Belo Horizonte
2011

Jair Modesto Filho

FRAGMENTAÇÃO DA SUBJETIVIDADE:

estudo de casos de profissionais que ocupam cargos gerenciais em organizações de Minas Gerais

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 Adriane Vieira.

Área de concentração: Organização e Estratégia

Linha de Pesquisa: Relações de Poder e Dinâmica das Organizações.

Belo Horizonte
2011

A minha família, a minha orientadora e, principalmente, a minha irmã
Adriana, que me apoiou muito nos momentos de maiores dificuldades
A Deus, pela força em todos os momentos;

**Nenhum homem é uma ILHA isolada; cada homem é uma
partícula do CONTINENTE, uma parte da TERRA; se um
TORRÃO é arrastado para o MAR, a EUROPA fica
diminuída, como se fosse um PROMONTÓRIO,
como se fosse o SOLAR de teus AMIGOS ou
O TEU PRÓPRIO; a MORTE de qualquer
homem ME diminui, porque sou
parte do GÊNERO HUMANO.
E por isso não perguntes
por quem os
SINOS dobram;
eles dobram
por TI**

John Donne

Nenhum homem é uma ilha, nenhuma atividade pode ser realizada isoladamente. São partes daqui, partículas dali que nos movem a cada nova etapa. Relações que nascem com o frescor após uma tempestade de questionamentos, de lamentos e por que não dizer, tormentos, que, no entanto, nos levam a grandes inspirações. Inúmeras foram as pessoas que contribuíram para este trabalho e, quebrando o protocolo, peço licença para agradecer a todos que, de certa forma, deram um pouco de suas partículas para que esta pesquisa pudesse acontecer. E, ampliando o que o autor diz, que os sinos dobrem por todos vocês.

RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi o de descrever como a organização do trabalho e as relações socioprofissionais se relacionam com a fragmentação da subjetividade de ocupantes de cargos gerenciais em diferentes organizações do estado de Minas Gerais. Este estudo procurou descrever a percepção dos gestores sobre a forma como o trabalho está organizado (conteúdo das tarefas, normas, controles e ritmos de trabalho); a percepção desses gestores sobre as relações socioprofissionais (modos de gestão do trabalho, comunicação e interação profissional); as reações afetivas e os sentimentos dos gestores com relação ao ambiente de trabalho e, por fim, fez-se uma análise de como essas configurações do ambiente de trabalho afetam a constituição da subjetividade dos gestores. Para tal, partiu-se de uma revisão teórica que contemplou os conceitos de subjetividade e de fragmentação da subjetividade, o cenário atual da função gerencial com seu novo tipo de trabalho, culminando na conceituação da prática de gestão de pessoas e sua relação com a fragmentação da subjetividade. Utilizou-se a abordagem qualitativa, por possibilitar a análise da percepção dos sujeitos e de seu contexto social, visando o alcance dos objetivos propostos. Foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, considerando-se os aspectos explícitos e implícitos dos discursos dos entrevistados, com características bem diversificadas. A pesquisa indicou que, de um modo geral, os entrevistados relataram impactos em suas vidas em decorrência do intenso ritmo de trabalho, ocasionando problemas familiares, estresse, ansiedade, abdicação de prazeres pessoais e provocando, muitas vezes, o adoecimento físico e psíquico. Percebeu-se também a existência de conflitos de valores em suas atividades profissionais, decorrentes do sentimento de fragmentação da subjetividade, da falta de vínculos e de referências pessoais. Constatou-se a existência de um distanciamento com relação a seus desejos pessoais e as práticas de gestão de pessoas as quais são obrigados a disseminar dentro das organizações, o que pode levar a corrosão de seus valores morais e éticos. Todos os dez gestores entrevistados correlacionam a própria realização a um reconhecido posicionamento profissional em detrimento dos próprios valores.

Palavras-chave: Subjetividade. Gestão de pessoas. Fragmentação da subjetividade.

ABSTRACT

The purpose of this study was to describe how the organization of work and the socio-professional relationships are related to the fragmentation of subjectivity of occupants of management positions in different organizations in the state of Minas Gerais. This study sought to describe the perception of managers on how work is organized (content of the tasks, standards, controls and work rates), the perception of managers about the social and professional relationships (ways of managing the work, communication and professional interaction) ; affective reactions and feelings of managers regarding the workplace and eventually became an analysis of how these settings work environment affect the constitution of subjectivity of managers. To this end, we started with a literature review which included the concepts of subjectivity and fragmentation of subjectivity, the current scenario of the managerial role with his new job-type, culminating in the conceptualisation of the practice of people management and its relationship with the fragmentation subjectivity. We used a qualitative approach, by allowing the analysis of the perception of the subjects and their social context, aiming to reach the goals. We used the technique of content analysis, considering the explicit and implicit aspects of the interviews, with vastly different characteristics. The survey indicated that, in general, respondents reported impacts on their lives due to the intense pace of work, causing family problems, stress, anxiety, abdication of personal pleasure and teasing, often the physical and psychological diseases. It was detected the existence of conflicting values in their professional activities, arising from the sense of fragmentation of subjectivity, lack of personal links and references. It was found that there is a gap in relation to their personal desires and practices of personnel management which are required to disseminate within organizations, which can lead to corrosion of moral values and ethical standards. All ten managers interviewed correlate the actual realization of a recognized professional position to the detriment of their own values.

Keywords: Subjectivity. People management. Fragmentation of subjectivity.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 Objetivos	10
1.1.1 Objetivo geral	10
1.1.2 Objetivos específicos.....	10
1.2 Justificativa.....	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1 Subjetividade.....	12
2.1.1 Subjetividade nas organizações.....	14
2.1.2 Fragmentação da subjetividade	16
2.2 Gerência e gerentes.....	19
2.2.1 Surgimento e peculiaridades da função gerencial.....	19
2.2.2 Função gerencial e subjetividade	21
2.3 Práticas de gestão de pessoas e subjetividade.....	22
3 METODOLOGIA	28
3.1 Abordagem da pesquisa.....	28
3.2 Método da pesquisa	29
3.3 Unidade de análise e sujeitos da pesquisa	29
3.4 Técnicas de coleta de dados.....	30
3.5 Técnica de análise de dados.....	33
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	36
4.1 Organização do trabalho	36
4.2 Relações sócio-profissionais	43
4.3 Reações afetivas e sentimentos dos gestores em relação ao ambiente de trabalho	49
4.3.1 Significado do trabalho para os gestores	49
4.3.2 Autopercepção dos papéis	51
4.3.3 Sentimento de incompetência e desemprego	52
4.3.4 Formas de lidar com a pressão, mudança no comportamento e sofrimento	54
4.3.5 Família, lazer e planos para o futuro	58
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	63
REFERÊNCIAS.....	66
APÊNDICE.....	71
Apêndice A – Roteiro de Entrevista	71

1 INTRODUÇÃO

Segundo Tamayo (1996), além de o trabalho ser fonte de produção de bens e de riquezas, representa para o homem um dos principais aspectos de sua vida, por possibilitar a sua realização pessoal perante seus semelhantes e ser parte integrante de sua existência no meio social. De acordo com Braverman (1974), o trabalho humano está diretamente ligado às organizações que, por meio de um contrato, estabelecem as condições básicas que definem a venda do trabalho em troca de um salário, que dará condições ao trabalhador de “ganhar a vida”.

As organizações possibilitam a produção e até a reprodução das relações sociais dentro e fora do ambiente de trabalho. Essas relações produzidas têm cunho social, econômico e, principalmente, ideológico, apesar deste último ser desconsiderado por parte da literatura acadêmica, no entanto está presente nas políticas e práticas de gestão de pessoas, com o objetivo de “seduzir” o empregado. A organização moderna, segundo Pagés *et al.* (1993), é hábil na utilização de formas de dominação e dependência psicológica capazes de exercer o controle do trabalhador, fazendo com que este dependa dessa relação estabelecida.

As práticas de gestão de pessoas são instrumentos utilizados pelas organizações, com intuito de convencer os empregados de que aquele é o melhor lugar para se trabalhar e de que a empresa pode ser uma extensão de sua família. Segundo Dejours (1992), o indivíduo é levado a não ter mais vontades, suas necessidades são as da empresa, sua vida é a empresa e, portanto, precisa esforçar-se ao máximo, sendo flexível, doando-se, tendo iniciativa que facilite o alcance dos objetivos da organização.

Barros *et al.* (2008) entendem que, no momento atual do capitalismo, as organizações têm exigido do indivíduo mais do que ele pode doar, devendo apresentar flexibilidade, dinamismo, espírito de grupo e iniciativa a fim de manter-se empregado. Ao vivenciar essas exigências e metas quase sempre inatingíveis impostas pelas organizações, o indivíduo pode estar susceptível ao sofrimento psíquico e, conseqüentemente, à fragmentação de sua subjetividade.

Volnovich (1995) entende a subjetividade não somente como parte da consciência do indivíduo, mas também como os afetos e os vínculos afetivos. O contexto social e a atuação do sujeito nesse meio são fundamentais na formação da sua subjetividade, sendo assim, o trabalho exerce um papel importante por meio dos vínculos grupais, processos de produção e ideologia a que o indivíduo está submetido.

Segundo Dejours (1992), a subjetividade do indivíduo tornou-se fragmentada na atual sociedade capitalista, devido aos modelos de produção e gestão incorporados pelas organizações, bem como pela disseminação de uma ideologia ancorada nos valores sociais e econômicos puramente capitalistas.

Faria (2001) afirma que, no contexto organizacional, o indivíduo busca estabelecer padrões de conduta para ser aceito no grupo, mesmo que esses padrões sociais possam gerar conflitos em relação a seus anseios, crenças e valores pessoais. Ainda segundo o autor, nessa submissão, o indivíduo abre mão de sua subjetividade em prol de algo maior, com isso, estabelece-se uma nova relação de poder, na qual a dominação está sutilmente enraizada nos relacionamentos. A subjetividade torna-se fragmentada em prol de um coletivo organizacional e é perfeitamente aceita e reforçada, sendo esta totalmente voltada ao reconhecimento e sentimento de pertencer a um grupo social. É justamente nesse contexto que aparece a figura do gerente, o elo utilizado pelas organizações com intuito de promover a disseminação de suas práticas de Gestão de Pessoas.

A partir das considerações de Mintzberg (1989), pode-se entender a função gerencial como exercida por sujeitos que trabalham num ritmo acelerado, tendo sua rotina de trabalho composta por ações breves, variadas e fragmentadas, cujo papel mais importante é o de tomada de decisão, exercido em meio a situações conflituosas que necessitam de uma ação imediata.

Esse profissional lida com interesses divergentes e expectativas conflitantes, sempre em um “fogo cruzado” entre interesses organizacionais e individuais. Galbraith (1983) considera a categoria profissional de gerente a mais controlada do que qualquer outra, devendo sempre os gerentes ser cautelosos acerca do que pensam

e dizem.

A escolha do corpo gerencial para objeto deste estudo deu-se pelo fato de as pessoas que ocupam esses cargos vivenciarem e estarem engajadas nas práticas de Gestão de Pessoas, além de ser parte fundamental na disseminação e controle dessas práticas. Na maioria das vezes, esse profissional negligencia as questões subjetivas, dando ênfase a questões objetivas e de interesse da organização, muitas vezes, contrariando seus próprios valores.

O problema de pesquisa elucida-se por meio da questão: como a organização do trabalho e as relações socioprofissionais se relacionam à fragmentação da subjetividade de ocupantes de cargos gerenciais em diferentes organizações?

Por meio de pesquisa empírica, buscou-se analisar de que forma se dá a fragmentação da subjetividade desses profissionais que, pela função desempenhada, sofrem impactos positivos e negativos do modo de gestão organizacional.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

Descrever como a organização do trabalho e as relações socioprofissionais se relacionam com a fragmentação da subjetividade de ocupantes de cargos gerenciais em diferentes organizações do estado de Minas Gerais.

1.1.2 Objetivos específicos

- a) Descrever a percepção dos gestores sobre a forma como o trabalho está organizado (conteúdo das tarefas, normas, controles e ritmos de trabalho);
- b) Descrever a percepção dos gestores sobre as relações socioprofissionais (modos de gestão do trabalho, comunicação e interação profissional);
- c) Descrever as reações afetivas e os sentimentos dos gestores com relação ao ambiente de trabalho;

- d) Analisar como esses aspectos relacionados ao trabalho afetam a constituição da subjetividade dos gestores.

1.2 Justificativa

Esta pesquisa procurou entender a identificação do gestor com o trabalho, contribuindo para uma reflexão sobre as atuais políticas e práticas de gestão de pessoas ao analisar de que forma o modelo de gestão das empresas é capaz de promover a fragmentação da subjetividade. Justifica-se, assim, em duas linhas distintas, sendo a primeira para a academia e a segunda para as organizações.

Para a academia, esta pesquisa justifica-se pelo acréscimo de conhecimento científico sobre a relação entre empregado e organização, e também pelo acréscimo de conhecimento sobre a relação entre as variáveis de gestão de pessoas e a fragmentação da subjetividade.

No que se refere às organizações, a justificativa pode ser verificada na oportunidade de análise das atuais práticas de gestão de pessoas, fazendo recomendações pertinentes.

Este trabalho está estruturado em quatro constructos: No primeiro item é apresentado o referencial teórico acerca do tema; o segundo trata da metodologia utilizada na pesquisa; o terceiro apresenta os dados obtidos durante as entrevistas e traz uma análise dos resultados; e o último apresenta as considerações finais e reflexão do tema abordado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico contém três construtos básicos. No primeiro item deste capítulo, apresentam-se os conceitos de subjetividade, subjetividade nas organizações e de fragmentação da subjetividade. O segundo item trata da função gerencial (surgimento, peculiaridades do papel gerencial e relação com a subjetividade); e o terceiro aborda as práticas de gestão de pessoas e sua relação com a fragmentação da subjetividade.

2.1 Subjetividade

Entende-se a subjetividade como um conceito controverso por envolver a interpretação da natureza humana pelo próprio homem, a partir de conceitos subjetivos. O subjetivo é entendido como algo pessoal, particular, único ao sujeito, vivido e interpretado por ele próprio (FERREIRA, 1999). Portanto, a interpretação por outro sujeito torna-se algo controverso.

Para Santos (2001, p. 107), é por meio da subjetividade que a identidade se manifesta. E enfatiza: "cada um de nós é uma rede de sujeitos em que se combinam várias subjetividades. [...] Somos um arquipélago de subjetividades que se combinam diferentemente sob múltiplas circunstâncias pessoais e coletivas".

Ajudados por um mercado interessado em manter a procura permanentemente insatisfeita, os indivíduos devem ser capazes: "[...] de vestir e despir identidades, de passar a vida na caça interminável de cada vez mais intensas sensações e cada vez mais inebriante experiência". (BAUMAN, 1998).

Bernardes e Hoenisch (2003, p. 117) associam também o conceito de subjetividade à identidade:

[...] subjetividade não é o ser, mas os modos de ser, não é a essência do ser ou da universalidade de uma condição, não se trata de estados da alma,

mas uma produção tributária do social, da cultura, de qualquer elemento que de algum modo crie possibilidades de um 'si', de uma 'consciência de si', sempre provisória. [...] São modos pelos quais o sujeito se observa e se reconhece como um lugar de saber e de produção de verdade.

Segundo Heller (1991), a subjetividade pode ser colocada no centro do processo histórico, sendo que o homem está em constante busca de humanização. O autor destaca as contradições do marxismo ao construir filosoficamente o sujeito da revolução que liberta a humanidade, ao passo que objetivamente são as leis econômicas que conduzem à revolução histórico-social.

Reforçando essa questão, Rey (2003) cita, entre diversos autores. *Castoriadis*, *Guattari* e *Rolnik*, atribuindo a estes últimos a definição da subjetividade capitalística, sendo a relação de infantilização de setores sociais, fazendo com que tudo que se faça ou se pense seja mediado pelo Estado, criando uma relação de dependência. Guattari e Rolnik¹ (citados por REY, 2003, p. 109) referem-se tanto à “subjetividade produzida pelas máquinas em série e impessoais associadas ao consumo de massa e à produção de modelos capitalistas [...]” quanto “[...] às formas de controle e eliminação de singularização dentro das estruturas totalitárias reguladas por um estado onipresente, todo poderoso e impessoal no socialismo”. Já a *Castoriadis*² (citado por REY, 2003, p. 110) o autor atribui a concepção de subjetividade comprometida com o caráter sócio-histórico do sujeito concreto e singularmente diferenciado e que, por ser uma pessoa real, seria capaz de revelar seus fantasmas sem se deixar dominar por eles. A menos que o queira: “o sujeito não fica preso a nenhum tipo de realidade coisificada que o constitui, mas ao momento constituinte de seu próprio mundo”. Assim:

O sujeito é pensante, é um sujeito gerador, produtor, que não está anulado dentro da estrutura de sua própria linguagem. Portanto não é “o sujeito da linguagem, mas o sujeito da vontade, que se expressa por meio de significados e significantes, mas que não se esgota neles (CASTORIADIS, citado por REY, 2003, p. 108-110).

Rey (2003) define a subjetividade como “um complexo e plurideterminado sistema, afetado pelo próprio curso da sociedade e das pessoas que a constituem dentro do

¹ GUATARRI, F.; ROLNIK, S. B. **Micropolítica**: cartografias do desejo. 4.ed. Petrópolis: Vozes, 1996.

² CASTORIADIS, C. A. **As encruzilhadas do labirinto**. São Paulo: Paz e Terra, 1986,

contínuo movimento das complexas redes de relações que caracterizam o desenvolvimento social”. No entanto, ele também explica o conceito da subjetividade social, que se concentra na geração de visibilidade das complexas e ocultas inter-relações de diferentes instituições e processos subjetivos da sociedade.

A ação do indivíduo dentro de um contexto social não deixa uma marca imediata nesse contexto, mas é correspondida por inúmeras reações dos outros integrantes desse espaço social, pelas quais se preservam os processos de subjetivação característicos de cada espaço social, criando-se no interior desses espaços zonas de tensão, que podem atuar tanto como momentos de crescimento social e individual quanto como momentos de repressão e constrangimento do desenvolvimento de ambos os espaços (Ibidem, p. 203).

Segundo o autor, a subjetividade individual corresponde à representação dos processos e das formas de organização, que é subjetiva aos indivíduos concretos, tendo dois momentos que se integram ao longo do desenvolvimento: sendo a personalidade e o sujeito, mutuamente constituintes e constituídos.

2.1.1 Subjetividade nas organizações

Volnovich (1995) aponta que o contexto social e a atuação do indivíduo nesse meio serão fundamentais na formação da sua subjetividade, e completa que o trabalho exerce um papel importante nessa formação, através dos vínculos grupais, processos de produção e ideologia a que o indivíduo está submetido.

Foucault (1984, p. 221) destaca o caráter processual e produtivo da subjetividade a partir da construção da experiência subjetiva, pela via de um poder disciplinar, que favorece a produção de um lugar de interioridade e de individualidade. Segundo o autor, esse poder disciplinar produz e investe nas individualidades, que determinarão a aptidão ou não dos sujeitos ao trabalho e suas atividades desgastantes. Nas palavras do autor, esses métodos disciplinares “permitem o controle minucioso das operações do corpo, que realizam a sujeição constante de suas forças e lhes impõem uma relação de docilidade-utilidade”.

De acordo com Volnovich (1995), a subjetividade é inferida a partir das práticas

individuais, institucionais ou grupais, não sendo necessariamente inscrita num campo racional, mas por meio de significações não percebidas pelo indivíduo ou pela organização, o que o autor chamou de significações reprimidas.

Reforçando essa questão, Pimenta (2004) destaca a relevância do meio organizacional na formação da subjetividade:

Os indivíduos experimentam suas situações e suas relações como necessidades, interesses, desejos e paixões. Em seguida, eles elaboram esta experiência em suas consciências e suas culturas de diferentes formas e, após, movimentam-se em meio às condições que delimitam e contornam suas vidas e seus cotidianos. É este fazer e refazer constante, contraditório e dialético que o cotidiano produz e circunscreve. Desta maneira, a subjetividade pode ser compreendida como as representações e as imagens que os trabalhadores constroem de sua experiência no trabalho, através das quais eles tentam explicar a realidade onde estão inseridos (PIMENTA, 2004, p. 53).

Para Davel e Machado (2001), a subjetividade é entendida a partir da interioridade, singularidade e espontaneidade do eu, expressa em pensamentos, ações, condutas e emoções. A subjetividade é concebida como um fenômeno heterogêneo e individual, sua pluralidade manifesta-se nas relações sociais, cujos valores e objetivos distinguem-se entre si. Nas organizações, entender e aceitar a subjetividade significa perceber que as ações e interações das pessoas são movidas por características pessoal, cultural e socialmente construídas; a participação ativa de cada indivíduo no processo de produção depende não somente de sua capacidade e sensibilidade comunicativa, mas também de uma compreensão recíproca das situações organizacionais.

Segundo Zarifian (2001), a mobilização da subjetividade dos trabalhadores tem sido uma importante estratégia adotada no processo de industrialização das organizações, agindo como uma dimensão ideológica importante para a sustentação do sistema. Essa mobilização se tornou central nas práticas de gestão de pessoas nas organizações contemporâneas porque viabiliza uma finalidade econômica, que é garantir a qualidade dos produtos e serviços e fazer face à competitividade.

Foucault (1984) afirma que a subjetividade humana pode ser modelada através dos mecanismos de adestramento, nem sempre sutis, e controlada pelos mecanismos que relacionam conhecimento e poder. Poder pautado na disciplina severa e saber

como objetos de controle. O corpo dócil e útil é o caminho para o domínio sobre si próprio e para o controle do corpo alheio e da coletividade, buscando a eficácia por meio de técnicas adequadas.

De acordo com Braverman (1977), sendo consequência as mudanças históricas, o trabalho foi deslocado da posição de elemento subjetivo do processo para a de subordinação a um elemento objetivo num processo produtivo coordenado pelas gerências que resguardam os interesses das organizações. Segundo o autor, o trabalho foi reduzido a um objeto, e o trabalhador, a uma máquina para todos os fins.

Segundo Fidalgo *et al.* (1991), considerando o sujeito marcado por uma história de subordinação demonstrada por meio do trabalho e no que está além-trabalho e da subjetividade, o trabalho deve contemplar, além da dimensão inconsciente de tal sujeito, dois aspectos básicos: de um lado, não se pode tomar o trabalho “como prisioneiro sem saída da cadeia hierárquica do capital em que o uso de si pelo outro estaria dado como fato natural”; por outro lado, “é preciso considerar que as manifestações no espaço de trabalho do uso de si por si mesmo podem estar subsumidas pelo uso de si pelo outro, de modo que nem sempre podem estar sendo expressão de uma oposição ao poder alienante do capital”.

2.1.2 Fragmentação da subjetividade

Segundo Faria (2001), a partir da década de 60, as concepções gerenciais tiveram como estratégia o controle psicológico do desempenho do empregado; elas criticavam a forma de dirigir taylorista, mas insistiam no controle do comportamento para alcançarem a produtividade desejada. Para o autor, o empregado sentia-se acolhido e aceito no contexto organizacional e por isso tinha o dever de doar o máximo de si para a eficácia do trabalho e da organização. Essa questão é fortemente reforçada: “quando a organização pretende estabelecer seu domínio sobre o inconsciente, o que ela tenta fazer é impedi-lo de aflorar de forma autêntica, fazendo-o calar, construindo indivíduos que se evitam uns aos outros” (ENRIQUEZ, 2000, p. 20).

Segundo Dejours (1999), na atual sociedade capitalista, a subjetividade do indivíduo

tornou-se fragmentada devido aos modelos de produção e gestão incorporados pelas organizações, bem como em função da disseminação de uma ideologia ancorada nos valores sociais e econômicos puramente capitalistas. E ainda para o autor:

Há o sofrimento daqueles que assumem tarefas arriscadas à sua saúde, outros sofrem ao enfrentarem riscos à sua saúde como exposição a produtos radioativos, vírus, fungos, amianto e outros ainda, por serem obrigados a se submeterem a horários alternados de trabalho ou por temerem não estar a altura das imposições da organização de trabalho e também por não se adaptarem à "cultura" ou a ideologia da empresa, etc. (DEJOURS, 1999, p.28).

Para Zarifian (2003), o cumprimento das rigorosas metas e o nível de desempenho cobrado pelas organizações priva o indivíduo de tempo disponível para pensar em outra coisa que não seja os relacionados aos interesses da organização, estar engajado e cumprir as metas estipuladas. Com isso, o ritmo, a pressão e as responsabilidades consomem o trabalhador, apropriando-se de sua subjetividade.

Faria (2001) afirma que o indivíduo busca de várias maneiras estabelecer relações sociais dentro da organização, mesmo que seja um conflito narcísico e exija dele uma doação completa. Reforçando essa questão, nas palavras de Fromm (1979, p. 43): "Dessa forma ele transcende a separação de uma existência individual por tornar-se parte de alguém ou de algo maior do que ele próprio, experimentando a identidade por intermédio do poder a que se tenha submetido".

Segundo Faria (2001) As organizações vem exigindo dos sujeitos alta performance, pró-atividade, flexibilidade, criatividade, comprometimento, visão global, melhoria contínua. Uma forma patológica de "administrar" a vida humana, na qual não haveria espaço para a expressão de facetas da subjetividade que sejam contrárias aos seus valores. Haveria um incitamento ao investimento ilimitado de si no trabalho, para tentar satisfazer os próprios desejos narcísicos, restando a este sujeito como realização de si, vencer na luta por ascensão aos mais altos postos de trabalho. Sujeitos "viciados" nas gratificações narcísicas e na angústia de quase morte, proporcionadas pela mãe-organização (PAGÈS et al, 1993).

Ainda segundo Faria (2001), por meio dessa submissão, o indivíduo, de certa

maneira, “doa” sua subjetividade para assim fazer parte deste algo maior, em uma relação de poder em que a dominação e a submissão estão na sutileza do relacionamento.

De fato, cada indivíduo se vê obrigado a abrir mão de parte de sua autonomia em prol do coletivo e assim acaba criando o que se pode chamar de subjetividade fragmentada, a qual se encontra em constante conflito com o desejo “total” que cada indivíduo almeja, mas é também a forma criada para alcançar os objetivos particulares a cada um, sejam eles de natureza física ou psicológica (FARIA, 2001, p. 3).

Para Faria (2001), a fragmentação da subjetividade é valorizada e reproduzida através da ideologia organizacional de se alcançar os resultados desejados a qualquer custo. Para o autor, mesmo a busca da subjetividade sendo incentivada, há necessidade de um padrão de conduta, evitando, assim, a desordem e o prejuízo. Neste contexto, verifica-se que o ambiente de trabalho torna-se local propício à ocorrência da fragmentação, por estabelecer relações sociais com certa intensidade e comprometimento.

Ainda segundo Faria (2001), visando à garantia de um bom emprego, segurança, estabilidade financeira e reconhecimento, os quais são cobrados socialmente, o indivíduo aceita, muitas vezes com excessiva passividade, as regras organizacionais sem entendê-las e questioná-las. Troca-se, portanto, a submissão organizacional em detrimento do reconhecimento social, construído ao longo da vida e cobrado constantemente pela sociedade. Alheio a essa imposição social, o indivíduo estará fadado a se tornar um exemplo de fracasso, desprezado e jogado à marginalidade.

Nesse sentido, pode-se entender o processo de socialização organizacional, por meio de suas práticas de gestão de pessoas, como estratégia de poder e influência utilizada para formar corpos dóceis e produtivos. Nesse contexto, a figura do gerente aparece como essencial aos anseios da organização, este é colocado como elo entre os desejos organizacionais e os individuais, estando constantemente num “fogo cruzado” de interesses.

2.2 Gerência e gerentes

2.2.1 Surgimento e peculiaridades da função gerencial

De acordo com Fayol (1949), o gerente, administrador de pessoas, é aquele cuja função é o planejamento, a organização, a coordenação, o comando e principalmente, o controle do trabalho. A partir das considerações do autor, entende-se que a responsabilidade primária de um gerente é alcançar resultados desejados e planejados. Dando outra definição, pode-se dizer que sua responsabilidade primária está em cumprir a missão organizacional. Ou seja, a responsabilidade de um gerente é fazer com que o processo que está sob sua responsabilidade cumpra a proposta pela qual ele foi constituído.

Segundo Raufflet (2005, p. 73), tendo como base os estudos de Mintzberg nos anos de 1960 a 1970:

[...] os gerentes trabalham em um ritmo implacável e que sua rotina de trabalho é composta de ações breves, variadas e fragmentadas. Os gerentes preferem a ação direta ao trabalho de reflexão, e as comunicações verbais aos meios escritos. Os gerentes interagem, servindo de pontes entre suas organizações e as redes exteriores a elas. Finalmente, os gerentes parecem ser incapazes de decidir sobre a utilização de seu próprio tempo, que é dividido em função de seus deveres e obrigações, sobre os quais exerce controle limitado.

Mintzberg (1989) ainda destaca os três papéis e funções essenciais de um gerente: os papéis interpessoais, os papéis informacionais e os papéis decisórios:

1) Papéis interpessoais:

- a) Símbolo – representa a organização em todo o tipo de cerimônia, contribuindo para a imagem da empresa;
- b) Líder – Motiva, dá exemplo e mobiliza as equipes;
- c) Agente de ligação – cria e mantém redes de informantes e participa de diferentes redes de informações.

2) Papéis informacionais:

- a) Observador – busca e recebe informações sobre a empresa, o ambiente e o impacto de suas atividades;
- b) Difusor – assegura que as informações cheguem bem aos destinatários;
- c) Porta-voz – difunde as informações de dentro para fora da organização.

3) Papéis decisórios:

- a) Empreendedor – está sempre atento às oportunidades de negócios na organização e fora dela;
- b) Regulador – enfrenta toda situação nova e coordena a reação e a adaptação da organização às situações difíceis;
- c) Distribuidor de recursos – assegura que cada um, dentro da organização, disponha dos meios necessários ao cumprimento de suas tarefas;
- d) Negociador – participa de discussões como representante de sua organização.

O autor destaca que esses papéis dificilmente podem ser separados, que devem ser considerados papéis diferentes, destacando o papel decisório como o de maior relevância dentro da organização.

Segundo Aktouf (2004), a Administração revela-se como o “braço armado” da economia pós-moderna na qual triunfa o modelo management, incorporado pelas grandes organizações. Considerando este ambiente de transformações, são reservados novos desafios aos gerentes dessas organizações, conforme apontam Pimenta e Corrêa (2001):

[...] 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).

A partir dessas considerações, entende-se a função gerencial como essencial a uma organização e por esse motivo a existência de uma expectativa muito grande em relação ao desempenho desses papéis.

2.2.2 Função gerencial e subjetividade

De acordo com Dejours (1999), há sofrimento por trás das "aparências" apresentadas pelos gerentes, pelo fato de considerar não estarem à altura das imposições da organização do trabalho, como ritmo, formação, nível de instrução, experiência, adaptação "à cultura" ou à ideologia da empresa, às exigências do mercado, etc.

Esse profissional, como qualquer outro ser humano, encontra-se sujeito a sentimentos, impasses, dilemas, desconfortos, alegrias e tristezas – prazeres e sofrimentos. No entanto, sobre esse agrupamento específico, em razão de sua posição na ordem organizacional, incidirão fatores de pressão ligados diretamente ao desempenho da sua função gerencial (MELO; MAGESTE; MENDES, 2006)

Davel e Melo (2005) afirmam que, ao assumirem espaço na hierarquia das organizações, os gerentes têm sua atuação marcada por fortes ambiguidades. Segundo os autores, sujeitos a tensões conflituosas e contraditórias, os gerentes tendem a questionar suas práticas, configurando-se o seguinte dilema: maior controle das atividades da empresa versus aumento da flexibilidade em busca de maior autonomia dos indivíduos.

Para Giuliese (2005), essa realidade afeta consideravelmente a construção saudável da subjetividade dos gerentes, o que pode provocar a perda de contato consigo mesmos, além do empobrecimento da vida psíquica, frustração constante, perda do amor próprio, redução do impulso empreendedor e criativo, dentre outros.

Esse modelo de gestão organizacional para o qual os gerentes temem não serem eficazes, pode ser explicado pelas práticas de gestão de pessoas, denominadas por Dejours (1999), como modelo incorporado à organização com intuito de promover a fragmentação da subjetividade do indivíduo.

2.3 Práticas de gestão de pessoas e subjetividade

A administração científica do trabalho surgiu no início do século XX nos Estados Unidos da América com a preocupação de aumentar a eficiência das empresas, implantando um modelo de organização do trabalho que obtivesse melhor rendimento de seus recursos, fazendo face à concorrência e competição, a que o empregado estava diretamente relacionado.

Segundo Dejours (1994), o período da segunda Revolução industrial foi considerado como ponto de partida no desenvolvimento do capitalismo industrial, no entanto não se restringiu à inserção da máquina na produção e na produtividade das empresas industriais da época. Esse período, também, foi responsável por mudanças importantes na relação entre capital e trabalho e, principalmente, na mudança no comportamento emocional dos operários e em sua subjetividade.

Segundo Dejours (1994), alguns elementos são marcantes no período da administração científica do trabalho: a carga horária de trabalho excessiva; o emprego de crianças nas plantas industriais; os salários baixos; a precariedade e ausência de moradias gerando sérios problemas na qualidade de vida.

Pode-se entender que o mencionado período foi ponto marcante nas relações de trabalho, em função dos princípios formulados por seu precursor, *Frederick W. Taylor*, que impunham produção e aceleração do processo produtivo por meio da racionalização do trabalho do operário. Não se pode deixar de mencionar também a formulação da Teoria Clássica, na Europa, por *Fayol*, cuja principal característica era o aumento da eficiência da indústria através da organização e da aplicação de princípios gerais da administração.

Segundo Morgan (2005), essa forma de organização do trabalho, chamada de mecanização, trouxe ganhos elevados de produtividade e de lucratividade. Porém, com ela veio a racionalidade e a degradação geral do ambiente. As organizações operavam como puramente máquinas e insistiam que os operários tivessem o comportamento adequado, com se também fossem parte dessa máquina. O

comportamento-máquina esperado das organizações deveria responder aos conceitos: rotina, eficiência, confiabilidade e previsibilidade.

Nessa época, nasce uma articulada desapropriação do saber com o objetivo de cercear qualquer tentativa de liberdade, na qual os trabalhadores foram divididos em uma nova hierarquia de contramestres, chefes de equipes, reguladores, cronometristas, etc. O esgotamento físico não era apenas atribuído aos trabalhadores braçais, mas a todos os operários de produção em massa. Essa forte separação do trabalho intelectual do trabalho manual cerceava a atividade mental dos trabalhadores, o que representava a mais séria consequência da Administração Científica do Trabalho (DEJOURS, 1992).

Segundo Morgan (2005), os problemas apresentados com a visão mecanicista das organizações levaram muitos teóricos organizacionais a abandonar a ciência mecânica e a inspirar-se na biologia como fonte de reflexão. Ponto marcante foram os estudos de *Hawthorne*. Em 1927, realizou-se uma pesquisa pelo Conselho Nacional de Pesquisas dos Estados Unidos, em uma fábrica da *Western Electric Company*, na cidade de Chicago, no bairro de *Hawthorne* cuja finalidade foi determinar a relação entre a intensidade da iluminação e a eficiência dos operários através da produção. Essa experiência teve como condutor *Elton Mayo*, tendo como parâmetro a fadiga, acidentes no trabalho, *turnover* de pessoal e as consequências das condições de trabalho sobre a produtividade do pessoal. Assim, uma nova teoria da organização começou a emergir, apoiada na ideia de que indivíduos e grupos, da mesma forma como os organismos biológicos, atuam mais eficazmente quando suas necessidades são satisfeitas.

Essa ideia de integrar as necessidades individuais e organizacionais transformou-se numa poderosa força das organizações, que, para se manterem atuantes no mercado, tiveram que modificar as estruturas burocráticas, os estilos de liderança e a forma de organização do trabalho. É justamente nesse contexto que surge a administração de recursos humanos com suas políticas e práticas de gestão de pessoas.

De acordo com Marras (2000), pode-se considerar cinco fases evolutivas das

práticas de recursos humanos, denominadas na atualidade de práticas de gestão de pessoas, como fundamentais nas empresas brasileiras: a fase contábil (até 1930) caracterizada pela preocupação com os custos da organização em que os empregados eram vistos sob o enfoque contábil: comprava-se a mão de obra e, portanto, as entradas e saídas deveriam ser registradas; a segunda fase, a fase da legalização (de 1930 a 1950) era preocupada também com o acompanhamento e manutenção das leis trabalhistas da era de Getúlio Vargas; a fase tecnicista (1950 a 1965) foi marcada pelo início da operacionalização de serviços como treinamento, recrutamento, seleção, cargos e salários entre outros, em função da implantação da indústria automobilística; a fase administrativa (1965 a 1985) buscou transferir a ênfase em procedimentos burocráticos e puramente operacionais para responsabilidades de ordem mais humanística, voltadas para os indivíduos e suas relações (com sindicatos, sociedade etc.); e por último, a fase estratégica (1985 até a atualidade) fundamentada pela introdução dos programas de planejamento estratégico atrelados ao planejamento estratégico central da organização, em que surgem as primeiras preocupações de longo prazo, por parte das empresas com seus empregados.

Segundo Morgan (2007), na década de 1920, a administração científica começou a perder espaço no cenário organizacional com a ideia de que os empregados seriam pessoas complexas com necessidades a serem satisfeitas e que essa situação refletiria diretamente no seu desempenho em relação ao trabalho.

Diante de tal situação, Morgan (2007) aponta que as experiências de *Mayo* e *McGregor* propuseram importantes modificações nas estruturas burocráticas, nos estilos de liderança e na organização do trabalho, criando cargos motivadores que levariam à satisfação do empregado no exercício de suas capacidades de criatividade e autocontrole.

Atenção especial foi dada a ideia de que, fazendo os empregados se sentirem mais úteis e importantes, dando a eles cargos significativos, bem como autonomia, responsabilidade e reconhecimento tanto quanto possível, isto seria um meio de envolvê-los mais no seu trabalho (MORGAN, 2007, p. 46).

Para Morgan (2007), a década de 1920 é marcada como base para o surgimento da

administração de recursos humanos, em que os empregados foram considerados importantes para a organização e poderiam contribuir consideravelmente para as atividades organizacionais. A administração de recursos humanos veio para atuar em um contexto no qual a organização busca seus fins lucrativos com racionalidade própria e o empregado busca meios de sobrevivência e formas de expressar sua subjetividade.

Para Fischer (2002), trata-se do modelo de gestão do comportamento humano, caracterizado pela integração, flexibilidade, qualidade, adaptabilidade e comprometimento dos empregados. Esse modelo buscou estreitar vínculos entre o desenvolvimento humano e o sucesso do negócio da empresa.

Segundo Dutra (2002), para a organização manter-se competitiva no mercado, necessita de uma área de recursos humanos bem estruturada, não somente voltada a atender as exigências legais, mas capaz de atender as demandas internas da organização, envolvendo todos os empregados na cultura organizacional. A administração de recursos humanos funciona através de seus subsistemas, como: o recrutamento e seleção, responsável pela contratação de pessoal adequado ao cargo; cargos e salários, responsável pela negociação nas questões legais; o treinamento, desenvolvendo habilidades necessárias à organização, dentre outros.

A partir das considerações de Dutra (2002), pode-se entender a administração de recursos humanos como um conjunto de práticas que conciliam, de certa forma, as expectativas da organização às de seus empregados, as quais, segundo o autor, baseiam-se em três pilares: cultura voltada à dinâmica do mercado; importância da individualidade dos empregados e conceito de competência. A administração de recursos humanos passou a ser reconhecida como Gestão de Pessoas a partir dos anos 80 sob a influência do planejamento estratégico e da adoção do conceito de competência.

Segundo Faria e Leal (2005), com a prática de gestão de pessoas, o desempenho do empregado certamente passou a ser considerado importante para as gerências da organização, havia uma valorização e respeito pelo trabalho, no entanto percebia-se que o controle do comportamento do empregado continuava a ser

praticado, pois se acreditava ser importante a produtividade.

Dutra (2002) atenua que, imbuído na filosofia de valorização e respeito ao empregado, a administração de recursos humanos possui o papel de ajustar o empregado à eficiência e passividade dentro do contexto do trabalho, tendo a mesma visão de recursos aplicados à máquina, como na era mecanicista.

Segundo Motta (1991), os indivíduos podem ser aprisionados pelas estruturas de poder nas organizações e também pela sua própria conduta dentro dessas, pois são constantemente levados a confirmarem sua competência, a fim de serem reconhecidos e recompensados. Nas organizações, os indivíduos são levados a sempre darem prova da coerência e persistência de suas ideias e atitudes.

A partir dessa forma de estabelecer ligações, as organizações reforçam a prática do controle sobre os empregados, através do poder disciplinar evidente nas práticas de gestão de pessoas. Essa relação de poder que restringe e oprime o empregado acaba controlando o corpo, os movimentos e os risos e até mesmo a memória (FOUCAULT, 1984). Motta (1981, p. 41) complementa com a seguinte afirmação, “[...] quaisquer que sejam as modalidades e a intensidade do poder disciplinar, porém, ele tem sempre o mesmo objetivo: formar corpos dóceis e produtivos”.

Essa relação de poder nas organizações pode ser entendida pelas estratégias utilizadas para assegurar uma posição relevante no mercado em que atuam. Essas estratégias passam pelas mudanças nos processos de gestão e por uma posição de destaque no mercado. Atualmente as mudanças na gestão de empresas se caracterizam pela rapidez, intensidade e pelo impacto que ocasionam aos empregados.

Pagès *et al.* (1993) afirmam que as práticas de recursos humanos, por meio de suas características, configuram um ambiente atraente e sedutor, e o “supertrabalhador” que passar pelos processos seletivos, será confirmado como membro da “família” e deverá direcionar todos os esforços para objetivos maiores, os da organização.

Segundo Lima (1995), as novas práticas de gestão de pessoas são estratégias

organizacionais que têm como princípio o aumento da dependência dos empregados em relação à organização, o que a autora chamou de formas de sedução do empregado. Essas novas políticas podem ser entendidas como: recompensas econômicas e simbólicas; competição; aumento do fluxo de informação; carreira; controle pela interiorização de regras e constantes mudanças e renovações que levam a uma enorme exigência de flexibilidade e capacidade adaptativa.

De acordo com Albuquerque (1992), a evolução da administração de recursos humanos demonstra que, acompanhando o movimento que ocorre no mundo do trabalho, as práticas de gestão de pessoas se adaptam às situações mais rígidas e às aquelas mais flexíveis, passando de uma fase estritamente mecanicista que se flexibiliza de acordo com a necessidade do capital de gerenciar seus trabalhadores para uma perspectiva de um gerenciamento capaz de aumentar sua produtividade e, conseqüentemente, seu capital.

3 METODOLOGIA

Vergara (2009) conceitua metodologia como um caminho a ser percorrido por meio de uma forma lógica de pensamento. Já Demo (1995, p.11) conceitua metodologia como “[...] estudo dos caminhos, dos instrumentos usados para se fazer ciência. É uma disciplina instrumental a serviço da pesquisa.”

Esta seção subdivide-se, segundo Vergara (2009), em tipos de pesquisa, quanto aos fins, universo e população, métodos e técnicas de coletas de dados e técnicas de análise de dados.

3.1 Abordagem da pesquisa

A escolha da abordagem teve como parâmetro a afirmação de Arendt (2003, p. 12) de que “tudo que os homens fazem, sabem ou experimentam só tem sentido na medida em que pode ser discutido”. O objetivo deste trabalho foi o de refletir e discutir sobre o posicionamento dos gestores frente ao significado do trabalho, seus sentimentos e conflitos internos, sendo assim, a abordagem escolhida foi a abordagem qualitativa, por possibilitar a análise dos gestores e de seu contexto social, visando ao alcance dos objetivos propostos. Assim, ao invés de tratá-los como objetos passíveis de serem quantificados estatisticamente, dá-se voz a eles (BAUER *et al.*, 2002; NEVES, 1999).

Confirmando a opção pela abordagem qualitativa, a autora recorre a Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1999, p. 130-141), que afirmam que a tarefa do pesquisador qualitativo é fazer com que os sujeitos atinjam o nível da “consciência verdadeira”, necessária à transformação do mundo, exigindo abordagem e métodos eminentemente qualitativos.

Segundo Alves-Mazzoti e Gewandsznajder (1999), esse tipo de enfoque preocupa-se com o entendimento e a perspectiva dos sujeitos envolvidos, não permitindo

regras precisas, exatas e inflexíveis. Para os autores, o método qualitativo prioriza a compreensão. O pesquisador qualitativo deve ser capaz de compreender as interpretações que os entrevistados fazem do mundo.

3.2 Métodos da pesquisa

A presente pesquisa pode ser caracterizada como um estudo de caso, pelo caráter de profundidade e detalhamento. Segundo Vergara (2005), o estudo de caso é circunscrito a uma ou poucas unidades e tem caráter de profundidade e detalhamento. Reforçando essa questão, Triviños (1987) afirma que o estudo de caso é um método de pesquisa em que o objeto é uma unidade analisada profundamente.

De acordo com Yin (2005), um estudo de caso investiga o fenômeno dentro do contexto da vida real. Ele permite, também, que o contexto seja interpretado com identificação da realidade de forma completa e profunda. O autor considera:

O estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange tudo – tratando da lógica de planejamento, das diferentes técnicas de coleta de dados e das abordagens específicas à análise dos mesmos. Nesse sentido, o estudo de caso não é uma tática para a coleta de dados nem meramente uma característica do planejamento em si, mas uma estratégia de pesquisa abrangente (YIN, 2005, p. 33).

3.3 Unidade de análise e sujeitos da pesquisa

A unidade de análise foi a subjetividade dos gestores e os sujeitos da pesquisa foram dez ocupantes de cargos gerenciais em diferentes organizações de Minas Gerais. A escolha dos sujeitos se deu pelo critério de acessibilidade e a técnica de pesquisa utilizada foi a chamada “bola de neve”, apresentada por Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1999) como adequada nos casos em que não é possível obter muitas informações prévias sobre o contexto investigado. Por meio dessa técnica, é possível identificar alguns sujeitos e solicitar-lhes a indicação de outros, e assim

sucessivamente, até que se atinja um ponto de redundância em relação aos dados. Interessou, nesta pesquisa, ter acesso a pessoas que ocupem a função gerencial há pelo menos cinco anos e estejam atuantes no mercado.

3.4 Técnicas de coleta de dados

Gaskell (2002, p. 18) destaca que a entrevista permite compreender o “mundo dos entrevistados”. Afirma, ainda, que é um importante meio de combinação a outros métodos investigativos devido a sua versatilidade e valor.

Rosa e Arnoldi (2006) destacam que o entrevistador deve preparar a entrevista, não apenas segundo a temática investigada, mas observando o contexto social, temporal e espacial, com ênfase nos aspectos emocionais e afetivos do entrevistado. Ainda segundo as autoras, o referencial teórico pode ser utilizado como um filtro, por meio do qual o entrevistador enxerga a realidade, sugerindo questões, delimitando abordagens, conformando a interação com o entrevistado.

Nesse sentido, foi elaborado um roteiro que permitiu ao entrevistado liberdade de se expressar (APÊNDICE A)³, tendo como parâmetro o direcionamento do entrevistado pelo pesquisador, evitando, assim, o desvio da temática abordada. Nove entrevistas foram gravadas e uma entrevista registrada de forma escrita, com a prévia autorização dos participantes, de forma a resguardar a integridade e a fidelidade das falas.

Assim, as 10 entrevistas, realizadas em novembro e dezembro de 2010, tiveram como objetivos averiguar fatos, descrever sentimentos, identificar conduta no trabalho e na família como reflexo do trabalho e a possível relação com a fragmentação da subjetividade. Um dos entrevistados demonstrou-se receoso com a gravação da entrevista (medo de ser utilizado seu nome e da organização na divulgação do trabalho), no entanto, após explicar detalhadamente os motivos do trabalho e garantir que sua identidade seria preservada e que apenas o entrevistador teria acesso às entrevistas gravadas, o mesmo veio a concordar com a gravação da

³ Lima (1995) e Mendes (2007) **Roteiro de entrevistas** adaptado pelo autor

entrevista. Outro entrevistado, um administrador responsável por uma grande empresa, recusou-se a gravar a entrevista. Isso não prejudicou a coleta de dados, que foi registrada de forma escrita, tanto a fala quanto as observações do entrevistador, e logo após sendo redigidas a fim de se recuperar o maior número de detalhes possíveis. Afinal, “não é possível aceitar plena e simplesmente o discurso verbalizado como expressão da verdade ou mesmo do que pensa ou sente o entrevistado” (LUDKE; ANDRÉ, 1986, p. 36).

As entrevistas com os entrevistados 1, 2 e 5 foram realizadas em seu local de trabalho, já as entrevistas com os entrevistados 3, 4, 6, 7, 8, 9 e 10 foram realizadas em suas residências por opção dos mesmos. Todas as entrevistas se realizaram em locais isolados, sem interrupções de qualquer natureza que pudessem prejudicar o andamento do trabalho. Todos os entrevistados receberam explicações iniciais a respeito da entrevista, como: motivo, importância, segurança, confiabilidade, tempo estimado, etc. Também foram informados que, a qualquer momento, durante a entrevista, poderiam interromper a gravação, caso julgassem necessário. Um caso curioso foi o do entrevistado de número 07, que me recebeu em sua residência totalmente uniformizado para o trabalho, isso já se passava das 21:00h e o mesmo já havia trabalhado desde as 04:00 da manhã e ainda estava com o uniforme da empresa: camisa (com logomarca da empresa) calça e sapato social. O entrevistado foi extremamente gentil, apresentou-me a toda a sua família e me fez sentir como um amigo íntimo da família, que segundo o próprio: “é assim que recebemos novos membros em nossa equipe, fazemos como se sintam em sua própria casa, para assim executar um excelente trabalho”. Isso fez o pesquisador perceber o quão a organização estava inserida em sua família e que este gestor vivenciava seu trabalho em todos os momentos, o que veio a ser reforçado com a análise da entrevista.

Por meio do QUADRO 1, são apresentados os entrevistados, identificando cada um deles por sua ocupação principal, e a duração de suas respectivas entrevistas. Torna-se importante registrar o interesse demonstrado pela maioria dos entrevistados, aceitando prontamente a entrevista e indicando outros gestores para dela participarem, que, segundo eles, “também tinham muito a dizerem de seus trabalhos”. As sugestões, embora levadas em consideração para a escolha dos

entrevistados subsequentes, não foram o fator decisivo na seleção.

ENTREVISTADO	ESCOLARIDADE	TEMPO COMO GESTOR	IDADE	DURAÇÃO(EM MINUTOS)
01 (E1)	Pós-Graduação	06 anos	35	60
02 (E2)	Pós-Graduação	05 anos	38	60
03 (E3)	Pós-Graduação	11 anos	37	70
04 (E4)	Pós-Graduação	05 anos	33	50
05 (E5)	Mestrado	06 anos	35	50
06 (E6)	Pós-Graduação	06 anos	32	60
07 (E7)	Graduação	11 anos	52	60
08 (E8)	Mestrado	07 anos	39	70
09 (E9)	Pós-Graduação	06 anos	36	80
10 (E10)	Graduação	08 anos	40	90

Quadro 1 – Identificação dos entrevistados por código

Nota: Duração total das entrevistas: 650 min = 10,83hs

Fonte: dados coletados da pesquisa

Procurou-se também selecionar uma amostra bem heterogênea em vários outros aspectos, como gênero (homens e mulheres), idade, estado civil e local da entrevista (em casa ou no próprio trabalho). Ressalta-se que, na entrevista na residência, o entrevistado ficava mais à vontade e bem disposto a responder as questões, o que no trabalho também acontecia, mas houve a necessidade de procurar um local onde os gestores pudessem ficar mais à vontade sem interrupções durante a gravação. O QUADRO 2 apresenta algumas informações sobre o perfil dos entrevistados

CÓDIGO	OCUPAÇÃO	ESCOLARIDADE	EMPRESA	SEXO	ESTADO CIVIL	IDADE
01 (E1)	Gerente de produção	Pós-Graduação	Privada	Masculino	Casado	35
02 (E2)	Gerente administrativo	Pós-Graduação	Cooperativa	Masculino	Casado	38
03 (E3)	Gerente administrativo	Pós-Graduação	Privada	Feminino	Casada	37
04 (E4)	Coordenadora geral	Pós-Graduação	Privada	Feminino	Solteira	33
05 (E5)	Gerente administrativo	Mestrado	Pública	Masculino	Solteiro	35
06 (E6)	Gerente geral	Pós-Graduação	Privada	Feminino	Solteiro	32
07 (E7)	Gerente de produção	Graduação	Privada	Masculino	Casado	52
08 (E8)	Gerente administrativo	Mestrado	Privada	Masculino	Solteiro	39
09 (E9)	Gerente de produção	Pós-Graduação	Privada	Masculino	Casado	36
10 (E10)	Gerente de produção	Graduação	Privada	Masculino	Casado	40

Quadro 2 – Perfil dos entrevistados

Fonte: dados coletados da pesquisa

3.5 Técnica de análise de dados

Segundo Vergara (2005), o tratamento dos dados exige uma técnica que permita ir além do fenômeno da comunicação e da linguagem, possibilitando separar a aparência da essência e dar especial atenção ao caráter contraditório das coisas e das afirmações do pensamento. Deve-se olhar para os objetos e as produções humanas como aspectos que se relacionam, constituindo um processo totalizante.

Com o propósito de compreender, o máximo possível, a forma como cada entrevistado desempenha seu papel de gestor, transcreveu-se as entrevistas para depois analisá-las, tendo cuidado de reproduzir as falas com a maior fidelidade possível, registrando-se contradições, repetições, dúvidas e outras características comuns à linguagem oral.

O pesquisador utilizou-se do período de transcrição das entrevistas para, além de já proceder à *leitura flutuante* requerida pela análise de conteúdo, aprofundar-se nas informações, destacando detalhes observados durante a entrevista, que foram inseridos ao final de cada transcrição. As transcrições resultaram em um total de 210 páginas. Os dados que identificavam nominalmente os entrevistados foram substituídos pela identificação constante do QUADRO 1.

Nesta pesquisa, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, considerando-se os aspectos explícitos e implícitos dos discursos dos entrevistados. Segundo Bardin (1997), a análise de conteúdo consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando a obter, mediante procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção das mensagens. A análise do conteúdo é inicialmente aplicada sobre o conteúdo manifesto e explícito obtido nas entrevistas, buscando-se entender o significativo das mensagens. (BARDIN, 1997).

Segundo Franco (1986), essa técnica de pesquisa tem como objetivo buscar o(s) sentido(s) de um texto, identificando características específicas das mensagens, de

maneira objetiva e sistemática. Tende a valorizar o material a ser analisado, se a interpretação do conteúdo "latente" tiver como parâmetro o contexto social e histórico em que foi produzido.

As unidades de análise podem ser uma palavra, um tema ou uma frase, prestando-se a vários campos de investigação, com vantagens e limitações (FRANCO, 1986).

Triviños (1987, p. 163) alerta para a importância de se atentar não só para o contexto linguístico e histórico das falas, mas também para todo o conjunto de significados:

[...] expressões, conceitos, etc. [...] A noção do "lucro", sem dúvida alguma, significa para um capitalista, em primeiro lugar, o bem-estar individual, a satisfação pessoal, a esperança de possuir a riqueza para usufruto próprio. Pelo contrário, um socialista terá presente na realização de seu trabalho obter o máximo de perfeição, o maior "lucro" para a melhoria da existência da coletividade da qual participa e à qual servirá sua atividade produtiva.

Para realizar a análise do conteúdo, inicialmente, procedu-se à leitura e releitura de todas as entrevistas, destacando os trechos do discurso que chamaram a atenção. Gill (2002) entende por discurso todas as formas de fala e textos, seja quando ocorre naturalmente nas conversações, seja quando é apresentado sob a forma de material de entrevistas ou textos escritos de todo o tipo.

Fechando essa questão, Bardin (2004, p. 37) apresenta a definição clássica de análise de conteúdo:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Nesta pesquisa, a técnica utilizada para tratamento dos dados foi a análise de conteúdo, que, segundo Franco (2003), permite que o analista tire partido do tratamento das mensagens as quais manipula, para *inferir* conhecimentos que extrapolem o conteúdo manifesto nas mensagens, sendo coerente e de forma lógica.

Com intuito de estabelecer as categorias temáticas, optou-se por fazê-lo *a priori*, procurando não adequar a quaisquer dos modelos já existentes, justamente por se pretender resgatar do material transcrito o maior número possível de elementos que possam estar relacionados à fragmentação da subjetividade. Ao final da análise, chegou-se, então, à seguinte definição de temas e subtemas:

1. Organização do trabalho (tema)
2. Relações socioprofissionais (tema)
3. Reações afetivas e os sentimentos dos gestores com relação ao ambiente de trabalho: (tema)
 - 3.1 Significado do trabalho para aos gestores (subtema)
 - 3.2 Sentimento de incompetência e desemprego
 - 3.3 Forma de lidar com as pressões, mudança no comportamento e sofrimento
 - 3.4 Família, lazer e planos para o futuro

Diante da definição dos temas e subtemas, realizou-se uma nova leitura das entrevistas adequando as falas dos gestores a cada subcategoria. Logo após, foram abertas pastas para cada subtema e inserido o conjunto de fala de cada entrevistado correspondente a cada subcategoria, sempre identificando por número conforme QUADRO 01. A seguir, passou-se às fases de descrição, inferência e comparação de mensagens, para se chegar à interpretação dos dados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O motivo que norteou esta pesquisa ancorou-se no desejo de averiguar uma possível fragmentação da subjetividade em gestores que atuam em organizações distintas, utilizando-se da percepção desses gestores sobre a forma de organização do trabalho, as relações socioprofissionais e seus sentimentos em relação ao ambiente do trabalho, tendo em vista que, pela função desempenhada, sofrem impactos positivos e negativos do modo de gestão organizacional.

Os dados resultantes da pesquisa são apresentados neste capítulo, na seguinte sequência: percepção dos gestores de como é realizada a organização do trabalho, como: conteúdo das atividades, normas estabelecidas pelas organizações, controle e ritmo das atividades desempenhadas; percepção dos gestores sobre os modos de gestão do trabalho, a comunicação e interação profissional; análise das reações afetivas e dos sentimentos desses gestores em relação ao ambiente de trabalho e, por fim, a descrição das possíveis formas das configurações do ambiente de trabalho afetarem a constituição da subjetividade dos gestores.

Ressalta-se, novamente, que foi preocupação constante do pesquisador, no transcorrer tanto da coleta quanto da análise dos dados, tentar captar e traduzir a percepção dos entrevistados, sem julgar a pertinência ou não de suas opiniões. Os nomes das organizações eventualmente citadas foram omitidos.

4.1 Organização do trabalho

A organização do trabalho é definida pelas condutas, pelos métodos de trabalho, pelas instruções, ou seja, tudo o que o empregado tem que fazer e como ele deve fazê-lo, bem como o conjunto de objetivos a serem atingidos, objetivos previamente definidos pela organização. Este item propõe a descrição e análise das atividades dos gestores entrevistados, como as normas de conduta, o controle e ritmo do trabalho e a exigência constante de capacitação profissional.

Tendo como parâmetro as entrevistas realizadas, cabe ressaltar que as atividades organizacionais e gerenciais são percebidas como formas de organização que visam ao controle absoluto, consequência das aspirações acerca da maximização do controle das pessoas, pela ideia de que as organizações são sistemas que devem ser controlados e voltados a resultados e que a função gerencial é norteadora de todo esse processo.

A organização do trabalho, percebida por meio do conteúdo das atividades rotineiras, do ritmo ao qual os entrevistados estão expostos, das normas das organizações e da capacitação que sempre estão atreladas as suas atividades gerenciais, pode ser abordada por meio de perguntas diretas aos entrevistados (vide APENDICE A, perguntas 6, 7, 8 e 9). Em alguns casos, as respostas dos entrevistados foram bem claras e diretas, como as do entrevistado 03 que relata a exigência da organização em relação à capacitação profissional: “A gente tem que se capacitar muito, o tempo inteiro, tudo que você aprende, você vê que não é o suficiente”. Alguns entrevistados iniciavam a entrevista reproduzindo o discurso da organização, de que a função gerencial tem um papel fundamental no processo organizacional e que a rotina, o ritmo e a capacitação são essenciais ao cumprimento do dever de um gestor; conforme entrevistado 01: “O trabalho ele compreende, a gestão de uma célula produtiva...Que compreende fazer gestão da mão de obra, da produção, da qualidade do produto que é feito”. Mas, à medida que se descontraíam, deixavam vir à tona suas reais opiniões em relação aos ritmos de trabalho intenso aos quais estavam sujeitos e às exigências constantes de capacitação profissional, por meio do discurso organizacional de que são essenciais para dar sustentação à função gerencial.

Observa-se, assim, que as atividades dos entrevistados, foram narradas pelos próprios como atividades rotineiras, traduziam o planejamento, a organização, a coordenação, o comando e, principalmente, o controle do trabalho. Portanto, pode-se perceber, por meio do discurso dos entrevistados, que essas atividades estão relacionadas a alcançar resultados organizacionais, resultados estes que foram planejados e controlados o tempo todo pela alta administração e, principalmente, pelo próprio gestor. O controle das atividades torna-se fundamental ao alcance das metas organizacionais.

Cabe ressaltar que o controle intenso das atividades, pelo próprio gestor, pôde ser constatado em todas as entrevistas realizadas. Veja-se o discurso de alguns dos entrevistados:

Eu fui contratado pela empresa para fazer uma reestruturação porque a área de cooperativismo é muito amadora e a empresa estava virando vários anos no prejuízo e me chamaram para fazer uma reestruturação e transformar a cooperativa em uma empresa. Fizemos várias entrevistas com os funcionários e começamos a montar o planejamento estratégico. Conseguimos fazer uma transformação dentro da empresa e principalmente transferindo as responsabilidades a todos, sempre sob meu controle. (E2)

Eu chego, eu monitoro como está o meu projeto, eu vejo como está a situação do Call Center, eu entro lá no orçamento e vejo como é que está e aí ao longo do dia vou tomando as ações e administrando as coisas que vão acontecendo. (E3)

Eu sou responsável por um dos núcleos de atendimento da empresa e tenho a responsabilidade de coordenar todas as ações dessa área, eu corro atrás das soluções, daquilo que pode ser bom para o cliente da empresa, e coordeno realmente o trabalho da equipe para que essas soluções sejam feitas. (E5)

Assim, em relação ao controle intenso das atividades dos gestores e suas equipes, constata-se que os discursos dos entrevistados reforçam o que Foucault (1984) chamou de mecanismo de adestramento, ao afirmar que a subjetividade humana pode ser modelada através desses mecanismos, os quais nem sempre são sutis, e controlada pelos mecanismos do conhecimento-poder, poder este pautado na disciplina severa e no saber como objetos de controle. Pode-se entender, dessa forma, que os gestores são úteis às organizações no caminho do controle de si próprios e para o controle de sua equipe, buscando sempre a eficácia por meio das estratégias organizacionais, as quais são controladas o tempo todo para que cumpram o objetivo proposto pela organização.

Pode-se, assim, entender que a responsabilidade dos gestores entrevistados está em cumprir a missão organizacional, ou seja, fazer com que o processo que está sob seu comando cumpra a proposta segundo a qual ele foi constituído, alcançar os objetivos organizacionais. Trata-se do que Braverman (1977) caracteriza como consequência das mudanças históricas, por meio das quais o trabalho foi deslocado da posição de elemento subjetivo do processo para a de subordinação a um elemento objetivo num processo produtivo coordenado pelos gestores que resguardam os interesses das organizações. Segundo o autor, o trabalho foi reduzido a um objeto, e o trabalhador, a uma máquina para todos os fins.

As atuais estratégias organizacionais passam de uma fase estritamente mecanicista que se flexibiliza de acordo com o mercado, ao gerenciamento estratégico de equipes, numa perspectiva capaz de aumentar a produtividade, o que pode ser percebido claramente no discurso:

Eu venho de manhã escutando, por exemplo, a CBN , observando o que está acontecendo na economia, o que está acontecendo no corporativo, o que está acontecendo na política. E em cima disso eu já estou traçando um cenário para ver o que é bom para a empresa, para o meu trabalho, para equipe que eu coordeno. (E5)

Essas mudanças na gestão se caracterizam pela rapidez, intensidade e principalmente pelo impacto que ocasionam aos gestores. Pode-se perceber que todos os entrevistados relataram uma carga horária de trabalho excessiva. No discurso do entrevistado 01 “legalmente são 44horas... mas a gente pode colocar-se exclusivamente para o trabalho, a gente passa muito disso aí... bem mais”. E quando questionado sobre o ritmo de trabalho, mesmo com uma carga de trabalho excessiva, o entrevistado 01 responde: “acelerado, acelerado, bastante acelerado e intenso também”. Reforçando essa questão, a carga horária e o ritmo do trabalho também podem ser verificados, com bastante clareza, no seguinte discurso quando o entrevistado foi questionado a respeito do tempo que dedica à organização:

É muito tempo dedicado, fico em média doze horas diárias por conta da empresa.. é bem puxado mesmo. Às vezes, não sobra tempo nem para almoçar, normalmente almoço na minha própria mesa resolvendo problemas. Várias vezes, já tive que voltar à empresa à noite para resolver problemas de pessoal, segurança e outros. Penso se o salário que recebo, que não é pequeno (rs), é suficiente para dar conta de tudo isso (E8)

Zarifian (2003) afirma que o cumprimento dessas rigorosas metas e o nível de desempenho cobrado pelas organizações privam o gestor de tempo disponível para pensar em outra coisa que não seja relacionada aos interesses da organização. Assim, o ritmo do trabalho, a pressão e as responsabilidades consomem o gestor de forma a apropriar-se de sua subjetividade.

Durante as entrevistas e nas próprias transcrições dos discursos dos gestores, percebe-se que o ritmo acelerado está sempre atrelado às metas e prazos definidos pelas organizações, através da ideologia organizacional de se alcançar resultados a qualquer custo e este objetivo organizacional é, de certa maneira, tomado como

objetivo do próprio gestor que tem o dever de atendê-lo como se fosse realmente seu objetivo pessoal. Vejam-se os discursos de alguns dos entrevistados:

Existe bastante cobrança, você é bastante cobrado para atingir o seu objetivo. [...] você tem que concluir aquilo que lhe é traçado”. (E1)

Na realidade a pressão quem decide sou eu, eu indico, eu criei as metas e os indicadores eu controlo e tem as datas para você apresentar e tem que ser apresentado nessa data e funciona bem, não tem atraso não. (E2)

Percebe-se que o entrevistado 2 afirma que a pressão para cumprimento das metas é estabelecida por ele mesmo e que a equipe de trabalho tem que cumprir dentro dos prazos estabelecidos, o que pode levar a entender que o entrevistado 2 não trabalharia sob pressão de tempo e sim sua equipe, no entanto quando lhe é perguntado a quem ele se reporta em relação aos objetivos organizacionais, as normas e as metas estabelecidas, ele responde: “sim, cinco diretores que sempre estão pedindo relatório de acompanhamento”, deixando claro que a pressão estabelecida pelo cumprimento das metas parte diretamente dos cinco diretores citados, ou seja, da própria organização.

Por meio das entrevistas, foi possível perceber que o cumprimento das rigorosas metas e o nível de desempenho cobrado pelas organizações privam o gestor de tempo disponível para pensar em outra coisa que não seja relacionada ao trabalho e mais do que isso, o impedem de pensar o próprio trabalho, de criar e de inovar, o que pode ser claramente percebido no discurso do entrevistado 3:

Enquanto estou para empresa, eu sou intensamente empresa, mas depois eu procuro desligar, quase sempre não consigo, ainda mais tendo um cargo de gestor, às vezes, a chefe liga oito horas da noite, tem uma ideia, acontece alguma coisa e nos comunica, eu não sou uma pessoa que desligo o celular e vou dar um “end” nele, eu vou atender, ver o que está acontecendo e o que faremos, até porque aqui apesar de eu trabalhar de oito às dezoito horas, a minha equipe fica até às vinte horas, então qualquer problema de oito às vinte horas, eu sou responsável pela equipe, isso hoje na minha cabeça é muito tranquila dar esse suporte, mas eles sabem que podem me achar a qualquer momento que estarei disponível para eles. (E3)

Ainda em relação ao entrevistado 03, ao ser questionado sobre a sua carga excessiva de trabalho e o tempo que fica à disposição da organização, mesmo não estando nela, ele responde: “eu não acho que trabalho nem a mais nem a menos, acho que trabalho o normal”. Mesmo relatando trabalhar cerca de cinquenta horas

semanais, tomar café e almoçar pensando nas atividades e estar sempre à disposição da organização, o entrevistado 3 relatou sentir-se confortável com essa situação e entendê-la como sendo normal em qualquer organização. O entrevistado reafirma:

E preciso das metas pra trabalhar, para saber o que eu tenho que entregar e as respectivas datas, então eu fico realmente meio perdida sem as metas, eu preciso disso, portanto não vejo problema nenhum em trabalhar sobre pressão pra cumprir as metas estabelecidas pela organização. (E3)

No que se refere à questão da carga excessiva de trabalho, observa-se:

Na hora do almoço eu tenho que ficar me controlando pra não falar em trabalho, quando entro num restaurante eu fico vendo como as pessoas estão agindo ali, como acontece o fluxo, o quê que o cliente está buscando, vejo isso o tempo inteiro. Às vezes eu tenho um horário de almoço de uma hora e meia, mas eu volto bem antes e já estou pensando num e-mail que eu tenho que disparar. Isso me incomoda muito, exige muito de mim, mas não consigo controlar. (E5)

Pôde-se notar que existia certa angústia do entrevistado 5 ao falar do ritmo de seu trabalho e, quando questionado se ele tem feito algo para mudar essa situação, ele responde:

Eu tenho tentado me policiar, mas é difícil porque a demanda é tão grande e você tem uma responsabilidade frente ao trabalho que assim, as pessoas, a diretoria ou cliente, a sua equipe não quer saber se você tem tempo ou não, eles querem saber se você deu a resposta, então é minha a responsabilidade (E5)

Insistindo ainda nessa questão, foi perguntado ao entrevistado 5 quantas horas realmente ele ficava dentro da organização, ele respondeu como se em momento anterior estivesse ocultando a realidade: “ah eu acredito que, olha seguramente não vou falar o normal que são oito horas, mas seguramente umas quatorze horas”.

Pode-se perceber, dessa forma, que a carga horária exigida pelas organizações nas quais os gestores entrevistados estão inseridos é bem elevada e consome muito tempo, o que vem reforçar a teoria de Dejours (1992), de que o indivíduo é levado a não ter mais vontades, suas necessidades são as da empresa, sua vida é a empresa e, portanto, precisa esforçar-se ao máximo, sendo flexível, doando-se,

tendo iniciativa que facilite o alcance dos objetivos da organização.

Considerando o ambiente organizacional como ambiente de transformações, são reservados novos desafios aos gestores dessas organizações, os quais se tornaram essenciais à empresa e, por esse motivo, há uma expectativa muito grande em relação ao seu desempenho profissional. Foi possível perceber, durante as entrevistas, que, para alcançar o desempenho esperado pelas organizações, os gestores precisam se capacitar o tempo todo.

Todos os 10 entrevistados apontaram que sempre estão se atualizando, se capacitando para lidar com o trabalho que está em constante mudança, como se pode notar nos depoimentos transcritos abaixo:

Precisamos nos capacitar muito, o tempo inteiro, tudo que você aprende, você vê que não é o suficiente para o desempenho do seu trabalho, então eu tenho que me capacitar muito. (E3)

Primeiro a minha formação, a formação dá uma visão de um todo do que eu faço, uma visão crítica, uma visão analítica de todo o processo. Essa capacidade de gerenciar, de enxergar problemas e propor soluções novas, não só focar no problema, mas focar na busca de melhorias, de solução, exige capacitação constante. (E4)

Tenho mestrado, mas não basta ter só o mestrado, o que eu faço aqui eu preciso saber na verdade mais do que isso, não precisa ter somente o conhecimento teórico, é preciso saber fazer a coisa acontecer, você precisa ficar muito atento, saber enxergar a oportunidade e fazer aquilo ali acontecer, então, em termos de capacitação, a exigência é muito grande. (E5)

A própria organização promove a nossa capacitação, eles te dão uma especialização, pós-graduação em gestão à distância. A especialização pela faculdade à distância ainda não fiz por que eu tenho duas pós-graduações que atendem a eles, por enquanto. (E6)

Além dos conhecimentos que tenho e da formação acadêmica, tenho que me capacitar o tempo todo, afinal, quase todo dia tem uma atividade que coordenarei e que ainda não conheço o processo. Acabei de assumir a área de materiais, está uma desordem total, não há consenso da quantidade de material reciclado que temos para vender, isso levando em conta cor e tipo de material, o problema é que não domino essa área e já assumi as responsabilidades. Terei que ir gerenciando e me capacitando ao mesmo tempo. (E8).

A partir das entrevistas, fica claro que existe um esforço muito grande das organizações no sentido de fazer com que as metas estabelecidas no planejamento estratégico sejam cumpridas com eficácia, o que envolve normas, controle, ritmo de

trabalho e capacitação constante desses gestores para serem capazes de cumprir suas metas. Essas exigências, de acordo com Barros *et al.* (2008), estão diretamente atreladas ao momento atual do capitalismo, por meio do qual as organizações têm exigido dos indivíduos mais do que eles podem doar, devendo ser flexíveis, dinâmicos, terem espírito de grupo e iniciativa a fim de manterem-se empregados. Segundo os autores, ao vivenciar essas exigências e metas quase sempre inatingíveis, os gestores podem estar susceptíveis ao sofrimento psíquico e, conseqüentemente, à fragmentação de sua subjetividade (Barros *et al.*, 2008).

4.2 Relações sócio-profissionais

Apesar de alguns entrevistados demonstrarem, durante a entrevista, que o ambiente de trabalho onde atuam é extremamente sadio, como percebeu-se no discurso do entrevistado 3 - *"confiança sim, eu parto do pressuposto assim, eu confio até que me provem o contrário, então eu confio muito na minha equipe, eu confio muito na entrega, eu confio muito no resultado deles, e eles em relação a mim"* - logo à frente, essa afirmação é contradita em outro extrato do discurso do mesmo entrevistado, como se pode perceber em:

Em relação a meu grupo de trabalho eu acho que confiança, às vezes tem um pouquinho. Algumas coisas maliciosas eu acho que tem, que não deixa de ter não [...] não adianta a gente querer achar que não vai ter conflitos, que não vai existir um querendo se sobressair em relação ao outro, isso aí sempre vai ter, você vai ter que saber administrar essas coisas. (E3)

Percebeu-se, assim, dificuldades na comunicação entre chefia e subordinados, falta de integração no ambiente de trabalho e disputas profissionais no local de trabalho. Essas disputas profissionais podem ser observadas nos seguintes extratos de discursos.

Sim, existem muitas disputas, Isso é todo o tempo. Eu tento agir com naturalidade, mas também com transparência, acho que tem espaço para todo mundo, principalmente no local que eu trabalho você tem muitas oportunidades que é por mérito mesmo. Não precisa de você estar fazendo artimanhas para você conseguir um objetivo do que pensa lá dentro da empresa. (E2)

Comigo diretamente não, existe muito em outros departamentos, principalmente, Ribeirão Preto. Entre coordenação, entre gestores de

relacionamento, você vê que dá uma briga às vezes interna entre eles que você tem que ficar longe, mas comigo aqui *infelizmente* eu acho que isso até seria muito saudável não tem ninguém que exerça o meu cargo por enquanto não... Risos. (E6)

Cabe destacar o discurso do entrevistado de número 8 que, ao responder a questão da disputa profissional, demonstrou certa insatisfação com a situação e um pouco de tensão.

Desde que entrei aqui há sete anos atrás, havia pessoas querendo que não desse certo meu trabalho e ainda querem, tenho certeza disso, mas está dando certo... rs. Hoje posso dizer que continua o tempo todo, todos os dias, entre as equipes produtivas e administrativas, entre as duas gerências industrial e administrativa, mas isso tudo é instigado pela própria diretoria que se situa na Matriz no Rio de Janeiro, parecem até gostar dessas disputas, mesmo que na maioria das vezes não sejam sadias e acabam trazendo prejuízos a todos e principalmente a eles que são os donos, mas gostam disso. (E8)

De acordo com Mintzberg (1989) dentre os vários papéis dos gestores, estão: ser observador – busca e recebe informações sobre a empresa, o ambiente e o impacto de suas atividades; e ser regulador – enfrenta toda situação nova e coordena a reação e a adaptação da organização às situações difíceis. Em relação a essa última, enfrentar e coordenar situação nova, percebeu-se que existe certo conflito com o cumprimento do dever e os valores e culturas desses gestores, o que é percebido no discurso do entrevistado:

Não é bacana realizar isso não, porque nós temos princípios. Alguns princípios é aquilo que a gente chama de cultura, você cresceu numa determinada cultura com alguns princípios e acredita neles, mas a gente entende também que dentro da organização é... Do que uma empresa quer, porque ela tem os objetivos dela, ela tem a sua maneira também de pensar, de obter o seu objetivo. Então, algumas coisas temos que fazer mesmo sabendo que não é dentro da lei, poderia ser diferente e que não concordamos. (E1)

Outro ponto nesse aspecto que merece destaque, é o discurso do entrevistado 5.

Eu não me senti bem, mas eu falei com a pessoa que estava coordenando aquele trabalho que não concordava com aquela situação e que achava que não daria resultado, mas como era meu superior hierárquico e era uma ordem a qual eu deveria cumprir, mesmo não concordando, acabei fazendo contra minha vontade.(E5)

Quando questionado sobre os motivos que o levaram a realizar uma tarefa com a qual não concordava e que, de certa forma, lhe fazia mal, o entrevistado respondeu:

Porque era uma escolha minha de estar na empresa e aí você tem que enxergar que é uma realidade, então, ou seja, ou você faz e continua na empresa ou você não faz e vai procurar uma outra colocação, só que assim, não é só uma empresa, eu já passei por outras também em que acontece isso, então muitas vezes você está trocando seis por meia dúzia, isso acontece em qualquer empresa. (E5)

Percebe-se claramente na fala do Entrevistado 05 que, além desse medo de estar fora do mercado de trabalho, existe uma certa comodidade com essa situação, e que mesmo tendo que executar uma tarefa da qual discorda e fere seus princípios, ele a executa e ainda justifica que em qualquer organização ele encontraria tal situação e deveria agir da mesma forma, o que nos traduz um certo conformismo e passividade diante da organização. O que Dejours (1999) apontou que os trabalhadores, com o passar do tempo, vão perdendo a esperança, e acabam chegando à conclusão de que os esforços, a dedicação, a boa vontade, o bom relacionamento com os colegas, e produzir o máximo para as empresas não têm contribuído para que se estabeleça um equilíbrio na relação de prazer-sofrimento. O indivíduo para se proteger adora a estratégia de tornar aceitável o que não deveria sê-lo, simplesmente para proteger-se do sofrimento.

Durante as entrevistas, percebeu-se que o grande causador de conflito entre os interesses organizacionais e os valores e cultura dos gestores foi o ato de “desligar” membros de sua equipe. Existindo sofrimento ao ter que cumprir essa tarefa com a qual, muitas vezes, discordava, seja por existir um grande respeito e admiração por esse membro, ou até mesmo por conhecer a necessidade do trabalho para esse membro. Vejam-se os discursos de alguns entrevistados.

Desligamento das pessoas isso aí algumas vezes já aconteceu comigo e é um sentimento muito ruim, você realmente chega em casa acabado, horrível, é um dos piores dias que você tem. Muitas vezes é um pai de família, uma pessoa que você sabe que não poderia ficar desempregada, de repente, num momento tá perdendo o emprego, você tem um contato com as pessoas você conhece um pouco das pessoas, então isso aí são episódios que algumas vezes eu já passei que realmente são horríveis. (E1)

O desligamento de pessoal mexe muito com meu emocional, passamos a nos envolver com eles, com seus problemas, sua vida particular. Mas temos que cumprir o que é determinado pela empresa, mesmo não concordando com isso, temos que realizar. (E4)

Outro caso de sofrimento com o desligamento pode ser identificado no discurso do entrevistado 8.

Em determinada época, fui forçado a desligar uma garota do setor de compras por ter se envolvido intimamente com o gestor industrial, não que isso atrapalhasse o trabalho dela, pois eram setores diferentes, no entanto os donos da empresa ficaram sabendo e não concordaram com a situação. Tentei argumentar, mas foi inútil e isso me trouxe um aborrecimento enorme, pois ela era ótima profissional e precisava muito do trabalho e o irresponsável do gestor industrial hora alguma se manifestou em apoio a ela, realmente me deixou decepcionado. (E8)

Os entrevistados lidam sempre com interesses divergentes e expectativas conflitantes, sempre em um fogo cruzado entre interesses organizacionais e individuais, o que Galbraith (1983) considerou como a categoria profissional mais controlada do que qualquer outra, por exigir sempre cautela acerca do que pensam e dizem. Essa passividade em realizar tarefas das quais discorda e manter certa cautela ao que se pensa e diz, pode ser entendida a partir do que Faria (2001), chamou de visar uma garantia de um bom emprego, de segurança, de estabilidade financeira e reconhecimento, os quais são cobrados socialmente. Segundo o autor, o indivíduo aceita as regras organizacionais muitas vezes sem entendê-las e questioná-las.

Ponto importante a se destacar neste contexto é a relação dos gestores com as chefias diretas e suas equipes de trabalho. No que se refere à chefia imediata, observou-se, na pesquisa, que existe uma cobrança muito forte e, às vezes, até discordância sobre algumas atitudes, o que pode ser percebido no discurso dos entrevistados.

Aprendi a lidar com a minha chefe, que é uma pessoa muito exigente, às vezes, até exagera na dose. Hoje eu acho que eu tenho um relacionamento bom, franco, eu não tenho medo de falar as coisas para ela, eu falo o que eu penso, mas já não foi assim, tinha medo até de chegar perto. (E3)

Eu procuro estabelecer uma relação de muita transparência com os colegas, mas percebo que há necessidade de cautela, com alguns colegas, porque o ambiente da empresa é um ambiente em que disputas existem e vaidades existem. Você tem sempre que estar agindo com muita prudência, inclusive assim com o que você fala, suas atitudes, até o horário que você chega, pode não parecer, mas as pessoas estão observando e em algum momento elas vão pontuar isso, principalmente naqueles momentos de tensão. (E5)

No decorrer da entrevista, o entrevistado 05 completa essa questão do relacionamento entre os colegas e chefes e da necessidade de se encontrar um “culpado” por um determinado erro:

Ah quando surge um problema e que tem que aparecer um culpado, só que assim as pessoas ao invés de entender que o mais importante de aparecer o culpado é o de entender que teve um erro e tem uma solução, e que o membro da equipe precisa corrigir e prevenir o erro para que não volte a acontecer, mas lidar com essa situação é muito complicado, porque nem sempre aparece esse culpado. (E5)

Merece destaque o discurso de um dos entrevistados, que relata a respeito do poder exercido pela chefia imediata no sentido do relacionamento.

É [...] com os colegas é uma relação de igual, nós temos que ter um nível horizontal. Os chefes, são eles que ditam o ritmo de trabalho, é uma relação de poder forte, é preciso que pressionem para que o trabalho seja realizado, então é uma relação forte. (E7)

Fica claro, pela análise das entrevistas, que o ambiente organizacional harmonioso - com relações profissionais satisfatórias que permitem cooperação e confiança entre chefia e subordinados e subordinados entre si, que favorece o vencimento das barreiras impostas pelo trabalho e a construção de estratégias de defesa que permitirão a continuidade do processo produtivo - está comprometido nas organizações, de acordo com os entrevistados.

Observou-se, também, que os entrevistados esperam com seu trabalho uma recompensa pelas organizações, o que pode ser traduzido como, além de recompensas, estabilidade financeira e possibilidade de carreira e projeção de um futuro promissor, seja na organização ou em outro tipo de atividade.

As entrevistas tornaram possível perceber que existe certa dependência emocional dos entrevistados em serem reconhecidos em seu trabalho, no seu desempenho que acreditam agregar valor à organização e às suas equipes:

Primeira recompensa, é o reconhecimento do que foi feito, é fundamental, mais do que financeiro, o reconhecimento tanto por parte dos funcionários, dos colegas, dos superiores, de quem transita dentro do meio. Isso para mim é fundamental no desempenho do meu trabalho, ser reconhecido pelo que faço. (E10)

Eu passei a fazer parte de um Comitê estratégico que pensa o meu projeto em nível nacional, isso pra mim foi o maior reconhecimento que eu tive aqui nesses onze anos que eu estou aqui dentro da empresa. (E3)

No primeiro momento, todos os entrevistados apontaram o reconhecimento profissional como primordial para serem reconhecidos, o que traduziria como um trabalho bom que, após inúmeros esforços, foi reconhecido pela organização. No entanto nota-se, nos discursos de alguns entrevistados, trechos que os contradizem, como, por exemplo.

A recompensa financeira hoje pra mim é muito importante, então, me motiva muito, me move muito a questão financeira, então esse reconhecimento eu tenho tido nos últimos dois anos de trabalhos prestados a essa empresa. (E3)

Destaca-se, nesta pesquisa, na questão da valorização do trabalho, o discurso de um dos gestores que deixou bem claro que sua motivação estava diretamente ligada à recompensa financeira.

De certa maneira eu já estou obtendo uma recompensa que é o reconhecimento, e esse reconhecimento assim, tanto da gerência geral, quanto dos colegas, quanto dos clientes, então isso me faz bem, porque o meu trabalho é contribuir e se essa contribuição está fazendo efeito, *esse é o melhor reconhecimento que posso esperar*. [...] eu acho que tem que ter recompensa financeira também, porque afinal de contas eu estou fazendo um excelente trabalho aqui que está gerando resultados positivos, e *eu preciso também ter essa recompensa para me motivar ainda mais*. (E4)

O que se pôde entender com as entrevistas e observações é que esses gestores, além do reconhecimento financeiro que é importante em suas vidas e de suas famílias e que, de certa forma, os mantêm nas empresas, eles buscam, também, serem reconhecidos em seus trabalhos, em suas atitudes e principalmente na dedicação que dispensam às organizações em que atuam. Além disso, querem ser reconhecidos como profissionais competentes naquela organização, ou seja, terem seu trabalho valorizado, o que pode ser entendido a partir das considerações de Tamayo (1996), ao entender que o trabalho, além de ser fonte de produção de bens e de riquezas, representa para o homem um dos principais aspectos de sua vida, por possibilitar a sua realização pessoal perante seus semelhantes e ser parte integrante de sua existência no meio social.

4.3 Reações afetivas e sentimentos dos gestores em relação ao ambiente de trabalho

Pode-se entender, por meio da pesquisa, que os entrevistados possuem uma gama de papéis e funções desempenhados os quais são essenciais às organizações onde atuam, como: papéis interpessoais, informacionais e decisórios. Todos sempre interligados. Esses papéis estão diretamente ligados, entre outros fatores, às reações afetivas e aos sentimentos em relação ao ambiente de trabalho.

Por esse ponto ser de extrema relevância ao entendimento das reações e sentimentos dos gestores, o mesmo será dividido em subtemas: o primeiro ponto tratará do significado do trabalho para os gestores; o segundo abordará a autopercepção dos papéis desempenhados, o terceiro abordará o sentimento de incompetência e as formas de lidar com o desemprego, o quarto abordará as formas de lidar com a pressão no trabalho, as mudanças no comportamento e o sofrimento dos gestores, e por último, serão abordadas as formas de lazer, família e planos para o futuro.

4.3.1 Significado do trabalho para os gestores

A partir das entrevistas, pôde-se observar que o significado do trabalho para os gestores poderia ser definido como um conjunto de crenças, valores e atitudes em relação ao ato de trabalhar. O discurso dos entrevistados faz menção a esse ponto.

Olha! para mim o trabalho faz parte da minha vida desde de muito cedo, eu comecei a trabalhar aos treze anos e para mim é uma das formas de realização pessoal. Eu trabalho com o que gosto, faço o que gosto, trabalho é... Realmente uma realização um... dos prazeres que tenho na vida que gosto muito, não conseguiria ficar sem trabalhar. (E4)

Eu gosto do que eu faço, eu faço não só por dinheiro, por que é necessário, mas também por que eu gosto de trabalhar, ocupa a mente, eu cresço profissionalmente, adoro aprender, crescer. Então eu faço por que eu gosto de todos os benefícios que o trabalho me traz mesmo com as chateações que não são poucas. (E9)

Por meio das entrevistas, percebeu-se que, além dos valores já mencionados acima,

o trabalho também significa, para os entrevistados, muita dedicação, muita disposição de tempo e que essa disposição poderia ser menos, assim poderiam dedicar-se um pouco mais ao lazer. Veja-se o discurso do entrevistado.

Trabalho significa desenvolvimento, conhecimento, crescimento, superação. Hoje o sentimento em relação ao trabalho, é um sentimento bom, sou muito dedicado... a gente se dedica muito [...] Acho até que grande parte da vida da gente está bem dedicada ao trabalho. Penso que poderia ser diferente, acho que a gente não poderia dedicar tanto tempo ao trabalho, poderíamos estar dedicando algum tempo a outras atividades, mas que, por um motivo ou outro, acaba nos fazendo dedicar mais ao trabalho do que a gente gostaria. (E1)

Para os entrevistados, além da disposição ao trabalho, seu significado pode variar, alguns relatam que o verdadeiro significado do trabalho é o de estar conectado o tempo todo, dedicar-se, contribuir com o próximo, e, principalmente, como uma atividade muito desafiadora. Observou-se no discurso do entrevistado 5.

É uma atividade muito desafiadora! Ela exige assim estar conectado o tempo inteiro, porque não é um trabalho que é só feito aqui, eu tenho que ler, eu tenho que estudar, eu estou na rua, eu vejo alguma coisa, e eu já conecto alguma coisa que possa ser feita. Então, é um sentimento assim de sempre ser desafiado, de ter que ficar conectado o tempo inteiro, que ter que dedicar muito, além de estar sempre contribuindo com o próximo. (E5).

Pode-se perceber, por meio das entrevistas, que um dos significados do trabalho é o desafio em lidar com pessoas, gerir pessoas num ambiente de trabalho, saber enfrentar os conflitos e, principalmente, saber administrar adequadamente esses conflitos de forma que não interfiram no que foi planejado à equipe. Percebeu-se claramente no discurso do entrevistado.

Hoje significa desafio assim pra mim, porque principalmente quando estou lidando com pessoas, o momento que a gente está vivendo hoje, trabalho pra mim hoje é administrar conflito de pessoas, eu venho todo dia trabalhar com esse pensamento que eu vou ter um conflito pra eu poder vivenciar e resolver. Vejo que a nova geração vê o trabalho de forma diferente, eles são diferentes da minha geração de dar valor de ver o trabalho como algo que acrescenta valores em sua vida e não como uma forma de você ganhar dinheiro apenas, mas de você desenvolver emocionalmente, desenvolver pessoalmente. (E3)

Para os entrevistados, o trabalho significa lidar com conflitos, estar sempre atualizado e atento as mudanças no mercado, significa desenvolvimento profissional e financeiro, além de exigir dedicação quase que exclusiva a empresa. De acordo

com Volnovich (1995), o significado dado ao trabalho exerce um papel importante na formação da subjetividade do indivíduo, por meio dos vínculos grupais, processos de produção e ideologia a que o indivíduo está submetido. No entanto, Faria (2001) afirma que, no contexto organizacional, o indivíduo busca estabelecer padrões de conduta para ser aceito no grupo, mesmo que esses padrões sociais possam gerar conflitos em relação a seus anseios, crenças e valores pessoais. Ainda segundo o autor, nessa submissão, o indivíduo abre mão de sua subjetividade em prol de um coletivo organizacional, tornando sua subjetividade fragmentada.

4.3.2 Autopercepção dos papéis

Quando questionados a respeito do papel de gestor na organização e o papel de membro de uma família, percebe-se certo distanciamento, em que o papel de gestor seria mais bem desempenhado do que o papel de membro familiar, como se pode notar no discurso do entrevistado: 4 *“Olha, às vezes, eu acho que eu estou sendo mais competente aqui do que como mãe (risos), porque o tempo dedicado à organização é maior”*.

Percebe-se que, no discurso do entrevistado 5, esse distanciamento fica mais evidente e com certo desinteresse em relação à família.

Pois é, eu acho que está tendo um desequilíbrio muito grande. Com certeza está. Então, assim, eu sou um administrador literalmente, eu faço planejamento do ano, o quê que eu quero esse ano, quais são as minhas metas, uma delas foi essa de tentar equilibrar, dar mais atenção para meus irmãos e para o meu pai e aí eu coloquei lá assim “ligar para os familiares no dia do aniversário”, porque já tem assim uns três anos que eu não faço isso, eles ligam pra mim e às vezes eu sei que o aniversário deles é aquele dia e eu falo assim “ah que preguiça. (E5)

Percebe-se que o dia a dia de trabalho consome tanto as energias desse entrevistado que, ao chegar em casa, ele se distancia literalmente dos membros familiares.

Você passa por um dia resolvendo tantos problemas, conversando, reunião, conflito, você chega em casa você quer ficar calado e aí o meu pai, que é aposentado, quer conversar comigo e então eu já começo a ficar sem paciência e não dou atenção ao que ele está dizendo. (E5)

Percebeu-se que, de certa maneira, os gestores vão se distanciando da vida pessoal, das atividades que lhes proporcionariam certo “alívio” das tensões do trabalho, que pudessem ser uma espécie de válvula de escape das pressões recebidas durante a semana de trabalho. Quase tudo passa a ser tratado como se estivessem no ambiente de trabalho.

Você vai ficando mais frio e calculista, eu acho que antes eu tinha uma carga emocional maior, depois você começa a agir com mais prudência, talvez seja isso, eu tenho me sentido assim, tudo que eu faço tem que ser meio de estratégia. (E5)

Outro entrevistado, por meio de seu discurso, demonstrou agir igualmente em casa como se estivesse no trabalho.

Olha, em ambos eu sou muito líder. Digamos assim, lá em casa sou eu quem decido muita coisa, tudo passa por mim, todo mundo pede muito a minha opinião, porque eu sou muito decidida com as coisas, eu pego as coisas e faço. Da mesma forma aqui na empresa, eu acho que toda a minha equipe tem uma confiança muito grande em mim todo mundo sempre está me buscando para pedir uma opinião para fazer. (E6)

4.3.3 Sentimento de incompetência e desemprego

De acordo com as entrevistas, pôde-se perceber que grande parte dos entrevistados tem medo de se sentirem incompetentes frente ao fracasso, pois o trabalho sempre foi seu grande sistema de referência e sentir-se incompetente perante seu trabalho seria uma espécie de frustração, o que pode ser observado no discurso.

Sim, eu acho que todos nós temos um pouquinho de medo do novo. Qualquer situação que é colocada como nova ou um novo setor que você vai assumir, eu vivo isso hoje, vou te dar um exemplo prático, nós temos aqui um setor de logística, onde foi proposto que eu também assumisse esse setor, eu não entendo nada de logística e eu tive que assumir. No primeiro momento, a reação era de susto e de medo, será que eu vou dar conta, será que eu serei competente o bastante pra pegar mais essa pra mim, senti-me frustrada com toda a situação. (E4)

Os gestores estão sempre sendo colocados à prova a respeito de sua competência, com novos desafios impostos pelas organizações e, na maioria das vezes, esses desafios são colocados de formas imediatistas, sem sequer haver um treinamento ou instrução para capacitar, de certa forma, sua execução pelos gestores. Veja-se o

discurso do entrevistado.

Já me senti incompetente no trabalho sim, principalmente no começo aqui onde foi muito difícil atender as demandas dos alunos sem conhecer todos os processos, todos os procedimentos, eu não recebi treinamento de nada. Então, no começo, eu me sentia muito incompetente, e muito chateada com toda a situação. (E3)

Por meio das entrevistas, constatou-se que esse medo de se sentir incompetente no trabalho acaba reforçando as exigências que os gestores exercem sobre eles próprios. Percebe-se nitidamente no discurso do entrevistado:

Muito medo de ser incompetente eu tenho, muito medo, assim eu sou muito exigente comigo mesmo e tenho muito medo quando acontece alguma coisa que fugiu ao meu controle e esse semestre eu vivi um momento que eu achei que eu não fui competente assim... eu achei que eu poderia ter me saído um pouco melhor na administração de alguns problemas que eu tive aqui internamente, então já me senti, já me senti e vivenciei isso aqui nesses últimos seis meses. (E6)

Pode-se entender, assim, que esse medo de se sentir incompetente no trabalho, além de reforçar as exigências no cumprimento das tarefas, existe outro viés que é o medo de ficar desempregado. Observa-se, no discurso do entrevistado 06, quando foi questionado sobre qual seria sua reação se ficasse desempregado.

Bem difícil! Acredito que deve ser muito frustrante. Você ficar sem emprego ficar o dia inteiro em casa ou então à busca. Aquela forma de ficar passando por entrevistas e, às vezes, não ser selecionado mas não saber exatamente por que você não foi selecionado eu acredito que seja bem frustrante e sinceramente não quero isso para mim. (E6)

Percebeu-se que um dos entrevistados foi um pouco mais longe em seu discurso, que, apesar de ter sido uma resposta curta, estava cheio de significados para ele.

Nunca fiquei desempregado graças a Deus. Certa vez comecei a pensar, fiquei deprimido e parei de pensar nisso. Isso me incomodou muito, uma realidade que não era a minha naquele momento, mas que poderia ser um dia. (E5)

Um dos entrevistados ressalta que o desemprego é ruim, mas que, se ele acontecer em uma época em que se tem responsabilidades familiares, tende a ter um impacto bem maior em sua vida.

Já fiquei desempregado, é um sentimento horrível, eu penso que existem muitos sentimentos ruins que você passa na sua vida. Mas o desemprego é muito pior, eu penso que principalmente pra quem é casado, na época eu não era casado. Eu penso que depois que a gente já tem uma família constituída quem fica desempregado deve ser um sentimento horrível, muito horrível mesmo. (E1)

Observou-se que, para os entrevistados, um homem sem trabalho passa a ser um homem sem identidade, perdido tanto no mercado quanto na sua família. Foi possível perceber também que o trabalho, para os gestores, é como operador fundamental na própria construção do sujeito e mediador privilegiado entre o inconsciente e o campo social e é considerado como importante meio através do qual o ser humano procura relacionar-se com o mundo, num processo de busca do prazer e de fuga do sofrimento. Entre os valores presentes na sociedade atual, o trabalho é o ato por meio do qual o indivíduo desenvolve sua autoimagem, a perda dele significaria um comprometimento em todos esses aspectos, ou seja, uma desordem total na vida.

4.3.4 Formas de lidar com a pressão, mudança no comportamento e sofrimento

De acordo com as pesquisas, pode-se perceber certo malabarismo para lidar com os fatores específicos de pressão ligados diretamente ao desempenho da função gerencial dos gestores. Quando questionados sobre o que fazem para lidarem com as pressões do trabalho e o que muda em sua vida em termos comportamentais, percebeu-se certa mudança de atitudes. Para o entrevistado 4:

Ah [...] mudou muita coisa, assim mudou completamente meu jeito de pensar, meu jeito de agir, é... mas também permaneceu, e talvez até sobressaiu a questão da exigência, eu sou uma pessoa muito mais exigente, até nas minhas relações familiares. (E4)

Percebeu-se, durante as entrevistas, que essas mudanças comportamentais ocasionadas no cumprimento das atividades diárias podem estar relacionadas ao sofrimento e desgaste desses profissionais, como demonstra o depoimento abaixo:

Eu tive uma situação que ela mexeu muito com o meu emocional, que foi uma solicitação de um relatório a ser entregue na primeira hora do dia seguinte, eu estudava... tinha uma prova na faculdade, e eu tentei argumentar, tentei negociar com quem pediu, em vão, trabalhei até altas horas da noite e concluí o relatório. É... a reunião marcada para oito da manhã não aconteceu, eu vivi um momento de... indignação, de revolta com

a situação que foi exigido de mim um esforço que naquele dia foi visto como desnecessário [...] . Essa questão da autoridade tem gente que não sabe mesmo lidar com isso, quer impor poder é, eu mando, eu posso, eu estou pedindo você tem que fazer. (E4)

Esse profissional encontra-se sujeito a sentimentos, impasses, dilemas, desconfortos, alegrias e tristezas – prazeres e sofrimentos – no trabalho, o que Faria (2001), identificou como fragmentação da subjetividade valorizada e reproduzida através da ideologia organizacional de se alcançar os resultados desejados a qualquer custo, e como não dá conta de lidar com tantos sentimentos divergentes, acaba levando para sua família e lá acontece, na maioria das vezes, “cartaze” desses sentimentos, como pode se perceber nitidamente no discurso.

Meu comportamento, às vezes, eu fico um pouco nervosa, chego em casa, às vezes, você acaba, não tem jeito você acaba, às vezes, descarregando um pouco, mas isso também é um exercício que eu faço diariamente para eu não fazer isso, das dezoito horas eu quero desligar, eu procuro não fazer, mas, às vezes, eu não dou conta, afeta mesmo, às vezes a relação com o superior imediato, às vezes, você não consegue falar tudo, às vezes, compromete.(E3)

Esse sofrimento no trabalho cometido aos gestores pode partir até mesmo de algum membro da própria equipe, como o que aconteceu em determinada época com o entrevistado.

Eu já lidei com uma pessoa psicopata, e isso fez com que eu é... me tornasse um pouquinho pé atrás com algumas relações em ambiente de trabalho. Principalmente por que foi uma coisa que me trouxe sofrimento, era uma pessoa da equipe. Tanto eu quanto toda empresa confiávamos muito e... depois desse perfil psicopata nós vimos que tudo era uma máscara, uma falsa identidade que nós tínhamos ali conosco e isso trouxe até medo, porque ele chegou a ter uma atitude é... criminal sabe! ele provocou um incêndio na empresa. (E4)

Essas mudanças comportamentais ocasionadas pelas responsabilidades de um gestor alcançar resultados desejados e planejados pela organização, fazendo com que o processo que está sob sua responsabilidade cumpra a proposta pela qual ele foi constituído, podem afetar consideravelmente o comportamento e outros fatores podem afetar a sua saúde. Percebe-se, em um trecho no discurso do entrevistado 05, um exemplo dessa questão.

Lidar com esse dia a dia de trabalho, o que eu percebo é um aborrecimento, inclusive de quadro depressivo, então eu acho que tem muita gente, inclusive eu usando medicamento, porque não dá conta. [...] eu não posso

afirmar que é só o trabalho, mas com certeza, eu já conversei isso com o meu psiquiatra, ele falou que tem um peso muito grande, que a vida da gente não é só o trabalho, mas que muitas vezes nós nos transformamos em função do trabalho. (E5)

Quando questionado ao entrevistado 5 se, mesmo com essa situação, ele dorme bem e tem sonhos relacionados ao trabalho, ele responde: “*Não durmo bem, tenho, coincidentemente eu tive um essa noite. É, mas eu não sonho muito, dormir bem, já não, não*”.

O que vem a confirmar a teoria de Dejours (1999), de que a subjetividade do indivíduo tornou-se fragmentada devido aos modelos de produção e gestão incorporados pelas organizações, bem como em função da disseminação de uma ideologia ancorada nos valores sociais e econômicos puramente capitalistas.

Outro ponto pode ser destacado acerca dessa questão que nos revela as diversas formas de encarar a pressão do dia a dia de trabalho.

Olha no começo, nos primeiros meses, eu achei que eu tava em depressão, por que era muita coisa [...] eu tinha pouco tempo para organizar uma bagunça de três anos. Então os primeiros meses foram extremamente estressantes eu tive gastrite, tive muitas coisas desse tipo, porque, quando você não está bem, você não se alimenta bem, isso afeta muito a sua saúde, já usei, com recomendação médica, remédios para dor de cabeça e para dor de estômago, mas coisa bem *light* que em quinze dias já estava resolvido. (E6)

Quando questionado a respeito dos sonhos, se os tem e se estão relacionados ao trabalho, o entrevistado 6 responde: “Costumo... costumo dizer que eu falo enquanto durmo da empresa, dos problemas, a minha sobrinha que dorme do meu lado fala que eu costumo falar muito da empresa a noite inteira”.

De todos os entrevistados, o que mais chamou a atenção nesta pesquisa em relação à forma de lidar com a pressão no trabalho e o que tem afetado o seu comportamento foi o discurso do entrevistado 8, que demonstrou ter tido inúmeros problemas de saúde relacionados às atividades gerenciais, como metas, pressão e comprometimento com seu trabalho e sua equipe, além de ter demonstrado ser extremamente exigente com sua equipe e consigo mesmo.

Difícil lidar com pressão de qualquer natureza, mas no trabalho acaba

sendo normal. Detesto ser cobrado de algo que ainda não fiz ou que minha equipe deixou de fazer, não admito em hipótese alguma, porque a cobrança sobre minha gerência é muito grande, quase que impossível de ser cumprida, mas tenho que dar conta ou procurar outro emprego, afinal somos pagos para isso [...] meu celular, nextel e not tem que estar ligados 24 horas, pois sou chamado o tempo todo a dar explicações de algo a diretoria localizada no Rio de Janeiro, um inferno, sobra tempo para quase nada e sempre chego em casa cansado, chateado e muito nervoso. (E8)

Quando questionado se tem sonhos relacionados ao trabalho e se faz uso de algum medicamento, também, de certa forma relacionado ao trabalho, o entrevistado 8 é bem firme em seu discurso.

Na realidade quase não durmo, acordo o tempo todo pensando em algo que deixei de fazer ou que tenho que fazer no dia seguinte, vou para a empresa dirigindo e falando ao nextel pedindo a secretária que já tome algumas ações antes que eu esqueça[...] Fiz e faço uso de medicamentos para dores de cabeça e principalmente para dormir, o neurologista já diagnosticou que é puro e simplesmente o estresse causado pelo trabalho, mas [...]. (E8)

Percebeu-se que o cumprimento das rigorosas metas e o nível de desempenho cobrado pelas organizações privam os gestores, de certa forma, de outras atividades que não estejam relacionadas ao trabalho, e que esse ritmo, a pressão e as responsabilidades acabam levando os entrevistados ao sofrimento e, conseqüentemente, ao adoecimento. O discurso de um dos entrevistados revela bem essa questão.

É um malabarismo mesmo... você chega para você já tem em mente o que você tem que fazer, mas durante o dia as coisas vão sendo uma novidade, nem sempre sai aquilo que como você planeja. Então, você está o dia inteiro reinventando, traçando novos objetivos [...] Eu acho que talvez me dedico muito ao trabalho, de certa forma acabo esquecendo alguma coisa em casa...Com a família, com as pessoas, é ilusão a gente achar que quem deixa o trabalho e não traz o trabalho para casa eu penso que se alguém consegue fazer isso que me passe a fórmula. (E5)

O que é explicado por Faria (2001) quando afirma que o indivíduo “doa” sua subjetividade em prol de algo maior numa relação de poder em que a dominação e submissão estão na sutileza do relacionamento e mesmo sofrendo com algumas atitudes, são obrigados a “exercerem” o papel de gestor mesmo contrariando tudo aquilo em que acreditam, mesmo que ultrapasse seus limites, uma doação completa de si, e porque não, experimentando a identidade por intermédio do poder a que estão submetidos.

Pode-se perceber, por meio das entrevistas, outro tipo de sofrimento desses gestores, o qual estaria ligado a uma espécie de tolhimento de sua ação, ou seja, algo que necessite fazer para estabilizar a equipe, mas que é tolhido pela diretoria e é obrigado a conviver com essa espécie de “fracasso”.

Tive três pessoas contratadas que me desgastaram muito, que desgastou muito o grupo, para eles estava muito claro que realmente aquilo ali não era o perfil do grupo, mas aquilo ali pra mim causou um sofrimento enorme, porque eu estava sem poder de ação, eu não podia mandar essas pessoas embora, por ordens superiores e motivos alheios, tive que mantê-las aqui, então isso foi realmente muito desgastante e complicado. (E3)

Assim, foi possível entender que o bom emprego, a garantia desse emprego, o reconhecimento e a estabilidade financeira são pontos cruciais que levam esses gestores a estarem submetidos a essas rigorosas regras organizacionais, a dedicarem quase que exclusivamente as suas responsabilidades como gestores à organização. Nesse sentido, pode-se entender o processo de socialização organizacional, por meio de suas práticas de gestão de pessoas, como estratégia de poder e influência utilizada para formar corpos dóceis e produtivos, deixando clara a fragmentação de sua subjetividade.

4.3.5 Família, lazer e planos para o futuro

Uma questão colocada aos entrevistados foi a que se refere à relação que mantêm com sua família em relação ao trabalho, tendo em vista que este último requer uma dedicação quase que exclusiva dos gestores e, diante dessa situação, qual era a reação da família.

Eu tive um período em que eu viajava muito, eu ficava muito ausente, isso interferiu muito na minha relação familiar, mas hoje as pessoas entenderam... pelo reconhecimento, pelo que eu sou. [...] eu acho que eu sou mais competente no meu trabalho do que na minha vida pessoal, isso tem me incomodado muito, uma das minhas metas para 2011 é exatamente mudar isso, não mudar, mas equilibrar essa equação, porque isso tem me incomodado bastante, eu acho que eu sou melhor naquilo que eu faço aqui no trabalho do que... a convivência com os meus amigos, a disponibilidade que eu tenho para minha família. (E3)

Outro ponto percebido na pesquisa foi o de que os gestores falavam com orgulho de como suas famílias viam o seu trabalho e como se orgulhavam da posição que eles galgaram ao longo da carreira e que isso era motivo de orgulho para a família toda. Percebeu-se, no discurso do entrevistado 4: *“Minha mãe é uma pessoa que tem muito orgulho de eu estar onde estou. Eu venho de uma história de vida de muita luta de muita batalha, então minha mãe o sentimento dela é de muito orgulho de estar onde estou”*. Outro ponto foi o do entrevistado 5: *“meu pai tem muito orgulho de mim, principalmente porque “ah aparece na televisão, dá entrevista, dá palestra”, ele enxerga dessa maneira “ah ele é formado”*. Reforçando essa questão, o entrevistado 06 relata o orgulho da mãe por sua trajetória profissional: *“Minha mãe gosta do que eu faço, ela admira muito, mesmo porque eu saí do nada e fui crescendo profissionalmente ela tem uma admiração tipicamente de mãe”*.

Um ponto que merece destaque, neste item, foi o discurso do entrevistado 08, que transpareceu “aceitar” toda a pressão organizacional, em troca, além da questão financeira, do reconhecimento das pessoas que fazem parte do seu convívio social:

Eu gosto de saber que, no final do mês, terei dinheiro de sobra, rs, trabalho muito, mas sou bem recompensado financeiramente. Gosto de sair com amigos e poder pagar a conta deles, oferecer presentes em ocasiões especiais, poder contribuir de alguma forma com questões financeiras, seja por luxo ou por necessidade mesmo. Isso me faz bem, muito bem, mas o preço é bem alto. [...] minha família gosta do que faço, mas às vezes acho que nem sabem o que é de verdade, mas gostam do que tenho, do que posso fazer com o dinheiro, muito complicado isso, atrapalha minha relação afetiva, não consigo manter um relacionamento duradouro, acho que está, de certa forma, vinculado a isso, a questão do dinheiro. (E8)

Em relação ao lazer, os entrevistados apontaram terem muito pouco tempo para atividades fora das organizações, mas que gostariam de um tempo maior para se dedicarem a outras atividades que lhes trouxessem prazer, o que pode ser percebido claramente no discurso do entrevistado 09: *“Eu tiro um tempo, hoje além de trabalhar, eu ainda faço uma pós-graduação à noite, faço um curso de inglês no sábado, isso aí não é lazer, mas é capacitação, mas eu sempre que posso tiro um dia para sair”*.

Quando questionado sobre o que costuma fazer para se distrair, ou seja, o que considera como lazer, o entrevistado 05 respondeu: “Quando eu não estou no

trabalho, eu estou namorando”. Pelo que se pode perceber, pela entrevista desse gestor, é que o mesmo dedica quase todo seu tempo à empresa em que atua e, quando há uma “folguinha”, ele costuma namorar, o que considera como único lazer em sua vida. Entretanto, até mesmo nesse tempo que lhe resta, costuma pensar no trabalho, nas atividades que estão pendentes de soluções.

Quando questionado a um dos entrevistados, se participava de algum clube, evento ou algo semelhante, a resposta foi surpreendente:

Não, atualmente eu não participo de nada, estou até buscando fazer um trabalho voluntário, mas já fiz muito trabalho voluntário no juizado trabalhando como conciliadora, mas cansei um pouco desse trabalho, porque já não estava me agregando nada, saí e depois disso não fiz mais nada, saí já tem um ano, fiquei de buscar outras coisas, mas acabou que eu peguei esse trabalho que me consumiu muito, mas, para mim, o mais importante era começar a alcançar minhas metas no trabalho. (E6)

Percebeu-se, durante as entrevistas, que os entrevistados têm pouquíssimo tempo para dedicarem a lazer, a si mesmos, à família, aos amigos, para ler um livro, ir ao cinema, ou seja, fazer algo que, de certa forma, “desligue-os” do campo do trabalho. Além disso, ressaltaram que, mesmo tendo apenas esses poucos momentos, continuam a pensar no trabalho e nas responsabilidades que os esperam no dia seguinte.

Quando se fala em planos para o futuro, cada gestor tem o seu planejamento, a maioria deles é a progressão na carreira profissional, a atualização, ou seja, ser melhor profissionalmente no futuro do que é hoje, como se pode observar no depoimento do entrevistado 1: *“Bom, eu penso que tem espaço para eu poder crescer dentro da empresa, então eu estou buscando isso eu estou me desenvolvendo para isso, e penso que tô no caminho certo”*. Já o entrevistado 6 sente-se frustrado no atual emprego, sente-se limitado: *“Trabalhar numa grande empresa que me ofereça mais oportunidades, esse é o meu objetivo atual, aqui eu já estou meio frustrada”*.

Um dado que merece destaque nesta pesquisa refere-se ao fato de que, além de atualização, busca de novos desafios, progressão na carreira, a maioria dos entrevistados querem ser felizes, querem mudar de atividade sem deixar de

trabalhar e, no futuro, pretendem ter mais tempo com a família e os filhos:

Pretendo fazer mestrado de qualquer jeito, pois, se eu não fizer o mestrado eu não consigo subir mais alguns degraus, quero não ter que ficar mais neste ambiente de trabalho, porque do jeito que esta [...] Estou montando uma empresa com desenvolvimento de *software* e fiz um plano de previdência privada, pretendo trabalhar até cinquenta anos. (E2)

Outro entrevistado é bem claro em seu discurso quando diz que não pretende mesmo ficar naquela atividade, mesmo gostando muito do que faz, quer mudar, quer fazer algo novo que lhe traga prazer:

Não tenho intenção de ficar nesse emprego, apesar de eu adorar o que eu faço, eu não tenho intenção de ficar aqui o resto da minha vida, eu tenho outras perspectivas profissionais, estou estudando, estou fazendo a minha segunda pós-graduação agora, até porque eu nem quero me aposentar tão cedo, eu quero ainda seguir, eu tenho outros planos, não é o lugar que eu quero, eu gosto muito do que eu faço, mas eu acho que eu estou no ponto que talvez seja necessário mudar. Eu tenho pensado muito nisso. (E3)

É importante destacar o discurso de um dos entrevistados, que está há mais de dezessete anos na mesma empresa, sempre passou por pressões e metas rigorosas, sempre sendo cobrado a se especializar e, sob tanta cobrança, foi constituindo sua vida familiar, no entanto pensa em se aposentar logo e não quer mais saber do trabalho pesado, quer apenas se divertir e, quando perguntado sobre planos para o futuro, ele é notável:

Eu tenho tantos [risos].O meu sonho é ter um triciclo. É [...] Daqueles bacana!.. Grandão, eu penso em ter um negócio desses, eu estou planejando, eu tinha um triciclo vendi estou querendo comprar outro. Mas eu penso assim na vida mais tranquila mesmo, uma vida assim, sem trabalho pesado, poder sair na sexta-feira à noite, no sábado, no domingo, sem se preocupar. Tem alguns negócios para fazer também, eu também não posso viver só de aposentadoria, só de lazer infelizmente é impossível, mas eu não penso em ganhar dinheiro não, eu quero ganhar dinheiro o suficiente para eu viver. (E7)

Novamente, chama a atenção o discurso do entrevistado 8, que demonstra gostar muito do trabalho que executa, mas que rejeita totalmente a forma como a diretoria conduz a administração da empresa, que, segundo ele, prioriza apenas ganhar, que as pessoas ali dentro são “instrumentos de consumo”.

Tenho sim planos para o futuro, inicialmente fazer um Doutorado e quem sabe montar minha empresa, seja ela de qualquer seguimento for [...] É

óbvio que a finalidade de qualquer empresa é a lucratividade e se montar a minha, também o será, no entanto com respeito e lealdade as pessoas que comigo trabalharem, seja o faxineiro, seja o diretor. Não acredito que possa existir distinção entre pessoas, apenas entre cargos e responsabilidades. Talvez pareça ser besteira, mas pretendo logo logo sair desse emprego e dar outra direção a minha vida, ser feliz. (E8)

Além disso, foi possível perceber, por meio das entrevistas, que a aposentadoria é o termo que passa bem longe de quase todos os entrevistados, ambos estão focados em darem outro rumo às suas vidas, às formas de trabalho. Pretendem, inicialmente, consolidar uma vida financeira para, assim, tomarem decisões que impactarão diretamente em suas vidas e de suas famílias.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Descrever as maneiras pelas quais a organização do trabalho e as relações socioprofissionais se relacionam com a fragmentação da subjetividade e os reflexos produzidos na vida profissional e social foi o objetivo principal desta dissertação, a busca desta resposta realizou-se, por meio da revisão da literatura referendada e da aplicação das entrevistas.

Para atender aos propósitos desta pesquisa, a estratégia foi definida pelos objetivos específicos e assim executada. Inicialmente, procurou-se descrever a percepção dos gestores em relação à forma de organização do trabalho. À medida que se foi delineando um significado dessa organização do trabalho para os gestores, como: os conteúdos, normas, controles e ritmos, atingia-se o segundo objetivo, que foi o de descrever a percepção desses gestores das relações socioprofissionais, como modo de gestão do trabalho, comunicação e interação profissional. Em seguida, partiu-se ao terceiro objetivo que foi o de descrever as reações afetivas e os sentimentos desses gestores com relação ao ambiente de trabalho. A partir do entendimento dos três primeiros objetivos específicos, chegamos ao quarto objetivo que foi o de analisar como as configurações do ambiente de trabalho poderiam afetar a constituição da subjetividade dos gestores entrevistados.

Em um primeiro momento, buscou-se entender o universo do gestor. Pesquisou-se a percepção desse profissional quanto ao mundo organizacional e quanto aos reflexos nos modelos de gestão, os impactos que as demandas da organização provocam em sua vida pessoal, em suas relações familiares e de amizades, em sua qualidade de vida, em face de seu sistema de valores. Buscou-se também conhecer sua percepção quanto à própria realização profissional e quanto às consequências em sua subjetividade.

Esses entrevistados, de um modo geral, relataram como impactos de tal cenário em suas vidas: baixa qualidade de vida, em decorrência do intenso ritmo de trabalho, ocasionando problemas familiares, abdicação de prazeres pessoais e surgimento de estresse, provocando, muitas vezes, o adoecimento físico e psíquico. Notou-se

também a existência de conflitos de valores em suas atividades profissionais, decorrentes do sentimento de fragmentação, da falta de vínculos e de referências pessoais e em razão de estresse, ansiedade, competitividade exacerbada, contínuas mudanças e corrosão de seus valores morais e éticos. Constatou-se que esses profissionais percebem um grande distanciamento com relação a seus reais desejos e sua subjetividade.

Pode-se notar que os gestores praticam uma espécie de malabarismo para lidar com a pressão exigida na execução de suas atividades e que essa pressão pode levar a mudanças em seu comportamento no meio organizacional e até familiar, como: forma de pensar, nível de exigência, tolerância, etc. Essas mudanças comportamentais podem estar diretamente ligadas ao sofrimento e desgaste desses profissionais causados pelo ritmo de trabalho e exigência de suas funções.

Os dados da pesquisa revelaram que todos os dez gestores entrevistados correlacionam a própria realização a um bom posicionamento profissional, em consonância com os valores capitalistas (poder e ter), em detrimento dos próprios valores internos e de sua subjetividade. Esses gestores vivenciam sentimentos conflitantes de realização, sucesso e de manutenção de status, protelando um contato satisfatório com sua família, sua qualidade de vida, seu prazer, enfim, sua felicidade e sublimando seus desejos e aspirações, tornando-se vítimas de seus próprios discursos.

Cabe ressaltar que os gestores são disseminadores das práticas de gestão de pessoas que possui o papel de ajustar o empregado a eficiência e passividade no contexto organizacional. Esses gestores são constantemente levados a confirmarem sua competência, a fim de serem reconhecidos e recompensados. A grande exigência das organizações em relação a função gerencial exige dos gestores uma dedicação quase que completa, restando pouquíssimo tempo para dedicarem a lazer, à relação familiar e com amigos, ou seja, fazer algo que, de certa forma, os distanciem do meio organizacional. Trata-se de uma relação de doação completa por um reconhecimento social. Uma doação de sua subjetividade em prol do coletivo organizacional, seus desejos se tornam os desejos da própria organização, o que Faria (2001) chamou de subjetividade fragmentada.

Diante do cenário identificado na presente pesquisa, ficou clara a necessidade, de esses profissionais desenvolverem um consistente senso crítico, assim como o conhecimento e a aceitação de sua realidade; caso contrário, certamente se deixarão contaminar pela massificação alienante moderna das organizações. Quanto mais distantes e desconexos de si próprios, mais longe estarão de sua realização pessoal e profissional. Espera-se, assim, que este trabalho contribua para o estudo do resgate da identidade profissional, para o acréscimo científico sobre a relação entre empregado e organização e também pelo acréscimo sobre a relação entre as variáveis de gestão de pessoas e a fragmentação da subjetividade.

Como sugestão para futuros estudos sobre o tema no campo da Administração, propõe-se a investigação da construção da identidade dos jovens na modernidade, em especial no momento da escolha de sua profissão e carreira, por se tratar de um segmento muito vulnerável à alienação e ao maior distanciamento de seu autoconhecimento e de sua realidade interna, aspectos essenciais à construção de sua subjetividade. Esta pesquisa poderá ser utilizada, nesse contexto, contribuindo com dados importantes em relação ao impacto causado a esses gestores no desempenho de suas atividades, proporcionando assim, maiores informações aos jovens no momento da escolha desse segmento de mercado.

REFERÊNCIAS

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

ALBUQUERQUE, L. G. Competitividade e recursos humanos. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 27. n. 4, Out./Dez. 1992.

ALVES-MAZZOTTI, A. J; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais.** pesquisa quantitativa e qualitativa. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999. 204 p.

ARENDT, H.. **A condição humana.** Rio de Janeiro: Forense, 2003. 452 p.

BARDIN, L.. **Análise de conteúdo.** 3.ed. Lisboa: Edições 70, 2004. 223 p.

BAUER, M.W.; GASKELL, S.; ALLUM, N.C. (Orgs). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático.** Petrópolis: Vozes, 2002. 516 p.

BARROS, A. N. *et al.* O lugar do trabalho na psique dos indivíduos: luto, melancolia e auto-aniquilamento do ego. In: ENCONTRO NACIONAL ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. 1 CD-ROM.

BERNARDES, A. G.; HOENISCH, J. C. Subjetividades e identidades: possibilidades de interlocução da psicologia social com os estudos culturais. In: GUARESCHI, N. M. F.; BRUSCHI, M. E. (Orgs.). **Psicologia social nos estudos culturais: perspectivas e desafios para uma nova psicologia social.** Petrópolis: Vozes, 2003. p.159-182.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista: degradação do trabalho no Século XX.** Rio de Janeiro: Zahar, 1977. 379 p.

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

DAVEL, E.; MACHADO, H. V. A Dinâmica entre Liderança e Identificação: Sobre a

Influência Consentida nas Organizações Contemporâneas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 3, Set./Dez. 2001: 107-126 107

DEJOURS, C.. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. 5. ed. ampl. São Paulo: Cortez, 1992.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

DEMO, P.. **Metodologia científica em ciências sociais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

DONNE, John apud HEMINGWAY, Ernest. **Por quem os sinos dobram**. Tradução de Monteiro Lobato. 6.ed. São Paulo: Nacional, 1958. 412 p.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2002.

ENRIQUÉZ, E. O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; FREITAS, Maria Ester de. **Vida psíquica e organização**. São Paulo: FGV, 2000.

FAYOL, G. H. **General and industrial management**. London: Pitman, 1949.

FARIA, J. H. O Sequestro da subjetividade e as novas formas de controle psicológico no trabalho: uma abordagem crítica ao modelo toyotista de produção. In: ENCONTRO NACIONAL ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

FARIA, J. H. de; LEAL, A. P. Gestão por Competências no Quadro da Hegemonia: estudo de caso numa organização multinacional de logística. In: ENCONTRO NACIONAL ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 29., 2005, Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

FERREIRA, A. B. H.. **Novo Aurélio Século XXI**: o dicionário da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999. 2128 p.

FIDALGO, Fernando; *et al.* Editorial. **Trabalho & Educação**, Belo Horizonte, n. 5, p. 9-16, jan./jul. 1999.

FISCHER, Rosa Maria. Mudança e transformação organizacional. In: FLEURY, M. T. *et al.* **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FOUCAULT, M. **Vigiar e punir: histórias da violência nas prisões**. Petrópolis: Vozes, 1984. 262 p.

FRANCO, M. L. P. O. **O que é análise do conteúdo**. São Paulo: PUC, 1986.

FROMM, Eric. **Psicanálise da sociedade contemporânea**. 9. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.

GASKELL, G. **Entrevistas individuais e grupais**. Petrópolis: Vozes, 2002.

GALBRAITH, J. K. . **O novo estado industrial**. São Paulo: Pioneira, 1983.

GILL, R. Análise de discurso. In: BAUER, M.W.; GASKELL, S.; ALLUM, N.C. (Orgs). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 244-269.

GIULIESE, M. Sofrimento psíquico no trabalho. In: FÓRUM INTERNACIONAL DE LIDERANÇA: GERANDO CONHECIMENTO PARA A FORMAÇÃO DE LÍDERES. **Anais...** São Paulo: Fundação Dom Cabral, 2005.

HELLER, Agnes. **Sociologia da vida cotidiana**. 3. ed. Barcelona: Península, 1991. 418 p.

LIMA, M. E. **Os equívocos da excelência: as novas formas de sedução na empresa**. Petrópolis: Vozes, 1995.

LÜDKE, Menga e ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

MENDES, A. M. **Psicodinâmica do trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.

MELO, M. C. de O. L.; MAGESTE, Gizelle de Souza; MENDES, Euler Lopes. Gerenciando os gerentes: reflexões e desafios para os profissionais de recursos humanos. **REAd**, v. 12, n. 3, Maio/Jun. 2006.

MINTZBERG, H. **Mintzberg on Management**: inside our strange world of organizations. New York: The Free Press, 1989.

MORGAN, G. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na Teoria das Organizações. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 1, jan./mar. 2005, p. 58-71.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2007. 413 p.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 1991. 256 p.

MOTTA, F. C. P. **O que é burocracia**. São Paulo: Brasiliense, 1981. 56 p.

NEVES, José Luís. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, 1999.

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

PIMENTA, Solange M. Gestão, política e relações de trabalho contemporâneas. **Revista da FEAD-Minas**, Belo Horizonte, v. 1, n.1, p. 48-60, Jan./Jun. 2004.

PIMENTA, Solange Maria; CORRÊA, Maria Laetitia. Novos olhares sobre gestão, trabalho e cidadania: as possibilidades de outras articulações. In: _____. **Gestão, trabalho e cidadania**: novas articulações. Belo Horizonte: Autêntica, 2001. p. 9-18.

RAUFFLET, Emmanuel. Os gerentes e suas atividades cotidianas. In: DAVEL, Eduardo; MELO, Marlene C. O. L. (Orgs) **Gerência em ação**: singularidades e dilemas do trabalho gerencial. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

REY, Fernando Gonzáles. **Sujeito e subjetividade**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003. 290 p.

ROSA, Maria Virginia 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.

SANTOS, M. **Por uma outra globalização**: do pensamento único à consciência universal. Rio de Janeiro: Record, 2001.

TAMAYO, A. Valores organizacionais. In: TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J.; CODO, W. (Orgs). **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1996. p. 157-172. v. 1

TRIVINÕS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005

VOLNOVICH, Jorge Ruben. Subjetividade e organização: o discurso neoliberal. In: DAVEL, Eduardo; VASCONCELLOS, João (Orgs). **“Recursos” humanos e subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1995.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência**: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: SENAC. 2003.

ZARIFIAN, P. Comunicação e subjetividade nas organizações. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICE

Apêndice A – Roteiro de Entrevista

Parte I – Perfil do (a) entrevistado (a).

Nome do entrevistado (a):

Idade: _____

Escolaridade: _____

Cargo: _____

Tempo no cargo: _____

Empresa em que trabalha/ramo de atividade: _____

Parte II – Trabalho e subjetividade.

1. Fale-me sobre o seu trabalho.
2. O que é o trabalho para você?
3. Fale-me dos seus sentimentos em relação ao seu trabalho.
4. O que é mais importante para você no seu trabalho?
5. Você já ficou desempregado (a) ou sem trabalho em alguma época? Como se sentiu?
6. O que o trabalho exige de você, em termos de capacitação, disponibilidade de tempo, exigências emocionais e comportamentais?
7. Quantas horas por dia ou por semana você trabalha?
8. Como você considera o seu ritmo de trabalho?
9. Como são feitas as suas tarefas? Existe pressão para cumprir os prazos? Como você reage diante dessas situações?
10. Como você faz para dar conta/lidar/enfrentar o seu dia a dia de trabalho?
11. Como o trabalho tem afetado seu comportamento e sua saúde?
12. Você toma medicamentos?
13. Você dorme bem? Tem sonhos relacionados com o que está vivendo?
14. Você já sentiu saudade, nostalgia de períodos anteriores, em que se sentia melhor?

15. Qual a recompensa que você espera obter com o seu trabalho? Você tem obtido?
16. Como é a sua relação com seus colegas e chefes?
17. Você considera que existam disputas profissionais no seu ambiente de trabalho? Como você reage perante seu superior e colegas em situações como esta?
18. Você considera que existe solidariedade e confiança entre os colegas de sua área? E nas outras áreas, qual é a sua visão?
19. Você já se sentiu incompetente no trabalho ou tem medo de ser incompetente? Em que situação?
20. Alguma vez você já fez tarefas das quais discordava ou foi o (a) mandaram executar algo que você não seria capaz de mandar fazer? Como se sentiu e por que executou?
21. Cite um episódio de sua vida profissional que lhe trouxe algum sofrimento.
22. Como sua família vê o seu trabalho hoje?
23. Quando você não está trabalhando, o que costuma fazer? Você tem algum tempo que considera para lazer?
24. Você pensa no seu trabalho nas horas livres?
25. Você participa de outras organizações, como clubes, entidades religiosas, grupos artísticos, clubes de futebol, partido político, entidade ecológica, sindicatos, grupos raciais? Eles são mais ou menos importantes que seu trabalho?
26. Como avalia o seu papel ocupacional em relação a outros papéis de vida (família, religião, lazer)?
27. O que mudou para você em relação ao trabalho e à família, comparando o início de sua carreira e seu estágio atual?
28. Quais são os seus planos para o futuro?

Roteiro de entrevista adaptado a partir de Lima (1995) e Mendes (2007).