

THAÍS AUGUSTA CUNHA DE OLIVEIRA MÁXIMO

SUPER-HOMEM MODERNO: ANÁLISE DA RELAÇÃO TRABALHO-SAÚDE DE GERENTES DE BANCOS PÚBLICOS E PRIVADOS

JoÃO PESSOA, 2009

THAÍS AUGUSTA CUNHA DE OLIVEIRA MÁXIMO

SUPER-HOMEM MODERNO: ANÁLISE DA RELAÇÃO TRABALHO-SAÚDE DE GERENTES DE BANCOS PÚBLICOS E PRIVADOS

Dissertação submetida à Coordenação do Mestrado em Psicologia Social da Universidade Federal da Paraíba, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Psicologia Social.

Orientador: Prof. Dr. Anísio José da Silva Araújo

João Pessoa, PB

2009

M464s *Máximo, Thaís Augusta Cunha de Oliveira.*

Super-homem moderno: análise da relação trabalho-saúde de gerentes de bancos públicos e privados / Thaís Augusta Cunha de Oliveira Máximo. - - João Pessoa: UFPB, 2009.

207f.

Orientador: Anísio José da Silva Araújo.

Dissertação (Mestrado) – UFPB/CCHLA.

1. Psicologia social. 2. Ergonomia. 3. Saúde-Trabalho. 4.  
Gerentes de Bancos.

UFPB/BC

CDU: 316.6(043)

Trabalho inserido na linha de Pesquisa Trabalho e Subjetividade do Programa de Mestrado em Psicologia Social, da Universidade Federal da Paraíba.

Para o desenvolvimento desta pesquisa e das demais atividades do Curso, a mestrandona teve o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento Pessoal de Nível Superior (CAPES), por meio de uma bolsa de estudo.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES  
PROGRAMA DE MESTRADO EM PSICOLOGIA SOCIAL

A dissertação SUPER-HOMEM MODERNO: ANÁLISE DA RELAÇÃO TRABALHO – SAÚDE DE GERENTES DE BANCOS PÚBLICOS E PRIVADOS, elaborada por Thaís Augusta Cunha de Oliveira Máximo, foi aprovada em:

João Pessoa, 06 de março de 2009

Pelos membros da banca examinadora:

---

Prof. Dr. Anísio José da Silva Araújo

---

Profª. Drª. Maria de Fátima Pereira Alberto

---

Prof. Dr. Edil Ferreira da Silva

---

Prof. Dr. Paulo Cesar Zambroni de Souza

## Resumo

Por muito tempo, os estudos relativos aos gerentes foram interditados, em parte, devido à imagem de representantes e defensores dos interesses das organizações que os mesmos possuíam perante a sociedade. Atualmente, com a reestruturação produtiva, a categoria gerencial, antes preservada, passa a ser alvo da instabilidade e da intensificação do trabalho. Tal situação é particularmente evidente no caso dos gerentes do setor financeiro, que, devido à concorrência acirrada que caracteriza esse setor, são submetidos a uma pressão constante por resultados. Tais considerações motivaram o presente estudo, que tem como *objetivo geral* analisar a relação entre o trabalho e a saúde de gerentes de bancos públicos e privados, da cidade de João Pessoa (Pb) e como *objetivos específicos* identificar as formas de inserção e de formação profissional na carreira gerencial; investigar o conteúdo e as especificidades do trabalho gerencial; delinear as condições e a organização do trabalho dos gerentes de banco; identificar as fontes de sofrimento/ prazer no trabalho, bem como a dinâmica do reconhecimento; analisar os modos de gestão adotados pelos gerentes na relação trabalho e vida privada; e descrever os processos saúde – doença dos gerentes, relacionando-os com sua atividade. *O aporte teórico* desse estudo reúne contribuições oriundas da Ergologia; Psicodinâmica do Trabalho; Ergonomia da Atividade e Clínica da Atividade. Quanto ao *Método*, privilegiou-se a entrevista semi-estruturada, tendo em vista o interesse em acessar as vivências, singularidades e perspectivas dos gerentes de banco em relação ao seu trabalho. Participaram desta pesquisa 16 gerentes de bancos públicos e privados da cidade de João Pessoa, que ocupavam gerências gerais e intermediárias. A *análise dos dados* foi conduzida através da análise de conteúdo temática. No que se refere aos *Resultados*, identificamos que a gestão por metas regula a atividade dos gerentes diariamente e, para alguns deles, esse monitoramento de prazos e resultados chega a ser sufocante. Os gerentes apontaram também como fontes de sofrimento a falta de reconhecimento por parte dos superiores e da sociedade; o relacionamento ruim com os pares e/ ou equipe; as demissões e aspectos decorrentes da Organização de Trabalho (jornada de trabalho, pressão por resultados, decisões sobre as quais não se tem autonomia e falhas no sistema do banco). Como principais fontes de prazer no trabalho gerencial, eles ressaltaram o reconhecimento por parte dos pares, dos clientes e da sociedade; e o salário. Nesse contexto de dificuldades, contradições e imprevistos, os pares surgem como instrumento valioso de aprendizado e tutoria, por meio da troca de seus saberes práticos. Sobre a saúde, identificamos que os principais sintomas relacionados ao trabalho gerencial foram a LER (Lesão por esforço repetitivo), a síndrome do túnel de carpo, problemas de coluna, problemas gastrintestinais (úlcera, gastrite, falta de apetite), colesterol alto, problemas na visão e dermatite, além dos sintomas psíquicos: nervosismo, irritabilidade, alterações do sono (insônia e pesadelos com o trabalho), depressão, tensão, estresse e dificuldade de concentração. Outro elemento de destaque nas entrevistas foi o risco, tanto no que se refere às operações financeiras, quanto relativo à segurança pessoal (riscos de assalto e seqüestro); o que resulta em insegurança para os gerentes e seus familiares. Observamos ainda que, em muitas situações, há uma influência negativa do trabalho nas relações familiares, visto que os gerentes lidam com uma carga de trabalho e uma responsabilidade muito grandes, o que faz com que cheguem em casa sempre preocupados e cansados. Além do mais, o sentimento de que devem estar sempre disponíveis para a empresa faz com que deixem sua família em segundo plano.

*Palavras – Chave:* Gerentes de banco, Saúde, Trabalho.

## Abstract

For a long time, studies related to managers had been limited, partly, due to the reputation of representatives and defenders of the corporation's best interests, which they had for society. Recently, with productive restructuration, the management category, once preserved, reaches the position of victim of instability and of work intensification. This situation is particularly evident in managers that work with the financial sector, that due to its high competition, specific of this sector, are submitted to a constant dose of pressure for results. These considerations have motivated the present research, that has as its *main goal* to analyze the relationship between the work and health of managers from public and private banks, situated in the city of João Pessoa – PB, and as *specific goals* to identify the procedures for insertion into workforce and professional graduation into management career; investigate the content and peculiarities specific of a management position; specify the conditions and work organization for bank managers; identify the sources of suffering/ pleasure at work, as well as the dynamics of notoriety; analyze the procedures adopted to mature the managers into the relationship between work and private life; describe the process health-disease in managers, in relation to their activity. The theoretical basis of this study gathers contributions from Ergology; Work Psychodynamics; Ergonomy of Activity and Clinics of Activity. As for the *Method*, with predilection to semi-structured interviews, focusing on the interest to access experiences, singularities and perspectives from bank managers in relation to their work. Sixteen main managers and intermediate managers from public and private banks in João Pessoa have collaborated to this research. *Data analysis* has been conducted throughout thematic content analysis. Considering what should be mentioned as *Results*, we identified that the goal management regulates the activity of managers daily and for some the deadlines can be suffocating. As sources of suffering, managers point out lack of appraisal from superiors and society; bad relationship with work colleagues/ team; discharges and consequences from Work Organization (labor hours, pressure for results, decisions without autonomy and system failures). As main sources of pleasure in management positions, they mentioned the appraisal from the work colleagues, clients and society; and the wages. In this panorama of difficulties, contradictions and surprises, the pairs show up as an important learning instrument and tutorship, with the exchange of their practical knowledge. About health, we identified that the main symptom related to management work would be *Repetitive Strain Injury (RSI)*, *Carpal Tunnel Syndrome*, spinal cord stress, Gastrointestinal (GI) problems, (ulcers, gastritis, lack of appetite), high cholesterol, eyesight problems and dermatitis, and also psychic syndromes: anxiety, irritability, sleep changes (insomnia and nightmares with work), depression, tension, stress and lack of concentration. Another element raised up in this research was risk related to financial operations as well as the risk to personal security (kidnapping and robbery); what results in insecurity to managers and their families. We observed also that, in many cases, there's a negative influence of work in family relationship, due to the fact that managers deal with a huge load of work and responsibility, which always brings them back home tired and preoccupied. Nonetheless, the feeling of having to be available anytime results in leaving the family as second best.

*Keywords:* Bank Managers, Health, Work.

## Dedicatória

Dedico esta dissertação aos gerentes que participaram desta pesquisa, pois sem vocês nada disso teria acontecido. Obrigada pelo desprendimento em compartilhar o seu trabalho de maneira detalhada, pela confiança em nossa pesquisa e por abdicar de um pouco do seu tempo, tão sobre carregado, para nos conceder as entrevistas. Espero que, de alguma forma, esta pesquisa traga um maior reconhecimento à sua tão complexa atividade.

## Agradecimentos

Ao Deus da minha vida, pois sem Ele nada seria. "Porque dEle, por Ele e para Ele são todas as coisas" (Rom. 11:36)

Aos meus pais, que sempre me apoiaram, que renunciaram aos seus próprios interesses em favor de seus filhos. Agradeço pelo amor, pelo sustento, pelo incentivo e pelos ensinamentos não só intelectuais, mas principalmente, as lições de vida, fundamentais para meu crescimento como ser humano.

Ao meu amor, Thiago, porto seguro, ouvinte paciente, ombro amigo, abraço acolhedor, sorriso largo e olhar compreensivo. Por compartilhar comigo os mais bonitos e também os mais difíceis momentos desde a nossa adolescência. Por tudo que já vivemos e ainda viveremos. Obrigada por me proporcionar tamanha felicidade.

Às minhas irmãs Gabriela e Tatiana, ao meu irmão Gustavo Filho e à minha sobrinha Luana. Cada um foi essencial para que eu pudesse cumprir esta etapa em minha vida. Agradeço pelo amor, conforto, cuidado e por tornarem a minha vida mais colorida.

Aos meus sogros, Manoel e Da Paz; às minhas cunhadas Rafa, Thalita e Thaiz; ao meu cunhado Kleyner; e às grandes amigas, que já fazem parte da família, Rossana e Samya. Obrigada pelo carinho e apoio.

Ao meu querido amigo e orientador Anísio Araújo. Com quem eu tenho o prazer de aprender desde o início da graduação. Por ter me mostrado a beleza da Psicologia do Trabalho, por ter me ensinado grande parte do que sei, por ter confiado e acreditado em mim. Obrigada por todos esses anos de parceria e amizade sincera.

À Profª. Fátima Pereira Alberto, pela dedicação de horas do seu tempo na leitura minuciosa do meu trabalho durante esses dois anos e pela convivência agradável. Agradeço pelas sugestões sempre coerentes e enriquecedoras.

Ao Prof. Edil Silva, que, através das participações nos encontros do grupo de estudos e mesmo das conversas informais, trouxe contribuições fundamentais a este estudo e à discussão dos dados.

Ao Prof. Paulo Zambroni, que apesar do pouco tempo de convívio, colaborou profundamente na construção desta dissertação.

Ao Sindicato dos Bancários da Paraíba, que apoiou a nossa iniciativa de estudar a saúde dos gerentes de banco e nos abriu as primeiras portas para adentrarmos no mundo bancário.

Às minhas amigas Astrid, Cláudia, Elizabete, Flaviana e Helena. Amigas de todas as horas desde a graduação, com quem eu dividi inúmeras preocupações, ansiedades, mas muitos sorrisos e confidências também. Nossas vidas têm seguido caminhos diferentes, mas mesmo a distância nunca apagará o carinho e amizade que sinto por vocês.

Aos meus queridos amigos Waldemar, Flavinha, Pr Héber e Maísa. Obrigada por serem amigos verdadeiros, tão difíceis de encontrar hoje em dia. Vocês fazem parte do meu tesouro.

Às minhas amigas de mestrado Cris, Iza, Lili, Sheyla ('as luluzinhas'); à querida Lúcia, ao meu 'padrinho' Giovani, e a todos os outros colegas de turma. Obrigada pelas risadas, pela companhia nos estudos e pela torcida nas jornadas. Vocês, mais do que ninguém, sabem exatamente o que essa conquista significa, porque a viveram junto comigo.

A todos os professores, especialmente aos coordenadores do Programa- Profª Penha e Prof. Natanael, e à querida secretária Graça, que durante esses dois anos participaram direta ou indiretamente do meu processo de formação.

## ÍNDICE

<b>Introdução</b>	<b>12</b>
<b>Capítulo 1 – As Transformações no Trabalho Bancário</b>	<b>16</b>
1.1. Sistema Financeiro: Ontem e Hoje	17
<b>Capítulo 2 – Reflexões sobre o trabalho gerencial</b>	<b>29</b>
2.1. As origens da gerência como especialidade	30
2.2. O gerente diante das transformações do mundo pós-moderno	37
2.3. O poder e suas faces	41
2.4. Mal estar gerencial	45
<b>Capítulo 3 – Estabelecendo nosso alicerce teórico</b>	<b>49</b>
3.1. Saúde	50
3.1.1. Evolução da Relação entre trabalho e saúde	50
3.1.2. Sobre o conceito de saúde	53
3.2. O que é trabalho?	55
3.3. Atividade é vida	58
3.3.1. Trabalho Prescrito e Normas Antecedentes	59
3.3.2. Trabalho Real	62
3.3.3. Atividade	63
3.4. Trabalhar é gerir	66
3.4.1. Variabilidades	66
3.4.2. Inteligência da Prática e Corpo-si	68
3.5. Coletivos de Trabalho	72
3.5.1. Regras de ofício e Gênero profissional	73
3.6. Sofrimento x Prazer: a dupla face de uma mesma moeda	75
3.6.1. Estratégias defensivas	76
3.6.2. Reconhecimento e Julgamento	79
<b>Capítulo 4 – Método</b>	<b>81</b>
4.1. A Palavra como ferramenta	82
4.2. Participantes	85
4.3. Instrumento	85
4.4. Procedimento	88
4.5. Análise dos Dados	89
<b>Capítulo 5 – Análise dos Resultados</b>	<b>91</b>
5.1. Caracterização dos Participantes	92
5.2. Divisão do Trabalho	93
5.3. Trajetória Profissional	96
5.3.1. Inserção Profissional	96
5.3.2. Carreira	98
5.3.3. Expectativas Profissionais	102
5.4. Formação Profissional	104
5.5. O Lugar do Coletivo: Análise das relações intersubjetivas entre os pares, equipe e superiores hierárquicos	112
5.6. Dinâmica do Reconhecimento	116
5.7. Vivências de Prazer e Sofrimento na atividade gerencial	117
5.8. Natureza do Trabalho Gerencial	126
5.9. Atividade	137
5.9.1. Dia Normal	137

5.9.2. Dias Intensos	156
5.10. Imprevistos	160
5.11. Riscos	164
5.11.1. Riscos pessoais	165
5.11.2. Riscos à saúde	166
5.11.3. Riscos de crédito	169
5.11.4. Riscos de assaltos e fraudes	171
5.12. Processo saúde – doença	174
5.13. Trabalho – Família	181
5.14. Tempo extra trabalho	188
Considerações Finais	190
Referências Bibliográficas	196

**Lista de Figuras**

Figura 1 – Caracterização dos participantes por função exercida e tipo de banco

Figura 2 – Organograma dos bancos públicos e privados

Figura 3 – Área de formação acadêmica dos participantes

**Lista de Tabelas**

Tabela 1 – Principais fontes de prazer e sofrimento dos gerentes

Tabela 2 – Funções dos gerentes de banco

Tabela 3 – Principais imprevistos relacionados aos clientes

**Lista de Anexos:**

Anexo I – Roteiro de Entrevista

Anexo II – Tabela de Caracterização dos Participantes

Anexo III – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Anexo IV – Certidão do Comitê de Ética e Pesquisa

## INTRODUÇÃO

*Equilibrista, Super Homem, Conciliador, Sanduíche, Dono da casa, Psicólogo, Mágico*<sup>1</sup>... Inúmeras são as definições que os gerentes de banco se dão, o que permite dimensionar as exigências e a complexidade do trabalho gerencial. Como poderemos ver ao longo desta dissertação, a atividade gerencial possui especificidades e guarda consigo dimensões pouco exploradas ou mesmo inexploradas pelos pesquisadores até então.

O fato de os gerentes serem vistos como representantes das organizações, bloqueou durante certo tempo a realização de estudos sobre essa categoria profissional, particularmente no que se refere aos temas da saúde e da subjetividade. Concordamos com Daniellou (1992), quando ele afirma que os ocupantes dos níveis gerenciais são trabalhadores como todos os demais, e, desse modo, merecem uma atenção da academia. É partindo dessa lacuna que procuramos construir o objeto de nossa pesquisa: as possíveis relações entre o trabalho e a saúde destes trabalhadores, contribuindo assim para retirar da invisibilidade esta categoria profissional.

O interesse em pesquisar este tema esteve relacionado também à constatação de que até mesmo os gerentes, que sempre estiveram envoltos em uma atmosfera de status, conforto e segurança, têm sentido os impactos da recente reestruturação produtiva. Segundo Bouffartigue (2002), no início da década de 90, o número de executivos em busca de emprego aumentou cerca de 100% em quatro anos (de 1990 a 1994), o que acarretou efeitos importantes na subjetividade desses profissionais.

A escolha, dentre as inúmeras possibilidades empíricas, dos gerentes de banco, se lastreia no fato de que o setor financeiro constitui uma das principais facetas do capitalismo globalizado, do que se pode deduzir que sobre eles (os gerentes), enquanto operadores do financeiro, recaem grandes responsabilidades e uma intensa pressão. Conforme Segnini (1988), o capitalismo financeiro despontou como uma forma superior do capitalismo e assumiu a hegemonia do processo desde então.

Tendo em vista esses elementos, o objetivo geral de nossa pesquisa é analisar a relação entre o trabalho e a saúde de gerentes de bancos públicos e privados, da cidade de João Pessoa (Pb). Como objetivos específicos, estabelecemos os seguintes:

- S Identificar as formas de inserção e de formação profissional na carreira gerencial;

---

<sup>1</sup> Os termos de caracterização dos gerentes foram retirados dos depoimentos dos próprios participantes desta pesquisa.

- § Investigar o conteúdo e as especificidades da atividade gerencial;
- § Delinear as condições e a organização do trabalho dos gerentes de banco;
- § Identificar as fontes de sofrimento/ prazer no trabalho, bem como a dinâmica do reconhecimento;
- § Analisar os modos de gestão adotados pelos gerentes na relação trabalho e vida privada;
- § Descrever os processos saúde – doença dos gerentes, relacionando-os com sua atividade.

Construímos e organizamos este texto de modo que o leitor possa acompanhar o passo a passo do nosso tema de pesquisa, desde a contextualização sócio-histórica, até as abordagens teóricas e metodológicas que perpassam o fenômeno estudado, concluindo com as análises das entrevistas. Nossa intenção é que, a cada capítulo, cresça o envolvimento e a compreensão do universo gerencial. Por isso, primeiramente fornecemos as ferramentas, para que, ao chegar à seção de discussão dos resultados (último capítulo), a compreensão acerca das vivências e da realidade de cada gerente possa ser plena, visto que, cada sujeito é único, e, ao nos contar sobre seu trabalho, nos permite adentrar no que há de mais íntimo em si mesmo: seus valores, seus relacionamentos, seu psiquismo, seu status social e sua própria identidade (Schwartz & Durrive, 2007).

No *primeiro capítulo*, procuramos estabelecer uma linha cronológica das transformações pelas quais o setor financeiro tem passado desde a sua constituição, descrevendo os acontecimentos sociais, históricos e econômicos que culminaram na profunda reestruturação dos bancos no final do século XX. Neste capítulo, nos detivemos, mais precisamente, na reflexão sobre como essas mudanças em nível mundial repercutiram nas relações de trabalho e nos modelos de gestão na sociedade brasileira, principalmente no que se refere ao sistema financeiro (nossa objeto de interesse). Procedemos também a uma análise das profundas transformações pelas quais o sistema financeiro nacional tem passado mais recentemente, bem como suas consequências para a atividade dos sujeitos envolvidos nesse processo, dando ênfase às questões relacionadas à saúde dos mesmos.

Passamos então, no *capítulo 2*, a uma análise pormenorizada do trabalho gerencial, onde explicitamos a origem da especialidade gerencial e as diferentes concepções teóricas acerca das funções dos gerentes desde a sua gênese. Refletimos,

igualmente, sobre o gerente diante das transformações do mundo pós-moderno e o mal-estar vivido por esses trabalhadores. O poder, como conceito imprescindível para o nosso estudo, também é contemplado nesse capítulo.

O *capítulo 3*, por sua vez, estabelece o alicerce teórico da pesquisa, por meio de uma apresentação do nosso entendimento dos conceitos de saúde, trabalho, atividade, variabilidades, coletivos, sofrimento e prazer, e dinâmica do reconhecimento, e ainda exploraremos outras várias definições relacionadas aos conceitos mencionados. Promovemos, para tanto, um diálogo entre a Psicodinâmica do Trabalho (Christophe Dejours), a Ergonomia da Atividade (Daniellou, Laville & Teiger, 1989; Guerin et al, 2001; Falzon, 2007), a Ergologia (Durrive, 2002; Schwartz, 2005; Schwartz & Durrive, 2007; Durrive & Schwartz, 2008) e a Clínica da Atividade (Clot, 2006a; 2006b; 2007), enfatizando os pontos de interseção entre essas abordagens teóricas. Acreditamos que a complexidade inerente ao trabalho gerencial solicita a adoção de uma perspectiva teórica multidisciplinar, que pode nos fornecer um número maior de elementos para a compreensão da atividade dos gerentes, do sofrimento e do prazer decorrentes da profissão e das inter-relações dos trabalhadores consigo, entre si e com a Organização do Trabalho (OT).

No que tange ao Método (*capítulo 4*), elegemos uma abordagem que valoriza a percepção do trabalhador acerca de sua atividade. A entrevista semi-estruturada foi a opção que se apresentou como possível, tendo em vista o interesse em acessar as vivências, as singularidades e a perspectiva dos gerentes em relação ao seu trabalho. Para a análise dos dados, a nossa escolha foi pela Análise de Conteúdo, com recorte por temas (Laville & Dione, 1999).

A análise dos resultados está descrita no *capítulo 5*, onde propomos uma reflexão sobre as categorias temáticas que emergiram a partir dos depoimentos. Nesta seção, pudemos aprofundar a realidade do trabalho dos gerentes nas suas diferentes e complexas dimensões. Nossas análises se estruturaram a partir das categorias: Divisão do Trabalho, Trajetória Profissional, Formação Profissional, Coletivos de Trabalho, Dinâmica do Reconhecimento, Natureza do Trabalho Gerencial, Atividade, Imprevistos, Riscos, Processo Saúde – Doença, Prazer e Sofrimento, e Trabalho e Família. Procuramos esclarecer as diferentes características dos discursos dos gerentes na tentativa de extrair seus sentidos, ou seja, compreender as significações no contexto da fala dos mesmos.

# CAPÍTULO 1

## AS TRANSFORMAÇÕES NO TRABALHO BANCÁRIO

A partir da segunda metade do século XX, nos deparamos com inúmeras mudanças nos contextos econômico, político, social e cultural, em nível mundial (Lombardi, 1997). As transformações ocorridas no sistema produtivo alteraram, de maneira significativa, a organização das empresas, que modificaram seus modelos organizacionais para adaptarem-se às condições de imprevisibilidade produzidas pela transformação econômica e tecnológica.

Jinkings (1995) afirma que as mudanças no trabalho bancário inserem-se num contexto de transformações históricas e sociais, no qual a automação e os novos modos de produção e de exploração da força de trabalho demandaram a existência de um novo tipo de trabalhador, que refletisse a ideologia da necessidade de intensa produtividade e flexibilização. Daí o papel indiscutível do trabalho bancário como impulsionador do processo de reprodução do capital.

Nesse contexto histórico, é válido destacar que uma das especificidades do setor financeiro é o seu objeto, a mercadoria dinheiro. Por conta disso, o bancário é visto, desde sua constituição, como “depositário da riqueza alheia gerida pelo banco” (Jinkings, 1995, p. 32). Esse simbolismo que envolve a categoria bancária, aliado à representação que as pessoas fazem da profissão, oculta, muitas vezes, as verdadeiras repercussões do trabalho sobre esses indivíduos. O impacto vivenciado nas condições de emprego, salário e qualificação dos trabalhadores, bem como a intensificação do ritmo de trabalho imposta pela crescente automatização no setor bancário, afeta tanto as condições objetivas e materiais da vida e do trabalho, quanto a subjetividade dos trabalhadores.

É nosso intuito proceder a uma discussão acerca dessas mudanças estruturais e organizacionais vivenciadas no setor bancário, refletindo sobre o papel que o banco tinha no início de sua história e o novo papel, desenhado a partir das reformas financeiras e das exigências mundiais de modernização e competitividade.

## 1.1. SISTEMA FINANCEIRO: ONTEM E HOJE

Ao longo da história, modificaram-se as formas de execução e organização do trabalho bancário como efeito das inovações tecnológicas e organizacionais implementadas. Como declara Jinkings (1995), a tradicional matéria prima (papel

moeda) foi sendo substituída por dados armazenados e manipulados em sistemas operacionais eletrônicos, fato que trouxe consigo uma profunda reestruturação da identidade e da atividade bancária.

Voltando, então, a um passado recente do setor financeiro no Brasil, chegamos à *década de 20*, na qual a relação entre os bancários e os banqueiros era de completa dominação por parte dos últimos. Não existia predeterminação de funções nas agências e o trabalho era completamente manual (Segnini, 1998).

*Na década de 30*, contexto caracterizado pelo intenso processo de expansão industrial e exploração da força de trabalho em nível mundial, o desenvolvimento e fortalecimento do sistema financeiro encontram-se imbricados com a intensificação do processo de industrialização e urbanização (Segnini, 1998). Como o mercado interno estava em intensa expansão, o Estado necessitava que os bancos aperfeiçoassem os serviços de crédito aos empresários e que se mantivessem fortes face aos bancos estrangeiros, a fim de dinamizar a acumulação capitalista no país.

Devido às mudanças econômicas e políticas no país (que possibilitaram o desenvolvimento do processo de industrialização) as transações financeiras se intensificaram, possibilitando a introdução de máquinas simples para a realização dos registros bancários. Nessa conjuntura, surge o gerente como maior autoridade na agência, responsável pelos negócios bancários e dotado de um alto prestígio social perante os clientes e demais funcionários (Segnini, 1998).

Neste período, apesar do grande volume de incentivos estatais aos bancos, o trabalho bancário estava pautado na realização de operações relativas a contas correntes, crédito e cobrança (Jinkings, 1995). Contudo, mesmo com a realização de ‘poucas’ funções, a jornada de trabalho dos bancários estendia-se pela madrugada, devido às dificuldades encontradas com a manipulação de muitos papéis e de dados dos clientes. Outra característica inerente à categoria dos bancários, na década de 30, era a não padronização dos salários entre as diversas instituições financeiras, o que resultava em enormes disparidades, inclusive com relação a funções semelhantes.

A lei das 6 horas surgiu então, em meados de 1933 (durante o governo de Getúlio Vargas), com o intuito de combater tais excessos, estabelecendo a jornada de 6 horas, prorrogável até 8 horas diárias. Apesar de ter sido incluída na CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) em 1943, essa inovação foi pouco cumprida pelos bancos e mesmo atualmente, o cumprimento da lei das 6 horas é uma luta constante, porque os bancos estão permanentemente buscando infringi-la.

Jinkings (1995) identifica que, na década de 30, a saúde do bancário já era profundamente afetada por condições de trabalho insalubres. A tuberculose, por exemplo, foi uma doença profundamente associada ao bancário, assim como a ‘psiconeurose bancária’, que tinha por sintomas: fraqueza, dificuldade de concentração, dor de cabeça, insônia, irritação, fobias, angústia, entre outros.

*Na década de 40*, principalmente no pós Guerra, observa-se a intensificação do processo de concentração bancária no Brasil, e em paralelo, o aumento do número de agências, visto que este período, em continuidade ao anterior, foi caracterizado por uma busca de concentração de renda ainda maior (Jinkings, 1995).

O intenso progresso industrial dos *anos 50* e o desenvolvimento crescente do mercado interno resultaram em um crescimento ainda maior da demanda por créditos, propiciando uma grande expansão do sistema financeiro nacional. Mas, foi com a chegada dos *anos 60* e com o estabelecimento de um modelo econômico que incentivava a concentração de renda sem atribuir importância às políticas sociais, que o sistema financeiro nacional passou por um período de profunda reestruturação.

Jinkings (1995) relaciona diretamente essa intensa expansão do capital financeiro, em condições monopolistas, ao modelo econômico e político imposto pela ditadura militar, que tinha como propósito a intensificação dos padrões de acumulação capitalista. Lipietz (1989), a esse respeito, faz uma reflexão acerca do papel que as ditaduras na América Latina tiveram como disseminadoras dos princípios fordistas<sup>2</sup> e do Imperialismo Cultural Norte Americano. Segnini (1998) também faz coro a essa reflexão, ao afirmar que o golpe militar de 1964 significou a concretização de um projeto econômico cujo objetivo era acelerar a taxa de desenvolvimento econômico e inserir o país no processo de internacionalização do capital.

Após o início do regime militar de 1964, foram aprovadas reformas que estimularam fusões e concentração de bancos, garantindo-lhes o direito de diversificar seus serviços (seguros, turismo e fundos cambiais) (Markowitz, 2004). A Reforma Bancária de 1964, a Reforma do Mercado de Capitais (1965) e o Plano de Ação Econômica do governo (1964-1966) criaram mecanismos legais de controle e fiscalização das instituições financeiras (públicas e privadas), estabelecendo a formação de instituições financeiras especializadas na captação e aplicação de recursos a médio e

---

<sup>2</sup> Alguns dos princípios que foram introduzidos com o Fordismo foram: a padronização dos métodos, máquinas e instrumentos de trabalho; a percepção do trabalhador como apêndice da máquina; desqualificação do operário; intensificação e racionalização do trabalho e aumento da mais valia (Fleury e Vargas, 1983).

longo prazo e institucionalizando a correção monetária na remuneração das aplicações em poupança, dentre outras medidas (Jinkings, 2002).

A partir de então, o sistema financeiro experimentou um acréscimo no volume de serviços prestados, tornando-se especializado e diversificando-se no que se refere às atividades realizadas. Multiplicaram-se, então, estabelecimentos específicos, tais como: Financeiras, Bancos de Investimento, Seguradoras e Instituições de Crédito Imobiliário. Segnini (1998) aponta como consequências dessas medidas a concentração e centralização dos sistemas financeiros na forma de conglomerados, ou seja, uma tendência à concentração de capital que fez com que bancos de pequeno e médio porte fossem incorporados pelos grandes monopólios financeiros (Jinkings, 1995).

Jinkings (2002) advoga que nos anos 60 foram implementadas as primeiras inovações tecnológicas, como os Centros de Processamento de Dados (CPD's), que significaram a interligação de todas as agências em torno de um banco de dados unificado. Os CPD's tinham o objetivo de melhorar e dinamizar o atendimento aos clientes, embora trouxessem consigo outros efeitos não tão favoráveis, tais como o início do processo de fragmentação e esvaziamento do trabalho bancário tradicional.

As transformações organizacionais dessa época, por sua vez, resultaram em uma excessiva racionalização e normatização do trabalho bancário em torno de manuais pouco flexíveis. Jinkings (1995) destaca que “a cisão entre aqueles que concebem, planejam e controlam o processo de trabalho e aqueles que simplesmente o executam manifestava-se de modo peculiar no trabalho bancário” (p. 48).

A análise do trabalho bancário tem apontado para um processo permanente de desqualificação, particularmente a partir da década de 60, momento em que o bancário passou a ser denominado operário desqualificado de colarinho branco, o que possibilitou a eclosão de inúmeras greves (Segnini, 1998).

O bancário tradicional que tinha como principal meio de trabalho a moeda, começa a ceder espaço para um novo profissional que tem na informação sua principal ferramenta de trabalho, alterando-se, significativamente, o status da profissão do bancário. Grisci e Bessi (2004) descrevem as constantes mudanças no perfil do bancário ao longo do tempo ao afirmarem que o bancário contador (dos anos 40 e 50), com conhecimento sobre todo o processo de trabalho, com perspectiva de carreira e detentor de status social, passa a ser um funcionário pouco qualificado e seu trabalho fragmentado em tarefas simples e repetitivas.

Em meados da *década de 70*, diversificou-se a natureza dos produtos bancários, já que os bancos continuavam a operar em termos de bancos múltiplos com o intuito de fazer frente à concorrência internacional (Larangeira, 1997). Na perspectiva de consolidarem-se como bancos múltiplos, as instituições financeiras passaram a criar uma gama de produtos que deveriam ser vendidos pelos próprios funcionários, inclusive pelos gerentes. O bancário passa, então, a acumular mais uma responsabilidade: a de vendedor (Grisci & Bessi, 2004).

As reformas repercutiram, outrossim, no papel desempenhado pelos bancos na sociedade, que adotaram a postura de diversificação das atividades, aumento do atendimento ao público, do número de agências, bem como das vendas dos produtos do banco. Paralelamente a esses acontecimentos, ocorreu uma grande centralização dos procedimentos administrativos, por meio da padronização de rotinas e serviços bancários, fato este que repercutiu diretamente nas condições de trabalho dos bancários. Segnini (1998) declara que todas as mudanças no setor bancário voltaram-se a um esforço sistemático no sentido de ampliar a carteira de clientes em um contexto de intensa concorrência interbancária.

É interessante situar que o fim da década de 60 e o início da década de 70 foi um período em que o capitalismo em nível mundial dava indícios de que iria enfrentar mais uma crise. Nesse momento, o conjunto de práticas de controle do trabalho, tecnologias, hábitos de consumo e estrutura de poder político-econômico, nascidas no período do pós-guerra, entrava em declínio, iniciando-se uma época de rápidas mudanças, fluidez e incerteza. Tais fatores deram origem a um novo regime de acumulação batizado de “flexível”, que surgia como sucessor ao fordismo e que se baseava numa recombinação particular de utilização das estratégias de mais-valia absoluta e relativa (Lombardi, 1997).

O intuito principal desse novo regime era obter maiores lucros, mesmo que para isso as organizações precisassem tomar medidas como redução de salários, aumento da carga horária e diminuição de postos de trabalho. Com a justificativa de aumentar a mais valia, foi promovida uma reestruturação organizacional, por meio da implementação de diversas inovações tecnológicas que ocasionaram cortes de empregos, de forma generalizada e em todos os setores econômicos, inclusive no setor bancário.

No que tange à organização do trabalho, ocorreu entre as décadas de 80 e 90, a crise dos princípios tayloristas/fordistas de organização e sua substituição por novos

conceitos, baseados na integração de tarefas e na flexibilidade de mão-de-obra. Nessas condições, o processo de trabalho fordista tornava-se cada vez menos adequado às necessidades das grandes empresas e passava a ser substituído pela produção enxuta, flexível, com elevada base técnica e altamente diversificada.

Segundo Castells (2006), em resposta à crise do taylorismo – fordismo, uma série de transformações foi introduzida de tal sorte que as organizações pudessem se adequar às incertezas decorrentes do ritmo frenético de mudanças econômicas em nível mundial. Tornava-se imprescindível, então, que os processos de produção em massa fossem redefinidos para uma produção mais enxuta, de acordo com as demandas mercadológicas. O aumento do mercado exigia, portanto, que os bancos operassem cada vez mais pautados na eficiência e rapidez, o que significava agilização do fluxo de informações, redução de custos, aumento da produtividade e intensa redução dos postos de trabalho (Jinkings, 1995). Estavam, então, reunidas as condições para a automatização bancária no Brasil.

Durante a *década de 80*, o sistema bancário experimentou uma verdadeira revolução tecnológica, que resultou em profundas inovações organizacionais no tocante à informatização dos serviços, às formas de gestão, e ao perfil exigido pelos trabalhadores (Larangeira, 1997). A automação iniciou-se no interior das agências com a informatização do sistema administrativo de retaguarda dos bancos, objetivando racionalizar o trabalho interno e aumentar a produtividade. Outros eventos foram a implantação do sistema ‘*on line*’ entre as agências, bem como a captura e transferência eletrônica de dados externamente ao banco.

Com as transformações tecnológicas, pôde-se aumentar a rapidez e a eficiência nas operações realizadas, e os bancos concentraram-se cada vez mais no aperfeiçoamento do atendimento especializado aos clientes. Tal filosofia se refletiu diretamente na arquitetura das agências, que passou a dedicar mais espaço à área de contato direto com o público, ampliando também o número de caixas eletrônicos de auto-atendimento externos à agência. Os caixas automáticos já realizavam uma série de serviços ao cliente (saldo em conta e poupança, saques, transferências) sem que ele precisasse ir até o caixa tradicional (Souza, 2007). Foi criada a figura do gerente de negócios, que ficaria responsável, especificamente, pelas atividades de vendas nos bancos (Jinkings, 1995).

É importante destacar, que nessa época, o lucro dos bancos estava baseado no ritmo inflacionário, no aumento dos custos financeiros e nas altas taxas de juros. O

Plano Cruzado<sup>3</sup> (1986), então, fez com que se instaurasse uma crise econômica no setor financeiro, impactando a lucratividade dos bancos, devido às medidas de congelamento dos preços e de restrição à correção monetária.

Essa reestruturação compreendeu a redução dos custos operacionais, com racionalização e otimização do uso da informática, fechamento de agências, exclusão das contas pequenas (consideradas não-rentáveis), demissões progressivas de funcionários e terceirização de diversas atividades. Paralelamente, buscava-se investir em tecnologias mais flexíveis e de custo mais baixo (Jinkings, 1995; Merlo & Barbarini, 2002).

Mesmo com a decadência do Plano Cruzado, e o retorno da lucratividade dos bancos, a postura de enxugamento da estrutura interna permaneceu. O cenário era de crescimento da automatização dos serviços internos, diminuição do trabalho manual e terceirização de postos de trabalho.

Segnini (1998) pontua que o sistema financeiro no Brasil se constituiu como uma ‘ilha de modernidade’ dentro do país, em fins dos anos 70 e início dos anos 80. Ou seja, foi o próprio setor que viabilizou o desenvolvimento da indústria nacional de informática devido à automação bancária, que terminou por se difundir por todo o sistema financeiro. E esse fator fez com que o sistema financeiro brasileiro fosse um dos mais informatizados do mundo. A autora afirma ainda que parece ser consenso que as novas tecnologias determinaram o desenvolvimento de uma nova forma de racionalização do trabalho, na qual o trabalho humano intelectual é transferido para as máquinas, resultando em uma nova organização das funções dos trabalhadores.

Garcia (1999) reforça que as pressões por uma maior flexibilização das relações de trabalho se intensificaram com a *chegada dos anos 90*, motivadas pelo processo de abertura econômica, que impôs a necessidade de reestruturação em todos os setores da economia brasileira e de adaptação aos imperativos da globalização, da reestruturação produtiva e das políticas neoliberais. Com a necessidade incessante de adaptação ao mundo globalizado, as empresas passaram a investir pesadamente no alcance de uma maior velocidade e flexibilidade, tornando-se indiferentes às restrições de tempo, de espaço e de moeda (Grisci, 2002).

---

<sup>3</sup> O Plano Cruzado foi um plano econômico lançado pelo governo brasileiro em 1 de março de 1986, que tinha como objetivo principal a contenção da inflação através do congelamento de preços. Alguns dos fatores que o levaram ao fracasso foram a falta de medidas econômicas, por parte do governo, para controlar os gastos públicos, o congelamento da taxa de câmbio (que levou o país a perder uma parcela considerável de reservas internacionais) e os juros da economia (que por estarem negativos, desestimularam a poupança e prejudicaram o lucro dos bancos).

A partir do Governo Fernando Collor (1990 – 1992), surge um movimento de abertura comercial e financeira, que interligava as políticas econômicas e monetária brasileiras aos interesses do grande capital transnacional. As mudanças estruturais atingiram diretamente o setor industrial, promovendo uma ruptura com a política de substituição de importações, que havia funcionado como cenário para a maioria dos programas de desenvolvimento do país desde os anos 30.

Com a implantação do Plano Real<sup>4</sup>, em 1994, e a perspectiva de estabilização da inflação, o setor bancário passou, mais uma vez, por um processo de reestruturação que se refletiu diretamente no âmbito do trabalho. Costa (2003) ressalta que esta experiência de adaptação competitiva ao mercado global deu início a processos generalizados de reestruturação produtiva dentro das empresas, tais como: fechamento de fábricas, redução de hierarquias, terceirização, modernização tecnológica, redefinição organizacional dos processos produtivos, precarização, intensificação do trabalho e das doenças relacionadas ao trabalho e de cobrança excessiva por metas e por qualificação profissional.

Tais medidas resultaram então, num fenômeno de demissão em massa de amplitude jamais vivida na história da industrialização do país (Garcia, 1999). Dados do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE, 1997) apontam que do final dos anos 80 até meados da década de 90 os bancos demitiram cerca de 40% dos seus funcionários, passando de 811.892 bancários (em janeiro de 1989) para 497.108 (em dezembro de 1996).

As novas formas de gestão passaram a focalizar uma nova maneira de atendimento aos clientes como forma de redução de custos e de aumento de lucratividade, ou seja, os próprios clientes passaram a executar grande parte das operações até então realizadas pelos escriturários, ficando o espaço das agências destinado, sobretudo – mas não apenas – ao trabalho que depende da intervenção direta dos gerentes.

Assim, através da instalação de caixas eletrônicos de auto-atendimento, externos às agências, de serviços por telefone e, mais tarde, pela internet, os bancos puderam oferecer serviços aos clientes aparentemente sem o concurso do trabalho do bancário, fazendo com que os próprios clientes passassem a executar grande parte das operações, via auto-atendimento. Paralelamente, porém, com o aumento cada vez maior do número

<sup>4</sup> O Plano Real foi um plano de estabilização econômica conduzido sob o governo de Itamar Franco, cujo objetivo principal era controlar a hiperinflação existente na época.

de produtos e serviços oferecidos pelos bancos, e a necessidade de comercializá-los e aumentar os lucros, resultou em alterações significativas na arquitetura das agências, que passaram a destinar mais espaço ao atendimento personalizado (Souza, 2007).

A ênfase no cliente e na expansão dos serviços para além das agências bancárias continuou nos anos 90. O DIEESE destaca que, no ano de 1996, existiam 8.367 postos de atendimento fora das agências. No ano de 2000, esse número subiu para 14.453 postos, e no ano de 2005, o índice de postos eletrônicos apresentou um crescimento robusto de 76,6%. O atendimento tradicional, por sua vez, permaneceu estabilizado e o total de agências bancárias e postos tradicionais praticamente não variou, segundo dados da Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN).

Além da sofisticação no atendimento ao cliente, outros aspectos característicos dessa época foram a institucionalização da figura do banco múltiplo e a grande inserção de bancos internacionais no Brasil. Ou seja, o cenário vai se tornando progressivamente mais competitivo, demandando a flexibilização dos serviços prestados e o enxugamento dos postos de trabalho (Grisci & Bessi, 2004).

Nesse contexto, onde a flexibilidade ocupa um espaço cada vez maior, aliando-se às novas tecnologias, resta ao trabalhador flexibilizar-se e adaptar-se aos novos cenários. O novo trabalhador bancário configura-se, portanto, como aquele que responde afirmativamente e imediatamente a quaisquer demandas que se apresentem, caracterizando-se como protótipo de flexibilidade. Tais aspectos, sem dúvida, resultam em grande desgaste físico e mental da força de trabalho, que precisa diversificar sua atuação e intensificar os lucros sob a ameaça constante da perda de emprego (Grisci & Bessi, 2004).

Jinkings (2002) reflete que o novo padrão imposto ao trabalhador pela reestruturação exige não somente a mobilização dos corpos, mas a mobilização total do indivíduo, não somente sua energia física, mas também sua energia psíquica e afetiva. Assim, a polivalência do bancário e a sua habilidade em lidar com as tarefas não prescritas se tornam super valorizadas, ou seja, dá-se importância ao saber prático do trabalhador (Larangeira, 1997).

Há um movimento de elevação da qualificação do bancário, por meio de políticas de formação e treinamento e promoção de vários cursos técnicos na própria instituição de trabalho (Larangeira, 1997). Os cursos, no entanto, aumentaram a carga de trabalho, e os bancários passaram a ser reféns dessas requalificações, visto que elas

se constituíam como pré-requisito para promoções e até mesmo para a manutenção do emprego (Souza, 2007).

Nos anos 80, as chamadas “chefias intermediárias” – responsáveis diretas pelo controle e supervisão do trabalho nas diversas seções dos bancos – eram figuras centrais nas relações de poder ali estabelecidas. Com efeito, como personificação do poder organizacional no ambiente de trabalho, o bancário detentor de cargo de chefia constituía-se na expressão inequívoca da autoridade patronal (Jinkings, 2002).

Atualmente, contudo, as atitudes de controle e supervisão das chefias não são mais tão necessárias para manter a disciplina do bancário, já que ao controle burocrático, sobrepõe-se a autoridade do mercado e os trabalhadores são responsabilizados pela sua própria sobrevivência no banco (Jinkings, 2002). Objetivando, portanto, a agilização das decisões e a legitimação da autonomia dos trabalhadores, houve uma significativa transformação do status do gerente, decorrente da perda da autoridade dentro da agência (deshierarquização).

A flexibilização, tanto no que se refere à diminuição dos postos de trabalho, como na polivalência funcional, são exigências da lógica capitalista que visa aumentar a lucratividade por meio da maior exploração da força de trabalho (Garcia, 1999). Atribui-se, no entanto, o controle e os mecanismos coercitivos aos movimentos e pressões da concorrência mercadológica e às exigências de aumento da produtividade e da “eficácia” do trabalho, isentando a organização desse papel (Jinkings, 2002).

Jinkings (2002) destaca que, em todo o mundo, milhões de trabalhadores foram atingidos pela reestruturação do mercado de capitais. No entanto, foi a categoria dos bancários que vivenciou de modo singular essas transformações, por meio da aceleração do processo de concentração bancária, privatização dos bancos estaduais, demissões em massa nos bancos privados<sup>5</sup>, aumento da terceirização e abertura ao capital estrangeiro.

Netz e Mendes (2006) também afirmam que a categoria bancária parece ser a que melhor reflete a condição moderna do desgaste humano no processo de trabalho, principalmente devido à introdução das novas tecnologias no setor, que ocasionou uma profunda reestruturação organizacional e, consequentemente, intenso desemprego, terceirização e precarização do trabalho, e intensificação do trabalho.

Mudaram também as formas de gestão, que agora privilegiam a capacidade de decisão do trabalhador, a diminuição dos níveis hierárquicos dentro das agências e a

---

<sup>5</sup> Jinkings (2002) afirma que dos cerca de 1 milhão de bancários regularmente contratados na década de 80, restavam somente 338 mil ao término de 2000.

ênfase na qualidade no atendimento ao cliente. Dentre as principais políticas de gestão destaca-se o Programa de Qualidade Total (Druck et al., 2002). A gestão da qualidade total marcou o deslocamento da análise do produto ou serviço para a concepção de um sistema da qualidade com foco no cliente. A qualidade, portanto, deixou de ser um aspecto do produto e responsabilidade apenas de departamento específico, e passou a ser um problema da empresa, abrangendo, como tal, todos os aspectos de sua operação (Longo, 1995).

Souza (2007) destaca que o bancário passou a ser exigido quanto à necessidade de amplo conhecimento do mercado financeiro, domínio da tecnologia das operações financeiras, habilidade no relacionamento com os clientes<sup>6</sup> e com a equipe de vendas e capacidade de decisão frente a imprevistos.

Os anos 2000 trouxeram consigo a progressiva substituição do dinheiro papel pelo dinheiro eletrônico (cartão magnético) e da agência física pela agência eletrônica. Podemos observar ainda a transformação das agências bancárias em lojas informatizadas de produtos e serviços (Jinkings, 2002). Consolida-se, desse modo, a focalização no atendimento, em função da crescente oferta de produtos e serviços financeiros, definindo os trabalhadores de banco, em especial os gerentes, como vendedores, sujeitos a metas constantes impostas pelas diretorias dos bancos e a um sistema de remuneração variável (com o intuito de aumentar a produtividade e intensificar o trabalho). Mascia (2007) afirma que os gestores passaram a assumir a tarefa de relação com os clientes e de apresentar as ofertas de produtos e serviços.

As inúmeras transformações tecnológicas vivenciadas pelo setor financeiro ao longo dos anos alteraram significativamente as formas de organização e de gestão do trabalho. Nesse sentido, o trabalho bancário experimentou uma intensa precarização, aliada ao aumento do ritmo de trabalho, à pressão para o cumprimento das metas e às crescentes exigências por qualificação e flexibilidade funcional. Tais aspectos estão diretamente relacionados aos novos problemas de saúde que têm surgido na categoria dos bancários. Netz e Mendes (2006) ressaltam que essas transformações trouxeram impactos significativos, não apenas no processo de trabalho dos bancários, mas também na sua saúde, deixando marcas nos corpos, nos modos de viver, nos prazeres e nas dores. Jinkings (2002) também afirma que a precarização e organização do trabalho têm sido fatores bastante significativos no desgaste da saúde dos trabalhadores.

---

<sup>6</sup> Segnini (1998) destaca que a importância dada ao bom atendimento aos clientes (no final da década de 90) foi um dos fatores que fizeram com que a participação das mulheres no setor bancário se tornasse mais valorizada.

O processo de ajuste nos bancos tem sido extremamente doloroso para a categoria. Pode-se mencionar o fato de que os momentos de crises econômicas ou de transformações intensas nos processos de trabalho estão profundamente associados a problemas de saúde, podendo resultar em problemas físicos (de ordem psicossomática) ou mesmo psíquicos (Jinkings, 2002).

## CAPÍTULO 2

### REFLEXÕES SOBRE O TRABALHO GERENCIAL

Por muito tempo, as pesquisas relacionadas ao trabalho gerencial foram negligenciadas no meio científico devido à imagem que se tinha desses profissionais. Entre os motivos principais dessa interdição estava a crença de que os gerentes, por serem os representantes das organizações e assim usufruírem de uma condição privilegiada, eram imunes ao sofrimento e ao desgaste físico e emocional no trabalho.

Inegavelmente, os gerentes exercem fascínio na sociedade, principalmente devido ao status social e financeiro que esse lugar lhes outorga. Contudo, para além dessa aparente atmosfera de prestígio e razoável condição financeira, o nosso foco, neste capítulo, são as implicações que um contexto de profunda instabilidade, urgência e complexidade laboral podem ter para a saúde dos gerentes.

Sarriera e Silva (2003) corroboram nossas idéias ao afirmarem que a função gerencial apresenta inúmeros atrativos, tais como os altos salários, o status, a posição de respeito e o poder, mas, em contrapartida, submete aqueles que a exercem a situações constrangedoras, competitivas e conflituosas.

A literatura acerca do tema (Davel & Melo, 2005; Melo, 1999; Serva & Ferreira, 2006) mostra que a posição dos gerentes e a responsabilidade pela condução da organização conferem ao trabalho gerencial especificidades no tocante ao enfrentamento constante de situações que merecem reflexão e decisão. A ambigüidade funcional, o excesso de responsabilidades, a intensificação do trabalho (do ponto de vista do aumento das horas trabalhadas e da carga de trabalho) e as dificuldades de conciliação do trabalho com a vida privada são alguns dos elementos que estão na origem dos dilemas psíquicos que os gerentes enfrentam na atualidade.

Não existe um campo muito bem delimitado em se tratando do trabalho gerencial. Melo (1999) indica que, apesar desse objeto de pesquisa ser alvo de inúmeros estudos, ainda permanece como fonte de inúmeras controvérsias. Nesse sentido, esta dissertação se associa a outros esforços investigativos no sentido de conferir ao trabalho gerencial uma maior visibilidade.

## 2.1. AS ORIGENS DA GERÊNCIA COMO ESPECIALIDADE

Braverman (1987) ressalta que a necessidade de uma pessoa para controlar grandes grupos de trabalhadores não é recente e que a origem dessas práticas está

situada muito antes da época burguesa. Aktouf (1996) concorda que as funções de gerência são muito antigas na humanidade, haja vista que desde a pré-história os homens das cavernas já se organizavam em torno de uma supervisão hierárquica.

Maglin (1989) também enfatiza que a hierarquia no trabalho não nasceu com o capitalismo, sendo uma característica de todas as sociedades e não um traço específico das sociedades industrializadas. Se voltarmos nosso olhar para a antiguidade, por exemplo, podemos perceber que na realização das construções clássicas da história, tais como as pirâmides do Egito e a muralha da China, já havia a presença de coordenadores, ou melhor, capatazes, que eram responsáveis pelo controle e coerção dos trabalhadores.

Nesse sentido, a supervisão no período pré-capitalista se dava por meio de uma pressão intensa utilizando armas, chicotes e cassetetes. Tais práticas, contudo, experimentaram transformações ao longo da história, devido ao aumento da complexidade dos contextos e das operações de trabalho e à crescente intensificação das lutas operárias em busca de melhores condições de trabalho e preservação da saúde (Aktouf, 1996).

Con quanto a figura do ‘gerente’ exista desde as sociedades pré-capitalistas, podemos situar três diferenças básicas entre as figuras de autoridade típicas do modelo artesanal, vigente durante a era feudal, e os gerentes que surgiram com o capitalismo. A primeira delas é que, no modelo artesanal, a figura do produtor estava tanto na base quanto no ápice do processo produtivo, ou seja, o mestre trabalhava junto com o aprendiz. A segunda distinção se refere ao fato de que, antes do capitalismo, a hierarquia era linear e não piramidal e, sendo assim, os aprendizes tinham oportunidades de ascender no ofício, podendo chegar a mestres. A terceira é que o artesão detinha conhecimento total do produto e do processo de trabalho (Maglin, 1989).

O capitalista, ao contrário dos reis e faraós, lidava com o trabalho assalariado, ou seja, o tempo do assalariado pertencia ao empregador, que, por tê-lo comprado, queria utilizá-lo da maneira mais rentável possível (Linhart, 2006a). Assim sendo, ele precisava controlar cada momento da produção – do mais elementar ao mais complexo – a fim de contribuir para o excedente e o acúmulo de capital. Nas fábricas, a função das hierarquias era retirar do operário o conhecimento sobre o funcionamento das máquinas, controlando a totalidade da produção e da força de trabalho (Gorz, 1989).

Entretanto, as práticas capitalistas não começaram com o surgimento das fábricas, como frisamos anteriormente. A fase pré-capitalista foi caracterizada por uma

postura do comerciante (futuro capitalista) de não considerar a diferença entre a força de trabalho e o máximo de trabalho que poderia ser obtido da mesma. Talvez por isso, os comerciantes praticavam a subcontratação, sob a forma de trabalho domiciliar (Braverman, 1987).

O sistema de subcontratação teve sua vigência até a segunda metade do século XVIII, quando os seus limites se tornaram bastante evidentes, já que o mesmo não favorecia a obtenção da máxima rentabilidade, devido a problemas como irregularidades da produção, perdas de material, lentidão da produção, falta de uniformidade e rigor na qualidade do produto (Braverman, 1987). Maglin (1989) também aponta que, no sistema domiciliar, o comerciante estava suscetível a prejuízos, posto que o operário se utilizava de vários expedientes para aumentar os seus ganhos durante o processo de fabricação, substituindo a matéria prima por outra de qualidade inferior, escondendo imperfeições no produto e desviando mercadorias. Concluiu-se, portanto, que o sistema domiciliar impedia um maior desenvolvimento da divisão do trabalho, porque colocava fora do alcance do futuro capitalista uma grande parcela do potencial de trabalho humano que poderia ser apropriado por meio do controle sistemático e da reorganização do processo de trabalho (funções assumidas pela gerência capitalista posteriormente).

Com a Revolução Industrial iniciada na Inglaterra a partir de 1780, a forma de produção foi completamente alterada. Nesse contexto, as fábricas surgiram como melhor solução para disciplinar a força de trabalho, aumentar a fiscalização e o controle sobre os trabalhadores, reduzir os custos e impor o ritmo de produtividade de acordo com os interesses do capitalista (Maglin, 1989). A expansão das indústrias por todo mundo civilizado proporcionou a inauguração de uma nova forma de organização do trabalho, substituindo o sistema artesanal pelo fabril, com produção mecanizada e em série (Kladis & Freitas, 1996).

Paralelamente às mudanças ocorridas no âmbito do trabalho, houve uma transformação da estrutura social e econômica vigente. Em contraposição à ideologia católica de resignação e condenação da riqueza, surgia a ética protestante que estimulava a poupança e o investimento, contribuindo assim, para a expansão do “espírito do capitalismo” e o fortalecimento das fábricas e indústrias (Weber, 2006). Chegamos então ao momento de transição da manufatura para o capitalismo industrial, no qual o exercício crescente do trabalho cooperativo (sob as ordens de um único capitalista) e o surgimento de novas indústrias (que não tinham experiência em

manufatura e que exigiam o exercício de diferentes tipos de trabalho), demandavam uma nova configuração de gerente.

Aktouf (1996) assinala que, nesse contexto, a habilidade central do gerente situava-se em torno de sua capacidade de organizar, de subdividir as tarefas, de disciplinar e de supervisionar o trabalho, obtendo o máximo possível dos trabalhadores. A exigência por tais habilidades era resultado das funções que executava, visto que o gerente era responsável por ordenar as operações, centralizar o suprimento de materiais, atribuir funções, manter atualizados o registro de custos e as folhas de pagamento, bem como os cálculos de lucros e perdas. Assim, na indústria capitalista, as funções de concepção e coordenação do trabalho passaram a ser atribuídas à gerência (Braverman, 1987), bem como o poder de contratar e demitir (Teodósio, Gaspar & Rodrigues, 1998).

O controle, que antes estava pautado na obediência aos costumes e ao mestre (como funcionava nas oficinas de manufatura), adquiriu novo sentido para o capitalista, pois o gerente agora tinha de obter ou exigir de seus empregados um alto nível de obediência e de cooperação para assegurar a produtividade.

Foi com Taylor, no ocaso do século XIX, que foram aprimorados os sistemas de controle da força de trabalho por meio da separação entre a concepção e a execução do trabalho, passando o conhecimento do processo de trabalho para as mãos de técnicos e especialistas, por meio da análise, sistematização e racionalização do trabalho. Para Taylor, o controle do trabalho implicava, necessariamente, em controle das decisões que são tomadas no curso do trabalho e isso só ocorreria quando os operários não possuíssem mais nenhuma participação na fase de planejamento, restringindo-se à execução de tarefas fragmentadas do processo de produção.

Leite (1994) corrobora essa idéia, ao afirmar que Taylor propôs uma gerência que reunisse todo o conhecimento sobre o trabalho e eliminasse toda atividade de concepção no chão da fábrica, expropriando o saber do operário. Aktouf (1996) denomina o modelo de gerenciamento proposto por Taylor como ‘modelo militar’ e afirma que, em decorrência dele, surge a separação radical entre os que pensam e os que devem obedecer e a emergência do chefe como aquele que “concebe, pensa, prevê e ordena” (p. 31).

A Teoria da Gerência Científica, proposta por Taylor, pautava-se na análise do trabalho e na melhoria sistemática do desempenho de cada um dos elementos do processo produtivo, inaugurando, assim, um modo de pensamento no qual a gerência deveria efetuar o controle do modo concreto de execução de toda atividade, elevando o

conceito de controle a uma necessidade absoluta de imposição ao trabalhador da maneira mais rigorosa pela qual o trabalho deveria ser efetuado. Assim sendo, a tarefa da gerência era desenvolver cada indivíduo ao seu mais alto grau de eficiência e prosperidade, induzindo cada operário a utilizar melhor seus esforços, produzindo o maior retorno possível ao empregador, que, como detentor do capital e da força de trabalho, acreditava ter o direito de exigir um nível exaustivo de execução das atividades (Braverman, 1987).

O modelo elaborado em seguida por Ford buscou associar os elementos da racionalização e sistematização do trabalho (característicos do Taylorismo) com a mecanização. Nessa lógica, inseriu a esteira de produção nas fábricas e advogou que os maiores ganhos de produtividade estavam relacionados à diminuição do desgaste físico e psíquico dos trabalhadores, que não mais perderiam tempo para se mover, nem fazer maiores esforços, limitando-se, pura e simplesmente, à sua parcela de trabalho (Harvey, 1992). Como principais efeitos do Modelo Fordista destacam-se: a padronização dos métodos, máquinas e instrumentos de trabalho; a percepção do trabalhador como apêndice da máquina; desqualificação do operário; intensificação e racionalização do trabalho e aumento da mais-valia (Fleury & Vargas, 1983).

O período entre 1946 e 1976 ficou conhecido como os ‘trinta gloriosos’, porque nele o capitalismo experimentou um crescimento sustentado, em função de vários fatores, dentre os quais figura em destaque o modelo de organização do trabalho e da produção inaugurado por Ford. Contudo, desde a década de 60, o Fordismo já dava sinais de esgotamento, principalmente devido aos estoques elevados e à grande quantidade de produtos defeituosos que gerava, redundando em elevados custos com reparo e armazenagem das mercadorias (Araújo, 2001). Outro aspecto determinante para a decadência do Fordismo foi a rigidez em seu sistema de produção, o que o tornava incapaz de fazer face às contradições e instabilidades do capitalismo e de se adequar às inovações tecnológicas, cujo ritmo se acelerou de forma significativa nesses anos.

Nessa conjuntura, outras abordagens teóricas começaram a despontar, ainda que timidamente, propondo-se a preencher as lacunas cada vez mais evidentes do Taylorismo – Fordismo. Antes desse momento, inclusive, a Escola das Relações Humanas, já apontava a necessidade de alterar o conteúdo do trabalho gerencial. Elton Mayo, seu principal sistematizador, passou a defender a necessidade de reformular uma postura gerencial meramente coercitiva, de eliminação das relações entre os

trabalhadores, como a que passou a vigorar com o Taylorismo-Fordismo. Desse modo e apesar de não questionar a forma de organização do trabalho vigente, afirmou a necessidade de dotar os gerentes de habilidades de compreensão das especificidades dos humanos, contemplando-as de alguma forma na conduta gerencial. É nesse contexto, inclusive, onde se situam as primeiras iniciativas de formação gerencial mais sistemática.

No que tange a questão dos grupos, constata-se também, a partir da Escola de Relações Humanas, uma mudança de postura. Não se trata mais de negar as relações humanas e os efeitos que elas podem gerar (os grupos informais), mas de acompanhá-las, verificando seus movimentos e os alvos aos quais se dirigem. Com isso, modifica-se substancialmente a forma de controle, que passa a ser exercido, a partir de então, de forma inteligente, bloqueando uma investida grupal considerada nociva à organização, preferencialmente pela via da manipulação simbólica (não se descarta, entretanto, a utilização dos antigos métodos de controle). A gestão se torna, portanto, a partir da Escola de Relações Humanas, mais profissional, menos grosseira, no sentido de que era preciso encontrar outros meios de assegurar um determinado ritmo ao capitalismo, livrando-o dos sobressaltos de tensões acirradas que uma gestão calcada no confronto fatalmente ocasionaria (Atheyde, 1988).

Também na década de 50, emerge, como resultado de uma série de estudos, outra proposta de Organização do Trabalho e da Produção, conhecida como Escola Sócio-Técnica ou Abordagem Sócio-técnica, ou simplesmente Sócio-Técnica. Os princípios que conformam essa abordagem, explicitados em Biazzi (1994), propõem a necessidade de considerar a inter-relação entre os aspectos técnicos, organizacionais, sociais e psicológicos, o que constitui uma novidade em termos de prática de gestão. Ortsman (1984) chega a afirmar que qualquer esforço de mudança precisaria considerar essa reciprocidade de efeitos.

O estudo feito nas minas de carvão de Durham, no qual a mecanização associada à taylorização (descartando uma forma tradicional de organização do trabalho dos mineiros, baseada em equipes) não rendeu os efeitos esperados, serve de prova a tal suspeição. Mais adiante, numa outra situação, em que se combinou mecanização com a manutenção da forma tradicional de organização, resultados positivos foram obtidos, o que tornou evidente que a inevitabilidade da taylorização nada tinha de científica, mas constituía apenas uma conveniente manipulação ideológica.

Outra ousadia da Sócio-Técnica foi advogar a pertinência de uma concepção partilhada, ou seja, de que o projeto do trabalho poderia envolver, além dos especialistas, os próprios trabalhadores, ditos de “execução”, pois a dimensão que possuem do trabalho real lhes permite, por um exercício antecipatório, detectar possíveis problemas, muitas vezes fatais a um determinado projeto de mudanças, bem como oferecer sugestões para aperfeiçoá-lo.

Do conjunto de idéias que sustentam a perspectiva sócio-técnica emerge uma proposta de organização do trabalho que ficou conhecida como grupos semi-autônomos. Não prescritiva, no sentido de que não apresenta uma fórmula a ser aplicada indistintamente em qualquer contexto, ela apela para um dispositivo que há muito havia sido banido da empresa: o grupo. Dessa vez, em face das instabilidades que o capitalismo começa a experimentar mais intensamente, as virtudes do grupo ganham nova projeção, porque permitem, a um só tempo, flexibilidade na divisão do trabalho e uma produtividade de natureza diferente daquela taylorista/fordista. A gerência, nessa abordagem, ganha novo conteúdo, na medida em que seu papel passou a ser o de dotar o grupo das condições necessárias ao cumprimento de suas metas, além de estabelecer a interface com as outras unidades organizacionais.

Por último, é nesse contexto que ganha importância o que hoje virou uma febre: a gestão por metas. O monitoramento, se assim podemos denominar, exerce-se nos Grupos semi-autônomos em dois pontos: na entrada, por meio da definição das metas e de seus critérios, e na saída, com o controle sobre a consecução das metas dentro dos parâmetros estabelecidos. A faixa intermediária, onde se dá o processo de trabalho, sai um pouco do foco da gerência, passando a ser prerrogativa do grupo, o seu território de autonomia. Até porque, com o desenvolvimento tecnológico, as máquinas por si só já estabelecem um roteiro a seguir, o que reduz substancialmente o temor da gerência em permitir aos grupos certa liberdade quanto ao método de trabalho. Desse modo, uma nova gerência, mais voltada aos objetivos, se afirma nesse contexto, anunciando o que posteriormente viria a se tornar algo corriqueiro nas organizações.

## 2.2. O GERENTE DIANTE DAS TRANSFORMAÇÕES DO MUNDO PÓS MODERNO

No período pós taylorismo - fordismo o capitalismo em nível mundial dava indícios de que iria enfrentar mais uma crise. Nesse momento, o conjunto de práticas de controle do trabalho, tecnologias, hábitos de consumo e estrutura de poder político-econômico, nascidas no período do pós-guerra, entrava em declínio, iniciando-se uma época de rápidas mudanças, fluidez e incerteza. Tais fatores compunham o novo regime de “acumulação flexível” (Lombardi, 1997).

Em decorrência de todo esse abalo, as mudanças nos padrões de acumulação foram intensas (a economia tornou-se cada vez mais competitiva, globalizada e instável). Nesse contexto, as organizações se depararam com uma nova conjuntura de mercado, caracterizada pela liberalização dos fluxos financeiros e pela invasão de capital estrangeiro no país. Tais aspectos promoveram, então, um crescente aumento da competição empresarial, o que serve de palco para as profundas transformações na postura dos gerentes a partir do final do século XX.

Melo (1999) afirma que esse período ficou caracterizado como de transição, devido à presença de práticas avançadas e retrógradas de gestão. Linhart (2002) também destaca que o trabalho moderno se caracteriza pelas formas híbridas de gestão, que misturam lógicas tayloristas e formas mais autônomas e responsabilizantes de participação dos trabalhadores.

A partir da metade da década de 80, os novos modelos organizacionais trouxeram consigo a noção de que não há realidade imutável na atuação gerencial, ou seja, difundiu-se a idéia de que uma ‘nova’ organização necessitava de um ‘novo’ gerente, que fosse adaptável a uma realidade instável e dinâmica. Poderíamos até mesmo falar de um gerente '*camaleão*', capaz de moldar seu comportamento ao caráter volátil e flexível que as empresas adotavam.

Os gerentes precisavam demonstrar uma capacidade de ação flexível, de modo a conseguir enfrentar os múltiplos desafios que surgiam em sua prática, tais como o enxugamento do quadro de pessoal, a coordenação das atividades, a cooperação entre os trabalhadores e a adesão à cultura da empresa (Melo, 1999).

Para além das funções que eram executadas anteriormente (administrar, prever, organizar, comandar, coordenar e controlar), passou-se a exigir dos gerentes um papel

de estrategista, sensível ao presente, mas já idealizando o futuro das empresas, fazendo uso de um controle sutil no sentido de estimular a participação e a criatividade de todos os funcionários (Sarriera & Silva, 2003). Nesse sentido, Enriquez (1997) admite que tal postura serve ao intuito das empresas de ampliar seus mercados e eliminar seus concorrentes, pois “para atingir tal objetivo, ela precisa de indivíduos que sejam simultaneamente grandes decisores, grandes comunicadores, grandes persuasores; e precisa também da participação ativa de todos” (p. 28).

O crescimento das empresas capitalistas e as constantes exigências de adaptação por parte das demandas de produção e da concorrência fizeram emergir a figura do gerente como responsável também pela conciliação entre o desenvolvimento do sistema produtivo e de serviços e as exigências do capital (Davel & Melo, 2005).

Paralelamente a esse processo de transformação extrema surgiram as novas tecnologias que descontinaram a possibilidade de um novo mundo para as organizações, prometendo maior competitividade, redução e racionalização dos custos, melhoria na qualidade do produto, e maior satisfação aos clientes, consumidores e acionistas (Melo, 1999). Os gerentes passaram a ser mais exigidos na participação e implantação das tecnologias, aumentando-se, igualmente, as responsabilidades, as pressões e os desgastes. Os impactos são bastante significativos, principalmente porque essas novas tecnologias são conjugadas a uma significativa redução dos quadros gerenciais, gerando uma reorganização dos níveis hierárquicos e das atribuições funcionais dentro das empresas, introduzindo novos parâmetros para o comportamento dos indivíduos e alterando, expressivamente, as relações de poder (Teodósio, Gaspar & Rodrigues, 1998).

A velocidade com que muda o ambiente, com a introdução de novas tecnologias, possibilita o acesso instantâneo aos acontecimentos e informações, resultando em aumento da vigilância sobre o trabalho individual e num cotidiano ainda mais complexo para os ‘tomadores de decisões’.

A nova conjuntura do capital que se expressa no trabalho flexível reconfigura a atividade gerencial em várias dimensões, a exemplo da concentração e do controle do poder sem centralização. Ou seja, diferentemente dos gerentes ‘fabricados’ por Taylor e Ford, que mantinham o controle na base da opressão evidente, os novos gerentes precisam buscar formas sutis de manter o controle e a produtividade. Um exemplo disso consiste no estabelecimento de metas de produção ou de lucro, difíceis de serem cumpridas, mas que prometem ao trabalhador inúmeros ‘benefícios’, se alcançadas.

As novas exigências ao trabalho gerencial, definidas no período pós-reestruturação produtiva, são muitas e o perfil exigido do gerente é considerado como quase inatingível (Melo, 1999). As características se situam em torno da aceitação do risco, da complexidade derivada do panorama de instabilidade e imprevisibilidade, da flexibilidade, da capacidade da ação diante dos imprevistos, dos prazos cada vez mais curtos, do ritmo e da carga de trabalho e da cobrança excessiva por bons resultados (Serva & Ferreira, 2006).

Serva e Ferreira (2006) cogitam que uma dedicação integral e uma vida quase unicamente voltada para a empresa parecem ser as leis de sobrevivência nas organizações modernas e a única saída para alcançar o sucesso na carreira gerencial. Teodósio, Gaspar e Rodrigues (1998) chegam a falar do gerente como um verdadeiro “super – homem” organizacional, conhecedor de todos os procedimentos administrativos e preparado para todos os desafios. “As novas regras do jogo do mercado de trabalho supõem que o trabalhador está, o tempo todo, no máximo da sua forma” (Linhart, 2006a, p. 3).

Bastante ilustrativa essa metáfora! Precisamos, entretanto, destacar que qualquer ‘herói de quadrinhos’ possui um ‘ponto fraco’. Contudo, nosso gerente-herói tem sempre que se mostrar infalível, pois está constantemente sujeito a inúmeras penalidades, tais como o desemprego. Aktouf (1996) também utiliza a imagem do líder como “super-homem” ao afirmar que ele necessita ser dotado de qualidades carismáticas, estratégicas e táticas fora do comum, e que deve ser “capaz não somente de comandar, mas também de mobilizar, de estimular e de treinar seus homens” (p. 31).

O gerente também não dispõe de tempo para se dedicar à vida pessoal, e por isso, a família torna-se coadjuvante nesse contexto. Linhart (2006b) fala a respeito de um movimento de intensa investida sobre a subjetividade dos trabalhadores por parte das organizações. Nesse sentido, exige-se que os profissionais, em especial os gerentes, sejam militantes incondicionais da empresa, mostrando lealdade, disponibilidade e deixando a vida pessoal e familiar em segundo plano. Tremblay (2005) ressalta que as dificuldades para conciliar o trabalho e a vida pessoal têm crescido na atualidade, e isso se deve, exatamente, ao aumento das exigências em torno da flexibilidade e competitividade dentro das organizações. “Fica difícil programar uma vida quando os horários se definem segundo as agendas patronais e os dias de descanso são definidos em função das necessidades da empresa” (Linhart, 2006a, p. 4).

Seligmann-Silva (1994) observa que são numerosos os fatores da vida laboral que têm impacto no relacionamento familiar. Entre eles, podemos destacar as crescentes jornadas de trabalho, visto que, quanto maiores as horas investidas na empresa, menor é o tempo possível para o convívio familiar. Nesse sentido, quando nos referimos às excessivas cargas de trabalho, não queremos mencionar apenas a ausência física que elas ocasionam, mas também o cansaço, a irritabilidade e o desânimo que daí resultam e que interferem diretamente na qualidade do relacionamento com os familiares. A autora aponta ainda que nas categorias profissionais em que há fortes pressões para o autocontrole emocional e que lidam diretamente com o atendimento ao público, a irritação acumulada poderá ser descarregada em casa.

A liberdade de administração do tempo por parte dos gerentes, que não possuem um controle formal de sua carga de trabalho, é outro aspecto ressaltado que interfere na vida privada desses profissionais. O horário flexível é apontado pelas organizações como um privilégio, mas tem repercutido negativamente sobre tais sujeitos, na medida em que cresce a carga de trabalho tanto durante o expediente quanto nos momentos extra-trabalho (quando se tem que levar celulares e relatórios para casa), sem haver aumento da retribuição ou pagamento de horas extras (Bouffartigue, 2002). Tais aspectos fazem com que, mesmo nos momentos de convívio familiar, o gerente esteja em estado de prontidão, sujeito a interrupções inesperadas (Seligmann-Silva, 1994).

Quanto à rotina de trabalho, esta pode ser classificada como um '*'caos'*', no sentido mais fiel da palavra. O gerente depara-se com uma realidade composta de ambigüidades e dualidades, na qual ele tem que ser, ao mesmo tempo, competitivo e cooperativo, flexível e perfeccionista, senhor do seu destino e submisso à cultura organizacional. Entre as situações paradoxais com as quais os gerentes se deparam, estão as constantes exigências por posturas autônomas associadas aos imperativos por produtividade. De maneira geral, assumem a função da gestão da força de trabalho, sendo responsáveis pela gestão do potencial humano da organização, manutenção da cooperação, garantia da reprodução das relações sociais (assumindo aspectos importantes na regulação dos conflitos) e mediação dos interesses nas relações hierárquicas das empresas (Melo, 1999).

Melo (1999) propõe uma definição contemporânea do gerente como sendo aquele indivíduo que assume a função de gestão da força de trabalho, sendo responsável pelo controle do trabalho, para que as pessoas dêem o melhor de si para a organização. Desse modo, obtém-se o trabalho em quantidade e qualidade necessárias aos interesses

empresariais. Para tanto, ele deve ter também uma postura de facilitador da cooperação e da reprodução das relações sociais e dos princípios da empresa.

Kladis e Freitas (1996) destacam que o gerente possui um papel fundamental como harmonizador de todas as funções organizacionais, na caminhada para atingir os desígnios da empresa. Didaticamente, os autores classificam os papéis gerenciais em três níveis: interpessoal, informacional e decisório. O papel interpessoal, assumido pelos gerentes, é decorrente da autoridade hierárquica e do status a eles conferido dentro e fora das organizações; o informacional, por sua vez, tem suas raízes nas políticas de centralização da rede de informações ao seu redor; e o papel decisório consiste em exercer sua autoridade formal para decidir acerca dos rumos da empresa.

Melo (1999) em sua pesquisa realizada com 26 (vinte e seis) gerentes intermediários, relata que os principais desafios apontados no exercício da função gerencial são: atividades relacionadas à gerência de pessoas, motivação da equipe e manutenção do bom relacionamento intragrupos.

### 2.3. O PODER E SUAS FACES

Ao propormos uma discussão sobre o trabalho dos gerentes, levantando inúmeros elementos inerentes à sua atividade, não poderíamos nos privar de fazer algumas considerações mais pormenorizadas sobre o poder, em primeiro lugar, porque este termo possui grande importância para a compreensão e análise da categoria gerencial, e em segundo, devido ao fato de que todas “as relações entre indivíduos são atravessadas pelo poder, quer sejam instituídas, quer sejam espontâneas” (Barus-Michel & Enriquez, 2002, p. 158).

Nesse sentido, Enriquez (2007) afirma que o poder é, sem dúvida, um dos conceitos mais debatidos nos últimos anos. Porém, por muito tempo, as discussões acerca dele se restringiram às ciências políticas e à economia, só recentemente despertando o interesse das ciências sociais, da Psicologia e da Psicossociologia. Contudo, por mais que tenha sido explorado e estudado, ninguém conseguira, até então, “chegar à compreensão última desse elemento que estrutura todos os tipos de sociedade” (p. 5).

Nós também não nos propomos a isso, até porque tal objetivo nos parece bastante pretensioso, mas procuramos, com este texto, analisar alguns dos processos

sociais e históricos que fizeram com que o poder experimentasse mudanças substanciais ao longo do tempo. Enriquez (2007) esclarece que “o poder não pode ser visto apenas como uma série de técnicas que levam à obediência” (p. 6), visto que há uma tecnologia do poder, composta de vários elementos de coação, sedução e manipulação das pessoas.

Outro elemento que não pode ser desprezado, é que o poder está intimamente relacionado à posse de bens, de riquezas e ao status adquirido na sociedade. Entretanto, ele não pode ser decifrado a partir de uma simples relação de causalidade; visto que está envolvido numa teia complexa de elementos, que interferem, todos eles, na composição e prática do poder tal como se apresenta. Conforme descrevem Barus-Michel e Enriquez (2002), o poder não pode ser concebido senão como uma dinâmica relativamente instável, que faz com que ele deva ser sempre conquistado.

Para abordar o poder e suas diferentes manifestações no decorrer da história, não poderíamos prescindir da análise proposta por Foucault (1989) sobre a sociedade disciplinar. Segundo o autor, durante a época clássica, o corpo era o objeto e alvo do poder, tanto que o corpo era supliciado, marcado e tido como alvo principal de quaisquer punições. “Encontraríamos facilmente sinais desta grande atenção dedicada então ao corpo – ao corpo que se manipula, se modela, se treina, que obedece e responde (...)" (Foucault, 1989, p. 125).

Costa (2004), pautado nas idéias de Gilles Deleuze (1990), ressalta que as sociedades disciplinares podem ser situadas entre o século XVIII e meados do século XX. Nesse contexto, o corpo estava preso no interior de poderes muito repressores, que impunham uma série de limitações, proibições ou obrigações, exercendo uma coerção sem folga, uma sujeição constante de suas forças, por meio de uma economia das operações do corpo.

Ou seja, a disciplina fabrica corpos submissos e dóceis por meio da minúcia dos regulamentos, do olhar microscópico das inspeções, do controle das mínimas parcelas da vida e do corpo. Tal realidade pode ser observada claramente no rigor do tempo industrial das fábricas tayloristas e fordistas, onde o empregado era submetido ao controle ininterrupto, à pressão dos fiscais, à delimitação de sua localização espacial na esteira de produção, à definição das relações que deveria manter com o objeto que manipula, e à anulação de tudo que pudesse perturbar ou distrair sua atenção da tarefa imposta, inclusive a comunicação com os outros trabalhadores (Foucault, 1989).

Foucault (1989, p. 153) sintetiza o poder disciplinar como “um poder que tem como função maior adestrar; ou sem dúvida, adestrar para retirar e se apropriar ainda

mais e melhor. Ele não amarra as forças para reduzi-las; procura utilizá-las num todo”. A disciplina é, portanto, uma técnica para assegurar a ordenação das multiplicidades humanas.

No período pós Segunda Guerra Mundial, a sociedade disciplinar entrou em declínio, dando espaço para a ascensão da sociedade de controle. Contudo, como admite Passetti (1999), a sociedade de controle não suprime nem substitui a sociedade disciplinar, mas redimensiona as prioridades, fazendo com que o foco seja modificado do corpo para a mente.

Assim, a sociedade de controle é marcada, de acordo com Costa (2004), “pela interpenetração dos espaços, por sua suposta ausência de limites definidos e pela instauração de um tempo contínuo no qual os indivíduos (...) estariam enredados numa espécie de dívida impagável, prisioneiros em campo aberto” (p. 161). É interessante destacar essas diferenças porque ao contrário da sociedade disciplinar, que prima pela fiscalização rigorosa e pelos espaços fechados, a sociedade de controle traz consigo a noção de controle sutil, dando importância à “autonomia” e à “liberdade”.

Gaulejac (2007) concebe uma transição do poder disciplinar ao poder gerencialista, numa referência ao que seria a sociedade de controle, em sua perspectiva. O autor propõe que paralelamente à modernização, observamos uma recolocação da disciplina em favor de um novo modelo de gestão, menos repressivo e estático, que tem como principais características a primazia dos objetivos financeiros, a produção da adesão e a mobilização psíquica.

Foi devido a essas características que compõem o poder gerencialista, que anteriormente trouxemos as expressões autonomia e liberdade entre aspas, visto que, este pode ser descrito como um sistema sócio psíquico de dominação, baseado em um objetivo de transformação da energia psíquica em força do trabalho (Gaulejac, 2007). Dito de outro modo, ele sai da dimensão do concreto, da repressão, das imposições e do controle explícito sobre os corpos, para a dimensão subjetiva, da sedução, do apelo ao envolvimento e do controle sutil sobre as mentes.

Jinkings (2002) destaca que as formas atuais de controle e dominação do trabalho são expressas pelas políticas gerenciais “participativas”. Os programas de “qualidade total” e de “participação nos resultados” possibilitam o registro dos resultados obtidos, estimulam a cobrança de produtividade entre os colegas de trabalho e controlam, ainda que indiretamente, os tempos e as pausas, visto que, o alcance das metas estabelecidas exige dedicação integral ao trabalho.

Como bem afirma Gaulejac (2007, p. 109), “o essencial não é mais o respeito pelas regras e pelas normas formais, mas a emulação permanente para realizar os objetivos. A mobilização pessoal torna-se uma exigência”. Como já afirmamos anteriormente, a dedicação integral para a empresa parece ser a regra de sobrevivência, que não admite exceções (Serva & Ferreira, 2006).

A vigilância agora não incide mais sobre os processos, mas sobre os resultados, o que aumenta a liberdade em relação às tarefas a cumprir. Em contrapartida, crescem as exigências sobre o cumprimento das metas e resultados pré-estabelecidos pela empresa, e o sujeito vê a fronteira entre trabalho e vida pessoal se tornar cada vez mais frágil, já que o tempo e o espaço de trabalho tornam-se ilimitados. E é desse modo que o controle minucioso da atividade vai dando lugar aos dispositivos de mobilização e responsabilização dos sujeitos sobre os objetivos organizacionais (Gaulejac, 2007).

Não se procura mais indivíduos dóceis, mas batalhadores. O intuito aqui é de produzir vencedores, que estejam prontos para se devotar de corpo e alma aos objetivos da empresa. Constatata-se a criação de um universo da autonomia controlada, na qual “a liberdade na organização do trabalho é paga por uma vigilância permanente quanto aos resultados, à realização dos objetivos, aos desempenhos realizados. A liberdade de ir e vir esconde um controle à distância” (p. 119).

Enriquez (1997) ressalta que as pessoas nunca estiveram tão permeadas ou implicadas pelas organizações das quais fazem parte, sendo consumidas tanto em relação ao seu corpo, quanto ao seu modo de pensar, à sua psique. E o mais impressionante é pensar que essa apreensão do ser humano se faz pela empresa na medida em que ele acredita ser livre, pois são “grades sutis e ilustres” (p. 24).

O autor ainda afirma que tal estrutura organizacional solicita ao indivíduo a conciliação de objetivos inconciliáveis, na medida em que exige a integração de cada um à organização e à idealização dela mesma; demanda um espírito individualista, mas, ao mesmo tempo, um espírito de equipe; conclama à iniciativa e à criatividade, contudo, a inovação só é acolhida se for adequada ao interesses da organização.

É diante disso que Gaulejac (2007) reflete que “a violência na empresa hipermoderna não é repressiva, ainda que subsistam formas de repressão, é principalmente uma violência psíquica, ligada a exigências paradoxais” (p. 117).

E como afirma Deleuze (1990), citado por Costa (2004), diante das próximas formas de controle incessante em meio aberto, é possível que os mais rígidos sistemas de clausura nos pareçam pertencer a um passado delicioso e agradável.

## 2.4. MAL ESTAR GERENCIAL

O fato de a representação social dominante acerca do trabalho dos gerentes estar profundamente relacionada ao papel de pessoas de confiança dos capitalistas resultou que a questão da saúde dos gerentes fosse muito pouco explorada. Portanto há uma falta de estudos globais sobre o assunto. Esta seção é dedicada ao levantamento de alguns estudos representativos para a categoria em se falando da relação trabalho-saúde dos profissionais em questão.

Ao falarmos sobre os gerentes, tão poderosos e influentes dentro das organizações (às vezes vistos até como ‘advogados do diabo’), não podemos ser levados a pensar que sua vida transcorre num estado de perfeito bem estar pessoal e social. Como já assinalamos anteriormente, as exigências organizacionais feitas ao gerente, decorrentes da dinâmica das transformações no mundo moderno, parecem ter levado ao aumento da carga de trabalho e da quantidade de horas trabalhadas, bem como ao maior envolvimento com o trabalho e com a organização, seja para entender, seja para poder decidir, agir ou responder às demandas diárias (Serva & Ferreira, 2006).

Tais aspectos podem, inclusive, levar o indivíduo a profundas crises morais e ao desequilíbrio psicológico, quando seus princípios se chocam com aqueles defendidos pela empresa. Gaulejac (2007) se refere ao conflito dos gestores decorrente dessa “magistral distância entre aquilo que lhe é pedido e aquilo em que acredita” (p. 26).

Por isso, a absorção integral do ser (física e psicológica) pela organização em decorrência da complexidade, da diversidade e da dinâmica do mundo organizacional parece ser uma condição determinante para a execução do papel gerencial. A pressão psíquica para a obtenção de resultados é intensa, além do fato de que o fracasso no alcance das metas está diretamente relacionado a uma demissão imediata.

Nesse contexto, em que o desempenho é valorizado acima de tudo, “o estresse não é considerado como uma doença profissional, mas como um dado quase natural, ao qual é conveniente se adaptar” (Gaulejac, 2007, p. 221). O autor ainda declara que as consequências psicopatológicas dessas situações são conhecidas (depressão, esgotamento profissional, a hiperatividade, a dedicação excessiva ao trabalho), bem como uma infinidade de doenças psicossomáticas que, muitas vezes, funcionam como válvula de escape para a omissão do sofrimento psíquico.

Melo (1999) cita uma pesquisa publicada na *Revue L'Expansion* (1996), realizada com 400 gerentes franceses, que mostra as principais razões responsáveis pela ocorrência do mal-estar desse grupo profissional: falta de perspectivas no futuro (68%); aumento da pressão sobre metas de desempenho (64%); pouca clareza na definição das tarefas e responsabilidades (61%); pouca consideração ou reconhecimento por parte dos dirigentes da organização (51%); deterioração do clima social na empresa (49%); redução/ achatamento das estruturas hierárquicas (41%); e aumento dos meios de controle (32%).

Araújo (2005) destaca inúmeros estudos ergonômicos que apontam alguns elementos potencialmente nocivos à saúde psíquica desses trabalhadores, a saber: a sobrecarga cognitiva; as injunções contraditórias; a gestão das incertezas; os conflitos entre eficácia e ética; a ausência de reconhecimento da especificidade do trabalho de chefia; a ausência de um coletivo de pertinência, a comunicação limitada.

Serva e Ferreira (2006) também relatam várias pesquisas que apontam uma desarmonia na vida dos gerentes relacionada aos aspectos físicos, psicológicos e sociais. Entre elas, destaca-se uma pesquisa divulgada pela revista *Exame* (2002) e realizada pela *Fundação Dom Cabral* com 626 executivos brasileiros que mostrou que 71% deles têm seu tempo dedicado ao trabalho e 66% estão insatisfeitos com a divisão do tempo e da energia entre trabalho e vida pessoal.

Os autores ainda descrevem, amparados em diversas pesquisas, as penosas condições de trabalho que os gerentes ou executivos vivenciam. Nesse sentido, relatam o pouco tempo para as refeições, a jornada de trabalho de no mínimo 12 horas e as muitas reclamações por parte da família devido às ausências domésticas.

O que pontuamos até agora parece confirmar que a tomada do indivíduo por inteiro nesse processo de trabalho (por meio das longas jornadas, excesso de carga de trabalho e as exigências por maior produtividade sempre crescentes) tem sido fonte de inúmeras consequências para a saúde desses trabalhadores. Como principal problema de saúde da categoria dos gerentes no mundo inteiro, encontra-se o estresse, que tem atingido quase 80% desses indivíduos. Além disso, estes se encontram suscetíveis a todos os males que estão relacionados ao estresse e que podem variar desde uma simples dor de cabeça até processos de diabetes, passando pelas doenças cardiovasculares, como arteriosclerose, hipertensão, ataque cardíaco e outras, como gastrite, úlceras e distúrbios do sistema imunológico (Goldberg, 1980).

Araújo (2005) corrobora com a pesquisa citada anteriormente, ao relatar os resultados de alguns estudos realizados na Fundação Européia para a melhoria das condições de vida e de trabalho. Eles puseram em evidência as patologias específicas dos gerentes em função de suas responsabilidades e de suas cargas de trabalho, e concluíram que apesar de os gerentes serem menos afetados em sua saúde pelas suas condições de trabalho, são submetidos a certos riscos, que os deixam vulneráveis a outras patologias, em particular o stress e o que dele decorre: dores de estômago, insônia, ansiedade, irritabilidade.

Entre as fontes de estresse negativas, Chanlat (2006) destaca a natureza da tarefa executada, a tensão entre carreira e vida privada, e as relações com os outros e com a organização. Em se tratando da natureza da tarefa, os principais elementos causadores do estresse são a quantidade de trabalho, a longa jornada, a atmosfera de urgência e pressão na qual o trabalho é realizado e a redução do tempo destinado ao descanso, ao lazer e à vida privada. As relações com outros e com a organização podem ser fontes de estresse na medida em que o gerente está, todo o tempo, conciliando a necessidade de satisfazer os clientes, as exigências de seus superiores hierárquicos e a coordenação e supervisão de sua equipe.

Nesse sentido, a pesquisa intitulada “Práticas de Demissão de Executivos nas Maiores e Melhores Empresas do Brasil” (Janini, 2005), realizada pela consultoria brasileira *Lens & Minarelli*, com a participação de cerca de 200 presidentes, diretores e gerentes seniores, indica que pressão e estresse são palavras que constam maciçamente no dia-a-dia dos profissionais, o que ocasiona desgaste emocional e pouco espaço para atividades pessoais.

A partir dessas reflexões acerca do trabalho gerencial, concluímos que a conjuntura na qual o gerente moderno está inserido, é resultado de um longo processo histórico, que teve início bem antes da constituição das indústrias, ainda no período pré capitalista, e que passa continuamente por transformações.

Podemos perceber que, atualmente, as empresas querem que seus ‘colaboradores’ demonstrem habilidades não apenas profissionais, mas pessoais específicas e uma completa fusão com os princípios da empresa (Haefliger, 2004). Linhart (2006a) utiliza a expressão “gravar nos espíritos os valores da empresa” para elucidar essa realidade. Ou seja, pratica-se uma gestão dos afetos e das emoções, na tentativa de moldar a subjetividade dos trabalhadores.

Deparamo-nos, então, com um profissional, cujo trabalho está profundamente caracterizado pela urgência, flexibilização, ambigüidade funcional e dificuldades de conciliação com a vida privada. Diante disso, é imprescindível que a comunidade científica esteja se ocupando da realização de estudos que questionem essa forma de trabalho, alertando para as profundas implicações que a mesma pode ter para a saúde e o bem estar psíquico e social dos gerentes.

CAPÍTULO 3  
ESTABELECENDO NOSSO ALICERCE TEÓRICO

Tendo como base nosso objeto de estudo – a relação entre trabalho e saúde de gerentes de bancos – buscamos, para compor o nosso alicerce teórico, elementos conceituais da Psicodinâmica do Trabalho, da Ergonomia da Atividade, da Ergologia e da Clínica da Atividade que pudessem nos fornecer uma maior amplitude na compreensão dos fenômenos estudados. Mais do que descrever abordagens teóricas separadamente, nos propusemos neste capítulo a promover diálogos entre as mesmas, construindo articulações a partir de suas convergências. Esses encontros teóricos revelam-se bastante coerentes, visto que, segundo Ferreira e Barros (2003) essas são disciplinas científicas que protagonizam uma profunda interlocução teórica, principalmente porque todas abordam o trabalho a partir do ponto de vista daquele que trabalha, preocupando-se com suas vivências e dificuldades.

### 3.1. SAÚDE

#### 3.1.1. EVOLUÇÃO DA RELAÇÃO ENTRE TRABALHO E SAÚDE

Tendo em vista a importância que o trabalho possui para cada trabalhador e para a sociedade como um todo, a discussão Trabalho – Saúde revela-se fundamental na continuidade deste texto, visto que o trabalho não é apenas um modo de ganhar a vida, mas um status social ao qual se associam um lugar e uma pertença social (Dejours, 1986).

Doppler (2007) ressalta que as relações entre trabalho e saúde se mostram complexas, pois, por um lado, acredita-se que o trabalho prejudica a saúde; por outro, admite-se que a saúde é necessária para a realização do trabalho; e ainda há aqueles teóricos que admitem que o trabalho pode ser uma fonte de saúde e realização pessoal.

A própria Psicopatologia do Trabalho (PPT) sempre reconheceu a importância que o trabalho possui para a construção da identidade e manutenção da saúde e do bem estar no ser humano. Contudo, podemos observar que os modos de abordar essa relação passaram por mudanças significativas ao longo do tempo. Desde seu nascimento enquanto campo disciplinar distinto em meados do século XX, a PPT, que tinha à frente expoentes como Le Guillant, Jean Bégoine e Paul Sivadon, colocava como objetivo primordial investigar o trabalho como fator central na evolução dos distúrbios

psíquicos, ou seja, esses pesquisadores conferiam grande importância às contradições e conflitos do trabalho e à condição social patogênica que este poderia impor ao sujeito. Nesse panorama, os estudos voltados para os aspectos psíquicos no mundo do trabalho ou eram inexistentes, ou estavam localizados nas áreas da sociologia industrial, engenharia e medicina do trabalho, de forma ainda muito restrita (Athayde, 1996).

No primeiro momento de construção dessa abordagem, entre os anos de 1945 a 1965, observamos uma ênfase profunda nas relações causais entre as doenças mentais e as situações de trabalho. Desse modo, via-se o trabalho como profundamente maléfico para a saúde mental dos indivíduos, colocando em evidência as patologias mentais ou psicossomáticas que poderiam resultar do trabalho (Dejours, 1992a). Athayde (1996) destaca que nesta fase procurou-se constituir uma clínica das afecções mentais que poderiam ser geradas pelo trabalho.

Contudo, quando os estudos começaram a serem desenvolvidos em situações de trabalho não repetitivas, não foram encontradas relações causais, ou seja, os resultados não revelaram doenças mentais caracterizadas. Desse modo, os estudos de morbidade foram se tornando pouco convincentes, visto que as exigências do trabalho tinham impacto bastante variável em função do sentido que possuíam para cada trabalhador (Dejours, 1992a). O insucesso na comprovação generalizada da relação de causalidade entre trabalho e distúrbios mentais, mesmo em situações notadamente nocivas à saúde, gerou uma interrupção nas pesquisas em PPT, só retomadas a posteriori com Christophe Dejours. Não obstante, a PPT, configurada nesses primórdios, teve um papel indiscutível na trajetória dessa abordagem, pois conectou o processo saúde-doença mental aos processos sociais, especialmente às condições de vida e trabalho.

Dejours chama atenção para a profunda relação que existe entre a organização do trabalho (conteúdo da tarefa, sistema hierárquico, modalidades de comando, relações de poder) e o sofrimento mental, embora essa relação nem sempre se apresente de forma direta. Por isso, suas investigações passaram a focalizar as consequências mentais do trabalho, mesmo quando não fossem constatadas doenças mentais (Athayde, 1996). Ele ocupou-se em analisar as doenças do corpo ou ainda comportamentos estranhos, resultantes do trabalho, mas que não chegavam a serem classificados como patológicos.

Não se buscava mais as doenças causadas pelas situações de trabalho, mas sim a compreensão de como a maior parte dos trabalhadores consegue permanecer na normalidade mesmo diante de condições deletérias para a saúde. ‘Como faz a maior

parte das pessoas para manter-se em suas jornadas de trabalho e não enlouquecerem?’’ (Athayde, 1996; Dejours, 1998).

A Psicologia patológica transformou-se, então, em Psicologia da normalidade, deslocando-se do estudo da doença mental para o estudo do sofrimento. Dejours (2004b) aponta que o essencial de suas pesquisas é o estudo e a compreensão da normalidade. Todavia, ao falar em normalidade, o autor admite que esta nem sempre está relacionada à felicidade, e que não se refere à simples ausência de doença, mas a uma normalidade enigmática ou sofrida, pautada na luta constante entre o ser humano (com a elaboração de estratégias defensivas na tentativa de resistir ao sofrimento) e o trabalho (com suas condições deletérias à saúde física e mental) (Dejours et al, 1994; Nassif, 2005).

Dejours (1993a) propunha uma análise que se afastava sensivelmente do modelo psicopatológico causal, afirmando que os homens não eram passivos ante os constrangimentos organizacionais. “Sofriam, certamente, mas sua liberdade podia ser exercida na construção de estratégias defensivas” (p. 50).

Tendo como centro da investigação o sofrimento e a normalidade enigmática, fundamentados no conceito de ‘normalidade sofrida’, Dejours (2004b) admite que as ambigüidades do termo psicopatologia<sup>7</sup>, na comunidade científica, levaram-no a mudar o nome da disciplina para *psicodinâmica do trabalho*, ou mesmo *análise psicodinâmica das situações de trabalho*.

Dejours, na verdade, afirma que a PPT tem um sentido demasiado estreito para responder às novas questões do mundo do trabalho, e, portanto, a psicodinâmica seria a possibilidade de se ampliarem os horizontes de análise das vicissitudes do contexto laboral. “Ao operar a passagem da patologia à normalidade, sou levado a propor uma nova nomenclatura para designar essas pesquisas: psicodinâmica do trabalho” (Dejours, 1993a, p. 52).

Podemos afirmar então, que o desenvolvimento da PPT rumo à Psicodinâmica do Trabalho (PDT) está alicerçado no reconhecimento de que a relação entre a organização do trabalho e o homem não é um bloco rígido, mas que está em contínuo movimento, em equilíbrio dinâmico, em contínuo deslocamento (Dejours, 1993a).

---

<sup>7</sup> Dejours (2004b) fala em ambigüidades no termo psicopatologia porque muitos teóricos ainda o utilizavam no sentido de patologia propriamente dita, o que não era seu intuito. Para ele, a psicopatologia deveria ser compreendida “no sentido de conhecimento adquirido acerca do sofrimento” (p. 172).

### 3.1.2. SOBRE O CONCEITO DE SAÚDE

Segundo a OMS (Organização Mundial da Saúde), “a saúde é um estado completo de bem-estar físico, mental e social e não consiste, somente, em uma ausência de doença ou enfermidade”. Tomando por base essa definição, Dejours, Dessors e Desriaux (1993) alegam que é provavelmente impossível a existência de um estado de completo bem estar, o que compromete a idéia proposta pela OMS. Caponi (1997) advoga que a visão da OMS parece não contemplar a noção de bem-estar como algo intrinsecamente relacionado àquilo que é valorizado por cada sujeito, bem como o contexto em que o mesmo está inserido. Destarte, tal conceito permanece preso à noção tradicional de saúde como contraposição entre normal e patológico, desconsiderando as nuances que permeiam a relação do indivíduo com seu meio.

Ora, a saúde é muito mais do que a ausência ou o contrário da doença, e o ser humano, em toda sua complexidade, precisa ser entendido em suas dimensões biológica, psicossocial e histórica. Não há saúde sem que se compreenda o que acontece com o sujeito como um todo, e só se pode obter tal compreensão se existir um diálogo com “aquele que vive a experiência do seu corpo, da sua saúde, da sua dor, do seu trabalho” (Brito, Neves & Athayde, 2003, p. 26).

Sob a perspectiva de Dejours (1986), a saúde seria um objetivo a ser atingido, uma busca constante e não um estado definitivo, visto que o organismo humano está em perpétuo movimento e que não há nada de fixo e de estável. A saúde mental não é o pleno bem-estar psíquico, mas baseia-se em objetivos e desejos, demonstrando-se quando a esperança e a criatividade são permitidas ao trabalhador. Assim sendo, a saúde mental não é a ausência de angústia, nem a sensação de conforto absoluto, e afeta tanto o funcionamento psíquico, quanto o corpo. Não se trata de acabar com a angústia, mas de tornar possível a luta contra ela (Dejours, 1992b).

A normalidade pode ser concebida como um estado intermediário entre a saúde e a doença, o que pressupõe um compromisso em torno do que é considerado aceitável em um contexto específico. A conquista da normalidade envolve atividade humana permanente e uma luta orientada pelo ideal de saúde que cada sujeito constrói a partir de suas vivências e seu lugar sócio-histórico (Brito, Neves & Athayde, 2003).

Canguilhem (1996) está na raiz dessas reflexões quando postula que a doença não é somente desequilíbrio ou desarmonia, ela é também, e talvez, sobretudo, esforço da natureza no homem para obter um novo equilíbrio. A doença é uma reação

generalizada com a intenção de cura, o que dá a dimensão de que a saúde é uma luta. O autor ainda afirma que o homem normal não é aquele que está em estado de completo bem estar, mas sim aquele que, ao adoecer consegue afastar a doença, e por isso, a saúde enquanto perfeita ausência de patologias se encontraria no campo do patológico.

A partir desta ótica, não existiriam as designações ‘normal’ e ‘patológico’, nem uma única concepção de normalidade. Poderíamos falar, de acordo com as idéias de Canguilhem (1996), que existem distintas normalidades e que o conceito de saúde apreende as mais diversas formas de interação do indivíduo com os acontecimentos da vida, em detrimento dos tradicionais elementos causais e simplistas, visto que “a relação biológica entre o ser e seu meio é uma relação funcional, e, por conseguinte, móvel, cujos termos sucessivamente mudam seu papel” (Canguilhem, 1965/1992, p. 105).

Como já mencionamos anteriormente, quando se coloca ‘face a face’ o funcionamento psíquico e a organização do trabalho, descobre-se que certas organizações podem ser perigosas para o equilíbrio psíquico, visto que a pressão no contexto laboral pode ser desencadeadora de fadiga, patologias e tensão (Dejours, Dessors & Desriaux, 1993). Na realidade, Dejours (1992a) pontua que, para se analisar a relação homem – organização do trabalho, deve-se levar em consideração três componentes: a fadiga, que leva o sistema psíquico a perder sua versatilidade; a frustração, que impede a plena expressão da energia pulsional; e a organização de trabalho.

Por organização de trabalho, compreendemos a divisão das tarefas, o conteúdo dessas tarefas e a divisão dos homens. A divisão e o conteúdo das tarefas referem-se ao modo operatório, a tudo que está prescrito pelo organizador do trabalho; enquanto que a divisão dos homens consiste nas pessoas que compõem o coletivo de trabalho e nas relações construídas entre elas.

Contudo, apesar de o trabalho poder ser perigoso e causador de sofrimento e doença; Dejours (1992b) destaca que ele não é obrigatoriamente uma infelicidade, e que sua relação com o sujeito pode ser estruturante para a identidade e a saúde. Dependendo da organização do trabalho, uma ocupação pode ser mais ou menos perigosa para o funcionamento mental de seus componentes.

Além do mais, nenhuma modificação nas condições ou organização do trabalho produz efeitos previsíveis ou calculáveis a todo um conjunto de trabalhadores, visto que tais transformações sempre serão postas em conexão com a atitude moral e social de cada pessoa, os laços entre esta e seu trabalho e o grau de importância que ela lhe atribui

(Canguilhem, 2001). Ou seja, pessoas diferentes reagem de formas diferentes ao estarem em contato com fontes de pressão semelhantes (Mota, Tanure & Carvalho, 2008).

A saúde, portanto, consiste em se ter meios para traçar um caminho pessoal e original em direção ao bem estar físico, psíquico e social, considerando, outrossim, a liberdade do sujeito de regular as variações que aparecem no estado do organismo (Doppler, 2007). Sentir-se em boa saúde é sentir-se capaz de criar e seguir novas normas de vida. É sentir-se em poder de agir sobre seu meio e transformá-lo segundo seus próprios anseios (Brito, Neves & Athayde, 2003). Canguilhem (2001) reflete que é inconcebível pensar em uma norma a ser obedecida. Ao contrário, deve-se pensar em normas que sejam construídas ou transformadas pelas pessoas, de maneira que essas normas passem a ter uma “significação concreta para um indivíduo tomado em sua totalidade bio-psicológica” (p. 118).

### 3.2. O QUE É TRABALHO?

Dentre tantas perguntas importantes para o conhecimento científico e para a sociedade, o questionamento acerca da definição do trabalho parece ser um dos mais cruciais na atualidade. Tal objeto de estudo tem sido investigado há muito tempo por diferentes disciplinas, tais como a Antropologia, a Economia, a Administração, a Psicologia, a Sociologia, entre outras; mas ainda hoje, é uma noção paradoxal. Segundo Lhuilier (2002), enquanto alguns teóricos anunciam o fim do trabalho e de sua centralidade, outros insistem que ele ainda se constitui como o “vetor principal da integração e da coesão social”, sendo constituinte da identidade e da realização pessoal (p. 210). Como não poderemos abordar toda a amplitude desta discussão, nos deteremos a significar o trabalho a partir das correntes teóricas que embasam esta investigação.

Se nos voltarmos para a origem etimológica do termo, veremos que trabalho vem do latim *tripalium*, que significa instrumento de tortura, estando associado ao sofrimento. Em Gênesis, um dos livros bíblicos, o trabalho foi imposto por Deus como sendo uma punição à desobediência de Adão e Eva em comer o fruto proibido. De tal maneira, podemos observar que, por mais que a noção de trabalho tenha evoluído, “a dimensão do constrangimento perdura através da noção de esforço” (Lhuilier, 2002, p. 210).

Schwartz e Durrive (2007) refletem que o conceito de trabalho realmente se modificou ao longo dos anos. Eles ressaltam que, nas décadas de 1960 e de 1970, a resposta à questão “O que é trabalho?” estava profundamente ligada à imagem dos operários e de suas máquinas, devido às idéias tayloristas e fordistas e à grande expansão que as indústrias de produção em massa tiveram naquela época. Atualmente, vemos a emergência de novas formas de trabalho, que solicitam um novo papel dos homens nas formas de proceder com relação ao seu posto de trabalho e às máquinas.

Nesse contexto, são solicitadas competências muito diversificadas relativas à capacidade de observação, de iniciativa, de intervenção, de autonomia, que, segundo os autores, são muito superiores e muito mais complexas que as capacidades exigidas anteriormente. Podemos observar que o trabalho sempre foi apreendido na mudança e, por isso, os autores destacam que o fato de o conceito de trabalho estar em transformação, não significa o fim do trabalho, “mas o declínio de certas formas clássicas de trabalho” (p. 26).

Com isso, queremos dizer também que o trabalho tem um caráter absolutamente social. Primeiro, porque ele se modifica de acordo com as transformações sócio-históricas, econômicas e culturais, ou seja, o sentido que o trabalho possui para a pessoa que o executa e para a sociedade como um todo está em constante mudança. Segundo, porque, por mais que o trabalho seja realizado de maneira solitária, ele nunca pode ser considerado como unicamente individual.

Como bem afirma Faïta (2007), em Schwartz e Durrive (2007), trabalhar é compreender, é tentar se colocar no lugar do outro, e por isso o outro está presente mesmo quando a atividade é dirigida para si mesmo. Clot (2006a, p. 69) concorda com o caráter social do trabalho e o conceitua como sendo “(...) um dos maiores gêneros de vida social em seu conjunto”, e ressalta que ele exerce uma função psicológica importante no desenvolvimento humano, porque possibilita ao indivíduo sair de si e dirigir-se ao outro, sempre acrescentando algo seu ao trabalho realizado, pessoal e coletivamente.

Lhuilier (2002) corrobora com essas idéias ao pontuar que o trabalho é fundamentalmente relação com o outro, porque a atividade é sempre permeada por uma coordenação, um reconhecimento e uma validação do outro. Assim, o trabalho é a atividade pela qual o homem, transformando a natureza, transforma também a sua própria natureza.

A centralidade do trabalho para a vida das pessoas é inquestionável, e por isso mesmo ele é considerado por Dejours (1992b), como o único mediador eficiente entre o sujeito e seu meio social, indo mais longe quando admite que o trabalho é a condição de acesso à cidadania, é a forma como a subjetividade se inscreve no social, no ético e no político. Para Borges (2006), o trabalho possui papéis importantes no plano psíquico porque possibilita ao indivíduo a subsistência e a sobrevivência autônoma, confere ao mesmo um papel social, e paralelamente, permite que cada um transforme o mundo pela sua maneira de trabalhar.

Na construção de sua definição de trabalho, a Psicodinâmica do Trabalho e a Ergonomia da Atividade convergem na convicção da existência de um intervalo irredutível entre a tarefa prescrita e a atividade real do trabalho. Assim, trabalhar é, justamente, preencher essa lacuna entre o prescrito e o real (Dejours, 2004b).

De maneira mais pormenorizada, podemos afirmar que

(...) o trabalho é a atividade coordenada de homens e mulheres para defrontar-se com o que não poderia ser realizado pela simples execução prescrita de uma tarefa de caráter utilitário com as recomendações estabelecidas pela organização do trabalho (Dejours, 1994a, p. 135).

Borges (2006) pontua que o trabalho realizado nunca é apenas prescrição e execução, pois envolve a vida, os valores, as pessoas, as infidelidades do meio, as escolhas a serem feitas e as demandas para o trabalhador dar conta. Schwartz (2007), em Schwartz e Durrive (2007), afirma que trabalhar é sempre um drama, já que envolve o trabalhador por inteiro e as tensões de negociações entre as prescrições e os valores pessoais e sociais. Ou seja, trabalhar significa gerir as defasagens continuamente renovadas. Nesse sentido, cada situação de trabalho é sempre um encontro de singularidades e variabilidades a gerir em uma situação que é histórica, mas sempre particular.

Trabalhar é produzir, mas é também acumular história e contribuir para a construção do patrimônio daquele coletivo de trabalhadores e da sociedade como um todo. Podemos dizer, portanto, que o trabalho é uma realidade essencialmente coletiva, e ao mesmo tempo, profundamente individual, pois, segundo a perspectiva ergológica, não se pode dissociar o micro e o macro, o individual e o social.

Por mais que tentemos reproduzir uma definição completa acerca do trabalho, isso não é possível. Esta seção é apenas o início de uma ampla discussão sobre esse tema. A nossa compreensão do que é o trabalho, na realidade, encontra-se presente em todas as páginas desta dissertação e perpassa os conceitos teóricos e as análises dos dados construídos nesta pesquisa. Pois, como afirma Schwartz (2007), em Schwartz e Durrive (2007), “para compreender o trabalho, os saberes disciplinares são necessários, mas é com aqueles que trabalham que se validará conjuntamente o que podemos dizer da situação que eles vivem” (p. 36).

### 3.3. ATIVIDADE É VIDA

O principal objeto de estudo das abordagens que utilizamos é o trabalho a partir da ótica do trabalhador. Nesse sentido, é fundamental compreender que o trabalho consiste num processo no qual os sujeitos transformam o meio que os transforma, desenvolvendo suas potencialidades, ampliando seu universo social, ou, por outro lado, trazendo-lhes sofrimento e angústia.

O exercício do trabalho é sempre acompanhado de um encontro com o inesperado. Essa idéia de Lhuilier (2002) reflete o cerne das idéias da Ergonomia, que busca compreender o trabalho efetivo (por meio da observação cotidiana do processo de produção), atentando para suas contradições e para o abismo entre o prescrito e o real, entre ‘o que é pedido’ e ‘o que a situação pede’. E diante desse cenário, procura meios para aumentar a produtividade, mantendo a saúde e o bem estar dos trabalhadores (Falzon, 2007). Seus princípios auxiliam na explicação da diferença entre o trabalho prescrito e o trabalho real, entre a tarefa e a atividade, bem como na compreensão das consequências que essas diferenças podem ter para a saúde e a segurança do trabalhador.

A partir das perspectivas adotadas pela Ergonomia da Atividade e pela Ergologia, procederemos a uma diferenciação entre os conceitos de trabalho prescrito e trabalho real; tarefa e atividade, compreendendo que apesar de ambas terem visões semelhantes acerca do trabalho, a ergologia propaga a distinção entre trabalho prescrito e real, agregando contribuições no sentido de ampliá-la em relação à Ergonomia.

### 3.3.1. TRABALHO PRESCRITO E NORMAS ANTECEDENTES

O trabalho prescrito (ou tarefa) pode ser conceituado como o prescrito pela organização de trabalho (o que deve ser feito e como deve ser feito), como a antecipação dos resultados fixados de acordo com condições de trabalho determinadas. Essa prescrição é exterior ao sujeito, determinando e constrangendo a atividade. Contudo, ela se mostra imprescindível na realização do trabalho, pois o legitima e o orienta para sua função. A esse respeito Guérin et al (2001) declaram:

O conceito de tarefa está ligado à necessidade de estabelecer métodos de gestão que permitam definir e medir a produtividade decorrente da relação entre os gestos dos operadores e as ferramentas mecânicas de produção (p. 25).

Daniellou, Laville e Teiger (1989) consideram o trabalho prescrito como sendo a maneira como o trabalho deve ser executado, que inclui o modo de utilizar as ferramentas e as máquinas, o tempo pré-determinado para o cumprimento dos objetivos, os modos operatórios e as regras. Brito (2006a) afirma que o trabalho prescrito refere-se ao que é esperado no contexto específico de trabalho e indica tudo aquilo que deve ser feito. A autora ainda descreve que o trabalho prescrito se caracteriza, resumidamente, pelo estabelecimento dos objetivos a serem atingidos; dos métodos e procedimentos previstos; das ordens emitidas pela hierarquia; das instruções a serem seguidas; dos protocolos e normas técnicas de segurança; da forma de divisão de trabalho; e das condições temporais e socioeconômicas.

Telles e Alvarez (2004), por sua vez, afirmam que o trabalho prescrito inclui dois componentes básicos: as condições determinadas de uma situação de trabalho (sistemas, ambiente físico, matéria prima, etc) e as prescrições (normas, ordens, procedimentos, resultados a serem obtidos, etc.).

As prescrições sempre foram tradicionalmente creditadas às autoridades hierárquicas. Recentemente, entretanto, Telles e Alvarez (2004) destacaram que Daniellou, em suas obras de 2000 e 2002, apresentou uma versão ampliada desse conceito, admitindo que existem prescrições que descem e prescrições que sobem, sendo as primeiras vindas da organização formal do trabalho e as segundas decorrentes dos coletivos de trabalho, informais.

Falzon (2007) também se aprofunda na conceituação de tarefa quando a subdivide em vários níveis. Do ponto de vista de quem prescreve, a tarefa pode ser: explícita (aquele que é oficialmente prescrita); ou implícita (considerada como aquela que realmente deve ser executada diante dos acasos técnicos e organizacionais). Da perspectiva do trabalhador, existem três níveis de tarefa: a compreendida (o que ele pensa que se solicitou que fizesse); a apropriada (que é a tarefa definida por ele a partir da tarefa compreendida e dos seus sistemas de valores) e a efetiva (constituída pelos objetivos e restrições que o sujeito coloca para si mesmo).

Porém, o trabalho prescrito nunca corresponde à atividade, e essa diferença existe em todas as situações de trabalho. Dejours (1994a) conceitua o trabalho como sendo justamente a atividade de homens e mulheres diante de situações que não podem ser solucionadas através do mero cumprimento das regras. Schwartz (2007), em Schwartz e Durrive (2007), classifica essa distância entre o prescrito e o real como, ao mesmo tempo, universal e singular. Se por um lado, sabemos que em qualquer que seja a situação haverá sempre uma lacuna, por outro, essa distância é imprevisível, pois é sempre, parcialmente, singular. Assim, por mais que se determine os meios de trabalho e até mesmo as características das pessoas que irão realizar o trabalho, não são levadas em consideração a complexidade psíquica inerente a cada processo de trabalho.

Nesse sentido, a padronização dos métodos e processos de trabalho tornou-se uma ficção, visto que, por mais rígidas que sejam a divisão e definição do trabalho, o trabalhador está permanentemente diante da necessidade de tomada de decisões em meio às situações de imprevistos (Brito, 2006a). Isso se dá porque as normas são definidas a partir do que é visível, a partir do comportamento observável, mas não levam em consideração os incidentes, as suboperações e as variações da tarefa a ser realizada (Daniellou, Laville & Teiger, 1989).

Os teóricos citados acima ainda colocam duas razões fundamentais para a diferença entre o trabalho teórico e o real: o desconhecimento dos modos de funcionamento do ser humano; e o não reconhecimento das falhas nos sistemas técnicos e organizacionais. E propõem que uma verdadeira melhoria das condições de trabalho precisa levar em conta as especificidades das intervenções humanas, além da variabilidade dos estados do processo e dos operadores humanos. Clot (2007, p. 267) analisa que se o trabalho real não se dá conforme o trabalho prescrito é porque “a mulher ou o homem não são apenas produtores, mas atores engajados em vários mundos e vários tempos vividos simultaneamente”.

Borges (2006, p. 32) descreve que “neste movimento de ampliar a compreensão e os conceitos, a perspectiva ergológica revisitou o conceito de prescrição”. A partir dessa reflexão, Schwartz introduziu o conceito de normas antecedentes que, apesar de referir-se (assim como a prescrição) ao preexistente na atividade de trabalho, abrange outros elementos preexistentes à situação que não eram contemplados pela noção de prescrição. Durrive e Schwartz (2008) afirmam que as normas antecedentes definem-se em relação ao agir humano a partir da anterioridade e do anonimato, visto que essas normas são anteriores à vida coletiva e cristalizam, na forma de um patrimônio coletivo, as aquisições de inteligência e da experiência coletiva. Contudo, elas nunca podem ser somente imposições externas, pois são também construções históricas, e ainda incluem a dimensão dos valores.

Os autores admitem que para trabalhar “o ser humano tem necessidade de normas antecedentes que, ao mesmo tempo o constrangem e lhe permitem desenvolver uma atividade singular de renormatizações sucessivas” (Durrive & Schwartz, 2008, p. 26). Assim sendo, a atividade pode ser compreendida como um debate entre as normas antecedentes e a tendência à renormatizar. Borges (2006) também concebe que o trabalho é o lugar da confrontação entre as normas antecedentes e as renormalizações, refletindo um esforço constante do sujeito em transformar as normas para delas se apropriar.

Quando a Ergologia fala em ‘renormalização’, apropriação e singularização da norma por aquele que deve utilizá-la numa história, está se referindo à questão dos pontos de vista que cada trabalhador elabora quando em atividade. As palavras de Durrive (2002, p. 26) descrevem com bastante clareza esse processo de renormalização:

O processo de apropriação de uma norma (...) passa por um debate de valores, ou seja, a aprendizagem não é apenas uma assimilação de “relações entre”, de relações lógicas, (...) é também, fundamentalmente, o estabelecimento de uma “relação com”, de uma relação pessoal que cada um estabelece com as normas propostas.

Durrive (2002) destaca que o ser humano não pode permanecer exatamente fiel ao que fora antecipado, pois a antecipação é sempre incompleta, e quando diante de escolhas, ele deverá arbitrar. O autor vai mais além quando afirma que esse processo de remodelagem permanente das normas constitui o sentido de existência para o ser

humano. Através das renormalizações cada pessoa contribui, ainda que em uma proporção micro, com a construção de uma parte da história da humanidade.

As renormalizações são necessárias para que o sujeito possa construir-se como singular. Em meio às lacunas existentes entre o prescrito e o real, cada trabalhador deve tentar re-interpretar as normas que lhe são propostas, internalizando o meio como seu próprio meio (Durrive & Schwartz, 2008). Os teóricos da Ergologia denominam como Registro 1 e Registro 2 essa dicotomia, compreendendo por R1 tudo aquilo que preexiste a atividade e que tem por intuito guiar, orientar ou enquadrar o trabalhador; e R2 como sendo essa ressingularização e desneutralização das normas antecedentes, a partir de seus valores, e da sua história individual e coletiva. O R2 comporta a insubstituível gestão das dimensões singulares de cada situação de trabalho (Schwartz, 1992; Schwartz (2007) in Schwartz & Durrive, 2007).

Borges (2006) ressalta o papel ativo que o ser humano desempenha no trabalho, não apenas como mero expectador, mas como partícipe, que vive e tenta recriar sua situação de trabalho. A autora destaca que

(...) incorporando os avanços da Ergonomia da Atividade e da Psicodinâmica do Trabalho, a perspectiva ergológica tenta dar visibilidade ao fato de que cada humano, ao trabalhar, não pode ser considerado como um simples executante de um procedimento, completamente submisso às normas, mas como atores de um fazer que é sempre, em parte original (Borges, 2006, p. 34).

### 3.3.2. TRABALHO REAL

O trabalho real é resultado das insuficiências das prescrições, pois desde a sua concepção elas não são capazes de contemplar todas as situações encontradas no exercício do trabalho. E esse abismo sempre presente entre o prescrito e o real deve-se tanto à instabilidade das situações de trabalho, quanto à dinâmica das pessoas que trabalham. O trabalho real pode ser conceituado como um processo de regulação e gestão das variabilidades e do acaso. Variabilidades estas relacionadas aos próprios trabalhadores e à produção (Brito, 2006b). Borges (2006) propõe que o trabalho real exige sempre uma mobilização cognitiva, coletiva e afetiva do trabalhador, e por isso, nunca é simplesmente execução.

Telles e Alvarez (2004) propõem uma definição para o trabalho real como sendo “a maneira pela qual as pessoas se engajam na gestão dos objetivos do trabalho, num lugar e num tempo determinados, servindo-se dos meios disponíveis ou inventando outros meios” (p. 72). Diante da atividade, tal engajamento se dá por completo, com o corpo biológico, a inteligência, o psiquismo e toda a bagagem de conhecimentos adquirida ao longo de sua vida e de sua inserção social.

De forma geral, é interessante ressaltar que o trabalho prescrito e o real não se opõem, mas se articulam. Por muito tempo perdurou uma visão negativa sobre o trabalho prescrito, herança dos excessos da era Taylorista – Fordista. Todavia, a visão atual acredita que o trabalho prescrito tem um papel importante no desenvolvimento das atividades (Brito, 2006a).

### 3.3.3. ATIVIDADE

Borges (2006) adverte que a atividade é um conceito que não está localizado em um campo determinado do saber, pois sempre os ultrapassa, e por isso mesmo não pertence a nenhuma disciplina e se recusa à segmentação. Seguindo essa necessidade de articulação, procuraremos explicitar a compreensão de atividade para a Ergonomia, a Ergologia e a Clínica da Atividade.

A atividade, para a Ergonomia, é o que é efetivamente realizado, ou seja, aquilo que o sujeito mobiliza para efetuar a tarefa, e que não se reduz ao comportamento, mas a todo o trabalho cognitivo que gera o comportamento, o inobservável (Falzon, 2007). Ela também pode ser conceituada como uma “estratégia de adaptação à situação real de trabalho, objeto da prescrição” (Guérin et al, 2001, p. 15), é uma resposta aos constrangimentos determinados exteriormente ao trabalhador, e ao mesmo tempo é a demonstração da capacidade de transformá-los.

Montmollin (1997) também destaca que a atividade é a capacidade de todo ser humano de agir sobre seu ambiente e de reagir às estimulações que dele recebe. E concorda com Falzon (2007) quando destaca que a atividade não se refere simplesmente a comportamentos, podendo se situar no nível mental, como precedente à ação.

A atividade é, então, a maneira como os resultados são obtidos e os meios utilizados para alcançá-los, ou seja, é a própria realização da tarefa, considerada sempre como singular, uma obra pessoal, uma arte do trabalhador, um conjunto de conhecimentos específicos e modos particulares de utilização das máquinas ou

ferramentas. Existem dois determinantes da atividade de trabalho, que são os meios de execução do trabalho<sup>8</sup> e as características dos trabalhadores. Lhuilier (2002) sintetiza que tarefa é o domínio da representação tal como modelada pela divisão formal do trabalho, enquanto que a atividade comporta sempre um pôr à prova essa representação pela confrontação com o real.

Clot (2006a) reconhece a importância fundamental que a Ergonomia dá à distinção entre tarefa prescrita e atividade real, contudo, questiona o fato de a atividade ser considerada apenas como aquilo que se faz. O autor destaca que a atividade não consiste apenas no que se faz. Portanto, não podemos considerar atividade e trabalho realizado como sinônimos. Na tentativa de suprir essa limitação, a Clínica da Atividade propõe o acréscimo de uma nova dimensão à tradicional dicotomia ergonômica (trabalho prescrito *versus* trabalho real): o real da atividade. Este pode ser apreendido como “aquilo que não se faz, aquilo que não se pode fazer, aquilo que se busca fazer sem conseguir – os fracassos -, aquilo que se teria querido ou podido fazer” (Clot, 2006a, p. 116).

A atividade, portanto, incorpora os pensamentos, as escolhas, e todas as possibilidades que o indivíduo elabora quando em uma situação de trabalho, mesmo aquelas que são suspensas ou não chegam à dimensão das ações. Clot (2001) afirma que a atividade possui um volume que transborda a atividade realizada. Ela se apresenta como uma luta entre várias ações possíveis ou impossíveis, “um conflito real que a atividade realizada jamais resolve inteiramente” (Clot, 2007, p. 269).

A Ergologia também propõe um conceito reformulado de atividade. Para ela, o real nunca é inteiramente circunscrito, pois seria apenas a parte real das inúmeras representações que cada pessoa realiza. Contudo, assim como todos os demais construtos da Ergologia, o conceito de atividade ainda não está acabado. Para Durrive e Schwartz (2008), as definições são contextualizadas, não se pretendendo definitivas, já que seguem o próprio movimento da vida e por isso, estão em permanente construção. Schwartz e Durrive (2007) observam que a atividade é vida. E a vida não pode se desenrolar sob o registro do estrito enquadramento.

A atividade, no sentido ergológico, propõe pensar o ser humano, trabalhador, situado na história e construtor dessa história. Por isso mesmo, a atividade possui prolongamentos que ultrapassam o indivíduo, e incluem o social, o psíquico, o

---

<sup>8</sup> Os meios e condições da atividade de trabalho incluem os espaços de trabalho, os meios materiais, as ferramentas e máquinas, o ambiente físico, a organização do trabalho e as políticas de segurança.

institucional, as normas e os valores. “É um impulso de vida, de saúde, sem limite predefinido, que sintetiza, cruza e liga tudo o que se representa separadamente (individual/ coletivo; privado profissional)” (Durrive & Schwartz, 2008, p. 23).

Borges (2006) acrescenta que, a cada instante, todo trabalhador apresenta inúmeras possibilidades que não chegam a se materializar como trabalho realizado. Esse panorama é resultado das escolhas feitas pelo sujeito quando diante das contradições entre o trabalho prescrito e o real; entre as normas antecedentes e as renormalizações. Mas cada conflito recebe sempre soluções transitórias. Cada gesto, palavra ou caminho que é tomado nunca mais será igual, o que confere à atividade um caráter pessoal. As escolhas não são definitivas e precisam sempre ser renovadas já que dependem da situação real de trabalho e esta nunca se apresenta da mesma maneira. Por isso a autora propõe que a atividade de trabalho é sempre o diálogo entre o possível e o impossível.

Uma dimensão acrescentada pela Ergologia ao conceito de atividade é a dos valores. Schwartz (2007), em Schwartz e Durrive (2007), ressalta que há sempre valores em jogo na atividade, e estes são responsáveis, em grande parte, pelas escolhas que cada um realiza. Nesse sentido, além dos dilemas que surgem a partir das contradições entre as normas organizacionais e o trabalho a ser realizado; existem os debates de normas no interior da própria atividade de trabalho, que são travados consigo mesmo e com o social. O conceito ergológico de valor é sempre subjetivo e está relacionado à forma com que cada um hierarquiza o que prefere ou o que rejeita, é o peso que se atribui às coisas, uma categorização própria a cada pessoa sobre o meio no qual se situa. Borges (2006) completa que “o indivíduo não inventa seus valores, mas re-trabalha sem cessar o que o meio lhe impõe/ propõe. Desta forma, (...) ele os singulariza” (p. 33).

Sobre isso, Schwartz (2005, p. 63) aponta que “a atividade torna-se o lugar de uma dialética onde agora é preciso articular os debates do sujeito com todos os tipos de normas apreendidas no horizonte histórico social”, normas que são anteriores ao sujeito, mas também a própria história desse sujeito. Ou seja, para apreender o significado do termo atividade, é preciso que nos aprofundemos nessa dimensão dos debates, das contradições, das variabilidades e da própria gestão de si que cada trabalhador vivencia o tempo todo.

### 3.4. TRABALHAR É GERIR

#### 3.4.1. VARIABILIDADES

Apesar do empenho dos sistemas de gestão modernos em controlar as variabilidades e os imprevistos, esse controle nunca é absoluto, pois as variabilidades se renovam na medida em que as situações de trabalho e os homens se modificam. Sob a ótica ergonômica, essas variabilidades podem estar relacionadas à empresa (processos de produção e prazos temporais) e aos indivíduos (inter e intra individualmente), e podem ser classificadas como variabilidades normais, decorrentes do próprio trabalho executado; ou incidentais. As normais são previsíveis e programadas pelas empresas, ao menos em parte; já as incidentais são aleatórias, imprevisíveis, e, portanto, dificilmente podem ser controladas (Guérin et al, 2001).

Seguindo a mesma lógica, Brito (2006b) descreve que as variabilidades podem resultar de oscilações normais do processo produtivo, ou de imprevistos e disfuncionamentos quanto a equipamentos, instalações, material, entre outros. Por outro lado, as variabilidades também podem estar relacionadas aos trabalhadores, tendo em vista as características pessoais e das equipes como um todo. Em decorrência dessas variabilidades a atividade de trabalho possui essa dimensão da singularidade, “dado que caracteriza o trabalho de indivíduos singulares e instáveis, efetuado em contextos singulares e variáveis” (Brito, 2006b, p. 290).

Falzon (2007) afirma que o objetivo da ergonomia não é reduzir a variabilidade das situações de trabalho, mas sim caracterizá-las para levá-las em conta no plano dos sistemas técnicos, da organização e da formação. Ou seja, visa-se auxiliar os trabalhadores no desenvolvimento de habilidades para gerir o conjunto dos imprevistos, de modo a preservar sua saúde. A partir da análise das variabilidades, torna-se possível ainda “delinear a parte de variabilidade aleatória redutível, a parte de variabilidade controlada a considerar na organização do trabalho” (Guérin et al, 2001, p. 49).

A regulação é “um mecanismo de controle que compara os resultados de um processo com uma produção desejada e ajusta esse processo em relação à diferença constatada” (Falzon, 2007, p. 10). Na Ergonomia, consideramos duas formas de regulação: a regulação de um sistema e a regulação da própria atividade humana. A atividade resulta de uma correlação entre as condições internas (intrínsecas aos

trabalhadores) e as condições externas (relativas à organização do trabalho). Se uma atividade conduz a uma fadiga excessiva, o trabalhador adapta sua atividade de modo a reduzir o constrangimento; se por outro lado, a atividade é estimulante, há o desenvolvimento de competências e de habilidades que enriquecem o exercício da atividade.

Diante de situações de tanta instabilidade, os trabalhadores precisam se articular uns com os outros para dar conta da atividade. Guérin et al (2001) afirmam que as dimensões coletivas da atividade se concentram em torno da coordenação, da co-ação, da cooperação, bem como da colaboração. Para que os trabalhadores possam atuar em colaboração, é essencial que cada um deles tenha conhecimento do trabalho que os outros efetuam (mesmo entre pessoas que possuam lógicas diferentes, em setores diversos), em todas as suas fases de ação, situando-se em relação aos mesmos no processo de trabalho.

A ergologia enfatiza que o trabalho nunca é pura execução porque o meio é sempre infiel. Borges (2006) reflete que o trabalhador faz muito mais do que executar, ele faz “uso de si” ao trabalhar. Conforme as palavras de Schwartz (2007, p. 191), em Schwartz e Durrive (2007), “o meio é sempre mais ou menos infiel e, aliás, nunca se sabe onde e em que proporções. (...) Ele jamais se repete exatamente de um dia para o outro”. Trabalhar é essencialmente fazer essa gestão das diferenças entre o que é demandado pela organização e o que se passa na realidade. A abordagem ergológica destaca que trabalhar, por ser um lugar de problemas, sempre envolve uma dramática de uso de si, e que trabalhar é sempre um drama, visto que envolve o sujeito por inteiro (Durrive & Schwartz, 2008).

Assim sendo, a gestão das infidelidades se constitui como mais uma atribuição do trabalhador, que, diante do ‘vazio de normas’ (insuficiência das normas antecedentes), faz uso de si, das suas capacidades, recursos e escolhas na luta contra as variabilidades. Existe uma forma singular com que cada um vai lidar quando diante das lacunas ou deficiências do prescrito, e essa forma é construída a partir de sua própria história, e dos seus valores.

Duraffourg (2007), em Schwartz e Durrive (2007), descreve exatamente que, quando um homem ou mulher está em atividade, cada uso que ele (a) faz de si é único, absolutamente singular; e nesse ínterim “não existem duas pessoas, não existem dois momentos, para uma mesma, para uma mesma pessoa, em que o uso de si por si seja idêntico” (p. 70). O uso de si por si consiste no uso de seu corpo, de sua história e

sensibilidade, de seus gostos, de suas próprias normas morais, de seu arsenal intelectual, de suas vivências pessoais e profissionais.

Por outro lado, o uso de si também se dá pelos outros, devido ao caráter absolutamente social/ coletivo que impregna a atividade. O uso de si por outrem é relaciona-se ao fato de que todo universo de atividade de trabalho é um universo onde reinam normas de todos os tipos (científicas, técnicas, organizacionais, gestionárias, hierárquicas) que implicam diretamente nas relações sociais e de poder. Borges (2006) define que o uso de si por outrem se refere às normas antecedentes, aos procedimentos, ao patrimônio coletivo e às condições históricas que são dadas, anteriores ao sujeito.

É preciso articular permanentemente o uso de si pelos outros e por si. “Pelos outros que cruzam toda atividade de trabalho; e por si, pois há sempre um destino a ser vivido” (Schwartz & Durrive, 2007, p. 197). É preciso gerir. Gestão não no sentido comumente utilizado, mas sim a gestão como dimensão humana, que sobrevém em toda e qualquer situação na qual existem variabilidades. Isto é, todo humano faz uma gestão de si em seu trabalho, pois toda atividade apresenta variabilidades, e consequentemente, envolve gestão, e como nos coloca Borges (2006, p. 90), “a gestão é o coração do trabalho, sua parte mais nobre”.

Perante a atividade e os inúmeros debates e contradições resultantes da mesma, o trabalhador faz uso de múltiplas microgestões inteligentes da situação. Poderíamos dizer que é justamente o que Dejours (2004b) chama Inteligência astuciosa. A Ergologia, por sua vez, denomina que o ser que trabalha, com suas gestões e arbitragens, é designado como corpo-si, trazendo profunda relação com a Inteligência Astuciosa. Como bem afirma Borges (2006), qualquer que seja o trabalho, do repetitivo ao intelectual, comporta uma significação bem mais complexa do que se pode imaginar. Muitas vezes, nem os próprios trabalhadores se dão conta de que por trás dos gestos mais simples há sensibilidade, estratégia, inteligência, enfim, um saber-fazer amplamente subestimado.

### 3.4.2. INTELIGÊNCIA DA PRÁTICA E CORPO-SI

A inteligência da prática – ou inteligência astuciosa – insere-se no abismo entre trabalho prescrito e real, ou melhor, no sofrimento que este produz. Essa inteligência é mobilizada nos trabalhadores quando confrontados a situações em que experimentam uma frustração e que, por sua vez, solicitam o concurso da invenção, imaginação, inovação, criatividade, ajustamentos.

Uma dimensão a ser explorada acerca da inteligência é que ela nasce a partir do sofrimento decorrente do fracasso. Esse sofrimento se constitui não só como uma ruptura que, de certa forma, desestabiliza o sujeito, mas também como um ponto de origem, na busca de meios para atuar sobre o mundo e encontrar a via de resistência aos constrangimentos e fracassos. Dejours (2004b) declara que “o sofrimento é a origem da inteligência que parte em busca do mundo para se colocar à prova, se transformar e se engrandecer” (p.29).

Jobert (1999) afirma que o modelo desta inteligência astuta é fornecido por uma divindade da Grécia antiga, *Métis*, que visa a eficácia prática do homem em sua relação com a realidade. “Designa uma inteligência que, em vez de contemplar essências imutáveis, se encontra diretamente implicada nas dificuldades da prática” (p. 230).

Uma característica essencial dessa inteligência é que ela está enraizada no corpo, isso porque a habilidade e a sensibilidade decorrentes do trabalho passam pelo corpo, se memorizam no corpo e se desenvolvem a partir do corpo. Diante de situações ou eventos que destoam da rotina, os sentidos são solicitados, alertando o corpo e suscitando a curiosidade na busca por soluções. Tendo como base os dados perceptivos, o sujeito termina por elaborar um modo de atuação rapidamente, para só depois se questionar sobre a pertinência daquela ação diante dos procedimentos técnicos (Dejours, 1993b).

É o que Dejours chama de *corpopropriação* do mundo, ou seja, apesar da inteligência se formar no corpo, ela não é inata, mas constrói-se a partir do exercício da atividade, passando pela familiarização e apropriação dos procedimentos e técnicas pelo trabalhador. O corpo a que se refere Dejours não é o corpo biológico, mas o corpo subjetivo, “resultante da experiência mais íntima de si e da relação com o outro que é convocado no trabalhar” (Dejours, 2004b, p. 29).

Embora a inteligência da prática seja criada a partir do corpo, faze-se mister destacar que isso não implica a ausência de pensamento; mas que sua utilização é importante na elaboração de modelos práticos de funcionamento técnico. E, nesse sentido, o corpo inteiro constitui a sede da inteligência e da habilidade e não apenas o aspecto cognitivo, o que faz com que a inteligência do trabalho sempre esteja avançada em relação à consciência que o próprio sujeito possui dela (Dejours, 2004b).

Uma segunda característica da inteligência que Dejours (1993b) chama atenção “é sua capacidade de auferir mais importância aos resultados da ação, do que ao caminho utilizado para atingir os objetivos” (p. 289). A malícia, a trapaça e a astúcia

imperam diante da necessidade de uma rápida tomada de decisão. Depois é que se busca a compreensão, a justificativa e a análise daquela ação. Devido a esse ponto é que dizemos que a experiência precede o saber.

Como terceira característica psíquica da inteligência prática, Dejours (1993b) refere-se ao fato de ela estar presente em todas as tarefas e atividades de trabalho (manuais, intelectuais e trabalho teórico), ao contrário do que se pensa no senso comum, de que a engenhosidade é peculiar aos trabalhos manuais.

O poder criador que a inteligência astuciosa evoca pode ser enumerado como a quarta característica. Aqui precisamos refletir que essa antecipação ou criatividade passa pelo domínio da linguagem do ofício, do traço e das regras da arte de executar a tarefa (Cru, 1988).

A quinta característica a ser mencionada é o fato de ela ser amplamente distribuída entre os sujeitos, tendo um caráter pulsional, só não se permitindo utilizar por aqueles que possam estar com a saúde física ou psíquica profundamente comprometida (Dejours, 1993b). A partir desse ponto de vista, o estado do corpo é uma variável tão importante quanto a inteligência, visto que “um corpo cansado, doente, esgotado compromete a inteligência astuciosa e a criatividade. Um corpo em bom estado, no instante mesmo em que se depara com uma solicitação qualquer, faz com que a inteligência passe a operar” (Dejours, 1993c, p. 288).

Contudo, para que a curiosidade seja solicitada, dando fundamento ao exercício da inteligência astuciosa, é necessário que a tarefa tenha algum sentido para o sujeito, tomando por base sua história singular e suas características psíquicas. Além dessas condições subjetivas, é preciso também que tais práticas sejam validadas socialmente, por meio do reconhecimento (Dejours et al., 1994).

Outras condições de mobilização da inteligência astuciosa são: necessidade do trabalho prescrito; transparência e reconhecimento. Quando Dejours (1993b) salienta a organização prescrita do trabalho como condição para a mobilização da inteligência, ele quer dizer que é a partir desta base formal que os trabalhadores podem subverter, ou seja, “não há astúcia possível se não houver regra do jogo” (p. 295). A organização prescrita nunca pode ser considerada inútil e os sujeitos, apesar de trapaceá-la, não podem adotar uma postura de desobediência.

A inteligência astuciosa funciona sempre em relação a uma regulamentação elaborada pela organização de trabalho que precisa ser transgredida para que se consiga atender aos objetivos, razão pela qual é considerada como “fundamentalmente

transgressiva” (Dejours e col, 1994, p. 133). O fato de ser transgressiva faz com que ela esteja condenada à discrição, até mesmo à clandestinidade; por outro lado, trapacear com o prescrito implica assumir riscos. De tal maneira, o sujeito encontra-se diante de um dilema: se quiser respeitar as normas fica condenado a não poder executar o trabalho, mas se ocorrer algum acidente por desobediência às prescrições, o trabalhador é chamado à responsabilidade.

Por causa desse dilema é que Dejours (1993b) afirma que “para poder assumir a fraude contra a regulamentação, é preciso uma certa transparência, através da qual os colegas e os superiores diretos são convidados a participar e a compartilhar os riscos” (p. 296). Por isso considera-se que não há inteligência sem mobilização individual e coletiva das pessoas.

A terceira condição a que nos referimos anteriormente é o reconhecimento, tanto por parte dos pares, quanto pelos superiores. Quando se dá o reconhecimento pelo coletivo de trabalho, as contribuições da inteligência astuciosa podem ser eventualmente estabilizadas e retomadas pelo próprio coletivo por meio da constituição de novas regras de ofício.

A Ergologia propõe que quando as pessoas desenvolvem uma atividade, é realmente a pessoa por inteiro que está à espreita. Por meio do corpo, ela demonstra atenção, vigilância e prontidão. O corpo está onipresente na atividade, pois o trabalhador sabe que nem sempre existirão regras capazes de solucionar todos os problemas. Por isso Schwartz (2007), em Schwartz e Durrive (2007), admite que na atividade ‘entra em jogo’ uma entidade enigmática – o corpo-si, pois o corpo nunca está ausente. O autor identifica que ao se falar em corpo, deve-se compreender como sendo também a inteligência, o sistema nervoso, as regulações, as gestões e a história pessoal e social. As escolhas ou gestões que são feitas, muitas vezes quase de forma inconsciente, se situam, majoritariamente, no corpo.

Esta entidade enigmática passa pelo corpo, assim como a inteligência astuciosa, e ela nem é inteiramente biológica, nem inteiramente consciente ou cultural. Ela ultrapassa a todos, pois é, ao mesmo tempo biológica, mas atravessada por nossa história. De acordo com Borges (2006, p. 39), “o corpo-si é a entidade convocada para gerir as exigências do trabalho, imaginar os possíveis, hierarquizar as escolhas, calcular, racionalizar, avaliar, renormalizar, colocar uma marca própria em seu meio, ser senhor de suas próprias normas”, ele se apresenta na incapacidade que as pessoas têm de realizarem igualmente os mesmos procedimentos.

### 3.5. COLETIVOS DE TRABALHO

Como já discutimos anteriormente, a atividade humana transborda o indivíduo. Ela incorpora as dimensões social, institucional, sendo atravessada por normas, valores e relações com as pessoas. Clot (2006a) reflete que a atividade não é apenas atributo de uma pessoa, e quando as normas são redefinidas, o são também pelos coletivos que formam e transformam as atividades.

Faïta (2007), em Schwartz e Durrive (2007), confirma essa premissa ao afirmar que o outro é inevitável na atividade, pois sem esse outro as trocas não seriam possíveis. A Ergologia considera o outro não apenas a pessoa física que se encontra na situação de trabalho, mas também o outro que está dentro de cada um de nós, com valores, referências e saberes que não nos pertencem, mas moram dentro de nós, pois os recebemos do outro, em algum momento de nossas vidas. Partindo dessa premissa, é que os autores colocam que “quando estou em discurso comigo mesmo, em “discurso interior”, estou antes em diálogo do que em monólogo” (p. 169), pois o monólogo é impossível.

Todo o processo de apreensão das normas e construção dos valores passa pelos coletivos que se desenham em função das atividades. Assim, na perspectiva ergológica, os coletivos não se estabelecem simplesmente em decorrência da estrutura organizacional, razão pela qual Schwartz (2007), em Schwartz e Durrive (2007), os denominou de ‘Entidades Coletivas Relativamente Pertinentes’ (ECRP). De certa forma, se estabelecem laços informais entre as pessoas que estão envolvidas no cumprimento de determinada tarefa e que compartilham valores pertinentes naquele contexto. Mais do que relações entre cargos, nas ECRP criam-se laços que passam muito pelas pessoas.

Os autores enfatizam que a característica mais importante das ECRP é a de serem profundamente distintas de tudo que se poderia chamar, de forma geral, de organogramas, postos ou responsabilidades formais. Suas fronteiras são as da atividade, e por isso elas são tão fluidas e dependem do contexto sócio histórico específico.

Clot (2006b) também admite que o social não é uma coleção de indivíduos, ele está presente mesmo quando estamos sós. Não está fora de nós mesmos, nem entre nós, ele está em nós. E conclui que por mais que alguém esteja fisicamente isolado em seu

trabalho, a presença invisível dos outros nunca cessa de se manifestar. Assim, as nossas intenções ou escolhas “(...) se formam, deformam e reformam no ponto de colisão entre as intenções de outrem e minhas outras intenções” (Clot, 2007, p. 270). Esse processo relacional, de infiltração contínua do sujeito pelo coletivo, faz com que a atividade, mesmo solitária, seja sempre endereçada, perdendo seu sentido quando privada de destinatário.

### 3.5.1. REGRAS DE OFÍCIO E GÊNERO PROFISSIONAL

Como podemos observar, é a partir da cooperação que os coletivos de trabalho são construídos. Para Dejours, a cooperação são os laços que os agentes constroem entre si, com o objetivo de realizar uma obra comum. A noção dos laços implica em relações estáveis de intercompreensão, de interdependência e de obrigação. Já a idéia de construção nos remete ao fato de que esses laços não estão dados na organização, ou seja, não estão prescritos, e dependem diretamente da iniciativa dos sujeitos, de forma voluntária. E obra comum diz respeito a uma síntese entre as atividades singulares, seus sentidos comuns a um grupo de trabalhadores (Dejours, 1993/2).

Outro aspecto que contribui para a constituição dos coletivos são as dificuldades reais encontradas no trabalho, que são singulares a cada tarefa. Os laços de cooperação requerem as iniciativas individuais no intuito de preencher as lacunas da organização do trabalho na definição e na descrição das tarefas, bem como a regulação das diversas condutas singulares por meio da coordenação. Dito de outro modo, os laços de cooperação se revestem sob a forma de regras de trabalho.

Na condução do processo de resistência às pressões decorrentes da organização do trabalho, os trabalhadores são capazes de inventar “macetes” que lhes dão acesso a um melhor domínio dos incidentes que ocorrem no processo, do que aquele possibilitado apenas pelos procedimentos prescritos. Enfim, os coletivos constroem verdadeiras *regras de ofício* que não estão de acordo com as normas oficiais, e que não são praticadas isoladamente, mas se constituem como verdadeiros princípios reguladores para a ação e para a gestão das dificuldades vivenciadas no trabalho (Dejours et al, 1994).

A construção dessas regras depende, fundamentalmente da experiência dos trabalhadores, da atuação da inteligência astuciosa e da confiança construída a partir das

relações de trabalho, que envolve a possibilidade de compreensão e de confrontação de opiniões por meio dos espaços de discussão.

Athayde (1996) observa que as regras de ofício regem todas as relações entre os sujeitos, dando coesão ao coletivo de trabalho. No entanto, elas, de forma alguma, podem ser consideradas inflexíveis ou irrevogáveis, visto que podem ser continuamente reformuladas a partir da experiência prática. Ou seja, os usos e costumes dos ofícios são validados pelos pares, adaptados, reproduzidos e então transmitidos, desde que seu uso demonstre eficácia na execução da atividade (Cru, 1988).

Cru (1986) destaca quatro regras fundamentais que observou em suas pesquisas com talhadores de pedra parisienses: a regra de ouro (cada um termina a parte que começou); a regra da ferramenta (cada um trabalha com suas próprias ferramentas); a regra do tempo (deve-se executar o trabalho no tempo certo ‘nem correr, nem dormir’); e a regra da passagem livre (cada um pode circular em todo canteiro de obras).

Concluindo, podemos sintetizar que as regras de ofício são coerentes entre si; são mais ou menos explícitas em suas formulações e implícitas em seus fundamentos; não prevêem castigos; estruturam as relações sociais; sua aceitação pelos trabalhadores é racional; protegem os trabalhadores que as aceitam de toda inquietação paralisante, dos aborrecimentos ocasionados pela intervenção de outros em seu trabalho; e introduzem no trabalho a dimensão da lei, construída coletivamente.

Outro elemento fundamental é que o coletivo defende as regras contra as ameaças interiores, se opondo às tentativas de pequenos grupos ou mesmo do chefe, de imporem suas leis; e exteriores, procurando adaptar as regras à evolução do trabalho (Cru, 1986). E ao defender as regras, o coletivo defende a capacidade de auto regulação e de iniciativa, tanto individual quanto coletiva.

Clot (2007) se refere a experiências e memórias coletivas que conformam um gênero profissional. Segundo o autor, o coletivo de trabalho retém a história do trabalho coletivo, ou seja, é a sua memória, e em decorrência desse patrimônio histórico elabora certas jurisprudências para o trabalho. O gênero é o coletivo da atividade e permite colocar os recursos da história acumulada ao serviço de todos. Ele conserva e transmite a história social. Neste sentido, ele é ao mesmo tempo o instrumento técnico e psicológico do meio de trabalho e de vida.

Borges (2006) observa que o gênero profissional marca o pertencimento ao grupo e orienta a ação. A autora define gênero como sendo um sistema de regras informais, impersonais, que define, em cada contexto, o uso dos objetos, as formas de

execução da atividade e até mesmo as trocas entre as pessoas. São meios de agir e recursos de que se pode dispor e obrigações a seguir para fazer valer nossas intenções na troca com os outros e no uso dos objetos.

Contudo, o gênero profissional é renovado por uma permanente estilização. Desse modo, as pessoas não se submetem passivamente ao gênero. Elas também possuem uma memória subjetiva e pessoal a partir de seu histórico de vida e de sua experiência profissional, e promovem uma personalização da atividade a partir do cruzamento dos diferentes grupos de inserção a que pertencem. O estilo refere-se ao modo como cada pessoa utilizará seu arcabouço teórico-prático-social para agir do seu jeito em meio aos outros. O estilo se afasta do gênero não pela sua negação, mas pela via de sua renovação.

Gênero e Estilo se complementam num movimento que vai da estilização dos gêneros à variação de si. Isto é, ao mesmo tempo em que o gênero orienta e afeta o saber fazer individual; este acrescenta, pela habilidade ou inteligência do trabalhador, novos elementos ao gênero, renovando-o. É como se houvesse por trás desses comportamentos, regras de conduta e de estratégias individuais que em parte unificasse os trabalhadores e em parte os diferenciasse.

### 3.6. SOFRIMENTO X PRAZER: A DUPLA FACE DE UMA MESMA MOEDA

Dejours (1994b) reflete que nenhuma forma de organização do trabalho é, por si só, geradora de saúde ou de prazer no trabalho. O autor afirma que não se pode conceber uma organização do trabalho sem sofrimento, porém, existem as que são mais favoráveis à negociação da superação desse sofrimento.

Ferreira e Barros (2003) postulam que o descompasso entre o prescrito e o real é gerador de sofrimento nos trabalhadores. Nesse sentido, quanto maior esse descompasso, maior o custo humano, potencializando as vivências de sofrimento. E quando essa discrepança se torna de difícil gestão, levando à repetição dos mesmos problemas e fracassos, configura-se uma situação insuportável do ponto de vista da saúde e mesmo da produtividade.

Dejours, Abdouchelli e Jayet (1994) ressaltam que o sofrimento no trabalho não necessariamente é patológico. Ele é vivenciado de forma dinâmica, funcionando como um sinal de alerta para evitar o adoecimento. Contudo, quando não há liberdade de

negociação entre o sujeito e a organização do trabalho, e o trabalhador não consegue ressignificar seu trabalho, termina por desencadear doenças, tanto físicas, quanto psíquicas. O sofrimento chega a ser patogênico “quando todas as possibilidades de adaptação ou de ajustamento à organização do trabalho pelo sujeito, para colocá-la em concordância com seu desejo, foram utilizadas, e a relação subjetiva com a organização do trabalho está bloqueada” (Dejours et al, 1994, p. 127).

Em contrapartida, quando há possibilidade de enfrentar os constrangimentos pela mobilização da inteligência astuciosa, a saúde e o prazer podem ser conquistados, ainda que de forma instável, pois a saúde e o prazer jamais serão definitivamente adquiridos. A saúde consiste em busca, em luta, revelando-se quando a esperança e a criatividade são permitidas ao trabalhador.

Schwartz (2007), em Schwartz e Durrive (2007) afirma que o sofrimento do trabalhador decorre do sentimento de possibilidade do fracasso. Nesse sentido, assim como Dejours, o autor concorda que a negociação que cada um desenvolve em face dos dilemas e do abismo entre o prescrito e a atividade e os debates que são travados consigo mesmo e com as normas antecedentes resultam em muitas experiências de sucesso, o que faz com que as pessoas permaneçam trabalhando. Para a Ergologia, se as escolhas realizadas não fossem sempre um pouco bem sucedidas, não haveria trabalho, ou todos estariam doentes.

Clot (2001) também se ocupa da discussão do sofrimento. Porém, a definição que ele propõe para dar conta do sofrimento não é a mesma da PDT. A Clínica da Atividade acredita que o sofrimento é decorrente da atividade contrariada, do desenvolvimento impedido, da amputação do poder de agir e da diminuição do trabalhador. Assim, o sofrimento não pode ser considerado apenas como dor física ou psíquica, mas como diminuição desse poder de agir, que é sentido pelo sujeito como um atentado à sua integridade.

### 3.6.1. ESTRATÉGIAS DEFENSIVAS

Dejours (1992a) reflete que é no contato forçado com uma tarefa desinteressante que nasce uma imagem de indignidade para o trabalhador, ou seja, quando sua tarefa se encontra destituída de significação para si e para a sociedade, quando, por mais que o trabalhador utilize as suas faculdades intelectuais, psicoafetivas, de aprendizagem e de

adaptação, ele não consegue mais mudar sua tarefa, pois foram esgotados os meios de defesa contra as exigências físicas e psíquicas.

Dejours et al. (1994) afirmam então, que além das estratégias individuais, existem inúmeras estratégias defensivas construídas, organizadas e gerenciadas coletivamente. A clínica das defesas foi certamente uma das grandes contribuições da PPT, na medida em que essas defesas representam a prova viva da resistência operária ante o sofrimento. A esse respeito, Dejours et al. (1994) declaram que “de vítimas passivas, os trabalhadores colocam-se na posição de agentes ativos de um desafio, de uma atitude provocadora ou de uma minimização diante da dita pressão patogênica” (p. 128).

O seu principal objetivo é a transformação ou eufemização da percepção que os trabalhadores possuem da realidade que os subjuga. Representam, nesse sentido, operações estritamente mentais, que modificam a maneira como os sujeitos percebem sua realidade, mas não a realidade propriamente dita.

As estratégias defensivas funcionam então, como regras, supondo um consenso ou acordo partilhado entre os trabalhadores. Nassif (2005) conclui que elas são imprescindíveis para a continuação do trabalho e para a adaptação às pressões organizacionais irredutíveis; mas que, manifestam-se de forma coercitiva sobre os membros do coletivo.

Apesar de as vivências de prazer e sofrimento no trabalho serem subjetivas e pessoais, os vários sujeitos inseridos num contexto de trabalho similar, são capazes de unir esforços para construir uma estratégia defensiva comum. A partir daí podemos distinguir entre os mecanismos de defesa individuais, que estão interiorizados e persistem mesmo sem a presença física dos outros, e as estratégias coletivas, que dependem de condições externas e não se consolidam a não ser que o coletivo concorde.

A normalidade só é possível se o espaço privado for compatível com as estratégias coletivas de defesa. Dejours et al. (1994) afirmam que “ao participar de uma estratégia de defesa coletiva, o sujeito deve realizar uma harmonização de seus outros recursos individuais, para garantir a coerência de sua economia psíquica singular” (p. 129).

Dejours (1988) postula que as defesas coletivas possuem três funções, a saber: resistência psíquica à agressão vivenciada nas organizações do trabalho; dissimulação do sofrimento na consciência dos trabalhadores e negação do medo que se interpõe no cotidiano dos sujeitos.

Outro aspecto a destacar no tocante as estratégias coletivas de defesa é que a negação da percepção é uma operação coletiva, o que faz com que as defesas não sejam consideradas delírio ou alucinação. Em contrapartida, tais estratégias podem ocasionar, quando utilizadas em excesso, estagnação ou não reconhecimento do sofrimento e das relações de exploração decorrentes do trabalho, resultando em um risco de alienação coletiva e, conseqüentemente, em sua conversão em ideologia defensiva.

Podemos falar em ideologia defensiva quando a estratégia de defesa se torna uma promessa de felicidade ao trabalhador, quando se transforma em programa de ação coletiva, anulando as diferenças singulares e as originalidades, tornando os trabalhadores escravos daquela ideologia. Cru e Dejours (1987) afirmam que as ideologias defensivas da profissão não são absurdas, mas visam controlar o medo engendrado pelos perigos do trabalho, diante de um aumento da carga de trabalho e um acréscimo de procedimentos de segurança que nem sempre são coerentes entre si.

Como ilustração desse sistema defensivo, encontrou-se, entre os trabalhadores da construção civil, o uso aberrante do alcoolismo, a exibição de comportamentos insólitos e perigosos, assim como a censura na fala de qualquer elemento que remonte ao medo e à angústia no trabalho; aceitando-se apenas o que demonstra virilidade, machismo e coragem (Cru & Dejours, 1987).

Muitas vezes essas defesas têm sido exploradas em proveito da produtividade. Um exemplo que ilustra bem esse aproveitamento é a auto-aceleração. Nesse caso, as estratégias contra o sofrimento conduzem a acelerações frenéticas das cadências de trabalho e à parálisia psíquica. Os sujeitos não podem se permitir momentos de liberdade ou de produção fantasmagórica durante o cotidiano de trabalho, visto que interferem no rendimento. Por conta disso, mantém-se ativamente comandados pelo cronômetro, mesmo fora do trabalho e durante os dias de folga.

Dejours (1992b) assegura que as imposições de cadência e repetição resultam em uma privação do funcionamento psíquico espontâneo, já que a atividade fantasmagórica não é apenas inútil ao trabalho, mas um estorvo na execução da tarefa, podendo resultar em diminuição da produtividade ou acidentes. Desse modo, o ritmo de tempo fora do trabalho constitui uma estratégia a fim de manter a repressão aos comportamentos espontâneos que poderiam prejudicar seu condicionamento produtivo.

Essa auto-aceleração não é característica apenas dos operários de linha de montagem. Dejours (1992b) assinala que a hiperatividade e o desempenho exigidos aos executivos em determinados contextos de trabalho, também conduzem a um

funcionamento operante e a uma repressão do funcionamento psíquico, na tentativa de resistir aos constrangimentos da organização.

### 3.6.2. RECONHECIMENTO E JULGAMENTO

Na PDT, o reconhecimento desponta como um dos principais elementos na relação do sujeito com o trabalho. Constantemente, o trabalhador busca possibilidades de intervenção e criação em seu meio e, em contrapartida, espera obter um retorno do seu investimento através do reconhecimento de suas ações em favor da organização do trabalho. Athayde (1996) declara que, no campo das relações sociais mediadas pelo trabalho, o par ‘contribuição – retribuição’ é a chave para a mobilização da subjetividade. Além do mais, o reconhecimento do ‘fazer’ confere ao trabalhador avaliado um sentimento de pertença a um coletivo, a uma equipe ou a um ofício (Dejours, 2004a).

Dejours (1993/2) propõe dois significados para o termo reconhecimento: o reconhecimento no sentido de gratidão pela contribuição dada à organização do trabalho; e o reconhecimento no sentido de constatação, de testemunho da realidade e de tomada de consciência da contribuição que o sujeito prestou à organização do trabalho.

O reconhecimento passa pela rigorosa construção de julgamentos sobre o trabalho, tanto por parte dos superiores (julgamento de utilidade), quanto dos pares (julgamento de beleza). Esses julgamentos são proferidos diretamente sobre o trabalho realizado e não sobre a pessoa do trabalhador, e envolvem, primeiramente, a conformidade às normas, às regras de ofício e aos laços de cooperação.

O julgamento de utilidade consiste em uma avaliação, pela hierarquia ou eventualmente pelos clientes, da utilidade técnica, econômica ou social do trabalho realizado. Este reconhecimento é simbólico, já que não se reflete em gratificações, reconhecimento material ou indenizações em forma de prêmios. Nesse tipo de julgamento, não se aprecia apenas a qualidade do trabalho executado, mas a engenhosidade que foi necessária e os méritos quanto aos riscos que o trabalhador correu para alcançar os objetivos (Dejours, 1993b).

Já o julgamento de beleza é mais rigoroso por ser realizado pelos pares, que são os únicos que podem assinalar e comentar certas especificidades quanto ao estilo de cada trabalhador realizar a atividade. Este é baseado numa análise acerca da conformidade das contribuições do sujeito às ‘regras’ de trabalho, formais e informais.

E como é proferido pelos pares, considera-se a elegância, a observância dos critérios coletivos e a originalidade do ‘fazer’, além da economia dos meios e da simplicidade dos argumentos.

Dejours (1992b) decompõe o julgamento de beleza em dois níveis:

- s *Julgamento de conformidade*, em virtude do qual o trabalho é reconhecido como apresentando todas as qualidades, o que implica o respeito às normas de trabalho e às normas de arte;
- s *Julgamento sobre a singularidade*, que atenta para as diferenças em relação aos outros, para a originalidade.

Ou seja, se tal julgamento permite a inovação, ele também ‘exige’ a identidade com o grupo. Na realidade, ele é capital no registro da identidade do sujeito, ou seja, reflete o que faz daquele trabalhador um sujeito “como os outros”, um par (Dejours, 1993/2). De certa forma, o julgamento de beleza implica também a qualidade das relações coletivas, pois demonstra o grau de confiança e de cooperação entre os trabalhadores, indicando ainda o espaço e a função de si e do outro no cumprimento do processo.

O reconhecimento da qualidade do trabalho realizado pode inscrever-se na esfera da personalidade, em termos de ganho no registro da identidade, visto que, nesse instante, a relação entre identidade e trabalho sofre a mediação do outro, no papel de juiz. Outrossim, a construção de sentido do trabalho pelo reconhecimento pode transformar sofrimento em prazer. Se a dinâmica do reconhecimento fica paralisada, o sofrimento não pode mais ser transformado em prazer, e o trabalhador não mais encontra sentido para si (Dejours, 1993a).

CAPÍTULO 4  
MÉTODO

No presente estudo, nos pautamos na abordagem qualitativa, haja vista o interesse em acessar as vivências subjetivas dos gerentes e sua perspectiva em relação ao trabalho. Dado que o nosso objeto de estudo é a relação trabalho - saúde, mostrou-se imprescindível que buscássemos uma abordagem epistemológica que valorizasse não só as singularidades de cada sujeito pesquisado, mas também as implicações do próprio pesquisador e do caráter histórico e social vigentes no processo de construção do conhecimento (González Rey, 2002).

O estudo da subjetividade dos participantes demanda a exploração de formas mais complexas de expressão do sujeito, não acessíveis à experiência, avançando na construção do conhecimento por vias indiretas e/ou implícitas ao tema explorado. A abordagem qualitativa volta-se, então, para a elucidação e o conhecimento dos complexos processos que constituem a subjetividade e que, para serem compreendidos, exigem o estudo integral do fenômeno em questão.

Nesse sentido, “a ciência não é só racionalidade, é subjetividade em tudo o que o termo implica, é emoção, individualização, contradição, enfim, é a expressão íntegra do fluxo da vida humana” (González Rey, 2002, p.28), e, portanto, a ciência é um processo de construção dinâmico, altamente implicado na realidade do sujeito que está sendo estudado.

Dejours (1993a) também aponta que a subjetividade não pode ser analisada sob a perspectiva exclusiva da racionalidade e que só podemos ter acesso a essa dimensão subjetiva quando compreendemos o sentido que o trabalho possui para cada trabalhador ou coletivo de trabalhadores. Em se tratando dos aspectos relacionados ao trabalho, emerge a dificuldade em medir objetivamente vivências que são, antes de tudo, qualitativas, como o sofrimento, o prazer, a satisfação, a frustração, entre outros (Dejours, Dessors & Desrlaux, 1993).

#### 4.1. A PALAVRA COMO FERRAMENTA

Ao elegermos a subjetividade como aspecto primordial em nossa pesquisa, é necessário explicitarmos que ela engloba não só a realidade aparente, mas também aquela que, muitas vezes, não é percebida diretamente no cotidiano de trabalho. Assim, uma ferramenta básica em nossa pesquisa é a palavra, visto que ela é a única via de

acesso a essa realidade que está subjacente. É a partir da palavra, portanto, que pesquisador e participante podem chegar à inteligibilidade do que ainda não estava acessível (Dejours, 1993).

Minayo (2006) também confere uma grande importância à palavra como instrumento de coleta de informações. Ela afirma que a fala possui um caráter revelador de aspectos não apenas do indivíduo (que experimenta e conhece o fato social de forma peculiar), mas de condições estruturais, de sistemas de valores, normas e símbolos subjacentes, ou seja, a fala revela as representações grupais, situadas num contexto sócio-histórico-cultural específico. Rabardel et al. (1998), citados por Silva (2006), concordam com essa visão quando entendem as verbalizações como discursos do operador e, mais amplamente, das outras pessoas presentes na empresa, sobre a situação de trabalho e o seu trabalho.

Logo, ouvir o sujeito (atentando para seus gestos, sua linguagem peculiar, seus silêncios e suas contradições) é imprescindível, visto que ninguém sabe mais do trabalho (em todas as suas dimensões, desafios e possibilidades) do que o próprio trabalhador. Os saberes dos participantes são, desse modo, o alvo do nosso estudo (Falzon, 2007).

Guérin et al. (2001) observam que a verbalização do trabalhador é essencial para que compreendamos o processo de trabalho em profundidade, principalmente porque, por mais que façamos observações ou tenhamos acesso aos manuais de normas e responsabilidades da categoria, muitas outras dimensões e consequências do trabalho não estão aparentes (tais como a fadiga, os constrangimentos e as doenças). Em outros termos, só podemos alcançar as vivências práticas se os trabalhadores nos derem acesso às mesmas através de suas palavras.

Outro ponto a ser destacado, que pode constituir um obstáculo na utilização da comunicação como ferramenta de pesquisa, é que as verbalizações dos participantes não são óbvias e a linguagem de cada coletivo de trabalhadores é muito peculiar. Em função disso, o pesquisador precisa se familiarizar com o vocabulário profissional utilizado e fazer sempre questionamentos sobre a atividade dos operadores de modo a conseguir uma expressão mais rica e detalhada por parte dos mesmos.

Além disso, as estratégias defensivas, tanto as coletivas quanto as individuais, promovem a ‘eufemização’ da percepção do sofrimento, o que constitui mais uma barreira para a verbalização (Dejours, 2004a). Mas Guérin et al. (2001) ressalvam que a riqueza das informações que o trabalhador concede depende, evidentemente, das

relações que progressivamente se estabelecem com seu interlocutor e da confiança que deposita no pesquisador.

Nesse sentido, Minayo (2006) ressalta a importância da relação entre pesquisador e atores sociais, na medida em que todos são responsáveis pelo produto de suas relações e pela qualidade da compreensão decorrente da pesquisa, e nenhum dos dois mostra-se neutro no processo.

Nossa pesquisa apóia-se, então, nas interpretações que as pessoas fazem de sua relação com o trabalho, na maneira como elas pensam sua conduta e nas intervenções que elas mesmas podem fazer quando no momento de troca com o pesquisador. Deste modo, precisamos destacar que as palavras são os meios pelos quais se dão alguns dos ajustamentos e reconcepções do trabalho, aspectos que corroboram a idéia de Dejours (1993a) de que o próprio processo de pesquisa já é uma intervenção, principalmente porque, depois da pesquisa, os sujeitos não mais intervirão em seus espaços de trabalho da mesma forma que faziam antes da pesquisa, pois mudaram sua percepção e pensamento a propósito dos mesmos.

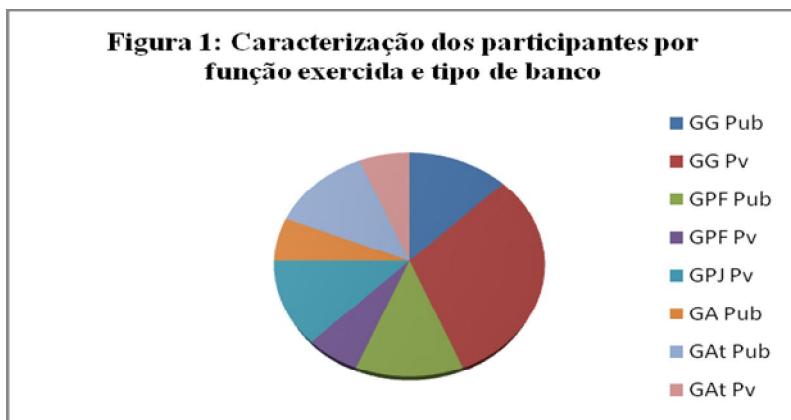
Durrive (2007), em Schwartz e Durrive (2007), afirma que quando as pessoas falam sobre sua experiência descobrem relações que não imaginavam antes. Por conta disso, falar sobre o trabalho é muito mais do que simplesmente contar a rotina, a forma como se comporta, “é descobrir, é descobri-la por si mesmo, redescobri-la” (p. 179). Desse modo, as pessoas voltam ao seu posto de trabalho com um posicionamento diferente depois de ter expressado a própria atividade em palavras.

A Ergonomia da Atividade, uma das abordagens que alimentou o nosso quadro teórico, apostava na produção científica como meio de intervenção social. Falzon (2007) afirma que a ergonomia não se contenta apenas em produzir conhecimento, tanto que o princípio fundamental que move essa abordagem é compreender para transformar. Ou seja, é por meio da compreensão da estrutura interna da atividade (as exigências e os constrangimentos da organização do trabalho) que podemos compreender a natureza dos problemas do cotidiano laboral, possibilitando aos trabalhadores momentos de reflexão acerca de seu próprio trabalho.

## 4.2. PARTICIPANTES

Em nosso estudo, tivemos o interesse em acessar uma determinada realidade por intermédio das vivências de cada trabalhador. Por isso, quando se fala em singularidades, o sujeito é visto como uma forma única e diferenciada de constituição subjetiva. Assim, como defende González Rey (2002), o conhecimento a partir desse ponto de vista qualitativo não se legitima com a quantidade de sujeitos, mas com a qualidade de sua expressão, principalmente porque o objetivo é analisar com a maior profundidade a realidade dos gerentes.

Assim sendo, participaram deste estudo 16 gerentes de cinco organizações bancárias privadas (Pv) e de duas organizações bancárias públicas (Pub). Desse total, sete ocupavam a função de Gerente Geral (GG), três eram Gerentes de Relacionamento de Pessoa Física (GPF), três eram Gerentes de Atendimento (GAT), dois eram Gerentes de Relacionamento de Pessoa Jurídica (GPJ) e um era Gerente Administrativo (GA). A figura 1 permite uma melhor visualização dessa distribuição<sup>9</sup>.



## 4.3. INSTRUMENTO

Sabemos que um grande desafio no estudo da atividade é que não temos acesso a ela de forma direta, ou seja, a qualidade e a complexidade da informação produzida pelos sujeitos pesquisados só podem ser alcançadas com o emprego de estratégias dinâmicas, que não podem ser pensadas de maneira rígida, pontual ou inflexível, mas

<sup>9</sup> No anexo II apresentamos uma detalhada tabela de caracterização sócio – econômica dos participantes da pesquisa.

devem ser definidas pelo curso da informação e pelas necessidades que surgem progressivamente.

Conseqüentemente, o uso de instrumentos abertos promove a expressão do sujeito em toda sua complexidade, gerando diálogos formais e informais, entre pesquisador-ator e participante-ator (ambos sujeitos ativos). O nosso trabalho de campo, nesse sentido, buscou favorecer a relação interativa do pesquisador – pesquisado em um contexto relevante, dentro do qual pudéssemos nos aprofundar nas relações que fazem parte da vida cotidiana do sujeito (González Rey, 2002).

Alves-Mazzotti e Gewandszanajder (2002) destacam que, por seu caráter interativo, a entrevista possibilita o acesso a temas complexos, explorando-os em profundidade. Isso porque, na entrevista, o investigador está interessado em compreender o sentido que o sujeito atribui a certos temas relacionados ao objeto de estudo.

González Rey (2002) corrobora essas idéias ao afirmar que a entrevista, na pesquisa qualitativa, tem sempre o propósito de converter-se em um diálogo. Minayo (2006) também dá ênfase ao papel da entrevista como uma conversa a dois, feita por iniciativa do entrevistador, com o intuito de obter informações relevantes ao objeto de pesquisa. Nesse sentido, classifica-a como “uma forma privilegiada de interação social”, na qual o sujeito expõe sua representação da realidade subjetiva (p.262).

Optamos, então, pela entrevista semi-estruturada, porque esta fornece maior amplitude quanto à sua organização, permitindo aos entrevistadores acrescentar algumas questões de esclarecimento ao roteiro prévio, no curso da aplicação, a fim de atender as necessidades do estudo. Sua flexibilidade favorece um contato mais íntimo entre os atores da pesquisa (entrevistador e entrevistado) e, consequentemente, uma exploração profunda dos saberes e crenças do entrevistado e uma melhor compreensão da realidade social (Laville & Dionne, 1999).

Guérin et al. (2001) admitem que cada resposta a uma pergunta pode ser uma chance para se aprofundar no tema através da realização de outra pergunta que não esteja no *script*, o que pode tornar a descrição mais precisa e ajudar o trabalhador a recordar de novos fatos relacionados ao tema.

O roteiro possui algumas perguntas específicas, mas dá margem para o participante responder “em seus próprios termos” (Alves-Mazzotti & Gewandszanajder, 2002, p. 168). Laville e Dionne (1999) enfatizam que o fato de permitir às pessoas que

formulem respostas pessoais faz com que o pesquisador tenha uma real compreensão do que o sujeito realmente pensa.

As questões da entrevista<sup>10</sup> foram elaboradas a partir das abordagens que fundamentam o nosso estudo, e versam sobre os seguintes temas: atividade; organização do trabalho; relações com os colegas, clientes e chefias; tensões e contradições vivenciadas; prazer e sofrimento no trabalho; condições de trabalho; formas de conciliação do trabalho com a vida privada; e aspectos da saúde física e mental.

Outra técnica utilizada em meio ao roteiro de entrevista foi a de “Instruções ao Sósia”. Esta técnica foi desenvolvida por I. Oddone, com o intuito de ter acesso ao comportamento real dos indivíduos em situação de trabalho, ou seja, seu modelo prático (Oddone & Briante, 1981). Tal técnica veio suprir uma deficiência, porque até então, as técnicas elaboradas nesse sentido só obtinham as descrições de atividades no plano ideal e não no concreto.

A pergunta mobilizadora nessa técnica é a seguinte: Se existisse outra pessoa idêntica, fisicamente, a você mesmo, o que você lhe diria em relação a como se comportar no trabalho, a respeito da sua atividade, de seus companheiros de trabalho, da hierarquia e da organização de trabalho, de modo que ninguém perceba que se trata de outra pessoa?

Podemos perceber que a “instruções ao sósia” é uma técnica que coloca os sujeitos em posição de se expressar acerca do seu próprio trabalho. Assim, a partir desse questionamento, consegue-se a chave de acesso para desvendar o cotidiano de trabalho, visto que dar instruções a um sósia significa representar-se a si mesmo em outra pessoa; reestruturar e ordenar comportamentos singulares e formalizar a experiência informal para torná-la transmissível (Oddone & Briante, 1981).

Um dos aspectos mais interessantes dessa técnica é que quando o sujeito transmite sua experiência particular, ele não está descrevendo meramente a sua atividade, mas toda a atividade e ‘saber fazer’ do coletivo de trabalho do qual participa.

No roteiro de entrevista, ainda acrescentamos a Técnica de Análise da Atividade com base na descrição de um dia normal e de um dia intenso de trabalho, inspirada na Análise Coletiva do Trabalho de Ferreira (1993).

Ao propor seu método de análise da atividade, Ferreira (1993) buscou compreender o trabalho a partir da perspectiva dos trabalhadores, ou seja, solicitava a

---

<sup>10</sup> O Roteiro de Entrevista encontra-se em anexo.

um grupo voluntário de trabalhadores que descrevesse detalhadamente sua atividade, fazendo emergir dessa forma todos os aspectos positivos e negativos do trabalho, bem como os sentimentos e emoções inerentes ao mesmo.

Como ressalta Ferreira (1993, p. 10), “uma boa técnica é descrever a atividade cronologicamente, isto é, descrever um dia de trabalho”. Por isso, em nosso roteiro, acrescentamos uma solicitação para que o participante descrevesse detalhadamente seu dia de trabalho, tomando por base um dia normal e um dia intenso.

Adaptamos a técnica original, realizando o questionamento individualmente, e não coletivamente. Isso se deu, principalmente, devido à dificuldade em reunir coletivos de gerentes para que falassem de sua atividade. Assim, procuramos manter a essência do método, que é ouvir os trabalhadores acerca das especificidades de sua atividade, no que se refere às condições de trabalho e ao processo de produção como efetivamente é realizado.

#### 4.4. PROCEDIMENTO

A estratégia de definição dos entrevistados foi do tipo “bola de neve”, ou seja, o início do processo de pesquisa iniciou-se com alguns gerentes indicados pelo Sindicato dos Bancários, na cidade de João Pessoa – PB, que, por sua vez, se desdobraram em outras indicações. As entrevistas, realizadas no período de maio a dezembro de 2007, foram encerradas tendo como critério a saturação, que, segundo Minayo (2006), pode ser operacionalmente definida como a suspensão de inclusão de novos participantes quando os dados obtidos passam a apresentar, na avaliação do pesquisador, certa redundância ou repetição.

De posse desses nomes, agendamos as entrevistas individualmente. Algumas foram agendadas por telefone, outras pessoalmente. Das 16 entrevistas realizadas, apenas três foram agendadas dentro do horário em que o banco estava aberto ao público, a pedido dos próprios participantes. As demais aconteceram antes da abertura das agências ou após o fechamento das mesmas. Quanto ao local de realização da entrevista, apenas uma deu-se fora do ambiente de trabalho, em uma sala na Universidade Federal da Paraíba. Todas as outras tiveram como lócus o banco, na própria mesa dos gerentes ou em salas mais reservadas, a critério do entrevistado. A duração média das entrevistas foi de 45 minutos.

Antes do início das entrevistas, reservamos um momento para a explicação dos objetivos do estudo e assinatura do termo de consentimento livre e esclarecido<sup>11</sup>. Além do mais, solicitamos uma autorização verbal para que pudéssemos gravar os depoimentos.

Importante assinalar que mesmo que as entrevistas tenham ocorrido em momentos nos quais o banco estivesse fechado, o nível de interrupção foi bastante alto, envolvendo o toque constante de celular e telefone do banco, solicitações de assinaturas para realização de procedimentos ou pendências para resolver antes e após o expediente oficial.

#### 4.5. ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados foi conduzida através da análise de conteúdo temática na perspectiva de Laville e Dionne (1999). Para esses autores, o princípio da análise de conteúdo consiste em desmontar a estrutura e os elementos do conteúdo obtido para esclarecer suas diferentes características e extrair sua significação, ou seja, compreender as significações no contexto da fala, fazendo inferências ao seu conteúdo.

O primeiro momento da análise foi, portanto, destinado à organização dos dados construídos, por meio da transcrição das entrevistas, a fim de manejá-los com maior desenvoltura ao longo do processo de análise. Posteriormente, fizemos um estudo minucioso de todo o conteúdo, a fim de mergulhar nas palavras e frases, “procurar-lhes o sentido, captar-lhes as intenções, comparar, avaliar, reconhecer o essencial e selecioná-lo em torno das idéias principais” (Laville & Dionne, 1999, p. 214).

Na fase da análise propriamente dita fizemos a codificação do material a partir dos princípios pré-estabelecidos na fase anterior, ou seja, os dados brutos do texto foram transformados, permitindo atingir uma representação do conteúdo ou da sua expressão, por meio da sua agregação em unidades correspondentes ao conteúdo, que, em função de suas significações semelhantes, compuseram as unidades de classificação, as quais devem ser entendidas como unidades de sentido, que compreendem, quase sempre, mais de uma palavra.

---

<sup>11</sup> O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido encontra-se em anexo.

Optamos pelo recorte de conteúdo a partir de temas, isto é, selecionamos fragmentos dos depoimentos que correspondiam a idéias particulares ou núcleos de sentido relevantes à temática abordada em nossa pesquisa. Nesse contexto, além da freqüência de ocorrência, foi considerada a importância de cada um dos elementos na totalidade da pesquisa.

A definição das categorias analíticas foi por meio do modelo misto, no qual as categorias são denominadas no início (embasadas nos conhecimentos teórico-práticos do pesquisador), mas há a flexibilidade para inclusão de outras ao longo da análise (Laville & Dionne, 1999). As categorias de análise, denominadas a partir das falas dos participantes e da literatura estão representadas no capítulo a seguir.

## CAPÍTULO 5

### ANÁLISE DOS RESULTADOS

## 5.1. CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES

Dentre os participantes da pesquisa, 15 são do sexo masculino e apenas um é do sexo feminino. Tal situação não ocorreu pela falta de indicações de gerentes do sexo feminino, mas pela recusa das mesmas em participarem da pesquisa. Recebemos cinco indicações de mulheres para as quais não obtivemos respostas favoráveis.

As idades variaram entre 28 e 47 anos, com média de 38 anos. Quanto ao estado civil, 13 gerentes são casados, dois são divorciados e um é solteiro. No tocante a quantidade de filhos, a maioria dos entrevistados possui dois filhos.

No que se refere ao grau de escolaridade, nove participantes possuem superior completo; quatro possuem superior em curso e três declararam ter cursado MBA ou outra pós-graduação.

Enfocando os dados relacionados à renda pessoal, destacam-se os salários dos gerentes gerais como sendo os mais altos, entre R\$ 6.000,00 e R\$ 7.200,00, não havendo diferenças significativas entre os gerentes gerais de bancos públicos e privados. Em seguida apresentam-se os gerentes de relacionamento de pessoa física, com salários acima de R\$ 5.000,00. Os gerentes de pessoa jurídica afirmaram que seus rendimentos encontram-se entre R\$ 3.200,00 e R\$ 3.600,00. Em nossa coleta de dados, a função que parece ser mais mal remunerada é a do gerente de atendimento, que apresenta salários de, em média, R\$ 2.500,00, salvo um deles que declarou receber R\$ 4.500,00. Contudo, essas discrepâncias entre pessoas que exercem os mesmos cargos podem ser devidas ao tempo de serviço ou outras gratificações incorporadas ao longo da carreira. Observamos que quase não há diferenças salariais entre os participantes no que se refere ao fato de o banco ser público ou privado.

A maioria absoluta dos gerentes destacou a questão da remuneração como sendo um diferencial em sua atividade. Muitos deles gostariam de ter um salário melhor. Contudo, é unânime a opinião de que, comparativamente aos valores médios pagos no mercado, o salário dos bancos (incluindo benefícios) é sensivelmente melhor. Entre os fatores mais importantes estão o plano de saúde, a participação nos lucros da empresa e o auxílio alimentação. A fala de uma gerente nos dá a dimensão desses benefícios. Ela admite que

*"(...) em relação ao mercado em geral, o que o banco hoje nos oferece, assim, digo não só de salário, mas de plano médico, odontológico, a gente tem bolsa pra estudos, para graduação e pós-graduação. Hoje a gente tem um incentivo de academia de ginástica, então, tem várias coisas aí, os benefícios agregados (...) "* (06, GG, Pv)<sup>12</sup>.

Outro gerente afirma que sua remuneração inicial quase que duplicou devido aos benefícios: *"(...) tem uma série de benefícios que computando dá um valor bem adequado. O valor que eu te disse no início, aquilo é só o salário, a minha remuneração é praticamente o dobro se a gente for computar"* (09, GA, Pub).

Ainda quanto ao aspecto financeiro, três gerentes afirmaram que seu salário representava mais de 85% da renda familiar e sete declararam que sua renda pessoal coincidia com a renda familiar. Ou seja, do total de participantes, a maioria sustenta quase que totalmente suas famílias. Uma pesquisa realizada nos anos 1990 pelo instituto Datafolha, com bancários de todas as regiões do Brasil, encontrou que 57% dos entrevistados eram os principais responsáveis pelas despesas da família (Jinkings, 2002).

Pôde-se observar ainda, por meio dos relatos dos participantes que a maioria dos cônjuges ou se ocupam dos afazeres domésticos e familiares ou possuem empregos de menor rendimento financeiro. Isso se deve ao fato de que muitos deixam a sua carreira em segundo plano para acompanhar as sucessivas transferências de agências e de cidades decorrentes do exercício da função gerencial pelo marido ou esposa, situação que fornece elementos na discussão sobre as interferências entre trabalho e vida familiar.

## 5.2. DIVISÃO DO TRABALHO

Seguindo as transformações históricas pelas quais o setor financeiro passou com a introdução das novas tecnologias, podemos perceber uma simplificação do organograma das instituições, devido a um achatamento da estrutura das empresas e uma diminuição das relações hierárquicas. Nesse contexto, não há muitas distinções

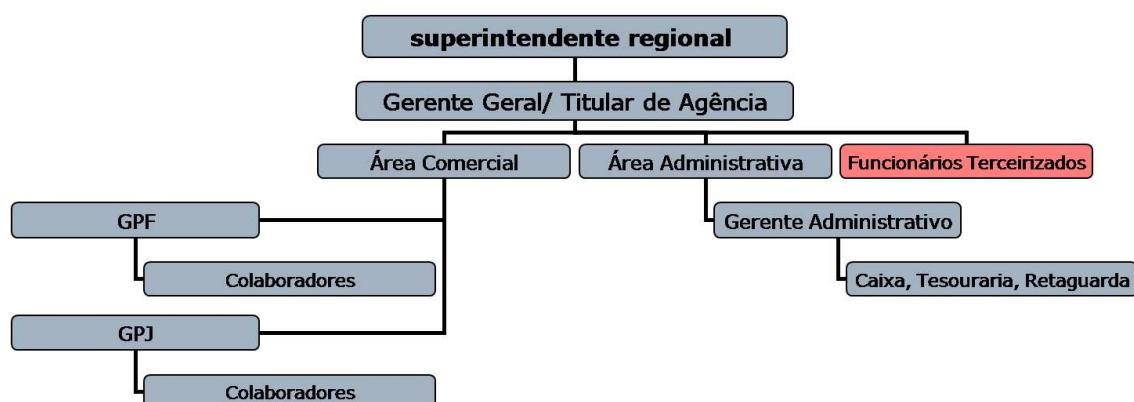
---

<sup>12</sup> As legendas entre parênteses dizem respeito a: (número atribuído ao participante em função da ordem em que fora entrevistado, função desempenhada, tipo de banco em que trabalha) e seguem o mesmo padrão da legenda proposta no Método, no tópico *Participantes*.

entre os bancos públicos e particulares, que mantém praticamente o mesmo organograma, havendo apenas algumas nomenclaturas diferentes.

De maneira mais detalhada, observamos a figura de um superintendente regional, que não se encontra na agência, mas num espaço físico distinto e que se encontra acima do gerente geral no organograma. Podemos destacar ainda o gerente geral ou gerente titular, que é responsável pelas decisões que envolvem a agência como um todo; os gerentes de relacionamento de Pessoa Física e Jurídica, que atendem diferentes segmentos de renda; o gerente administrativo, ou em algumas situações denominado gerente de atendimento, que responde pela área de retaguarda, de auto-atendimento, das máquinas e da parte operacional da agência. Na área administrativa se encontram ainda os caixas, a tesouraria, bem como os funcionários da retaguarda, como se pode observar no organograma (Figura 2) a seguir, elaborado a partir das entrevistas.

Figura 2 – Organograma dos bancos públicos e privados



Ou seja, podemos concluir que os bancos se organizam em torno de duas grandes linhas, que são: a comercial e a administrativa. Conforme a fala de um dos entrevistados:

*"A gente tem um gerente geral que é responsável por tudo, por toda a agência; tem um gerente administrativo, que é responsável pela área administrativa e atendimento; tem os gerentes de contas, que dão o atendimento aos clientes, e tem os assistentes que são os caixas e esse pessoal que fica no salão da agência aí e orientando" (12, GPF, Pv).*

Com relação às diferenças entre bancos públicos e privados, percebemos a presença, em um dos bancos privados, de funcionários terceirizados dentro da agência, na área de vendas de produtos e serviços. Davel e Melo (2005) apontam que a partir da década de 90, muitas empresas experimentaram um movimento contínuo de reestruturação que envolveu uma série de medidas de redução de custos, racionalização e flexibilização das práticas de gestão. Dentre elas, a terceirização emergiu como uma das soluções para tornar a empresa mais flexível. Contudo, a terceirização desencadeia uma situação bastante delicada devido à falta de vínculo do trabalhador com a mesma. Segundo um dos gerentes deste banco privado, ele não pode interferir diretamente sobre a atuação profissional desses funcionários terceirizados, porém, o cumprimento de suas metas depende do desempenho nesse setor.

*"(...) e eu tenho a parte de produtos e serviços, do atendimento, que é terceirizado, a área de seguros é terceirizada, a área de previdência, que ficam dentro da agência, lá no cantinho. (...) Eu não posso exigir nada deles porque eles não são funcionários do banco. (...) Eu tenho que prospectar clientes e dizer: Olha, esse cliente tem perfil para tais produtos, vai lá e vende. Porque se ele vender, ele vai ganhar comissão e eu vou bater minha meta" (08, GG, Pv).*

Finalizando este tema, é imprescindível destacar que os dois setores dentro das agências – comercial e administrativo – devem trabalhar de forma integrada. Ou seja, a atuação da área comercial complementa a da área administrativa e vice-versa. As duas precisam estar em harmonia para que o banco cresça e atinja seus objetivos.

*"(...) mas assim, é separada, mas uma necessita da outra. Eu preciso muito da área administrativa pra poder minha área comercial funcionar. E a área administrativa, se simplesmente fizer o trabalho dela, e eu não fizer a minha parte, a agência não cresce" (14, GPJ, Pv).*

### 5.3. TRAJETÓRIA PROFISSIONAL

Estruturamos a discussão sobre a trajetória profissional a partir de três eixos: a inserção profissional, que envolve os motivos que levaram os participantes a ingressarem na carreira bancária e as formas pelas quais se deu essa inserção; a carreira propriamente dita, que diz respeito aos caminhos percorridos pelos gerentes desde a sua inserção até a ocupação de uma função gerencial, enfocando os critérios utilizados ao longo do tempo para a progressão profissional, nas diferentes organizações bancárias; e as expectativas profissionais, onde situamos as projeções dos gerentes para seu futuro profissional, suas aspirações, seus planos, etc.

#### 5.3.1. INSERÇÃO PROFISSIONAL

Observamos que a carreira bancária teve início muito cedo para a maioria dos entrevistados, geralmente entre os 16 e 18 anos, sendo o banco o primeiro emprego, nas funções de estagiário ou contínuo (Office boy). Nesse contexto, a inserção no banco funcionava como uma possibilidade de conciliação do trabalho com os estudos, visto que o expediente bancário era apenas de seis horas, de segunda a sexta-feira, como afirma um GPF: “(...) devido à faculdade, aí eu optei pela carreira bancária, por trabalhar só até a sexta, de segunda a sexta, e ter um horário mais reduzido” (02, GPF, Pub).

A carreira bancária também se apresentou para muitos dos entrevistados de origem em classes sociais baixas ou do interior do estado, como um meio de projeção social e econômica, pois viam no emprego bancário uma oportunidade de estabilidade e crescimento profissional. Acreditamos que tal motivação esteja relacionada ao status que o bancário possuía há alguns anos atrás. Como bem afirma Jinkings (1995), a representação social que se construiu em torno do bancário sempre esteve relacionada à imagem de homem de bem, exemplo de honestidade, de ética e de bons costumes. Apesar de Grisci e Bessi (2004) afirmarem que, a partir da década de 1960, o status social da profissão e a perspectiva de carreira entraram em declínio, esses elementos ainda se apresentaram como os principais motivos de procura dessa profissão. Um dos entrevistados destacou que “o Banco dá oportunidade e eu vim de uma família de uma

*classe baixa, uma família pobre, e o banco dá a oportunidade de você crescer dentro da empresa, crescer profissionalmente” (08, GG, Pv).*

O sonho de criança em seguir a carreira bancária também foi recorrentemente citado pelos participantes como sendo um dos motivos pela escolha da profissão, principalmente devido ao status social inerente ao trabalho bancário. Como afirmam os gerentes abaixo:

*“(...) trabalhar em banco sempre foi um sonho” (03, GPF, Pb).*

*“(...) é um projeto de criança trabalhar em banco. Eu sou do interior (...) e meu sonho era entrar pra ser menor aprendiz e posteriormente fazer um concurso pro banco e seguir carreira” (11, GPJ, Pv).*

No tocante às formas de inserção, alguns gerentes relataram que a sua inserção na carreira bancária se deu por meio de conhecidos ou familiares que já trabalhavam em bancos. Jinkings (1995) ressalta que a carreira bancária, nas primeiras décadas do século XX, era uma função de confiança que dependia, em grande parte, de indicações em suas contratações. Ela afirma que o ingresso dos indivíduos nessas instituições financeiras demandava “a mobilização do capital de relações sociais da família” para conseguir a indicação (p. 32). Nesse contexto, não havia concurso público, nem mesmo para os bancos estatais. Atualmente, porém, a inserção nos bancos públicos só é feita mediante aprovação em concurso, mesmo sendo seus contratos regulados pela CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas), diferente dos funcionários públicos que são regidos pelo RJU (Regime Jurídico Único), o que deixa os bancários em uma situação de maior instabilidade no emprego, mesmo nos bancos públicos. Contudo, a maioria dos gerentes de bancos privados que participou desta pesquisa afirmou que a prática de indicação para contratação sobrevive.

Dentre as formas de inserção observamos que alguns dos gerentes entrevistados destacaram a inserção por meio de instituições educacionais que são mantidas pelos bancos. Estas têm o propósito de “formar” desde muito cedo a mão-de-obra de que necessitam. É o caso de um dos bancos privados onde fizemos entrevistas, que mantém uma fundação e oferece ensino gratuito aos filhos dos funcionários e a comunidades carentes. Segnini (1988) afirma que, nessa instituição, busca-se uma perspectiva de formação que alie educação e produtividade, de modo a proporcionar para o capital um

mecanismo de produção e intensificação do trabalho, além de transformar o educando carente em força de trabalho disciplinada.

Promovendo uma educação privativa, essas organizações podem se apropriar de uma mão de obra particular e formá-la segundo seus objetivos, no respeito e na submissão às relações de produção que elas estabelecem. Um exemplo bastante ilustrativo vem de um dos gerentes que participou da pesquisa, conforme o trecho do depoimento destacado a seguir.

*"(...) esse é meu primeiro emprego. Eu comecei no banco com 17 anos, eu vim de uma instituição de ensino que é mantida pelo banco, e estou na instituição há 20 anos". (08, GG, Pv).*

Paralelamente, outro gerente desta mesma instituição privada afirma que existem critérios para a entrada no banco, e que por sua idade avançada quase que não conseguira o emprego. Ele admite que a inserção de pessoas jovens possibilita à empresa moldá-las de acordo com seus objetivos e ideais. Tal afirmação ganha eco com a literatura. Segnini (1988), afirma que a escola da instituição é utilizada como instrumento de transmissão de valores e princípios morais que atendem aos interesses da empresa.

*"Na verdade, a grande maioria, principalmente em se falando do banco que a gente trabalha, eles trabalham muito pessoas como sendo o primeiro emprego. A organização até dá preferência a isso. Porque eu acredito que é para moldar o funcionário à maneira deles e não trazer vícios de outras empresas. Eu já fui um pouco diferente, (...), quando eu entrei, já estava quase no meu limite para entrar, que a gente pode entrar com 25 anos de idade, mais do que isso não entra mais" (14, GPJ, Pv).*

### 5.3.2. CARREIRA

O alcance da função gerencial teve configurações diversas para os participantes, envolvendo indicações de superiores para alguns, principalmente nos bancos privados; e processos seletivos internos para outros, em bancos públicos. Contudo, surgiu com

bastante intensidade nas entrevistas a necessidade de galgar funções para chegar à função gerencial.

Podemos destacar como motivos decisivos na opção por se tornar gerente: a perspectiva de crescimento profissional, o salário e o status social. Grande parte dos gerentes destacou a motivação financeira e os desafios profissionais como razões decisivas na aceitação a promoção para gerente. Para ilustrar, reproduzimos a seguir a fala de um dos gerentes gerais, que admite que “*(...) além de melhorar o salário, a questão do status, a questão da auto-estima até, porque em qualquer lugar que você chega você tem que procurar o topo*” (10, GG, Pub).

No que se refere à trajetória propriamente dita, é preciso destacar que tanto em bancos públicos quanto privados, duas situações típicas se apresentaram: a daqueles que entraram nos anos 80 e que demoraram, em média, 10 a 20 anos para serem promovidos a gerentes; e a dos que tiveram sua inserção nos anos 1990 e 2000 e que ascenderam em menos de cinco anos à função gerencial. Analisando a conjuntura histórica e econômica do trabalho bancário, constatamos que a profunda reestruturação pela qual o setor passou, desencadeou uma postura de enxugamento e de achatamento dos organogramas das instituições financeiras (Merlo & Barbarini, 2002), o que repercutiu na diminuição dos degraus que o funcionário deveria galgar para ascender profissionalmente. Se antes, o indivíduo entrava como contínuo e seguia uma longa e demorada carreira até assumir o posto maior na agência, atualmente, embora ele ainda exerça várias funções ao longo da carreira, sua trajetória de ascensão ao posto gerencial é mais rápida.

Como exemplo dos bancários que entraram na década de 1980 e passaram por um longo período de espera até chegarem à função gerencial está um GG, de um banco privado, que afirma: “*Comecei como contínuo em 1987, e como o banco tem um sistema de carreira fechada, eu fui galgando cargos. Fui supervisor, escriturário, caixa, e hoje eu estou como gerente geral há dois anos na função*” (08, GG, Pv). Ou seja, ele entrou no banco como contínuo em 1987 e só assumiu a função de gerente geral em 2005, demorando cerca de 18 anos para alcançar o cargo maior dentro de uma agência.

Paralelamente, um dos GPF, de um banco público, admite: “*(...) entrei em 2000 e, enfim, de 2000 pra cá, minha trajetória foi bem rápida assim, de ascensão. Eu fiquei somente dois anos sem ser como gerente. Eu já sou gerente há cinco anos*” (03, GPF, Pub).

Os próprios gerentes parecem sinalizar para essa diferença histórica. Um deles assim afirmou em seu depoimento:

*"(...) quando eu entrei, a gente demorava muito pra galgar um cargo. E hoje, uma das coisas que mudou, é que antes considerava tempo de serviço, hoje não, hoje se você tiver um desempenho bom, com certeza você já galga o cargo mais rápido. Hoje nós já temos na empresa gerentes com três anos de banco, quatro anos de banco, já exercendo cargo de gerente, que já é um alto cargo na empresa" (10, GG, Pub).*

Refletindo sobre os requisitos do banco para a promoção de funcionários ao nível gerencial, podemos ver que o desempenho é atualmente determinante, ao contrário de anos atrás, em que prevalecia o tempo de serviço. Segundo Zarifian (2001a), na lógica do trabalho atual, a experiência não está mais associada à antiguidade nos postos de trabalho. O autor sinaliza que a antiguidade em um posto de trabalho não se constitui mais como um critério discriminante para avaliar a qualificação de um trabalhador, mas sim, a flexibilidade, o alcance de resultados e a variedade de situações enfrentadas pelo mesmo. Tal diversidade está diretamente relacionada ao grau de disponibilidade para mudar de agência, de cidade, de estratégias, etc.

Como ressalta Jinkings (1995), a diversificação dos serviços prestados pelo banco resultou em uma necessidade intensa de vender produtos e estar em contato direto com a clientela para fazer negócios, o que fez emergir uma quantidade maior de gerências especializadas e uma diminuição dos postos de trabalho intermediários. Araújo (2005) ressalta que houve um aumento do percentual de bancários em cargos de gerência, destacando que a participação atual dos gerentes no conjunto da categoria bancária está em torno de 22%. Entendemos que o aumento do número de gerentes legitima ao banco, por um lado, exercer forte pressão sobre estes trabalhadores exigindo formação contínua e pressão por resultados, como apontamos acima e, por outro, fornece ao cliente a sensação de ser atendido por um funcionário de status especial, o gerente.

Independente do período de espera para a promoção, os dados indicam que todos os funcionários necessitam percorrer vários postos anteriores ao gerencial. A maioria dos entrevistados relatou que passou por todas as fases do banco, ou galgou várias

funções até chegar a de gerente, diferindo apenas quanto ao período de tempo que passou em cada uma dessas funções.

Outro tema levantado nas falas dos participantes diz respeito às formas de seleção para se tornar gerente. Alguns gerentes de um dos bancos públicos da cidade relataram que a seleção ocorreu por meio de um processo seletivo interno. Um deles relembra:

*"(...) quem tinha função e quem não tinha, e que quisesse função, tinha que se inscrever num chamado Processo Seletivo Interno, chamado PSI. Houve prova escrita mesmo, houve concurso interno na área de matemática, de conhecimentos bancários, de conhecimentos gerenciais, e aí eu fui aprovado(...)" (02, GPF, Pub).*

Em contrapartida, um gerente de outro banco público afirmou que os critérios para promoção ainda estão sendo aprimorados, de modo que melhor avaliem as competências de cada um para exercer o cargo. Em suas palavras,

*"(...) o critério está sendo aprimorado, pra poder melhorar a validade, a questão da competência de cada, de cada profissional. Existe uma pontuação que você faz pra ver se você está mais ou menos classificado do que outros concorrentes ao cargo. (...) e existem alguns parâmetros, como: entrevista, a carreira profissional, em que área já atuou dentro do banco, escolaridade, e a pontuação interna que cada funcionário tem" (15, GAt, Pub).*

Esse mesmo gerente afirma que o banco em que trabalha não faz um concurso interno, com realização de provas, mas uma espécie de seleção, e denuncia sua frustração em saber que nem sempre os critérios utilizados são justos: *"(...) eu sou um exemplo porque participei de todas as etapas do processo seletivo, mas eu sei que existe muita indicação, e já fui frustrado por uma indicação, uma não, por várias, umas três indicações, que a pessoa não estava nem na lista e foi chamado" (15, GAt, Pub).*

Em relação aos bancos privados, o critério mais utilizado para a promoção é a indicação por parte dos superiores hierárquicos, tomando por base o desempenho do funcionário. Um dos gerentes gerais que entrevistamos ressalta que *"(...) a promoção é sempre por indicação interna (...), não tem uma prova como alguns bancos estatais,*

*que tem que fazer prova, é indicação, é pelo seu desempenho, é pela sua motivação, pelo seu interesse em aprender” (08, GG, Pv).*

Mais uma vez o desempenho emerge como exigência para o sucesso, como diferencial para alcançar e permanecer na função gerencial. Dejours (2008) faz uma crítica a essa visão moderna de avaliação do trabalho por meio do desempenho. Ele ressalta que muitas das tarefas ou funções de um trabalhador demandam uma mobilização subjetiva que não é visível por meio de resultados financeiros, por isso, trabalhadores que conseguem faturamentos elevados não são necessariamente os que trabalham mais ou melhor.

### 5.3.3. EXPECTATIVAS PROFISSIONAIS

Quanto às expectativas profissionais dos gerentes entrevistados, identificamos três situações: a daqueles que almejam se tornarem autônomos; os que não têm pretensão de promoção ou de saírem do banco, ou seja, querem permanecer em suas funções atuais, e por último, os que desejam continuar trilhando a carreira bancária e alcançar postos cada vez mais elevados hierarquicamente. É importante destacar que alguns dos gerentes se situaram em mais de um desses grupos, pois vislumbravam diferentes possibilidades quanto ao seu futuro profissional, tais como serem autônomos ou promovidos.

Os primeiros, que almejam a autonomia profissional, destacaram que vislumbram para o futuro trabalhar em uma atividade empresarial individual, que envolva suas próprias áreas de formação, como consultorias ou prestação de serviços. Para esses gerentes, os principais motivos que os impelem a montar um negócio são a possibilidade efetiva de administração do seu tempo e a fixação em uma cidade que eles escolham, ao contrário da vida nômade e desgastante que muitos experimentam em decorrência das transferências no banco.

Os participantes afirmam sua vontade em deixar a carreira bancária na busca por outra que lhe proporcione mais tempo para sua família e sua vida pessoal. Ao que parece, evidencia-se nesse caso um cansaço em relação à busca desenfreada para cumprir metas, da agitação permanente do mercado financeiro e das mudanças constantes de cidade. Um dos gerentes desabafa que

*"(...) pelas condições que o banco não dá, eu pretendo ver outra coisa, sair, não pretendo ficar. Porque você sempre quer uma coisa melhor para você. Então eu pretendo outras coisas que eu tenha tempo pelo menos para minha família, que eu não tenho" (15, GAt, Pub).*

A segunda dimensão de análise das expectativas profissionais envolveu aqueles gerentes que não almejam cargos superiores na instituição. Eles manifestam a necessidade de uma maior dedicação à família como principal justificativa para a permanência na mesma função, já que cargos mais elevados exigem um grau adicional de dedicação e disponibilidade à empresa, como destaca uma gerente:

*"(...) quando vim pra cá, um grande objetivo meu era me tornar superintendente, aí depois que eu passei pela experiência de mudar de cidade, e de ver o quanto impactou a minha filha, eu comecei a repensar. Porque eu sei que, se no momento eu investir nisso, a gente vai fazer de dois em dois, de três em três anos vai ter que fazer essas mudanças. Então hoje eu penso mais se quero realmente isso, até porque quando você assume mais responsabilidade, você querendo ou não, acaba tendo menos tempo para sua vida" (06, GG, Pv).*

Em contrapartida, a grande maioria dos gerentes teve seus discursos pautados no desejo de prosseguir na carreira bancária, através da busca por funções organizacionalmente superiores. Para os gerentes intermediários, a função pretendida é a de gerente geral; para os gerentes gerais, as funções de diretores regionais e até outras ainda mais elevadas aparecem nos discursos, como a de presidente.

No caso dos gerentes de bancos públicos, as entrevistas revelaram que eles almejam seguir a carreira e alcançar a aposentadoria. Percebemos aqui uma característica peculiar aos bancos públicos, ou seja, oferecem uma maior estabilidade profissional e consequentemente uma perspectiva de aposentadoria, ao contrário dos bancos privados, onde a possibilidade de continuar numa mesma empresa até a aposentadoria é mais escassa. Segnini (1998) destaca que antigamente os bancos representavam uma segurança para quem sonhava com uma carreira estável. Contudo, atualmente, “a intensa pressão por produtividade e a competição entre os próprios colegas marcam a precariedade do vínculo com a instituição e a possibilidade real de desemprego a qualquer momento” (p. 202).

Para que os planos dos gerentes sejam concretizados, eles avaliam que precisam de competência e sorte. A competência se refere à intensa busca de atualização, capacitação e cumprimento de resultados; já a sorte, está diretamente relacionada aos bons relacionamentos dentro da empresa, visto que a maioria dessas promoções depende de indicações dos superiores e a cada degrau que se avança na estrutura hierárquica, diminuem significativamente as vagas. Como ressalta um dos gerentes:

*"(...) eu ainda almejo chegar a cargos maiores na instituição, como diretor, gerente regional, isso vai depender muito de sorte e de mim também" (08, GG, Pv).*

Os gerentes declararam diversas vezes que a carreira bancária é um funil. Um deles afirma que *"é um funil, à medida que você vai, vão diminuindo as chances. É um funil, mas eu não tenho medo não"* (08, GG, Pv). Ao contrário do que esse GG afirma, que não tem medo, Gaulejac (2007, p. 215) destaca que na luta pelos lugares dentro da organização, diante da concorrência com os próprios colegas, "o medo de ser posto fora do jogo é permanente". Na corrida pelo sucesso na carreira, não basta apenas ser rentável, é preciso estar à frente das outras pessoas para conseguir chegar lá. Um GPJ concorda e expressa em números a dimensão da concorrência para se galgar cargos mais elevados:

*"(...) a partir desse momento você vislumbra um caminho muito grande para chegar. Se você vai atingir lá, o funil é muito grande também. Porque diretores têm nove, presidente só tem um, gerentes regionais tem 1990, gerentes de agência tem 3.500, então você trabalhando e afunilando, depende muito de você" (14, GPJ, Pv).*

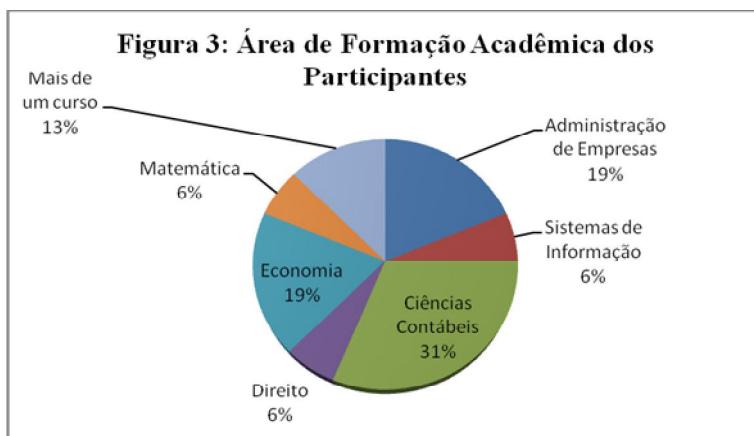
#### 5.4. FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Dentre as inúmeras transformações pelas quais o sistema financeiro tem passado, uma das mais significativas é, sem dúvida, o novo conceito de gestão adotado. Em meio às inúmeras exigências feitas aos trabalhadores, a formação profissional constitui condição indispensável para progressão funcional e, até mesmo, para manutenção do

emprego. Segundo Jinkings (2002), é comum a exclusão dos trabalhadores considerados menos qualificados ou não adaptados aos princípios de excelência e qualidade. Druck e al. (2002, p. 218) afirmam que “a volatilidade, a flexibilidade e a descartabilidade vão impregnando as relações sociais” no trabalho, e nesse sentido, não é apenas o dinheiro que se torna descartável e volátil, mas também os homens e as mulheres que vivem do trabalho.

Com essa categoria o nosso objetivo era proceder a um paralelo entre a formação profissional realizada pelos bancos no passado e atualmente, fazendo uma análise acerca dos cursos teóricos e da importância dos colegas e da experiência anterior na função, no intuito de se tornar um “bom gerente de banco”, como afirma um dos gerentes entrevistados.

Observamos inicialmente que nenhum dos gerentes cogita a possibilidade de não possuir o ensino superior concluído. Do total de participantes, nove possuem superior completo; quatro possuem superior em curso e três declararam ter cursado MBA ou Pós Graduação. Dos que possuem superior completo, alguns concluíram mais de um curso. Entre as principais áreas de formação estão Ciências Contábeis, Administração e Economia, áreas mais relacionadas ao sistema financeiro. As áreas de formação dos gerentes entrevistados estão explicitadas na figura 3.



Analisando as questões relativas à *formação* para o exercício da função, podemos observar vários aspectos dignos de destaque. Conforme já analisamos ao discorrermos sobre a inserção na carreira bancária, podemos apontar, mais uma vez, a distinção entre a formação oferecida pelos bancos há algumas décadas atrás e a formação atual, realizada por meio das Universidades Corporativas e dos Cursos *on line*. Os gerentes que adentraram os bancos na década de 1980 relataram que não havia

cursos específicos para o exercício da função gerencial. Quando, porventura, algum curso era oferecido, o era em resposta às demandas das situações de trabalho. Um dos entrevistados destaca que “(...) o Banco não fez, como hoje ele faz, curso de preparação gerencial, (...) a empresa não trabalhava essa situação e ia treinando na medida da necessidade da empresa” (02, GPF, Pub).

Além disso, os bancos não incentivavam a formação superior, como confirmou um gerente geral de um banco privado, ao afirmar:

*“Eu, quando entrei no banco, há 20 anos, o gerente dizia para mim: ou você estuda ou você trabalha. Era assim. Você não tinha opção. Só que de uns 10 anos, 15 anos pra cá, o que é que o banco permitiu? Que você estude. Ó, você tem que estudar! Você tem que estudar. Eu terminei meu segundo grau quando entrei no banco em 1987. (...) eu vim ingressar na faculdade particular, há seis anos, terminei ano passado. Porque o banco começou a exigir, até para promover tem que ter curso superior. Agora querem que faça uma pós. Porque o curso superior daqui a dois, três anos não vai valer mais de nada. Só uma pós-graduação, um mestrado, doutorado, e aí vai, eu não quero parar” (08, GG, PV).*

Com essa fala, observamos claramente que na década de 1980, a formação acadêmica não era valorizada pelas empresas como o é hoje. Atualmente, a formação tornou-se objeto de negociação no mercado do emprego, e a filosofia que rege os executivos é que quanto mais instrução tiver, maiores serão os rendimentos e as oportunidades profissionais (Alauf, 2007). A formação torna-se cada vez mais uma moeda de troca, um meio de sobrevivência no que Gaulejac (2007) chama de guerra dos negócios. A formação contínua é a palavra de ordem para os que querem continuar no mercado, mesmo que isto não seja garantia de permanência nele, já que em pouco tempo isso *não vai valer mais de nada*, como aponta o entrevistado. Como afirma Sennett (1999), a incerteza parece ser a regra.

Isso se reflete nos depoimentos dos gerentes que assumiram a função recentemente, os quais admitem que o banco hoje oferece uma gama de cursos e possibilidades de formação profissional oferecida como *gratuita*. Apontamos aqui, no entanto, os possíveis custos na vida pessoal destes trabalhadores, que passam a dedicar noites e finais de semana a estes cursos. Quando questionados sobre o que faziam em

seu tempo extra trabalho, muitos gerentes destacaram a realização de faculdade e cursos de atualização, ou seja, para atender à intensa necessidade de atualização e formação os gerentes precisam dispor de seu tempo ‘livre’. Um dos gerentes gerais destaca:

*“Eu procuro ler, ler revista, televisão, adoro televisão. Cheguei em casa eu já ligo a televisão. Ver reportagens, eu procuro sempre me atualizar. Todo dia de manhã eu leio o jornal todo. (...) Ou então via Internet, fazer uns cursos, o banco dá uns cursos pela Internet pra gente fazer” (08, GG, Pv).*

Outro participante relata no depoimento a seguir que a carga horária habitual não é suficiente para a realização de cursos de formação, sendo necessário que se utilize o período pós-atendimento, quando o expediente acaba, para fazê-los.

*“O pós-atendimento é esse de você checar tudo, de você olhar e-mail, de você fazer algum curso, algum treinamento, ler os normativos, ficar atualizado. Então foge do horário de atendimento e das atividades de rotina. Você tem que ficar atualizado e não dá pra você fazer isso no horário normal” (02, GPF, Pub).*

O aperfeiçoamento envolve desde cursos de formação para a função gerencial, programas de *trainee*, até cursos periódicos específicos para cada área de trabalho. Nessas situações, as disciplinas ministradas situam-se em torno de conhecimentos técnicos e bancários e gestão de pessoas. A fala de um dos GG confirma tal realidade. Segundo ele, “(...) o banco, nessa área de treinamento, o banco investe muito nos funcionários. (...) E depois que você assume a função de gerente, aí existe uma onda de cursos, que quando você passa a ser gerente geral fica muito mais” (08, GG, Pv).

Em se tratando de novos modos de formação profissional, alguns depoimentos chamaram a atenção para o crescente investimento das organizações bancárias em universidades corporativas e cursos *on line*, que facilitam o acesso dos trabalhadores e diminuem os custos para a empresa. As universidades corporativas têm alcançado uma grande projeção em um curto espaço de tempo no país. Tais universidades estão sendo implantadas em organizações de todos os ramos de negócios e podem ser consideradas como uma das grandes ondas ou modas atuais dentro das empresas.

A Universidade corporativa difere das Universidades acadêmicas tradicionais porque seus objetivos de aprendizagem estão intimamente relacionados aos interesses, objetivos e estratégias daquelas empresas. Essa situação é ilustrada pelo depoimento a seguir:

*“(...) a gente tem a própria universidade do banco quem tem acesso on line e tem cursos pra todos os tipos e a gente pode trilhar um desenvolvimento pessoal. E a gente tem uma orientação chamada trilha de desenvolvimento, trilha daquilo que você quer, você planeja, a própria universidade já dá um norte bom pra gente” (02, GPF, Pub).*

Inúmeros teóricos da administração defendem tais práticas. Rhinow (2001), por exemplo, afirma que a implementação das universidades corporativas constitui uma evolução das tradicionais ações de treinamento e desenvolvimento, já que funcionam como uma tentativa de integrar a necessidade de formação com as diretrizes organizacionais. A principal diferenciação, segundo o autor, é que os treinamentos funcionavam apenas como centro de custos, enquanto que as práticas das universidades corporativas, pelo fato de serem voltadas aos objetivos das empresas, funcionam como um centro de resultados.

Cabe aqui, contudo, questionar se a implementação de universidades corporativas representa efetivamente uma inovação benéfica para os funcionários e para as empresas, ou se tem sido apenas um novo nome para velhas práticas de formação profissional. Grisci e Dengo (2003) questionam se as universidades corporativas constituem um modismo ou uma inovação. Em pesquisa realizada com algumas empresas que possuem universidades corporativas, os autores concluíram que, por meio de leituras de reportagens relacionadas ao tema, não foi possível perceber a efetiva diferenciação entre as práticas tradicionais de treinamento e as novas práticas de formação corporativa, destacando até mesmo um esfacelamento do conceito de Universidade Corporativa no Brasil, considerando que algumas empresas estão apenas amontoando cursos para dizer que têm a sua. Não podemos, contudo, avaliar as Universidades dos bancos que entrevistamos, pois as entrevistas não nos deram elementos para que nos aprofundássemos nessa questão.

Com relação às trilhas de desenvolvimento pessoal e profissional, elas podem ser consideradas como caminhos traçados pelos funcionários e pela organização com o

intuito de alcançar objetivos profissionais do próprio funcionário. Assim, ele define o posto que deseja alcançar na empresa futuramente e delimita quais as ações de capacitação que precisa realizar para atingir seus objetivos.

Outro modelo de Gestão adotado por um dos bancos públicos é a Gestão de Desempenho Profissional (DDP), que foi lançada em 1998, com o intuito de “direcionar e aprimorar o desempenho dos funcionários para o cumprimento de metas e atingimento de resultados, a partir de uma estratégia corporativa definida”, segundo o Manual do Curso de Gestão de Desempenho por Competências, da Universidade Corporativa de um dos bancos públicos. Nas palavras de um dos gerentes entrevistados, a GDP é um instrumento de avaliação e de capacitação para que o funcionário possa galgar funções na instituição.

*“(...) nós temos um instrumento de avaliação de desempenho dos funcionários, chamado GDP, que é Gestão de desempenho profissional. Você para poder galgar funções mais importantes no banco, é necessário que você se enquadre nesses preceitos dessa gestão. (...) então tem uma bateria de cursos específicos para cada área, que você vai atuar no banco” (09, GA, Pub).*

O que é muito comum na preparação gerencial é o exercício temporário da função em algumas situações anteriores à promoção, ou seja, por meio da substituição de gerentes em férias. Esses estágios permitem à empresa adquirir confiança no aspirante à gerente, verificando se está efetivamente preparado para assumir tamanha responsabilidade. Um recorte da fala de um GG ilustra essas práticas:

*“(...) o banco tem uma filosofia que é o seguinte: que quando você é imediato, já começa tirando as férias de outro gerente, você passa 30 dias, já na função de gerente e aí você vai já se adaptando, pra testar você, pra saber se realmente você tem habilidade, se você tem autocontrole” (08, GG, PV).*

Tais aspectos parecem constituir pré-requisitos para a promoção, pois como podemos observar nas entrevistas, a maioria dos gerentes admitiu que os bancos promovem preferencialmente as pessoas que já têm experiência na função. Diante disso coloca-se um debate oportuno que envolve a relação entre experiência e qualificação. É

necessário que o trabalhador hoje conjugue formação acadêmica com experiência profissional, o que é confirmado na fala de um dos entrevistados:

*"Não, na realidade, quando você assume uma gerência geral, você é avaliado pelos seus superiores e eles entendem que você já é capacitado. O curso é pra você se qualificar melhor, o curso é só pra você ter uma... a prática você já sabe, você precisa da teoria" (08, GG, Pv).*

Observamos que atualmente, os treinamentos estão presentes em quase todas as organizações bancárias, mas tanto a literatura (Durrive, 2002; Maggi, 2006; Schwartz & Durrive, 2007; Vasconcelos & Lacomblez, 2004) quanto os entrevistados concordam que são insuficientes para a apreensão do trabalho a ser realizado. Mascia (2007) afirma que a ampliação das funções gerenciais e o fraco nível de formalização das suas tarefas resultam em dificuldades para apreender o que se passa no desenrolar de seu trabalho. Algumas declarações dos gerentes entrevistados refletem tal dificuldade, como a de um GPJ: *"Existem os treinamentos, só que não são suficientes pra você se tornar de imediato um bom gerente, um bom, um bom gerente de contas" (11, GPJ, Pv).*

Segundo Vasconcelos e Lacomblez (2004), para que a formação seja realmente eficaz é necessário que uma nova postura seja adotada, que considere o fato de que os diferentes tipos de saberes que as pessoas detêm em seu trabalho não são independentes entre si, nem podem ser dissociados da própria pessoa, das circunstâncias da sua aquisição e do contexto de sua utilização, tornando urgente a necessidade de articulação entre os saberes acadêmicos e os saberes práticos dos trabalhadores.

Schwartz e Durrive (2007) refletem sobre o *slogan* “formar-se no decorrer de toda a sua vida” que atualmente é moda dentro das corporações. Eles afirmam que a aprendizagem é permanente e ocorre sob duas vias: a dos conceitos, ou o aprendizado formal técnico-científico; e a via da experiência dos outros (dos coletivos de trabalho) e de si próprio na atividade. Os conceitos são necessários, é verdade. Contudo, deve-se considerar que a atividade solicita às pessoas saberes que ainda não foram produzidos, inéditos até então. Dessa forma, não se pode conceber formação sem que haja uma articulação entre essas duas vias, pois

(...) conhecer o trabalho e preparar-se para ele significa, de algum modo, preparar-se para essa dupla antecipação permanente, porque, se nos limitarmos

ao modo pelo qual os conceitos e os saberes antecipam as atividades, veremos somente um lado das coisas (Schwartz & Durrive, 2007, p 149).

Maggi (2006) também critica a formação vista como a realização de cursos estanques, porque, segundo ele, a atividade implica um processo constante de aprendizado que de modo algum pode ser apreendido em cursos ou aulas expositivas. Para esse autor, a formação deve ser dinâmica e contribuir para a integração entre conhecimentos teóricos e a experiência prática.

O fato de os cursos de formação serem ministrados em salas de aula, ou em ambientes descontextualizados da realidade do trabalho, demonstra que há uma concreta separação entre “a formação e as situações sociais que requerem sua existência” (p. 178). Ou seja, a formação, quase sempre, é separada do contexto que a solicita.

A lógica atual do sistema financeiro é a da pressão: pressão por resultados, por aperfeiçoamentos teóricos, por constante atualização, pela manutenção do emprego e do status social e por dedicação integral à empresa. Por mais que os gerentes se esforcem em alcançar esse patamar de perfeição, deixando até mesmo sua vida pessoal em segundo plano, resta-lhes a sensação de que ele sempre se afasta, através da constituição de novas demandas, novas metas e requisitos mais difíceis de serem cumpridos.

Como afirmou um dos gerentes que entrevistamos: “(...) eu acho que não pode parar nunca, tem que sempre estar aumentando seu conhecimento porque o mercado é dinâmico, então, você pra concorrer tem que ter um curso superior. Não é que para concorrer você tem que ter um curso superior, mas se estamos eu e você concorrendo a um cargo, e você tem um curso superior, você já tem uma pontuação maior. E antes não era. Aí hoje, tem a especialização, quem não tem essa especialização já perde ponto e assim por diante. Então é sempre uma coisa que o conhecimento é crescente. Tem que estar sempre buscando o conhecimento” (10, GG, Pub).

Mas realmente o excesso de treinamentos, especializações e universidades corporativas são suficientes para atender as variabilidades impostas pela atividade gerencial? O esforço em atender a esses requisitos é garantia de um futuro profissional seguro? Os gerentes realmente se sentem preparados para a função após participarem desses inúmeros cursos? Os gerentes que entrevistamos, em sua maioria, relataram que a atividade em si supera os limites dos conteúdos formais ministrados, e que o aprendizado efetivo se dá por meio da vivência prática e da relação com os colegas, mesmo que permaneça a cada dia a sensação de dever apenas parcialmente cumprido, já

que as pressões nunca cessam de crescer. Assim, ainda que todos esses critérios sejam cumpridos na jornada até a função gerencial, isso não se constitui certeza de um período de estabilidade no emprego, pois algum tempo depois uma meta descumprida pode ser motivo para a perda da função.

### 5.5. O LUGAR DO COLETIVO: ANÁLISE DAS RELAÇÕES INTERSUBJETIVAS ENTRE OS PARES, EQUIPE E SUPERIORES HIERÁRQUICOS

Perante a insuficiência dos cursos formais de preparação para a atividade gerencial e as variabilidades enfrentadas no dia a dia, os colegas de trabalho surgem como instrumento valioso de aprendizado e tutoria, por meio da troca recíproca de seus saberes práticos. Schwartz e Durrive (2007) destacam que a formação deve ser pensada como um processo de apropriação dos valores e da experiência que não estão necessariamente presentes na técnica, mas que remetem a uma dimensão da experiência não formalizada, presente nos coletivos. Cru (1986) conceitua coletivo de trabalho como sendo o conjunto de trabalhadores submetidos a uma mesma organização de trabalho, que têm em comum o fato de realizarem uma mesma obra, executada mediante regras comuns, obtidas consensualmente ou perante acordo partilhado.

Schwartz (2007), em Schwartz e Durrive (2007), usa a expressão ‘entidades coletivas relativamente pertinentes’ (ECRP) para referir-se aos coletivos de trabalho. Nesse sentido, as entidades coletivas não se circunscrevem ao prescrito pela organização, aos grupos oficiais pré-estabelecidos nos organogramas, mas se constituem a partir das demandas da atividade e por isso possuem fronteiras variáveis e invisíveis e englobam pessoas pertencentes a setores diversos que trocam informações necessárias para a eficácia da atividade. O autor afirma que é uma verdadeira sinfonia sem maestro, onde “cada um toca sua partitura (sabe o que tem que fazer), mas, ao mesmo tempo, é necessário que a partitura seja sincrônica” (p. 163). O outro é inevitável na atividade, e está presente não apenas externamente, mas também em cada um, por meio dos valores sociais, referências e de saberes que estão em nós, e que se refletem por meio da nossa expressão.

Schwartz (2007, p. 221), em Schwartz e Durrive (2007), ainda pontua que trabalhar em equipe consiste em compreender que cada pessoa, “(...) em função de sua história, de sua vida escolar, de suas possibilidades e impossibilidades, de suas

experiências de vida”, se constitui como única e, portanto, possui habilidades diferenciadas, destacando-se mais em determinada área ou função. Por isso, os indivíduos se complementam diante das demandas da atividade e constituem os coletivos.

Como afirma Clot (2006a), é o coletivo de trabalho que retém a história do trabalho coletivo, que fornece as regras ou jurisprudências para a atividade (prescrições informais da atividade). Os coletivos de trabalho elaboram os gêneros profissionais, e estes constituem as maneiras de fazer situadas em um determinado contexto histórico cultural.

Para Dejours (1994b), o trabalho deve sempre ser considerado a partir de vários níveis de relações intersubjetivas, com os superiores, os colegas, os subordinados, a clientela e a sociedade, e por isso, a dinâmica do trabalho opera em um campo onde interagem o sujeito, a organização e o outro. Dejours (2008), contudo, denuncia que as novas formas de gestão e de avaliação individualizada do desempenho têm desestruturado os coletivos e comprometido as trocas, o convívio e as relações de confiança no ambiente de trabalho.

Apesar de o individualismo estar cada vez mais presente no contexto das organizações modernas, observamos que os gerentes referiram-se demasiadamente à importância que seus pares tiveram e ainda têm em sua formação e exercício profissional. Um deles relata:

*“(...) se eu disser a você que eu fui preparado para isso, eu estou mentido, eu acho que ninguém foi preparado, você é colocado. Mas com o tempo você vai (...) porque eu já tinha uma noção do que era banco, e com a ajuda dos colegas você consegue desenvolver um bom trabalho” (11, GPJ, Pv).*

Eles também discorreram sobre a dificuldade em se inserir na função quando confrontados com a ausência desse coletivo, como ilustra esta fala de um GG:

*“(...) quando eu era trainee de gerente, que eu estava em formação, todos os gerentes da minha agência foram demitidos, ficou só eu (...) e eu precisava de alguém pra estar do meu lado, porque nem tudo você aprende num curso muito rápido, eu ficava meio doidinho com isso” (01, GG, Pv).*

Sobre isso, Clot (2007) ressalta que para a eficácia da atividade é necessário que o sujeito acesse seus recursos pessoais (oriundos de sua experiência de vida, qualificação, características pessoais, entre outros) e os recursos de seu grupo profissional, principalmente porque a relação com os outros no trabalho “não é apenas um contexto. É constitutiva da própria atividade” (p. 270). Ou seja, a atividade nunca é um mero atributo pessoal, mas se forma e se transforma por meio da relação com os outros. Zarifian (2001a, p. 56) ressalta ainda que “a competência individual não é nada sem o conjunto de aprendizagens sociais e de comunicações que a nutrem”. Em Face disso, trabalhar torna-se simultaneamente a aplicação de uma competência individual, a inserção em um processo de socialização e a colocação de um conjunto de competências individuais em comunicação e em situação de colaboração conjunta no ambiente de trabalho.

De modo geral, eles classificam suas relações com seus pares de forma satisfatória. Os gerentes destacam que seu relacionamento com as outras gerências é aberto, e marcado pelas trocas de informações e ajudas mútuas. Sobre isso Dejours (1993/2) afirma que os coletivos de trabalho se constroem principalmente a partir das dificuldades reais encontradas no trabalho, fazendo com que os trabalhadores criem laços de cooperação entre si com o intuito de preencher as lacunas entre o prescrito pela organização e as verdadeiras condições para a realização da atividade. Dejours (1993a) também se refere à cooperação como sendo muito mais do que a articulação de atividades singulares. Para o autor, a cooperação é a vontade das pessoas trabalharem juntas buscando superar as contradições que surgem da própria natureza da Organização do Trabalho. A fala a seguir, de um dos GPJ, confirma claramente a afirmativa de Dejours.

*“(...) a gente procura conversar muito. A gente que eu digo são os gerentes de contas, porque praticamente a gente tem problemas parecidos. Os gerentes de pessoa jurídica dessa agência vão ter mais ou menos os mesmos problemas. E acaba que, muitas vezes a gente conhece o cliente dele e diz: ‘Ah, fulano é assim e assim’. É um cliente que é dele, mas ele não conhece e eu conheço, e a gente troca essa experiência. A gente sempre procura na segunda feira sentar e conversar. (...) A gente quando chega aqui fala com outro gerente: ‘Olha, eu estou fazendo isso de tal jeito, de tal jeito está dando certo. Como é que você está fazendo? Eu faço assim e assim’. Então vamos achar um denominador*

*comum que seja, assim, aproveitando as idéias deles e as minhas, as experiências profissionais e pessoais também. Então a gente procura assim, se reunir e passar para um e para outro o que a gente passou” (14, GPJ, Pv).*

O trecho de outra entrevista exemplifica que esse contato com os colegas traz uma maior segurança na resolução dos problemas, até porque, diante da quantidade crescente de produtos e serviços, é impossível ter pleno conhecimento de tudo:

*“Cada produto ou serviço, cada item do banco tem uma particularidade, mas a gente tem um apoio muito bom na área de apoio e tem os colegas também todos com experiência pra dar um suporte pra gente na hora” (12, GAt, Pv).*

Sobre sua equipe os gerentes afirmaram que é uma relação tranquila, amistosa e de confiança, principalmente porque a equipe precisa estar unida para que os resultados sejam alcançados. Um dos gerentes destaca que a relação é

*“(...) muito boa. Até porque a gente trabalha em grupo e é uma equipe, e como eu sempre digo aqui, se a equipe não tiver unida, se a equipe não estiver imbuída de buscar o melhor resultado, a coisa não funciona, não anda. Então a gente foca isso sempre nas nossas reuniões, e graças a Deus tem surtido efeito. A gente é muito unido e não tem nenhum tipo de problema não” (11, GPJ, Pv).*

Contudo, grande parte dos discursos é pautada na filosofia que denominamos: ‘Amigos, amigos. Negócios à parte’. Isso porque os gerentes ressaltam que apesar de haver amizade entre os membros da equipe, “existem pessoas que confundem o profissionalismo com a amizade. (...) Mas a partir do momento que eu vejo isso, eu vou lá e digo: ‘Oh, vamos fazer o seguinte, tu é meu amigo, mas acima de tudo existe uma hierarquia, então, vamos trabalhar essa hierarquia, vamos respeitar’. E na mesma hora que eu for olhar, ele já se toca com isso” (07, GG, Pv). Ou seja, apesar do clima amistoso e da prática de uma gestão participativa, a cobrança e a hierarquia são mantidas.

Quanto à relação com os superiores hierárquicos, observamos que a maioria afirma possuir uma relação aberta com a superintendência, de fácil comunicação. Uma gerente destaca que “(...) o meu superintendente me dá a liberdade de falar qualquer

*coisa com ele, assim como eu dou a liberdade também do funcionário estar conversando sobre algum problema” (06, GG, Pv).*

## 5.6. DINÂMICA DO RECONHECIMENTO

Segundo Dejours (2004a), o reconhecimento se apresenta como uma dimensão chave na relação do sujeito com seu trabalho, pois o mobiliza por inteiro na realização da atividade, fazendo com que o mesmo se sinta parte de um coletivo. Como vimos, o reconhecimento pode ser proferido tanto pelos superiores hierárquicos ou clientes (o julgamento de utilidade), quanto pelos pares (o julgamento de beleza ou de originalidade).

Dentre os gerentes que afirmaram se sentirem reconhecidos, alguns se referiram ao reconhecimento por parte de seus superiores, destacando como principais expressões desse reconhecimento a promoção, o salário, os elogios e até mesmo o silêncio. Eles relatam que as chefias muitas vezes dão *feedback* positivo sobre seu trabalho, sobre suas realizações e metas cumpridas. Um dos gerentes exemplifica as maneiras de reconhecimento por parte de seu superior:

*“(…) através de promoção, através de elogios pessoais, através de referências de pessoas: ‘Ah, o gerente regional gosta de tu, ele fala tão bem de tu’. E promoção, porque o profissional quer ser promovido. É uma forma de reconhecimento. Mas não só promoção, também é a satisfação, saber que aquela pessoa lhe respeita, e lhe tem como um aliado, então isso aí é bom, eu gosto” (08, GG, Pv).*

Outro gerente relata que, em meio a uma cultura organizacional rigorosa e bastante crítica, o reconhecimento vem, muitas vezes, por meio do não dito. Assim se exprime esse gerente:

*“(…) o reconhecimento pode vir de várias formas, então às vezes um: ‘Isso foi importante, foi legal’! Essa pode ser uma forma. Muitas vezes, até o reconhecimento vem quando você não fala nada. A gente tem uma cultura de*

*“sempre cobrar, de sempre apontar erros, então se alguém não está apontando erros é porque ele está reconhecendo que tem acertos” (16, GAt, Pub).*

Alguns dos gerentes, entretanto, admitiram falhas no reconhecimento por parte dos superiores hierárquicos. Um deles justifica o não reconhecimento pelo tamanho da empresa. Para o GPJ, “(...) *isso na organização ainda precisa ser um pouco trabalhado, porque é uma empresa muito grande. Uma empresa que tem 80 mil funcionários, você ser um, dentro de 80 mil, é um pouco complicado*” (14, GPJ, Pv).

Em nossa pesquisa verificamos que as expressões de reconhecimento mais significativas para os gerentes são aquelas proferidas pelos clientes. Tais resultados corroboram com as pesquisas realizadas por Souza (2007), com caixas de banco, e por Neves (1999), com professoras primárias da rede pública municipal de João Pessoa. As autoras identificaram que, em determinadas situações de trabalho onde ocorrem prestações de serviço, o julgamento mais importante é aquele que parte dos clientes, devido à relação de proximidade estabelecida entre eles.

Na realidade, os entrevistados destacaram o atendimento aos clientes como sendo a maior fonte de prazer em sua atividade, o que será melhor aprofundado em categoria específica. Eles admitem que “(...) *o que mais dá prazer é quando acontece que a pessoa chega aqui agradecendo o que a gente fez. (...) Então isso aí é que é mais gratificante, você ver as pessoas realizando seus sonhos*” (04, GG, Pub). Outro gerente concorda:

*“(...) o que mais me dá prazer é você olhar para uma pessoa humilde e ver que depois do atendimento a pessoa fala: ‘Valeu, obrigado. Valeu à pena’ ou ‘Fica com Deus’, alguma coisa desse tipo. Isso realmente me dá força para continuar no dia seguinte e no outro, e no outro, e no outro” (16, GAt, Pub).*

## 5. 7. VIVÊNCIAS DE PRAZER E DE SOFRIMENTO NA ATIVIDADE GERENCIAL

Quando pensamos sobre as relações entre trabalho e saúde, quase sempre nos vem à tona as diferentes formas de sofrimento e adoecimento decorrentes da atividade. Por muito tempo os estudos relacionados à saúde do trabalhador dedicaram-se a investigar especificamente as relações causais entre determinados sintomas e alguns

tipos de ocupações. Dejours (1992b) destaca que num primeiro momento histórico, a Psicopatologia do trabalho debruçou-se no estudo das relações causais entre as doenças mentais e as situações de trabalho. Desse modo, o trabalho era tido como profundamente maléfico para a saúde mental dos indivíduos.

Com o passar dos anos, porém, os estudos de morbidade foram se tornando pouco convincentes, visto que as exigências do trabalho tinham impacto bastante variável em função do sentido que possuíam para cada trabalhador. Outra dificuldade também era o fato de que certas organizações de trabalho muitas vezes nem afetavam, ou afetavam em menor proporção o aparelho psíquico, demonstrando-se por meio de doenças somáticas, cuja relação com o contexto de trabalho é muito mais difícil de ser estabelecida. Nesse sentido, Dejours (1988) propôs o deslocamento do interesse para os estados que estão aquém da doença propriamente dita, enfatizando a luta do sujeito contra o adoecimento.

O próprio autor reflete que as relações entre sofrimento e trabalho não são tão diretas, visto que são perpassadas pelas vivências subjetivas de cada sujeito bem como pelas relações sociais construídas no trabalho. Desse modo, como afirma o autor, “parece que as situações reais de trabalho são geralmente mais complexas e polivalentes, e que sofrimento pode andar lado a lado com o prazer” (Dejours, 1988, p. 160). Tendo como base essa premissa, procuramos analisar as vivências de sofrimento e prazer dos gerentes entrevistados de modo integrado, para que tivéssemos a real dimensão do que o autor propõe: sofrimento e prazer como indissociáveis.

Para que compreendamos melhor essa dinâmica, é necessário explicitar que a atividade sempre implica um confronto do prescrito com o real, que somente se torna gerador de sofrimento, de fracasso ou de doenças, quando se torna intransponível, ou seja, quando a organização não possibilita uma negociação favorável à superação deste sofrimento. Dejours (1994b) destaca que não se pode conceber uma organização de trabalho isenta de sofrimento. Contudo, a saúde e o prazer podem ser conquistados por meio das possibilidades de superação dos constrangimentos, através da mobilização da inteligência astuciosa do trabalhador. E como bem afirma o autor, a saúde, o prazer no trabalho, a realização de si mesmo e a construção da identidade são ganhos decorrentes do sofrimento no trabalho.

Essa contradição entre o prazer e o sofrimento no trabalho é ilustrada por um dos gerentes, quando este afirma que o *“gerente é um carregador de piano, mas que de vez em quando ele senta e toca um pouquinho piano. Então assim, os desafios são grandes,*

*as metas são sempre maiores, (...) mas é muito gratificante também”* (16, GAt, Pub). Em outros termos, por mais que existam dificuldades, pressão e sobrecarga, há paralelamente, algo que confere ao trabalho seu lado prazeroso, que faz com que a pessoa se mobilize para a concretização de sua atividade.

Desse modo, é necessário que exista o contraponto, que o sujeito esteja implicado no trabalho e que o mesmo possua sentido, pois como declara Dejours (1994b, p. 311), “para trabalhar é necessário também viver junto, (...) porque todo trabalho engaja o corpo, a inteligência, as instituições, o ser humano no que ele tem de mais íntimo”; e se faltar esse sentido, a possibilidade de uma doença mental ou psicossomática aumenta.

O sentido do trabalho para os gerentes decorre, principalmente, do reconhecimento vindo dos outros, incluindo os clientes e a própria sociedade. Os participantes da pesquisa foram unânimes em apontar o atendimento aos clientes como sendo a principal fonte de prazer do seu trabalho. Ferreira e Barros (2003) afirmam que o sujeito vivencia prazer quando consegue visualizar os resultados de sua produção. No caso dos gerentes, isso ocorre, principalmente, por meio do *feedback* dos clientes. Dentre as vivências de prazer, um destaque foi dado à possibilidade diária de ajudar inúmeras pessoas, realizando seus sonhos, resolvendo seus problemas e atendendo suas necessidades. Como afirma um dos gerentes gerais:

*“(...) eu encontro uma satisfação muito grande porque tenho a oportunidade de contribuir, com o cliente de pessoas física, realizar seus sonhos, ajustar a sua vida. Com o cliente de pessoa jurídica a realizar seus projetos, projetos que vão ajudar aos funcionários, que vão ajudar à comunidade como um todo. Aos colaboradores da empresa, porque tenho oportunidade de estar passando experiência, de estar orientando, de participar do sucesso deles e do crescimento deles. E à empresa, porque contribuo com os resultados e essa empresa mantém os colaboradores”* (05, GG, Pv).

Dejours (1993a) assinala que a construção do sentido do trabalho se dá pela via do reconhecimento, capaz de transformar o sofrimento em prazer. O autor ressalta que a significação humana da tarefa e sua valorização social repercutem diretamente no sentimento de cada um por seu próprio trabalho, isto é, quanto mais complexa a

atividade, mais honrada e admirada pelos outros, especialmente pelo próprio sujeito. Um dos gerentes ilustra esse processo, ao afirmar que

*“(...) a atividade em si que me dá prazer, mesmo tendo todos esses ranços (...) lidar com as pessoas, é uma coisa que me dá muito prazer de uma maneira geral. No que pese a gente ter todas essas dificuldades, mesmo num dia muito cheio, muito ruim, com muita coisa negativa, você tem a possibilidade, todos os dias, nas suas mãos, de fazer alguma coisa por alguém. E essa é uma característica que só esse banco tem, porque tem um lado social muito forte”* (03, GPF, Pub).

Clot (2007) admite que uma atividade privada de destinatários perde seu sentido, visto que as relações intersubjetivas são constitutivas da própria atividade. Clot (2006b) descreve também que os desafios colocados pelo social possibilitam uma renovação do sentido da atividade, onde “o sujeito poderá acordar o impossível na sua própria atividade” (p. 22). Em nossa pesquisa, observamos que os problemas levados pelos clientes impulsionam os gerentes a se superarem diante das dificuldades e sustentam sua atividade:

*“(...) estar todo dia com uma pessoa diferente, conversando sobre o problema dela. (...) eu tenho contato com o cliente, com gente o tempo inteiro e isso é bom, porque me traz experiência, me traz problemas também, mas me traz muita experiência”* (14, GPJ, Pv).

*“Você está fazendo o dia de uma pessoa melhor e isso sim, me dá muito prazer. Isso é o que me sustenta, me segura e me faz dar a volta por cima quando as coisas parecem estar mais difíceis”* (03, GPF, Pub).

*“(...) o que mais me dá prazer é você olhar para uma pessoa humilde e ver que depois do atendimento a pessoa fala: ‘Valeu, obrigado, valeu a pena’ ou ‘fica com Deus’, alguma coisa desse tipo. Isso realmente me dá força para continuar no dia seguinte e no outro, e no outro, e no outro”* (16, GAt, Pub).

Em contrapartida, a falta de reconhecimento por parte dos superiores, dos clientes e dos funcionários foram enumeradas como fontes de sofrimento pelos gerentes. Souza (2007), em sua pesquisa com operadores de caixas em um banco público, também identificou o convívio com os clientes como possível gerador de sofrimento e prazer. Para Dejours (1993a) quando a dinâmica do reconhecimento é paralisada, o sofrimento não mais se transforma em prazer, o que impede a elaboração de sentido pelo trabalhador, o que pode resultar em estados de descompensação psíquica ou somática. Um GG afirma que um dos momentos em que se sente mais frustrado é quando o reconhecimento dos superiores hierárquicos falta, como podemos observar no depoimento a seguir:

*"Eu não gostaria de ser gerente titular quando eu me sinto frustrado que o meu superior não viu ou a empresa não reconheceu algum trabalho feito, ou alguma coisa nesse sentido, que eu acredito que deveria ser apoiado. Aí sim, eu fico super chateado de ser gerente naquele momento" (05, GG, Pv).*

Outra vivência que causa sofrimento aos gerentes é a visão negativa que a sociedade tem dos bancos e que se reflete diretamente na imagem que as pessoas elaboram dos gerentes. Os participantes relataram que muitas pessoas não conseguem distinguir entre empresa e gerente, o que faz com que elas transfiram aos gerentes todo sentimento negativo acerca da instituição bancária, através de agressões verbais e atitudes intempestivas. Tais ocorrências trazem sofrimento aos gerentes, que chegam até mesmo a questionar o sentido do seu trabalho, como descreve um participante:

*"(...) você trabalhar em banco hoje, realmente é muito mal visto pela sociedade. (...) o banco tem uma imagem muito ruim, e é passada pra gente. (...) tem dia que a gente tem que escutar muita coisa: 'Ah, vocês são ladrões', isso, aquilo outro. Então, isso é ruim, é o lado negativo de trabalhar. Quando chega um dia desses que você está atendendo bem, ainda fica ouvindo um monte de coisa e a gente não pode revidar. (...) então esses dias são os dias ruins, que a gente pensa: 'Ah, será que é isso que eu quero para o resto da minha vida, viver assim?'" (06, GG, Pv).*

Além da incompreensão por parte da sociedade, os participantes assinalaram que um relacionamento ruim entre pares e/ou com sua equipe, também constitui motivo de sofrimento em seu trabalho. Eles classificaram como ruim aqueles relacionamentos nos quais há discussões, brigas, resistência dos funcionários em aprender a lidar com novas situações e descomprometimento com relação ao atendimento aos clientes. Há um esforço dos gerentes em orientar sua equipe, e quando eles percebem que não há o interesse ou o reconhecimento por seu trabalho, eles sofrem.

Por outro lado, as conquistas de sua equipe são descritas como fontes de prazer. Nesse caso, o sentido do trabalho relaciona-se a ensinar seus funcionários, auxiliando em seu desenvolvimento pessoal e profissional. Como pode ser visto no trecho a seguir:

*"Uma coisa que me dá muito prazer é ver o crescimento das pessoas que estão trabalhando comigo. (...) poder atuar no desenvolvimento das pessoas, ajudá-las também a crescer"* (06, GG, Pv).

Outra fonte de prazer destacada pelos gerentes foi a questão salarial. De maneira geral, os gerentes relataram que se sentem satisfeitos com seu salário, em comparação com a média dos salários pagos na cidade de João Pessoa. Alguns deles afirmaram que é muito prazeroso ter um emprego capaz de suprir as necessidades de sua família e saber que os ganhos financeiros são fruto do seu trabalho. Mesmo que para isso, ele precise sacrificar a convivência com sua família. A satisfação decorrente do fato de possuir um emprego justifica-se nos dias atuais, nos quais observamos o crescimento desenfreado do desemprego, da terceirização de serviços, do trabalho temporário e de todas as formas de trabalho precário.

Em virtude desse contexto de mudança no emprego, os gerentes, particularmente de bancos privados, apontaram as demissões como os momentos de maior sofrimento em sua atividade. Por um lado, a demissão gera sofrimento porque o gerente sabe que o funcionário que está sendo demitido tem família, projetos e precisa do emprego; por outro, a demissão traz à tona o sentimento de instabilidade no próprio gerente, pois se confronta com a possibilidade de um dia, ele mesmo ser demitido. Segundo Selligmann-Silva (1994), o processo de adoecimento e os reflexos psicossociais do desemprego começam a partir do momento em que o trabalhador percebe o risco de ficar desempregado. Um dos gerentes afirma que

*"(...) é difícil, porque você se coloca no lugar. Eu procuro também me colocar na situação do outro. Demitir funcionário é horrível, horrível, horrível. (...) Eu fico analisando um por um, futuramente pode ser eu. Isso é a coisa que eu acho mais difícil. Você desligar um colega de trabalho"* (08, GG, Pv).

A Organização do Trabalho é indicada por Dejours, Dessors e Derslaux (1993) como decisiva para o equilíbrio psíquico. Os autores afirmam que as organizações inflexíveis, que não deixam espaço para que o trabalhador possa organizar e adaptar a atividade às suas necessidades psíquicas e corporais são geradoras de tensão e desprazer. Os participantes destacaram como fontes de sofrimento alguns aspectos decorrentes da Organização do Trabalho, tais como o excesso de trabalho, tanto no que se refere à quantidade de horas trabalhadas, quanto à intensificação e sobrecarga de trabalho; a pressão por resultados; as decisões que não dependem diretamente dos gerentes; e as falhas no sistema do banco.

Nos discursos dos gerentes emergiu com freqüência a dificuldade em lidar com uma carga horária, ao mesmo tempo, extensa e intensa. Os participantes relataram que a quantidade de horas trabalhadas gera sofrimento, desgaste e diminui as possibilidades de convivência familiar. Como a atividade gerencial é pautada em demandas, eles questionam o fato de não haver um limite na jornada. Um dos gerentes afirma que:

*"Embora a gente seja gerente, somos sacrificados porque não temos uma carga horária específica. Não pode dizer: 'Pronto, chegou minha carga horária e eu não trabalho mais'! Porque depende ou do dia ou da demanda"* (04, GG, Pub).

As palavras: penoso, desgastante, angustiante e frustrante apareceram associadas às situações de excesso de pessoas na agência e grande volume de trabalho, agravadas pela falta de estrutura e insuficiência de pessoal. Como refletem as falas de dois gerentes:

*"Então a gente quer dar um melhor atendimento, mas eu não posso me deter aqui com você porque tem outras pessoas esperando. Eu tenho que ser rápido (...) então às vezes a gente não dá um atendimento mais cordial, um melhor atendimento porque você precisa ser ágil. Tem muita coisa, você vê aqui muito*

*papel, tenho que despachar tudo isso, tenho que ver isso aqui, (...) então, é isso que é angustiante*” (13, GAt, Pv).

*“(...) não é um super homem para atender quatro ou cinco ao mesmo tempo. (...) Eu às vezes me angustio um pouco, mas a gente tem que saber lidar com isso também. Queria ser o multi homem, múltiplo, mas como não é possível, a gente tem que administrar isso aí”* (16, GAt, Pub).

No tocante à pressão por resultados, muitos gerentes mencionaram as cobranças demasiadas como fontes de sofrimento do trabalho gerencial, pois na atual conjuntura do mundo do trabalho não há espaço para falhas, que podem ser punidas até mesmo com a demissão. Talvez por isso, um dos gerentes tenha admitido que o que lhe causa mais sofrimento é “*quando eu não consigo cumprir uma meta. Isso pra mim, assim, eu não gosto. Como a gente é sempre acostumado a ganhar, a gente não costuma perder, quando a gente perde, a gente sofre*” (07, GG, Pv). Segundo as palavras de outro gestor, “*(...) essa cobrança de atingir todas as metas é muito difícil. Eu não gostaria de ser o gerente, justamente na meta e no prazo*” (02, GPF, Pub).

Nesse sentido, Gaulejac (2007, p. 28) relata que “a cultura do alto desempenho se impõe como modelo de eficiência. Ela põe o mundo sob pressão”, o que faz com que sejam banalizados o esgotamento profissional, o estresse e o sofrimento no trabalho. Um GG concorda que o estresse é algo comum na atividade gerencial:

*“Na verdade essa atividade bancária é uma atividade muito estressante. Isso aí realmente é o que pesa. Porque como eu te digo, a gente lida com dinheiro e com pessoas, então esse estresse é que dificulta muito a vida da gente”* (10, GG, Pub).

Outro elemento mencionado como possível causador de adoecimento psíquico são as decisões indiretas. Clot (2007) ressalta que o sofrimento não se caracteriza apenas pela dor física ou mental, mas pela diminuição ou até mesmo destruição da capacidade de agir. Os gerentes destacaram que uma das coisas que mais lhes causa pesar é dar uma resposta negativa a um bom cliente tomando por base uma prescrição do banco com a qual ele não concorda plenamente, ou seja, são decisões sobre as quais

eles não têm nenhuma interferência. Nos trechos a seguir um GPF e um GG se pronunciam sobre essa questão:

*"O que me faz sofrer são as coisas as quais eu não posso ter influência, as que eu não tenho influência, as que eu respondo por elas solidariamente, mas não tenho influência. Dar as respostas negativas, principalmente por conta das coisas que eu não tenho gestão, é o que mais me maltrata, sabe!? Eu ainda estou aprendendo a lidar com isso. Tentando melhorar minha convivência com isso, porque se você não conseguir, tende a tarja preta"* (03, GPF, Pub).

*"(...) o momento que eu mais detesto é quando eu quero atender um cliente e que não consigo atender esse cliente (...) porque eu vejo que o cliente merece, que o cliente é um cliente honesto, que merece... assim, dizer um não para o cliente, sabendo que aquela pessoa é uma pessoa digna, é difícil"* (08, GG, Pv).

As falhas no sistema do banco foram apontadas também como fontes de sofrimento em virtude do transtorno que causam com os clientes e, principalmente, porque a resolução daquele problema não depende diretamente do gerente. Os gestores afirmaram que a maioria das pessoas não comprehende que sua operação não pode ser efetuada sem o sistema e quer que o problema seja resolvido de qualquer forma. Um GG destaca que *"o pessoal pensa que o gerente tem uma varinha mágica, que vai lá e ajeita. Infelizmente, não ajeita. Não é nem só esse fato em si, mas é que acumula muita gente, (...) são os pepinos que a gente não quer"* (04, GG, Pv).

Em suma, como demonstrado na tabela 1, identificamos como principais fontes de prazer no trabalho gerencial o reconhecimento por parte dos pares, dos clientes, da sociedade como um todo e da Organização de Trabalho (sendo esta última mencionada através do salário). A fala a seguir de um dos gerentes sintetiza aquilo que a maioria dos pesquisados pensa:

*"(...) o que me dá mais prazer em meu trabalho é o reconhecimento. Você ser reconhecido pelos seus pares e pelos seus clientes, os elogios, enfim, isso é o que me dá mais prazer"* (12, GPF, Pv).

Como fontes de sofrimento, podemos destacar: a falta de reconhecimento por parte dos superiores e da sociedade; o relacionamento ruim com os pares e/ ou equipe; as demissões e aspectos decorrentes da Organização de Trabalho (jornada de trabalho, pressão por resultados; decisões sobre as quais não se tem autonomia; e as falhas no sistema do banco).

TABELA 1 - PRINCIPAIS FONTES DE PRAZER E SOFRIMENTO DOS GERENTES

FONTES DE PRAZER	FONTES DE SOFRIMENTO
Reconhecimento dos clientes, pares e equipe	Falta de Reconhecimento social
Ter um emprego	Demitir colegas
Organização do Trabalho (Salário)	Organização do Trabalho (Jornada de trabalho extensa e intensa, pressão por resultados, falhas no sistema, falta de autonomia, não convivência com a família)

## 5.8. NATUREZA DO TRABALHO GERENCIAL

Nesta categoria destacaremos elementos relacionados às singularidades do trabalho gerencial, tais como a questão da responsabilidade, tomada de decisões, multifuncionalidade e flexibilidade. Como veremos a seguir.

A técnica de instruções ao sócio constituiu-se como uma via de acesso ao comportamento real dos indivíduos no trabalho. Por meio desta técnica, os participantes falaram acerca das especificidades de sua atividade, ressaltando algumas habilidades pessoais e profissionais necessárias à função gerencial. Inicialmente, observamos uma dificuldade por parte dos gerentes em compreenderem a essência da técnica. Percebemos que durante as falas, os gerentes puderam reestruturar comportamentos e habilidades pessoais singulares, mas não se detiveram muito na descrição de suas funções, processos de trabalho, etc.

Muitos gerentes destacaram que o dia a dia obedece a um padrão de procedimentos, mas o essencial é conseguir gerir os acontecimentos que não são

previsíveis, como veremos adiante na análise da categoria imprevistos. Nessas situações, os gerentes se utilizam de estratégias pessoais e sociais, que se situam em torno do bom humor, bom relacionamento com os funcionários e clientes e a forma de atender aos clientes.

Grande parte dos entrevistados confessou ser brincalhão, descontraído, destacando que a principal diferença no trabalho gerencial é a forma de agir com as pessoas, o comportamento com os colegas da equipe, sempre dialogando. Um deles afirma:

*"Eu, por exemplo, sou muito assim, brincalhão com todo mundo sabe!? O resto é tudo igual, você vai pro banco, você vai trabalhar, aquele dia a dia todo assim, mas o que eu percebo mais com relação a isso é com o pessoal dos funcionários e é uma coisa que eu não me arrependo, graças a Deus! A forma de agir com eles, entendeu" (01, GG, Pv).*

Outro gerente destaca em sua fala uma característica interessante ao trabalho gerencial. Ele confessa que deveríamos planejar, sorrir o tempo inteiro e nunca dizer não. Isso é bastante comum ao nosso contexto, no qual se solicita ao trabalhador que ele esteja bem e feliz continuamente, sempre disponível às demandas da empresa e dos clientes, infalível, com o intuito de passar uma imagem de segurança aos clientes.

*"(...) dificilmente você diz não. Pessoalmente você está sorrindo o tempo inteiro e aparentemente não tem problema nenhum, aparentemente. Profissionalmente você ia sentar, saber o que é que você fez mais ou menos. Mesmo você planejando, sabe que no dia seguinte muda tudo, dá tudo errado, mas se você fez um planejamento no dia anterior, você não fica perdido. Basicamente, sorrir e fazer o que melhor puder fazer" (14, GPJ, Pv).*

Foi consenso entre os gerentes entrevistados que um dos elementos para o bom exercício da função gerencial é o trato com as pessoas, quer sejam clientes ou colegas de equipe, além da cautela em analisar os processos financeiros. Os gerentes indicam diversas vezes que sua atividade é voltada para as pessoas, e por isso, seu dia a dia é focado em atender essas pessoas, tratá-las bem e buscar sua satisfação. Um dos gerentes destaca que o essencial é *"procurar tratar bem as pessoas, ser educado, nunca elevar o*

*tom de voz, é respeitar as pessoas, cada uma do seu jeito, e ter muito cuidado na hora de analisar as coisas, ter muita cautela, porque é difícil, difícil! Porque além de você ter que administrar, você tem que administrar pessoas, riscos, e é uma responsabilidade muito grande, uma responsabilidade muito grande” (08, GG, Pv).*

*Outro gerente faz coro quando admite que “a rotina é uma só, porque a empresa desenhou uma estratégia e você vai seguir aquilo ali. Mas tem o lado pessoal, porque cada pessoa tem um perfil. O principal é lidar com as pessoas, lidar com o cliente, lidar com o funcionário, a forma de você lidar com as pessoas” (10, GG, Pub).*

Os participantes estão conscientes que nem sempre terão as respostas para todas as perguntas dos clientes, no entanto, eles afirmam que o mais importante não é necessariamente a solução, mas principalmente, dedicar atenção aos clientes e passar-lhes segurança.

*“(...) você pode até não saber resolver o problema, mas tentar. Não demonstrar que você não sabe. Tratar bem e deixar ele seguro de que amanhã ou mais tarde você vai dar uma resposta para ele, não demonstrar para ele insegurança e que você não tem conhecimento para resolver” (12, GPF, Pv).*

*“Mas eu te diria, fundamentalmente, que você pudesse ouvir o questionamento do cliente, caso você não soubesse a solução imediata procurasse obter essa solução com quem a tivesse, e se não fosse possível você pelo menos desse uma satisfação para o cliente, sempre agindo de forma honesta, clara, sem subterfúgios para que ele percebesse que pelo menos você teve a intenção de satisfazer aquela necessidade dele” (16, GAt, Pub).*

Alguns gerentes, no entanto, afirmaram não ser possível explicar o seu trabalho em alguns minutos devido à complexidade que o caracteriza. Para ilustrar esse aspecto reproduzimos a fala de um dos gerentes:

*“(...) o dia nunca é igual, não dá para você dizer que bancário tem um dia que é repetitivo o trabalho dele. Não é. Pessoalmente aqui, no cargo de gerente de atendimento, todo dia eu encontro pessoas totalmente diferentes com problemas diferentes. Claro que há situações iguais, mas não é a maioria. Então, eu teria que te dar o básico, mas imprevistos você vai ter que se virar, vai ter que correr*

*atrás, tem que ligar para alguém e pedir ajuda, como acontece comigo. A gente teria que passar o básico e aí partir para a experiência pessoal” (13, GAt, Pv).*

Outro grande atributo relativo à função gerencial é a responsabilidade. Como admite um dos gerentes “(...) a última palavra é a sua” (09, GA, Pub). Ao assumirem a função, os gerentes se deparam com inúmeras atribuições, situações de tomada de decisão, imprevistos e variabilidades que precisam ser geridas por eles. A maioria dos entrevistados relata que, ao assumir a função gerencial, há um acréscimo na responsabilidade paralelo ao aumento salarial. Como afirma um GG, de um banco privado, “(...) quanto maior o salário, como se diz, maior a responsabilidade” (07, GG, Pv).

Ser um representante da empresa emerge nas entrevistas como um fator que aumenta ainda mais a responsabilidade, pois se o gerente ‘é a empresa’, ele não pode falhar. Gaulejac (2007) afirma que o novo sistema de gestão situa-se em “uma tensão permanente: zero de atraso, tempo exato, fluxos tensos. Trata-se de fazer sempre mais, sempre melhor, sempre mais rapidamente” (p. 41). Um GPF, de um banco público relata que “ser gerente é ter muita responsabilidade, muitas atribuições, é estar muito disponível para a empresa, (...) você é um preposto da empresa, ou seja, você é um representante da empresa” (02, GPF, Pub).

Durrive (2007), em Schwartz e Durrive (2007) analisa que ao contrário da época do taylorismo, em que o trabalhador era um mero reproduutor de ordens, atualmente, a iniciativa e a responsabilidade despontam como prescrito na atividade. A questão, porém, não consiste apenas na atribuição de responsabilidades, mas em destinar responsabilidades em demasia, o que se torna cada vez mais esmagador para o sujeito, visto que, “na medida em que se dá responsabilidades às pessoas, (...) elas são praticamente obrigadas a fazê-lo, pois é seu trabalho” (p. 127), como admite Dollé (2007), em Schwartz e Durrive (2007). Nesse sentido, alguns gerentes destacam o peso que a função exerce sobre eles:

*“(...) você sente a diferença, porque quando você é imediato, não é o dono da casa. No começo você sente a responsabilidade, o peso! Poxa, agora eu sou gerente, e aí!?” (08, GG, Pv).*

*"Na verdade, quando você galga um cargo maior e consegue, a sua responsabilidade aumenta muito mais, ela triplica, e você passa a ser cobrado muito mais. Porque o banco está lhe atribuindo uma responsabilidade maior"* (11, GPJ, Pv).

A nomeação para a função gerencial traz consigo cobranças e uma necessidade de dedicação integral à empresa e ao alcance de seus objetivos. A GG que entrevistamos reflete em sua fala sobre o excesso de responsabilidade, principalmente devido ao objeto de seu trabalho – o dinheiro.

*"(...) é uma responsabilidade muito grande que a gente tem. A gente quando pensa que vai trabalhar, sabe da responsabilidade que a gente tem de números, de que uma decisão errada a gente pode influenciar, não é!? Qualquer detalhezinho, são detalhes pequenos que fazem a diferença. Então eu vejo uma coisa com uma responsabilidade muito grande. (...) eu não me vejo faltando um dia de trabalho, a não ser que eu não consiga trabalhar mesmo"* (06, GG, Pv).

Aliada à responsabilidade, destacamos as cobranças e a necessidade de dedicação integral à profissão. Forma-se, assim, uma equação nem sempre vantajosa para o gerente, visto que a promoção acrescenta ao sujeito status social e profissional e aumento salarial. Em contrapartida, atribui-se maiores responsabilidades, cobra-se muito e exige-se uma dedicação integral. A fala a seguir é bastante ilustrativa dos benefícios simbólicos do cargo. Um GPF afirma que *"(...) ser gerente também dá essa questão de status, apesar de o salário não ser tanto, dá pro gasto, como se diz. Mas a gente tem aquele prazer pessoal também, como encontrar as pessoas de vários níveis, várias situações: Oh Fulano, esse aqui é meu gerente"* (02, GPF, Pub).

Em outro depoimento, pudemos verificar que os gerentes estão cientes dessa troca, pois um deles ressalta que *"se o banco me quer para exercer este cargo, esse cargo de confiança, ele vai cobrar muito de mim"* (11, GPJ, Pv). Vários gerentes afirmam que a dedicação e a necessidade de prontidão são inerentes à função, e que quando há a escolha para se tornar gerente, todos esses fatores estão implicados.

*"Eu trabalho dez a doze horas por dia. Mas, no momento que eu entrei, eu sabia que ia ser desse jeito. Então, eu não vejo porque eu reclamar da minha vida,*

*porque eu sabia. É como o médico, o médico sabe que vai ter um plantão de 24 horas, que pode passar o dia todo numa cama descansando, esperando que alguma coisa aconteça, ou não. Então nós temos dias que são muito difíceis de lidar com eles” (09, GA, Pub).*

A dedicação e a doação aparecem nos depoimentos como uma obrigação. Um dos GG assim se coloca: “(...) ser bancário realmente não é fácil, porque exige muito da gente, mas isso é uma questão de sangue, você tem que se doar” (07, GG, Pv). Tais afirmações são corroboradas por Serva e Ferreira (2006) e Gaulejac (2007), quando admitem que a dedicação integral e a mobilização pessoal em torno dos objetivos da empresa são regras de sobrevivência e de manutenção do emprego nos dias atuais.

Outra singularidade da função gerencial refere-se ao modo como os fenômenos são apreendidos. Segundo Llory (1999), os operadores e os executivos possuem interpretações diversas da atividade, resultado dos instrumentos ou atribuições estabelecidas para cada um. Segundo o autor, as diferentes perspectivas elaboradas por cada nível hierárquico são decorrentes “da diferente experiência vivida de trabalho, de diferentes maneiras de trabalhar, de diferentes pontos de vista a respeito da realidade técnica” (p. 219), isto é, as duas concepções de trabalho não coincidem.

Fazendo a transposição da realidade industrial (engenheiro – operador) descrita por Llory (1999) para a realidade bancária, pudemos concluir que os gerentes possuem uma visão organizacional diferenciada em comparação à visão de um trabalhador sem função. Com isso, não queremos qualificar ou desqualificar quaisquer das duas visões. Buscamos apenas situar que essa diferença se encontra na essência da função gerencial. A partir das entrevistas, observamos que o gerente apresenta uma visão global, uma perspectiva específica do gerente, uma *visão helicóptero*, assim denominada por um dos GG:

*“(...) estar com uma visão que nós chamamos visão helicóptero. Estar vendo de cima o que é que está acontecendo com sua agência” (07, GG, Pv).*

Pudemos observar que, entre os gerentes gerais, a responsabilidade é ainda maior, pois respondem não só por suas funções, mas por toda agência, incluindo as gerências intermediárias. O depoimento abaixo descreve uma situação em que um GG admite que possíveis erros de outros gerentes repercutem diretamente sobre ele:

*"O volume de dinheiro durante a semana e durante o mês são grandes. Tem que estar controlando a reserva porque não pode estourar. Mas essa parte aí é mais o gerente administrativo, agora tem que ficar no pé dele também. Porque se deixar solto aí a responsabilidade toda de quem é? Do gerente" (08, GG, Pv).*

Outro GG reflete em seu depoimento sobre as diferentes atribuições e níveis de responsabilidade de cada função. Ele afirma que o nível gerencial encontra-se no topo do organograma, e que por isso, tem uma visão mais ampla e um maior poder de decisão em determinadas situações.

*"Cada cargo tem um grau de responsabilidade, e aí você passa a ter uma visão mais ampla da empresa de acordo com todos os seus cargos. Quando a gente é gerente, a gente tem uma visão, não é que o colega seja incompetente ou não, mas a visão é difícil, e também a alçada que a gente chama, dentro da empresa, que é o poder de decisão pra decidir as coisas" (10, GG, Pub).*

Fazer escolhas está na natureza do trabalho humano e não apenas no trabalho gerencial como em geral se leva a crer. O que distingue o trabalho dos gerentes é, talvez, a responsabilidade que pesa não apenas sobre as decisões que tomam, mas também sobre as decisões que outros tomam. Nesse sentido, algumas decisões são solitárias e outras colegiadas. As decisões colegiadas ocorrem em situações que envolvem operações de crédito de alto valor, ou outras ocorrências mais complexas. De certa forma, a responsabilidade dos gerentes adquire maiores proporções em decorrência das decisões solitárias, nas quais não existe difusão de responsabilidade. Araújo (2005) destaca que a autonomia concedida aos gerentes, faz deles homens solitários, sendo impossível dissociar a função de gerente dos constrangimentos individuais incompreensíveis que ela supõe. Mota, Tanure e Carvalho (2008) também enfatizam a solidão resultante da posição de comando como um dos aspectos específicos aos cargos de gerência e que traz consequências adversas para a saúde desses indivíduos.

Outro aspecto referente aos processos decisórios gerenciais é a necessidade de urgência na tomada de decisões em decorrência dos prazos cada vez mais curtos que se impõem às organizações. É a cultura da urgência, como afirma Aubert (2003). Ela

escreve que o modo de ação em urgência tornou-se o imperativo de nossa época, provavelmente se desenhando como uma construção mental através da qual os indivíduos hipermodernos representam e expressam suas maneiras de ser, de sentir e de viver.

Segundo Soares e Dantas (2006), o indivíduo é impelido a acelerar seu ritmo como uma tentativa de se adaptar a instantaneidade de um cotidiano inundado pelas metáforas concernentes ao tempo, tais como: “tempo é dinheiro”, “a ditadura do tempo real”, “não temos tempo”, “falta de tempo”, “urgente”, “estados de urgência”.

*“O gerente tem que tomar decisões solitárias, tem que tomar muita decisão sem estar perguntando pra alguém. É ele e ele mesmo. (...) Você tem que tomar decisões de modo muito rápido, sem estar decidindo na frente do cliente (...). Há decisões que não são colegiadas e a gente tem que estar tomando elas a todo instante, a todo momento, é difícil” (02, GPF, Pub).*

Ainda se colocam como especificidades do trabalho gerencial a polivalência, o acúmulo de funções e a flexibilização. A partir das entrevistas, verificamos que existem dificuldades em se delimitar as atribuições profissionais de cada nível gerencial. Mascia (2007) ressalta que as transformações ocorridas a partir de 1980 geraram mudanças organizacionais que dificultaram o estabelecimento de fronteiras nas funções dos supervisores. Esse autor constata que “se no passado as tarefas da supervisão eram mais definidas, atualmente é possível constatar um quadro menos consolidado” (p. 611), com pouca formalização das tarefas e certo grau de autonomia.

Araújo (2005), citando Langa (1998), descreve o trabalho do gerente como sendo constituído de tarefas vagamente definidas. Davel e Melo (2005) também ressaltam que, com o avanço da tecnologia, houve a integração de uma série de funções e a eliminação de outras, o que tornou o trabalho dos gerentes menos específico.

Um dos gerentes entrevistados admite que “(...) nas atribuições há coisas muito subjetivas, coisas que você não sabe (...) Isso seria pra mim mesmo? Mas está na sua frente e você tem que encarar” (02, GPF, Pub). Como se pode observar, o fato de o trabalho ser menos específico faz com que os gerentes assumam um conjunto mais amplo de responsabilidades. Sobre esse tema Zarifian (2001a) pontua que o trabalhador atual precisa gerir atividades diversas, que não possuem nem o mesmo conteúdo, nem as mesmas exigências.

Outro entrevistado denuncia claramente o acúmulo de funções e a sobrecarga de trabalho em seu cargo, ressaltando que

*“(...) o gerente de atendimento está acumulando muitas funções. Você, além de gerente de atendimento, do atendimento propriamente dito, você é responsável pela área administrativa do banco, é responsável pela área de qualidade, área de auditoria da agência, então abriu um leque muito grande pra uma função só, então você começa a ver que tem muitas atribuições, muitas funções num só cargo. Então, gera assim, um acúmulo de funções e uma sobrecarga também”*  
*(13, GAt, PV)*

Além do aumento da responsabilidade, os gerentes se deparam com uma necessidade intensa de flexibilidade diante dos inúmeros imprevistos e da instabilidade que ocorrem durante o dia. Gaulejac (2007, p. 243) reflete que “a mobilidade se torna a norma”. Assim, o homem flexível substitui o homem de profissão, que seguia sua vida inteira numa única atribuição profissional. Solicita-se uma identidade flexível, polivalente e que varie em função das imprevisibilidades da carreira.

A flexibilidade está relacionada, sobretudo, às demandas dos clientes. Zarifian (2001a) ressalta que surgem dois novos regulamentos no trabalho atual: a disponibilidade diante das possíveis demandas dos clientes e a supervisão constante dos eventos que ocorrem ao longo do dia, o que podemos chamar de prontidão frente às variabilidades. Um dos entrevistados relata que as diferenças entre os clientes é muito grande, o que faz com que o dia a dia seja bastante dinâmico.

*“Porque no banco você está sentado lá, você está atendendo um cliente. Esse cliente tem fazendas, ele quer aplicar em ouro, em ações, em bolsa de valores. Ele acaba de sair, senta um que não tem um centavo pra pagar nada, que está devendo, fazendo um monte de coisa, então pra você ver, a gente vai do pico. É muito diferente o que você vê no dia a dia”* (01, GG, PV).

Como os próprios gerentes afirmam nos depoimentos a seguir, é preciso estar preparado para tudo, dar conta das variabilidades e das dificuldades, visto que o planejamento só é possível até certo ponto.

*"(...) você faz o planejamento pra rotina, mas dependendo do que for ocorrendo ao longo do dia, depois que a agência abre, depois que o cliente entrar, você não sabe mais o que vai acontecer" (06, GG, Pv).*

Na dimensão flexibilidade, encontra-se ainda a questão das transferências ou rodízios. Araújo (2005) destaca que o nomadismo constitui uma tendência cada vez mais presente entre os gerentes, principalmente nos mais altos escalões. Para a autora, a rotatividade consiste em uma tentativa das organizações de evitar o enraizamento em determinadas regiões, funcionando também como instrumento de premiação ou punição. De maneira geral, a grande freqüência de mobilidade gera efeitos negativos, entre os quais se incluem um sentimento de urgência, o comprometimento da estabilidade das relações e o reforço à idéia de uma submissão compulsória às exigências da empresa (Courpasson, 1996, citado por Araújo, 2005).

Araújo (2005), em pesquisa sobre rodízio de gerentes gerais de uma organização bancária, constatou que a falta de clareza nos critérios adotados pela empresa e a não participação dos gerentes na escolha da sua futura agência, repercute negativamente na saúde mental, por meio de insegurança e estresse, bem como nas atividades e na estruturação da carga de trabalho, impondo uma recomposição contínua de competências frente às exigências das situações novas de trabalho, o que leva ao aumento da intensidade das exigências psicocognitivas.

Para os gerentes gerais parece ser uma regra a mudança de agência a cada dois ou três anos, dependendo da organização a que pertence. Mesmo os gerentes intermediários entrevistados também afirmam que já passaram por inúmeras mudanças de agências, inclusive de cidade.

*"(...) a gente está aí mudando de agências, foi lá em campina Grande, a gente mudou de uma, duas, três... é a quarta agência que estou nesses onze anos trabalhando como gerente. A gente tem que ter o rodízio mesmo, então a gente procura uma agência melhor, que a gente acha que vai desempenhar melhor e aqui estou" (02, GPF, Pub).*

Na fala a seguir, observamos que o entrevistado afirma que as situações de mudança já são normais em seu contexto de trabalho. Posteriormente discutiremos as repercussões dessas constantes mudanças para as famílias dos gerentes.

*"Muitas... muitas, eu já passei por muitas agências. Se o banco disser hoje você vai pra Salvador, eu vou e no outro dia eu já estou acostumado (risos), já é o normal" (08, GG, Pv).*

Ao serem questionados sobre o que significa ser gerente, muitos gerentes de bancos privados deram ênfase a uma sutil distinção. Eles afirmaram que não eram gerentes, estavam gerentes. Essa ponderação por parte dos gestores reflete, de alguma forma, a insegurança e a instabilidade quanto ao emprego, que faz com que eles tenham que defendê-lo com toda a sua devoção. Um dos gerentes ressalta que *"Ser gerente pra mim é um cargo que exige muito, me exige demais, mas que eu faço com prazer, porque sei que estou defendendo uma causa justa que é meu emprego"* (11, GPJ, Pv).

Segundo Revuz (2007), em Schwartz e Durrive (2007), o trabalho possui uma dimensão psíquica relacionada ao ‘ser’. O autor identifica que as pessoas que possuem um emprego estável ou vitalício se sentem amparadas pela segurança decorrente do sentimento de ter um emprego. Ou seja, aquele emprego lhe pertence e compõe fortemente a maneira como cada um se vê e é visto pela sociedade. Quando a estabilidade não existe, os identificadores pessoais e sociais que são produzidos através do trabalho estão constantemente ameaçados, e as pessoas já não se definem a partir do verbo ‘ser’, mas sim do ‘estar’. Esse discurso é corroborado por um dos participantes que assim se expressa:

*"(...) não me considero gerente, eu me considero estando gerente. Eu estou gerente" (14, GPJ, Pv).*

Nesse sentido, todos os esforços são válidos na luta pela manutenção do emprego, dia após dia. Mas será que valem? Muitas vezes nos parece que ainda que todas as especificidades ou exigências para se tornar gerente e continuar na função sejam cumpridas (dedicação integral, flexibilidade, aceitação da responsabilidade, pressão, capacitação profissional, entre outras), ainda assim o emprego está sempre por um fio, principalmente nas organizações privadas, visto que nos bancos públicos há uma maior estabilidade.

## 5.9. ATIVIDADE

Conforme discorremos anteriormente, a atividade, para a Ergonomia da atividade, representa aquilo que o sujeito mobiliza para efetuar a tarefa e que não se reduz ao comportamento, mas a todo o trabalho cognitivo que gera o comportamento, o inobservável (Falzon, 2007). A atividade também pode ser entendida como uma estratégia de adequação à situação real de trabalho, uma resposta aos constrangimentos determinados pela organização de trabalho, e ao mesmo tempo uma demonstração da capacidade de transformá-los (Guérin et al., 2001).

Clot (2006a) por sua vez, adiciona uma nova dimensão à dicotomia trabalho prescrito versus trabalho real: o real da atividade. Com essa expressão, o autor procura dar conta da totalidade das vivências mobilizadas por cada sujeito em seu trabalho. É o que está na raiz da diferença entre a atividade realizada e o real da atividade. A primeira constitui uma ínfima parte do que é possível, visto que, “cada um de nós está repleto, em cada instante, de possíveis não realizados” (Clot, 2006b, p. 21). Essas inúmeras possibilidades não realizadas, aquilo que não se faz, o que se busca fazer, mas que não se consegue, é exatamente o real da atividade. Assim, o que não fora efetuado não é menos real, pois apenas não fora realizado de forma visível, mas para o sujeito essas atividades contrariadas são reais.

A partir dos depoimentos dos gerentes, subdividimos a categoria atividade em dia normal e dia intenso. Aqui refletiremos não apenas o trabalho real, mas tudo aquilo que os trabalhadores mobilizam para dar conta das exigências para alcançar os resultados determinados pela empresa.

### 5.9.1. DIA NORMAL

O que podemos observar é que não existe, aparentemente, uma lista de prescrições formais que os gerentes devem seguir. Contudo, a responsabilidade inerente à sua função predetermina um sem número de atribuições que eles devem dar conta. A esse respeito, assim se expressa um dos entrevistados:

*“(...) é como se fosse daquelas pessoas que trabalham num ambiente circense, que tem n pratos que ele tem que deixar sempre rodando, ele não pode deixar*

*nenhum prato daqueles cair. Porque um complementa o outro e complementa o show” (09, GA, Pub).*

Nesse sentido, a atividade dos gerentes é um trabalho contínuo de conciliação, onde cada atribuição (cada *prato*) deve ser equilibrada e deve estar em sintonia com as demais para que a agência possa alcançar os objetivos estabelecidos. Na tabela 2, destacamos algumas das funções dos gerentes de banco recolhidas a partir dos depoimentos.

Tabela 2 - Funções dos gerentes de banco

Procedimentos administrativos
Devolução de Cheques
Acompanhamento de processos financeiros
Atendimento a Clientes
Vendas
Visitas a Clientes
Estabelecimento de Diretrizes e Monitoramento
Gestão de Pessoas

a) Processos Administrativos e Acompanhamento de processos financeiros

Na rotina dos gerentes, existem algumas atribuições mais relacionadas a processos administrativos ou acompanhamento de processos financeiros. Segundo os participantes, uma das primeiras tarefas do dia é a compensação dos cheques, que alguns chamam de *devedeira*, e que dura entre uma e duas horas antes da abertura da agência. Os gerentes fazem o levantamento dos cheques daquele dia, verificam se os clientes têm saldo na conta e quando não têm, entram em contato com os clientes para que depositem o valor necessário.

*“(...) a gente procura assim, quando chega de manhã, uma coisa que tem que fazer logo cedo é levantar a devedeira, ver quais são os clientes que passaram cheque e não tinham saldo, e aí esse é um trabalho que todo dia tem que fazer, logo que entra, faz logo cedo para ficar logo livre disso” (14, GPJ, Pv).*

Ao longo do dia, eles ainda são responsáveis por acompanhar as transações financeiras, como a concessão de empréstimos, cheques especiais, processos de habitação, pedidos de cartão, financiamentos, etc. Nos depoimentos abaixo, os gerentes relacionam alguns desses processos:

*"(...) tem todo um agendamento do cliente, acompanhamento de processo de habitação que deram entrada, de pedido de cheque, de pedido de cartão, de cheque especial, de empréstimos, tudo isso a gente acompanha" (02, GPF, Pub).*

*"Então o nosso negócio envolve o consignado, o crédito parcelado, o cheque especial, as operações de pessoa jurídica, cheques, título, parcelamento de carro, leasing, aí tem uma gama de produtos que nós trabalhamos e aí depende do dia" (05, GG, Pv).*

Paralelamente, os gerentes também acompanham o ponto eletrônico de seus subordinados para que eles não fiquem com falta ou sobra de horas e isso não prejudique a rentabilidade do setor. No caso específico dos gerentes de atendimento e administrativos, eles ainda acumulam uma série de outras funções relacionadas ao bom funcionamento da agência, o que envolve a manutenção da estrutura física (terminais de auto-atendimento, abastecimento das máquinas, funcionamento dos equipamentos, etc).

#### b) Atendimento aos clientes

O atendimento aos clientes tornou-se mais expressivo nas funções gerenciais desde o final do século XX. As mudanças tecnológicas e organizacionais ocorridas nas organizações financeiras pouparam os gerentes de muitas tarefas burocráticas, liberando tempo para dedicarem-se à clientela. As novas formas de gestão inauguraram uma nova maneira de atendimento aos clientes que priorizava, por um lado, a redução dos custos operacionais, por meio da implantação do auto-atendimento e da informatização e, por outro, o aumento dos lucros, conquistado através da criação de um atendimento personalizado por parte dos gerentes visando vender cada vez mais os produtos do banco (Jinkings, 2002).

O cliente é introduzido como referência principal no complexo de desempenhos (Zarifian, 2001b). Na realidade, o atendimento aos clientes é considerado pela maioria dos gerentes como um componente importante da sua atividade, principalmente porque é por meio dele que o gerente consegue vender os produtos e cumprir as metas estabelecidas pela organização. Nesse sentido, o atendimento pode ser considerado um dos pilares da atividade do gerente. Um dos gerentes ressalta que “*nesses atendimentos, tanto dos contatos telefônicos, quanto dos presenciais, aí é onde surgem as oportunidades de negócios, de empréstimos, de aplicações*” (12, GPF, Pv).

O atendimento aos clientes revela-se uma atividade de grande variabilidade para os gerentes, pois, como os participantes destacam, o atendimento não é passível de total padronização. A partir do momento em que os clientes entram na agência, que apresentam suas necessidades, o gerente não é capaz de saber como seu dia vai terminar, pois nada parece previsível. Um GG relata as dificuldades decorrentes das demandas dos clientes e a necessidade em transmitir segurança para os mesmos.

“*(...) estava acostumado com uma parte que não era público, a gente não atendia público, (...) e começa a sentar o cliente na tua mesa, e você sabe que tem que estar bem preparado. Eu tinha muito medo, receio disso, porque cada um é uma realidade. (...) então você tem que estar preparado pra tudo*” (01, GG, Pv).

Um gerente administrativo também destaca a imprevisibilidade do atendimento aos clientes, quando afirma que “*o atendimento não é uma forma de bolo. Cada atendimento que você dá a uma pessoa é um atendimento diferente*” (09, GA, Pub).

No tocante ao atendimento, podemos destacar que uma das grandes mudanças ocorridas no setor bancário refere-se à relação gerente – cliente, que se tornou bem mais próxima. Nas entrevistas registramos, recorrentemente, indicações que vão nessa direção. Muitos dos gerentes se autodenominaram psicólogos quando em contato com os clientes. Nesse sentido, o relacionamento com os clientes cresce em intimidade, pois o gerente tem acesso a toda vida financeira do cliente, bem como às potenciais soluções para seus problemas financeiros.

Um deles admite que “*(...) você como gerente de banco, às vezes é até conselheiro, não que seja sua obrigação, mas às vezes até conselheiro de assuntos particulares de um cliente que desabafa com você, com problema de separação. Às*

*vezes a gente é um pouco psicólogo". (04, GG, Pub). Um GPF concorda que “(...) tem gente que chama a gente de psicólogo porque os clientes se deleitam aqui, se abrem, falam tudo. A gente tem um relacionamento bem próximo” (02, GPF, Pub).*

Apesar de, na maioria das vezes, o relacionamento com os clientes ocorrer de forma satisfatória e amigável, em algumas situações os gerentes se deparam com certos tipos de violência, como xingamentos e até mesmo agressões físicas. Um deles desabafa que “(...) tinha muito medo, porque tem muitos que se revoltam com a gente, o pessoal xinga muito” (01, GG, Pv).

Para concluir o tema do atendimento ao cliente, parafraseio um dos GPF que sintetiza de maneira brilhante essa relação de confiança tão complexa entre gerente e cliente, e reflete a importância que seu trabalho possui na vida das pessoas, que lhe entregam seu dinheiro, seus sonhos e expectativas:

*“(...) os clientes são uma infinidade. Então você lida com pessoas com toda a sua confiança, com seus sonhos, seus problemas, suas angústias, suas qualidades também, e lidar com isso é difícil, requer de nós um pouquinho de psicólogos também. A gente precisa interagir com o cliente de uma maneira tal, então tem imprevistos com ele de toda sorte, e você tem que lidar com o sonho de um e de outro, a expectativa de um e de outro, e assim vai” (03, GPF, Pub).*

### c) Gerente Vendedor

Grisci e Bessi (2004) afirmam que, com a reestruturação dos bancos, que se tornaram bancos múltiplos, e a criação de inúmeros produtos para serem comercializados, os gerentes acumularam mais uma atribuição, a de vendedor. Mascia (2007) ainda ressalta que a qualidade se tornou um elemento essencial para enfrentar a concorrência e os produtos se diversificaram para alcançar diferentes perfis de clientes. Nesse sentido, segundo o autor, os gerentes assumiram a tarefa de relação com os clientes para apresentação dos produtos e serviços disponíveis. Os participantes da pesquisa corroboram com a literatura ao afirmarem que as vendas são uma constante em sua atividade.

*“(...) gerente de banco é um vendedor. Tem o nome de gerente (...) Mas na verdade, o gerente hoje é um vendedor de luxo (...) você tem que ir gastando*

*“todo seu palavreado com todos os produtos que você tem pra vender” (01, GG, Pv).*

*“Você é bancário e vendedor, hoje você é mais conhecido como vendedor do que como bancário. (...) Mas hoje em dia o bancário ele está mais na parte de vendas, do que no próprio exercício da função” (15, GAt, Pub).*

Alguns dos participantes admitem que o gerente de banco precisa portar-se não apenas como vendedor, mas como um consultor de negócios, dedicando especial atenção aos clientes e às suas necessidades específicas. Zarifian (2001a) afirma que trabalhar é gerar um serviço para um destinatário, e por isso, o primeiro elemento que precisa ser considerado é o problema do cliente. Nesse caso, o “produto” é a solução possível para o problema do cliente, e isso exige que os gerentes conheçam as necessidades, expectativas e maneiras de raciocinar de cada cliente. Zarifian (2001b, p. 120) pontua que a eficiência na atividade baseia-se em conseguir “penetrar nesta caixa preta” que é o cliente.

Araújo (2005) afirma que esse movimento comprova a afirmação de que o sistema financeiro vem privilegiando o atendimento mais qualificado e personalizado aos médios e grandes clientes, o que resulta em um crescente processo de assessoria na tomada de decisões. Jinkings (2002) também destaca que a atual ênfase nos bancos é a excelência do atendimento aos clientes como forma de diferencial competitivo, surgindo daí a necessidade de um bancário-vendedor, que esteja capacitado ao atendimento integral e personalizado ao cliente, principalmente em se tratando de clientes preferenciais.

*“(...) hoje o gerente de banco tem que prestar consultoria, tem que estar nas empresas, mostrando o que é melhor pras empresas, mostrando seu produto. Até porque a concorrência, se você não fizer isso, a concorrência faz e você perde” (11, GPJ, Pv).*

#### d) Visitas a Clientes

Outra grande mudança associada aos novos modos de gestão nos bancos é o atendimento personalizado. Antigos gerentes não saíam de suas mesas, situando-se

dentro das agências numa postura de difícil acesso aos clientes. Atualmente, porém, nesse contexto de atendimento personalizado, as visitas aos clientes emergem com bastante força na atividade gerencial. Zarifian (2001b) ressalta que quando um banco oferece serviços a um cliente, a venda constitui apenas o ponto de partida de uma prestação de serviço, que se desenvolverá ao longo de muitos anos. Ou seja, é preciso cativar, ‘correr atrás’ do cliente para que se fechem negócios vantajosos. Um dos GPJ entrevistados destaca essa transformação, quando afirma que “*o banco mudou muito com relação a estar muito aqui, num escritório fechado e tal, muita burocracia, e hoje é muito mais na rua*” (14, GPJ, Pv).

A corrida pela ampliação e manutenção de clientes se dá em paralelo ao acirramento da concorrência, tanto entre os bancos públicos como entre os privados. Como afirma Gaulejac (2007), o mundo econômico tem se tornado um campo de batalha, no qual o concorrente é o inimigo, tanto que se não houver uma mobilização de todos os meios para se apoderar das novas fatias do mercado, os negócios não sobrevivem. Essa é a razão pela qual esse autor utiliza a expressão “*Business is war!*” para descrever a situação a qual são submetidos os trabalhadores atualmente.

*“Porque se você não fizer, do jeito que tem vários bancos hoje em dia, ele sai de lá, vai pra outro banco e faz em outro banco. A concorrência é muito grande, então você tem que ter um atrativo para que aquele cliente goste de você e goste do seu produto que você está oferecendo”* (01, GG, Pv).

Muitos gerentes necessitam atualmente fazer um determinado número de visitas aos seus clientes, principalmente os GPJ, que devem dedicar especial atenção aos seus clientes – empresas. As visitas, nesse sentido, constituem mais uma demanda sobre os gerentes. Eles destacam que precisam estar na agência para atender os clientes presenciais, mas também precisam cumprir metas de visitas e prestar contas dessas visitas ao fim do dia.

*“Eu tenho, na minha função de gerente de pessoa jurídica, eu tenho que fazer rigorosamente, quatro visitas diárias com o cliente, então eu divido, faço duas pela manhã e duas à tarde. Na volta pra agência, eu tenho que prestar contas das minhas visitas pro meu superior. E vou prestar contas do que eu fiz no dia”* (11, GPJ, Pv).

Contudo, como afirma um outro GPJ, “você pode nunca agendar seus clientes e eles virem até você, só que aí você perde a noção do cliente. O banco pede que você faça a visita para você ver o cliente” (14, GPJ, Pv). Nesse sentido, as visitas funcionam também como uma forma de acompanhar o seu cliente, de se prevenir contra golpes de empresas fantasmas e de saber se a empresa está correspondendo ao financiamento feito pelo banco ou se está precisando de algo, como esclarece o depoimento a seguir.

“(...) porque a gente está sempre na rua. A idéia da gente é ficar sempre visitando, primeiro para ouvir o cliente, ver se o que ele está dizendo da empresa dele é verdade, e também pra ver a fidelidade dele, conhecer ele, entrar em contato com ele diretamente” (14, GPJ, Pv).

#### e) Gestão da agência e Monitoramento de resultados

Outras atribuições conferidas aos gerentes são a gestão da agência e o monitoramento dos resultados. Observamos que alguns fizeram uma distinção entre aqueles GG que apenas fazem a gestão e os que também executam (sendo estes mais comuns em agências menores), como admite um GPJ, acerca do GG de sua agência:

“Como a agência é muito grande, o gerente geral fica quase praticamente de administrador. Ele passa pra gente e a gente é que vai entrar em campo efetivamente e em agências menores, o gerente geral é que fecha as operações, é ele que, às vezes até digita as operações” (14, GPJ, Pv).

Sobre essa separação entre gestão e execução, Schwartz e Durrive (2007) afirmam que o trabalho nunca é pura execução, ou seja, se voltássemos nosso olhar para os demais funcionários, constataríamos que eles também fazem uma gestão contínua em sua atividade. Borges (2006) também ressalta que o termo gestão tem sido desvalorizado em nossa cultura, que na maioria das vezes o emprega num sentido associado à administração, supondo que é preciso haver ‘especialistas’ habilitados para gerir.

Os gerentes entrevistados entendem *fazer a gestão* a partir desse sentido mais restrito, como elaborar relatórios, delegar responsabilidades e administrar os processos

da agência de uma maneira geral; e por execução, eles entendem o atendimento propriamente dito e a prospecção de clientes. No entanto, Borges (2006) acrescenta que a gestão é inerente a todo trabalho no qual há variabilidade, ou seja, toda atividade humana envolve inúmeras dimensões gestionárias, tais como “gestão do tempo, dos estoques, dos prazos, das relações na equipe, das relações entre clientes e fornecedores, dos orçamentos, dos indicadores de desempenho, etc” (p. 38).

A seguir, vemos um trecho de fala no qual um dos participantes forneceu uma definição bastante clara acerca do fazer a gestão e esclareceu que essa distinção de papéis (entre o gestor e os que executam) se dá principalmente porque o atendimento aos clientes consome muito tempo, levando, muitas vezes, a se desviar do foco dos resultados.

*“Eu procuro mais fazer gestão, eu procuro distribuir as tarefas com as pessoas. Eu procuro não me envolver muito com cliente, eu deixo para o gerente [intermediário]. Eu deixo com ele, agora na hora de decidir, aí a gente entra e conduz. Eu procuro mais fazer gestão, tanto é que eu olho relatórios, olho a produtividade da agência, como é que estão as despesas da agência, como é que está a receita da agência, como é que está nosso atendimento, se o cliente está satisfeito, se o cliente está precisando de alguma coisa (...). Não que eu não execute, eu executo, mas assim, estou procurando executar quanto menos possível. Porque a partir do momento que você executa muito, você perde o fio da meada, e eu procuro mais é fazer gestão” (08, GG, Pv).*

Os relatos nos mostram que essa divisão do trabalho não é rígida, visto que o gestor deve estar preparado para executar e atender os clientes quando for necessário. Um dos participantes admite que

*“(...) quando eu atendo clientes é uma eventualidade. Ou a agência está muito cheia e a gente vai atendendo até para conversar com os clientes, ou então há demanda que existe do cliente que queira realmente conversar comigo. Fora isso, normalmente eu não atendo, fico mais voltada para as estratégias, pros relatórios, os acompanhamentos que eu tenho que fazer” (06, GG, Pv).*

Ao adentrar no tema do planejamento e monitoramento, não poderíamos nos privar de uma análise sobre os estilos de gestão. Fazendo um retrospecto sobre os estilos de gestão, observa-se que, por muito tempo, os gerentes de banco foram figuras quase que inatingíveis dentro da estrutura organizacional, que tinham pouco ou nenhum contato com os clientes e adotavam posturas bastante autoritárias para liderar suas equipes.

Esse posicionamento pode ser considerado como resultado de toda uma história em que se exigia dos gerentes uma atitude de controle e coerção dos trabalhadores. Tal filosofia teve origem no período pré-capitalista e perdurou por muito tempo, experimentando seu ápice no taylorismo e fordismo. Aktouf (1996) denomina o modelo de gerenciamento proposto por Taylor como ‘modelo militar’, pautado na imposição do chefe como o que concebe, pensa e ordena; e os operários como meros executores.

No entanto, as várias reestruturações pelas quais passou o setor financeiro, resultaram na mudança de práticas e estilos de gestão. Se por um lado, os gerentes precisavam manter o controle e a produtividade, por outro, a busca de maior flexibilidade exigiu dos gerentes práticas mais democráticas, que primassem pela valorização da autonomia do trabalhador. Segundo Gaulejac (2007), o novo modelo de gestão caracteriza-se por ser menos repressivo e estático, priorizando o alcance dos objetivos financeiros, a produção da adesão e a mobilização psíquica.

Com base nisso, procuramos analisar as novas formas de gestão adotadas pelos gerentes entrevistados, discutindo os elementos que caracterizam essas novas formas, a partir de todo contexto de metas e pressão por resultados em que estão inseridos.

Primeiramente, podemos destacar que a maioria dos participantes utilizou-se de expressões semelhantes para caracterizar seu estilo de gestão. A partir das falas observamos a emergência de um novo estilo de gestão visto que a estrutura atual não comportava mais uma gestão autoritária e explicitamente coercitiva. Atualmente, deve-se exercer uma gestão participativa, na qual a equipe seja impelida a participar e a alcançar as metas de uma maneira útil, mas apaixonada. Como afirma Gaulejac (2007), o intuito é de produzir indivíduos dispostos a se devotarem completamente à empresa.

A fala a seguir, de um GAt, de um banco público, reflete com clareza essa nova forma de gestão. Ele afirma:

*“(...) eu não gosto de impor as minhas idéias. Eu acho que se o grupo comprar a idéia vai ser excelente, se não comprar, se eu não conseguir fazer com que o*

*grupo compre a idéia, não adianta, não vai funcionar. Então, eu não gosto de impor opções, e nem gosto que me imponham nada (...) me considero democrático. Os nossos desafios são colocados pro grupo, são explicados porque devem ser cumpridas aquelas metas, aqueles desafios, e o grupo, ao perceber que o gestor se empenha naquilo ali, é natural que o grupo mesmo acompanhe". (P 16)*

Podemos destacar ainda várias outras expressões vindas dos gerentes que expressam a unidade de pensamento quanto à adoção de um estilo de gestão participativo e liberal, que faça com que a equipe sinta autonomia e liberdade de ação.

São elas:

- ◆ “(...) não forçar tanto eles” (01, GG, Pv);
- ◆ “(...) pedir o apoio” (02, GPF, Pub);
- ◆ “(...) não sou impositor, sou paternalista” (03, GPF, Pub);
- ◆ “(...) liberal. Eu gosto de ser liberal mesmo” (04, GG, Pub);
- ◆ “(...) eu tenho uma gestão muito participativa, procuro fazer uma gestão que a gente envolva bastante a equipe” (06, GG, Pv);
- ◆ “Participativo. Bem participativo” (08, GG, Pv);
- ◆ “Eu procuro ter uma gestão participativa” (10, GG, Pub);
- ◆ “(...) eu procuro, da melhor maneira, deixar a pessoa bem à vontade para criar, e eu não sou daquele tipo de estar no pé, cobrando, cobrando, cobrando” (11, GPJ, Pv);
- ◆ “(...) sou democrático, tenho um estilo muito assim de parceria, eu sou muito parceiro” (13, GAt, Pv).

Uma gestão participativa e liberal não implica, no entanto, na ausência de cobrança quanto aos resultados organizacionais. O discurso dos gerentes também é uníssono ao afirmar que “*isso não quer dizer que você não seja severo na hora de cobrar responsabilidade. Tudo o que eu estou dizendo, no final do dia tem que ser prestado conta*” (11, GPJ, Pv).

Outro gerente revela que o fato de ele ser bastante participativo com a equipe lhe dá maior legitimidade para cobrar o alcance dos resultados:

*"Se é pra estar aqui de 7hs da manhã, se é pra estar visitando cliente, se é pra estar ajudando, se é pra deixar de almoçar, deixar de comer pra fazer negócio, eu deixo, por que? Porque eles sabem que eu participo. Então a partir do momento que eu participo, eu tenho condição de cobrar" (07, GG, Pv).*

O que ressalta como uma exigência comum aos gerentes é a necessidade de que o monitoramento dos resultados seja feito regularmente. Mascia (2007) afirma que, enquanto a direção define os objetivos globais e as estratégias da organização, os gestores interpretam esses objetivos e os encaminham ao nível operacional. Como o trabalho deles é pautado diariamente em resultados e no cumprimento das metas, a rotina de acompanhar o andamento dessas metas, verificar os números, estabelecer novas diretrizes e mudanças de estratégia, tem que ser cumprida à risca pelos gerentes. Para isso, entretanto, não se deve ser agressivo, mas sutil. É muito significativo o discurso dos participantes sobre este tema, como se pode ver a seguir:

*"(...) tem que estar acompanhando tudo. O que mais se fala hoje em dia é em acompanhamento. Pra não ficar errando. De números, de objetivos que você tem" (01, GG, Pv).*

*"Acompanhar a meta, como que a gente está fazendo para conseguir essa meta, direcionar caso a gente não esteja conseguindo, tentar descobrir se está faltando alguma orientação, uma coisa nova que a gente possa estar fazendo, definir os caminhos para a gente estar atingindo esses objetivos" (06, GG, Pv).*

A partir desse acompanhamento é que o planejamento diário é realizado, dependendo das necessidades de negócios naquele determinado momento. O planejamento em equipe consiste no primeiro e no último compromisso do dia na agenda dos gerentes, como se pode constatar nos depoimentos que seguem:

*"(...) a primeira coisa pela manhã é ver o que é que está faltando para ser cumprido, para atingir. E conversar com os gerentes para ver o que é que pode ser feito. Então é um planejamento, na realidade. É tentar resolver, inclusive as coisas do dia anterior" (04, GG, Pub).*

*"(...) antes do expediente e depois do expediente eu utilizo para planejamento, planejar com os outros gerentes, conversar com a equipe, reuniões gerenciais" (03, GPF, Pub).*

#### f) Cumprimento de Metas

Em se falando de metas, os gerentes admitem que *"a meta nunca acaba. Se você bater uma meta hoje, amanhã tem outra"*. Araújo (2005) afirma que os gerentes são submetidos a um sistema de controle e de avaliação permanentes tendo em vista a obrigação de resultados. Conforme discutimos no tópico relacionado ao poder, o controle dentro das organizações tem se pautado pela análise dos resultados, e não pelo acompanhamento do processo de trabalho como um todo. Assim, as metas representam a parte mais importante do trabalho dos gerentes, pois, segundo Zarifian (2001a), no critério de eficácia atual o que conta é a quantidade de produtos ou serviços vendidos em tempo determinado, ou seja, quanto maiores os números relativos a vendas diretas, melhor a avaliação do desempenho do trabalhador. A prescrição deixa de enfocar as operações de trabalho e desloca-se para a fixação de objetivos e resultados da atividade profissional.

De acordo com Sennett (1999), o controle é estabelecido sutilmente através da fixação de metas financeiras, onde cada setor teria liberdade para cumprir da maneira que julgassem adequada. Contudo, essa liberdade é um engano, pois as metas estabelecidas não são de fácil cumprimento e os setores da empresa são pressionados a produzirem muito mais do que aquilo que está em suas capacidades imediatas. Assim, a atividade dos gerentes é basicamente moderada pelo alcance desses resultados, que regulam suas ações ao longo dos dias, semanas, meses e anos.

*"Todo dia, todo dia, e a conversa de gerente geral quando se reúne são as metas. Porque o diretor também só fala nisso (...). Então, por exemplo, você tem uma meta de abrir 20 contas correntes, se passar uma semana e você não abrir nenhuma, na segunda semana você tem que correr atrás, entendeu? Oferecer este produto porque já está diminuindo o tempo e você daqui a pouco não vai cumprir seu objetivo" (01, GG, Pv).*

Uma das funções básicas dos gerentes é o repasse dessas metas elaboradas pela superintendência (eles afirmam que as metas vêm do sistema), para os componentes de suas equipes, de modo que eles estejam cientes daquilo que devem alcançar.

*“(...) [as metas] vêm da direção geral, o planejamento estratégico, passa pro superintendente que distribui pra todas as agências e aí cabe aos gerentes para distribuir pras suas equipes” (10, GG, Pub).*

*“Eu alinho as metas com a diretoria, e a diretoria pede pra olhar com os funcionários e daí eu começo desde janeiro” (07, GG, Pv).*

*“Então, tem que ter uma equipe muito sincronizada pra você poder atingir essas metas, porque todo dia abre o banco e você tem que estar feliz, por mais que a coisa esteja pegando fogo, você tem que ter esse pessoal aí sempre motivado, do seu lado ali, pra estar acompanhando e alcançando os objetivos” (01, GG, Pv).*

O que os participantes afirmam também é que as metas deveriam ser elaboradas de modo contextual, a partir de um amplo conhecimento da localização sócio geográfica das agências, visto que, cada uma possui uma demanda de negócios que varia conforme seu público. E que, para o alcance dessas metas, existe uma necessidade de que os gerentes estejam atentos ao fluxo do mercado.

*“Vai ter mês que a gente não tem... a gente vai ganhando o acumulado do ano. Esse é um momento que a gente tem oportunidades de vendas diferentes. Aplicações, investimentos, você precisa acompanhar também o mercado” (06, GG, Pv).*

Com relação aos alvos que as metas propõem, é unânime que são alvos ousados e que sempre vão aumentando. Além do mais, destaca-se a urgência para o alcance desses resultados. Para alguns dos gerentes, as metas chegam a ser sufocantes, revelando-se, até mesmo, como fontes de sofrimento em sua profissão. Gaulejac (2007) observa que as lógicas de produção estão cada vez mais submetidas às pressões da rentabilidade financeira, e o desempenho é medido em curto prazo, em tempo real, e “cada equipe, cada serviço, cada departamento têm objetivos a atingir, cuja medida,

cada vez mais freqüente é, por vezes, efetuada em tempo real” (p. 44). É preciso ser sempre mais eficaz e produtivo para sobreviver no emprego.

*“As metas são desafiadoras? Já está dizendo, porque meta é desafio” (07, GG, Pv).*

*“Os bancos, eles querem resultados pra ontem. Se lhe é atribuída alguma meta, ele não quer que você vá planejar pra depois... ele quer que você bata logo” (11, GPJ, Pv).*

*“São metas ousadas” (10, GG, Pub).*

*“(...) E são metas extremamente sufocantes, sufocantes. Existem excessos, não são poucos, e esses excessos, eles vêm acompanhados de uma falta de entendimento da impossibilidade dessa meta” (15, GAt, Pub).*

Como contrapartida aos esforços para alcançar as metas, os bancos têm trabalhado cada vez mais promovendo alterações no sistema de recompensas e oferecendo benefícios financeiros mensais e/ou anuais pelos resultados obtidos. Zarifian (2001a) ressalta que as novas formas de gestão passam a priorizar o controle dos objetivos/ resultados, em detrimento do controle das tarefas. Assim, a equipe torna-se responsável por objetivos estabelecidos e é avaliada conforme o nível de alcance desses objetivos. O importante, segundo a lógica da empresa, é vender e para estimular o alcance das metas, a remuneração do empregado passa a estar vinculada, direta ou indiretamente, ao faturamento que ele contribuiu para auferir (Zarifian, 2001b). Contudo, Mascia (2007) afirma que o desempenho de um sistema de produção não pode ser medido apenas através de seus produtos.

*“(...) No final do mês a gente tem uma avaliação, (...) e a gente fechando tem outra remuneração, dada como um incentivo pelo atingimento das metas” (06, GG, Pv).*

Um caso específico, observado no relato de um gerente de atendimento, demonstrou que suas metas não são diretamente financeiras, mas são metas cujo intuito

é deslocar o atendimento dos guichês para o auto-atendimento. Isso é reflexo da nova estrutura das agências que tem diminuído os espaços para atendimento presencial e ampliado os atendimentos eletrônicos. De certo modo, a rentabilidade também aumenta por meio da diminuição dos atendimentos presenciais e a transferência para o auto-atendimento. Com isso, os bancos querem diminuir progressivamente o efetivo de trabalhadores responsáveis por esse serviço.

*"(...) as minhas metas não são financeiras (...) A gente é mensurado, por exemplo, em número de autenticações, essas autenticações que são dadas no caixa, elas são passíveis de migração? (...) Ou seja, transferir o atendimento para o auto-atendimento" (16, GAt, Pub).*

#### g) Gestão de Pessoas

Mascia (2007) afirma que além da gestão da produção, o gerente acumula cada vez mais responsabilidades no nível relacional, tais como exigência por maior disponibilidade dos funcionários, a coordenação de grupos multidisciplinares, bem como o incentivo à participação dos funcionários no alcance das metas da empresa. Talvez esta tenha sido a dimensão da atividade mais citada nos relatos dos gerentes.

Existe um debate polêmico acerca do termo Gestão de pessoas. Segundo Borges (2004, p. 46), “falar em Gestão de Pessoas continua sendo uma forma taylorista de compreensão da subjetividade do trabalhador na medida em que se continua a acreditar que existe um gerenciamento que vem “de fora”, que deve ser prescrito e obedecido”. Em parte, percebemos na fala dos gerentes essa lógica ainda muito arraigada. Os gestores conceituam a gestão de pessoas como: conciliar interesses, gerenciar pessoas, lidar com pessoas, liderar pessoas, mexer com o ego das pessoas, etc. A autora destaca que, pensar em uma gestão de pessoas feita por alguns especialistas é não levar em conta a gestão pessoal que cada um faz cotidianamente de seu trabalho.

Não obstante essa visão tradicional que os gerentes demonstraram acerca da gestão de pessoas, podemos observar que sua atividade é de natureza complexa, pois comporta múltiplas dimensões de interação social, tanto com os outros setores da empresa como com o público externo. Ou seja, os gestores “mantém relações com os representantes de pessoal, os responsáveis pelos diferentes serviços, seus colegas, seus

superiores hierárquicos, clientes e fornecedores, todos pertencentes a diferentes grupos sociais" (Mascia, 2007, p. 618).

Primeiramente, poderíamos destacar a postura dos gerentes como conciliadores, visto que, por sua posição no organograma das organizações, eles precisam articular os interesses organizacionais com os interesses de seus empregados e dos clientes, além da intermediação dos conflitos pessoais. Como profissionais intermediários, os gerentes têm que tratar ao mesmo tempo de uma informação "descendente", vinda dos escalões hierárquicos superiores e relativa aos objetivos definidos pela direção da empresa, e uma informação "ascendente", vinda dos trabalhadores que eles dirigem (Araújo, 2005).

Mascia (2007) também observa que os gestores se encontram na fronteira entre duas realidades distintas (o nível da direção e o nível operacional) que devem ser conduzidas conjuntamente de modo a encontrar a estabilidade. Contudo, esse ponto de convergência é sempre instável. O autor denomina o lugar dos gestores no organograma como sendo o espaço de encontro entre a realidade descendente e a realidade emergente. Um dos gerentes que entrevistamos confirma tais dilemas e se autodenomina gerente *sanduíche*.

*"É o que a gente chama de sanduíche. Pressionado por todos os lados. (...) você precisa saber conciliar as pessoas que estão na sua equipe, que são a sua base, são os grandes responsáveis por realizar os negócios, os objetivos, e as cobranças dos seus superiores" (03, GPF, Pub).*

O fator humano, aliás, parece ser um dos grandes diferenciais da atividade gerencial, como ressalta um GA, "*(...) isso é que é o mais difícil, lidar com os funcionários, lidar com pessoas, porque o ser humano é muito complexo. (...) Meus funcionários, os funcionários que trabalham comigo são como os dedos da minha mão, cada um de tamanho diferente do outro, cada um com suas necessidades e conhecimentos" (09, GA, Pub).*

A maioria dos entrevistados admite que lidar com pessoas é muito difícil, pois o gerente precisa estar sempre bem para conseguir gerir essas dificuldades, ou seja, precisa estar constantemente no máximo de sua forma para solucionar os *problemas humanos* que aparecem. Um dos participantes reflete que a subjetividade humana confere ao trabalho seu caráter social, porém, resulta em uma série de especificidades que o trabalho com máquinas não possui. Ele admite que

*"(...) você tem que intermediar conflitos entre essas pessoas. Então é um trabalho que a gente tem que estar sempre muito bem, conciliando. Ser gerente é conciliar conflitos de interesses entre clientes e a empresa que você administra, entre pessoas e administrar seus problemas. É difícil, principalmente entre pessoas. Porque você trabalhar com máquina é bom. Bom assim, que eu digo, não tem interatividade, mas se der problema você manda substituir ou consertar. Com pessoas tem o lado emocional, tanto clientes quanto empregados, todos eles" (04, GG, Pub).*

Na posição de gestor, essa dependência da equipe é muito grande, pois os resultados dependem muito mais do desempenho dela do que de seu próprio trabalho. Nesse sentido, os gerentes precisam estar “motivando” as pessoas continuamente para que as metas impostas pela organização sejam alcançadas. Conforme as palavras de Faïta (2007), em Schwartz e Durrive (2007), o outro inevitável em uma atividade.

*"Eu acho que ser gerente hoje é fundamentalmente saber lidar com o ser humano. Porque você não consegue fazer tudo sozinho. Você tem uma equipe do seu lado, e se a sua equipe não estiver focada como você está, você não chega em lugar nenhum. Então esse é o grande Q, você mexer com as emoções de cada um" (03, GPF, Pub).*

*"A principal mudança que notamos quando vou liderar um grupo é que a ação, o resultado, ou qualquer coisa sequente depende muito mais da equipe do que de você. (...) Eu tenho uma responsabilidade em estar motivando no ponto certo as pessoas, porque se forçar demais a pessoa pode se magoar, se fizer de menos a pessoa pode deixar de fazer" (05, GG, Pv).*

*"(...) a dificuldade aqui hoje é você trabalhar essa equipe (...) Hoje o que eu acho mais difícil é justamente isso, você saber mexer com o ego da pessoa. Ah pessoal, vamos lá, estamos precisando disso, entendeu!? E fazer de uma forma que a pessoa faça com satisfação" (08, GG, Pv).*

A dependência em relação à equipe no tocante a consecução das metas leva o gerente a primar pela coesão, de tal sorte que toda a equipe permaneça unida na busca dos objetivos. Um dos gerentes utiliza a imagem de um exército para ilustrar sua equipe. Ele diz que *"o bom realmente é isso, é você ter as pessoas do seu grupo a seu favor. Você criar soldados que façam seu time crescer, que façam seu batalhão crescer. Então eu sou isso, sou um capitão, que coloco meus soldados para marcharem junto a mim e que amanhã, eles estejam no lugar que eu esteja"* (07, GG, Pv).

E quando a equipe cansa? Os gerentes também confessaram certo sentimento de impotência quando diante de uma equipe desmotivada, que não tem mais ânimo para buscar o cumprimento das metas. As metas continuam, os prazos para atingi-las também, não há flexibilização, e os gerentes passam a contar apenas com eles mesmos. Um GPF compara essa situação a um jogo de futebol:

*"Você ter prazo para atingir uma meta e achar que basicamente depende de você, muitas vezes. Tem situações em que você busca na equipe, e vê que a equipe não corresponde. É como um jogo de futebol, a equipe parece que cansou. Ela não vai conseguir atingir aquilo e você tem que buscar, como num passe de mágica, a forma daquela meta ser atingida"* (02, GPF, Pub).

Outra incumbência dos gerentes é a de formar seus liderados. Mascia (2007) descreve que uma das atribuições do gestor é a de organizar a aquisição e difusão dos conhecimentos ao nível operacional, ou seja, é sua a responsabilidade de formar seus subordinados. Formar, segundo os gerentes, significa orientar, dar feedback e preparar para uma futura promoção. Alguns utilizam a metáfora do pai e filho para descrever o relacionamento profissional entre o gestor e seu funcionário.

*"Quando você é o gestor principal do negócio, você tem que passar as orientações, fazer o acompanhamento, as cobranças e tem que comemorar o resultado ou fazer as correções para que o resultado aconteça, mas não depende diretamente de você. Então, é como se fosse, guardadas as devidas proporções, como se faz com um filho"* (05, GG, Pv).

*"O funcionário se sente seguro com isso. Porque sabe que o gestor está ao seu lado, porque é igual um filho que você tem"* (07, GG, Pv).

### 5.9.2. DIAS INTENSOS

Esta categoria corresponde aos conteúdos mais significativos relacionados a intensificação do trabalho e excesso de demandas diárias. Com relação a esta categoria, podemos destacar duas subcategorias a partir dos depoimentos dos participantes: ‘Todos os dias são intensos’; e ‘Existem dias mais intensos que outros’.

- a) Todos os dias são intensos

Os gerentes estão submetidos a um excesso de atribuições e a uma sobrecarga de trabalho o que traduz um grau elevado de intensificação em sua atividade. Schwartz (2007), em Schwartz e Durrive (2007), destaca que em determinados momentos “a multiplicidade de coisas a realizar ao mesmo tempo faz com que não se trate mais de um trabalho intenso: é um trabalho que se intensifica de modo que a carga se torna cada vez mais difícil de suportar” (p. 30). Nesse sentido, um discurso comum aos participantes desta pesquisa foi que “*(...) os dias são todos intensos, não tem dia normal. Eles são todos intensos. É uma característica da atividade bancária essa intensidade de tudo*” (03, GPF, Pub). Ou seja, aparentemente, não existem dias tranquilos para um gerente, devido à quantidade de demandas que a eles se impõe. Outro gerente ainda destaca que “*todo dia é um dia intenso. (...) você tem que estar sempre com a cordinha ligada. Você tem que sempre ser um relógio com a cordinha ligada*” (07, GG, Pv).

Nesse sentido, verificamos que uma regra de ofício na atividade gerencial parece ser a de não acumular pendências, isto é, resolver as demandas assim que elas surgem, priorizando umas em detrimento de outras. A arte de priorizar emerge, portanto, como um aspecto imprescindível a todos os gerentes para que seu trabalho possa ser executado a contento. Mascia (2007) reflete que estabelecer prioridades é uma prática comum dentre os gestores. Para estes, “tratar determinadas situações significa abrir mão de outras” (Mascia, 2007, p. 620), ou seja, nessas situações, as tarefas rotineiras passam a ter menos importância, sendo deixadas em plano secundário.

Como complementa o GPF “*(...) o que acontece é que nós priorizamos coisas diferentes por dia. Não dá para você tentar fazer tudo de uma só vez. Você prioriza, mas os dias são intensos sempre. Não tem dias tranquilos*” (03, GPF, Pub). A fala

transcrita a seguir é muito significativa do temor dos gerentes em acumular papéis e é bastante representativa dessa regra de ofício que se coloca como uma forma de resolver os problemas que vão surgindo e ainda manter o nível de produção e de resultados elevado:

*"(...) é esse medo que eu tenho, de me perder num monte de papel. Se você vacilar um pouco, quando você vê já tem um palmo de papel perto de você, e eu nunca quis isso, e eu digo que nunca vou ter papel na minha mesa. Quando chega papel na minha mesa, eu paro tudo para resolver aquilo. Eu procuro ter o mínimo de pendências possíveis, para que eu possa estar focado no que vai ser feito, porque eu sou cobrado" (14, GPJ, Pv).*

Diante da intensidade da jornada de trabalho, o planejamento é destacado como fundamental no exercício de sua função, visto que o planejamento funciona como um guia na resolução dos problemas. Um dos gerentes afirmou que

*"(...) como em banco, como gerente, você tem muitas atribuições a fazer, a gente tem que fazer um planejamento para não ficar atropelado. Porque quando você senta, que você vê aquela pilha de coisas pra resolver, a primeira reação que você tem é o que? Eita, vou resolver essa, vou resolver essa outra. E se você não tiver um planejamento para pegar aquele problema e resolver aquele problema, se você for querer abraçar, você não resolve o de ninguém, e torna a coisa atabalhoadas" (11, GPJ, Pv).*

Outro elemento característico da intensidade do trabalho gerencial é a gestão das variabilidades. Nesse sentido, podemos identificar uma discrepância entre o que é planejado e o real da atividade. Tal aspecto é bem característico do mercado financeiro, primeiramente devido à volatilidade dos negócios, que dependem de uma conjuntura econômica muito instável; em segundo lugar, devido aos clientes, que colocam aos gerentes desafios os mais diversos, para o que nem sempre possuem soluções prontas.

Zarifian (2001b, p. 131) ressalta que na conjuntura atual dos serviços “não é mais possível servir-se em uma gama de soluções prontas”. Aos gerentes coloca-se o imperativo de compreender as reais necessidades dos clientes a fim de dar-lhes as soluções corretas, e isso de maneira muito rápida. Um GPJ reflete sobre isso:

*"Todos os dias são intensos. Porque sempre tem alguma coisa nova, então você tem que fazer aquilo que você planejou e tem que focar as coisas novas que apareceram" (11, GPJ, Pv).*

b) Existem dias mais intensos que outros

Nas entrevistas emergiram com freqüência descrições sobre o processo de enxugamento de pessoal no período da reestruturação produtiva. Foram muitas demissões, acompanhadas de uma necessidade de lucro cada vez maior, o que fez com que muitas agências aumentassem a sua carteira de clientes. Nesse contexto, o gerente se vê diante de um efetivo menor e de um aumento no número de clientes. Os gerentes relatam que os dias intensos se caracterizam, em geral, pela maior presença de clientes na agência, paralelamente a essa diminuição do número de funcionários.

Um dos gerentes aponta que *"a diferença entre um dia normal e intenso é o número de pessoas. Aqui essa agência, apesar de ela ter 17 funcionários, ela comporta, exatamente uns 20 e poucos funcionários para a agência funcionar da maneira correta. Então, existe uma sobrecarga de trabalho nos funcionários"* (15, GAt, Pub). Outro gerente ainda destacou que vivenciou todo o período de reestruturação dos bancos e de aumento do número dos clientes e lembra que *"(...) os funcionários que antes atendiam a dois mil, tem que dar conta de onze mil, aí você morreu. Eu saía de lá que nem doido, puxado, muito puxado"* (01, GG, Pv).

Apesar de muitos participantes terem afirmado que a intensidade no trabalho dos gerentes é diária, eles concordam também que existem alguns fatores que fazem determinados dias serem mais intensos que outros. Os primeiros e os últimos dias do mês são mais intensos devido ao aumento do fluxo de pessoas na agência, visto que esses são dias de pagamento de salário de funcionários públicos, de pagamento das aposentadorias e de vencimento da maioria das contas a serem pagas pelos clientes.

Um dos gerentes comenta que *"(...) num dia de pico é muita, muita gente no banco, como no caso, quando é o pagamento do Estado que são os 15 primeiros dias do mês, aí você tem que chegar lá no banco 7hs da manhã para abastecer os caixas. A fila é enorme e vai até 8, 9hs da noite assim loucura mesmo"* (01, GG, Pv). Assim como esse GG, outro gerente também pontua que *"(...) dia intenso, na verdade, a gente tem alguns porque depende muito do movimento de clientes. A primeira quinzena é mais*

*movimentada porque estão recebendo salários, porque você está no período de vencimento de contas, então realmente a agência fica mais movimentada" (06, GG, Pv).*

Os gerentes afirmam que nesses dias atípicos as metas são um pouco esquecidas em virtude da necessidade de dar conta da atividade real, atendendo aos clientes, resolvendo problemas, etc. Como admite um gerente geral, *"o dia atípico, você esquece até um pouco as metas, e direciona tudo para o atendimento, toda sua energia para que tenha um atendimento de melhor qualidade. Então é sempre assim, os dias de pico a gente trabalha de acordo com a necessidade. Depende da demanda do dia" (04, GG, Pub).*

Nesse sentido os dias intensos são sinônimos de muito trabalho, mas de pouco cumprimento de metas, pois não há tempo para planejar ou conquistar novos clientes. Os gerentes classificam que nessas situações há pouca produção efetiva, visto que consideram como produção o cumprimento das metas. Porém, devemos destacar que tudo que faz parte das vivências de trabalho também se constitui como atividade e não apenas as metas. Um GPJ afirma que *"no início do mês você praticamente não consegue planejar muita coisa porque é muita gente para ser atendido, e a carga de trabalho é muito grande e fica assim, um tempo muito corrido, muito atribulado. Você termina um dia desses, você trabalhou muito, mas de produção efetiva você não fez quase nada" (14, GPJ, Pv).*

Outro participante ressalta que os dias mais intensos são dias críticos nos quais se deve ter uma atenção redobrada para que não haja falhas nas decisões e nos processos financeiros. Isso porque, como a quantidade de demandas é grande, qualquer atitude errada pode resultar em prejuízos financeiros para a agência e para o próprio gerente. Além do mais, os gerentes ressaltam que o cansaço é maior nos dias intensos, visto que eles só podem sair da agência quando todos os clientes tiverem sido atendidos.

*"(...) porque o dia intenso é muito cansativo. Enquanto o último cliente não sair da agência, eu não fico satisfeito. Aí fica bem cansativo, aí às vezes eu saio daqui 19hs, 20hs para deixar as coisas orientadas para o dia seguinte. Mas é assim, é só a primeira semana, aí geralmente segunda feira é um dia mais intenso, é um dia que você tem que ter muito cuidado porque a gente como gerente de banco, se eu der um visto errado num cheque aí o prejuízo é grande entendeu!?" (08, GG, Pv).*

Os participantes também afirmam que a intensificação tem relação com a preferência dos clientes em realizar operações na *boca do caixa* ao invés de fazê-las nos terminais de auto-atendimento, o que aumenta substancialmente o movimento dentro da agência. Como efeito da quantidade excessiva de clientes na agência, os gerentes terminam por ter que administrar, além de todos os processos financeiros, os ânimos das pessoas e as reclamações dos clientes que estão aguardando para serem atendidos, o que gera uma tensão ainda maior para os gerentes.

*"(...) o maior estresse é nos cinco primeiros dias. Porque a gente tem que acalmar ânimos, egos, pessoas que se acham mais importantes que outras. Fora o problema de a gente fazer as agências funcionarem, tem a questão de você administrar esse estresse das pessoas. Principalmente porque a gente está lidando com o órgão vital delas que é o bolso" (09, GA, Pub).*

## 5.10. IMPREVISTOS

Ao longo deste texto, enfocamos várias vezes a complexidade que marca o trabalho gerencial. Segundo Mascia (2007, p. 617), “trata-se de um cenário dinâmico no qual as variabilidades e a diversidade se manifestam em permanência”. O autor ainda afirma que a ocorrência de imprevistos acentua as exigências ao trabalho dos gestores, compromete o desenrolar da atividade e coloca em risco os resultados a serem alcançados, o que exige uma atuação imediata, mesmo que, para isso, seja necessário interromper as outras ações em curso, voltando-se exclusivamente para a recuperação do imprevisto. Como afirmou um dos gerentes, *“os imprevistos são coisas desse tipo, que não estavam em sua programação e você acaba tendo que parar tudo para se dedicar a isso”* (14, GPJ, Pv). Para gerir esses imprevistos, *“você tem que ter um jogo de cintura na agência”* (13, GAt, Pv).

Schwartz (2007), em Schwartz e Durrive (2007), afirmam que trabalhar é gerir as defasagens entre o prescrito e o real, gerir as variabilidades que continuamente são renovadas, pois o meio “jamais se repete exatamente de um dia para o outro” (p. 191). Sob essa ótica, os autores ainda observam que cada pessoa fará a gestão dos imprevistos

de maneira peculiar, pautada em sua própria história, em seus valores e na sua compreensão acerca das prescrições formais e informais.

Para Brito (2006b), as variabilidades também possuem uma dimensão bastante específica, em decorrência da singularidade das pessoas e dos contextos em que o trabalho é realizado, visto que em toda atividade existe uma parte irredutível, não prescritível, que depende da maneira singular de cada um atuar. A ocorrência de um imprevisto solicita ao trabalhador uma gestão, uma tomada de decisão diante da ocorrência muitas vezes inédita e sem precedentes na norma.

Ao serem questionados sobre a ocorrência de imprevistos em sua atividade, os gerentes foram enfáticos em admitir que os imprevistos são corriqueiros, considerados até mesmo como comuns. Aparentemente, eles não sabem que tipo de imprevistos vai lhes acontecer, mas têm a certeza de que eles vão acontecer. Transcrevendo falas curtas dos gerentes, podemos refletir a freqüência dos imprevistos na atividade desses trabalhadores: “*a gente lida com mil imprevistos o tempo todo*” (03, GPF, Pub); “*imprevistos não ocorrem, eles são o fato. Nossa principal agenda é o imprevisto*” (05, GG, Pv); “*(...) é uma função que tem muito imprevisto, cada dia você tem que lidar com um assunto novo, problemas novos*” (13, GAt, Pv).

A partir da análise desta categoria, agrupamos as principais fontes dos imprevistos dentro das subcategorias: Clientes, Funcionários, Sistema do banco, Dinheiro, Segurança e Reuniões.

Os clientes constituem uma das mais significativas fontes de variabilidade no trabalho gerencial. Ao refletirmos sobre o atendimento aos clientes, em tópico anterior, pudemos verificar que o público exige uma grande flexibilidade por parte dos gerentes, que têm de estar preparados para as mais diversas demandas. Talvez por isso, os clientes tenham aparecido maciçamente como fontes dos imprevistos. Um GG, admite que os imprevistos relacionados aos clientes são muito comuns e exigem do gerente um grande esforço profissional e psicológico para resolvê-los, e ainda assim, nem sempre conseguem alcançar uma solução, como podemos ver no depoimento a seguir:

*“(...) os imprevistos que acontecem com relação aos clientes. Então você tem que ficar louco ali, fazer de gato sapato pra poder atender as pessoas, nem sempre atende”* (01, GG, Pv).

Outro imprevisto relativo aos clientes consiste em processos de alguns clientes que demandam mais tempo do que os atendimentos comuns, como por exemplo, processos habitacionais, fraudes, roubos, etc. Em situações como essas, os gerentes se vêem obrigados a atendê-los, mas relatam que a demora em um atendimento assim resulta em acúmulo de trabalho e em maior tempo de espera para os outros clientes. Um GPF afirma que *"os imprevistos estão mais relacionados às demandas dos clientes, (...) então um processo desse demora mais tempo que o normal. E se pegar de coincidir dois ou três no mesmo dia, daí você imagina como é que fica"* (02, GPF, Pub).

Os gerentes ainda identificam as dificuldades e dilemas para conciliar os clientes internos com as visitas marcadas a outros clientes, como podemos ler na fala de um GPJ:

*"Às vezes você está de saída e chega um cliente para você descascar um abacaxi ali. Então você não pode deixar o cliente ir embora sem resolver, e seu outro cliente está lhe esperando na visita"* (11, GPJ, Pv).

Na tabela 3 podemos observar os principais imprevistos relacionados aos clientes, segundo a fala dos gerentes:

Tabela 3 – Principais Imprevistos relacionados aos clientes

Processos demorados
Empréstimos não pagos
Dia de Pagamento
Problemas nas contas
Fraudes

Outra fonte de imprevistos identificada foram os funcionários. Muitos gerentes relataram que o absenteísmo é um dos principais imprevistos para eles, que têm que realizar deslocamentos dentro da agência e até solicitar ajuda a outras agências para suprir a carência deixada pelo funcionário que não compareceu. A seguir dois depoimentos que descrevem tal situação:

*"(...) é dia a dia, é corriqueiro, mas são imprevistos que acontecem demais assim, tanto com o cliente, como com o funcionário. Tem dia que a agência abre e você está contando com aquela bateria de caixas, cinco funcionários. Aí um não vem, dois não vêm. Aí você fica ligando pra outras agências pra pedir funcionário emprestado, fica aquela correria" (01, GG, Pv).*

*"Quando falta um funcionário eu já fico pensando que vai ter que mexer para não deixar a coisa virar crítica. O que eu me preocupo mais é com a falta de funcionário. Quando falta um funcionário, você vai ter que deslocar, deixar de fazer uma visita, tudo isso, para não deixar nenhum buraco" (08, GG, Pv).*

Enquanto alguns gerentes apontaram a ausência de funcionário, ou os problemas relacionados aos clientes como os piores imprevistos, outros revelaram que os imprevistos relacionados ao sistema do banco são os mais complicados para se gerir. Um GG concorda que *"o pior é o sistema quando cal, quando dá alguma pane no sistema. (...) Eu digo que é o apagar fogo"* (04, GG, Pub).

A inserção significativa de máquinas nas agências bancárias ocorreu como parte da profunda reestruturação tecnológica e organizacional vivenciada pelo setor financeiro nas últimas décadas. Atualmente, os bancos são quase que totalmente dependentes dos seus sistemas tecnológicos para funcionarem. Desse modo, qualquer pane que porventura vier a ocorrer, compromete diretamente o atendimento aos clientes e o exercício das rotinas bancárias. Aliado a essa total dependência dos sistemas tecnológicos, podemos destacar a impotência dos gerentes em uma situação dessa natureza. Um dos gerentes confessa:

*"Os maiores imprevistos são com o sistema. Hoje, sem a informática a gente não consegue fazer nada, aí sim, aí vem o estresse. Nós estamos com a agência cheia de gente, e a gente não tem idéia de quanto tempo vai demorar aquela falta no sistema. A gente tem que fazer"* (09, GA, Pub).

Outro gerente ainda destaca que muitas vezes sofre piadas dos clientes em decorrência de falhas no sistema, o que, para ele, é muito desgastante. Ele desabafa:

*"(...) a gente lida com a máxima de que hoje nós somos totalmente dependentes das máquinas e dos sistemas, então um tipo de imprevisto que para mim é muito desgastante é a questão do sistema estar fora. 'Ah, o sistema caiu'. 'Levanta esse danado pelo amor de Deus!'. A gente costuma ouvir do cliente: 'Não, salu do ar. Bota no B'. Uma coisa muito estressante pra gente é quando o sistema não oferece pra gente a condição de atender bem" (16, GAt, Pub).*

Outro imprevisto citado pelos gerentes foi a falta de dinheiro, ou seja, quando eles se programam para uma determinada movimentação financeira em um determinado dia, e o valor estimado não é suficiente para dar conta das reais necessidades dos clientes. Nesses casos, eles precisam solicitar novas reservas de dinheiro, que podem demorar algumas horas para chegar, o que resulta em insatisfação para os clientes que estão esperando.

Os gestores ainda apontaram os imprevistos relacionados à segurança, tais como fraudes de cheques, assaltos e lavagem de dinheiro. Esses riscos presentes na função gerencial serão aprofundados posteriormente, em categoria exclusiva.

Por último, as reuniões internas e externas também foram enumeradas como sendo imprevistos em sua atividade. Os gerentes destacam que muitas vezes a superintendência convoca reuniões extraordinárias durante o horário do expediente, o que faz com que eles tenham que se ausentar das agências. Ou ainda, quando informações precisam ser repassadas de forma urgente para todos os funcionários da agência e ocorre de serem marcadas reuniões internas também no horário de atendimento ao público.

## 5.11. RISCOS

Segundo Nouroudine (2004) a noção de risco ainda é considerada de maneira “mal definida e nebulosa” (p. 37). Para o autor, a categoria conceitual risco envolve os elementos do ambiente imediato ou distante cuja natureza provoca problemas de segurança na situação de trabalho. Para Brito, Neves e Athayde (2003), são considerados “riscos para a saúde, as situações de trabalho que dificultam ou não colaboram com a caminhada em direção ao ideal de saúde de cada pessoa ou coletivo” (p. 79).

Desse modo, são apontados como fatores de risco, os elementos decorrentes das condições de trabalho que podem, em determinadas circunstâncias, provocar danos à saúde dos trabalhadores. Esses fatores de risco podem ser isoladamente danosos à saúde, contudo, seus efeitos se tornam ainda mais complexos quanto há uma interação entre eles, quer sejam biológicos, físicos, químicos, ergonômicos, psicossociais.

O setor financeiro possui especificidades quanto aos seus fatores de risco. Os principais riscos enfrentados pelos gerentes de banco em sua atividade são os riscos de mercado (possibilidades de perdas financeiras devido a oscilações do mercado), de crédito (perdas decorrentes do não pagamento de empréstimos por parte de clientes), operacionais (perdas resultantes de falhas ou inadequação de processos internos, pessoas, sistemas ou de eventos externos), e consequentemente, os riscos inerentes à organização de trabalho (pressão, horas extras, competitividade, número insuficiente de funcionários e excesso de clientes e tarefas) e à sua mercadoria – dinheiro (seqüestros, assaltos, fraudes, etc.).

Esta categoria compreende os diversos riscos enfrentados pelos gerentes de banco em sua atividade. Tomando como referência os depoimentos, os principais riscos que emergiram foram: riscos pessoais; riscos à saúde; riscos de crédito; riscos de fraudes e riscos de assalto, seqüestro ou roubo.

Como se pode observar, os riscos são inerentes à atividade dos gerentes de banco. Nouroudine (2004) afirma que não se pode conceber a atividade humana sem os riscos, pois estes são intrínsecos à atividade. Por isso, a saúde no trabalho não pode ser definida como a ausência de risco, mas como a capacidade de gerir e ultrapassar as dificuldades ligadas ao risco. Em outras palavras, é necessário refletir também sobre as estratégias de gestão e de enfrentamento dos riscos elaboradas a partir da experiência do trabalhador.

#### 5.11.1. RISCOS PESSOAIS

Quando questionados sobre os riscos vivenciados em sua atividade, alguns dos gerentes destacaram o risco pessoal, que aqui definimos como os riscos relacionados à sua integridade física e moral a partir dos relacionamentos com os clientes. Suas falas apontam que existe um risco considerável de clientes chegarem descontrolados ou alcoolizados à agência, fazendo uso de ofensas e até mesmo agressões físicas contra os gerentes. Uma gerente afirmou que *"os clientes, às vezes são mais alterados, cria uma*

*discussão, chegam, às vezes, alcoolizados. Não é com uma freqüência grande, mas a gente tem que aprender a lidar com isso, com os maus conflitos” (06, GG, Pv).*

Os riscos acerca do trabalho em equipe também foram mencionados na fala de alguns gerentes. O fato de o gerente não conseguir dar conta de todas as demandas, faz com que ele dependa diretamente de sua equipe para os atendimentos e o cumprimento das metas. Contudo, isso constitui um risco na medida em que o gerente não dispõe de tempo para fiscalizar todos os procedimentos realizados por outras pessoas. Um deles mencionou que “*não tem como ver todos os processos e acompanhar um a um. Então você tem que confiar que todo mundo está fazendo de acordo com a norma e você quem assina. Não dá pra acompanhar todos os atendimentos de todos os clientes*” (02, GPF, Pub).

#### 5.11.2. RISCOS À SAÚDE

Outra modalidade de risco destacada pelos gerentes foi o risco à saúde derivado de condições de trabalho degradantes. Um dos GPF admite que “*(...) a gente corre risco de saúde o tempo todo*” (03, GPF, Pub). Dentre os principais riscos à saúde foram citados os riscos físicos, químicos, decorrentes da poeira, da intensidade do ar condicionado e riscos ergonômicos, de postura, devido ao mobiliário inadequado.

Quando questionados sobre suas condições de trabalho, muitos gerentes as avaliaram como adequadas ou em estado de melhoria. Um deles destacou que antes “*(...) não havia um mobiliário, como você está vendo agora, ergonomicamente correto. Era um que provocava LER. (...) mas houve esse cuidado, esse estudo que a área de recursos humanos fez para melhorar cada vez mais o nosso dia a dia, e tenho sentido melhorias nos equipamentos, na tecnologia*” (02, GPF, Pub). Outro vai mais além e diz que as condições de trabalho “*(...) são excelentes. Os sistemas, o ambiente, o banco hoje se preocupa bastante com nosso dia a dia, com o nosso conforto*” (09, GA, Pub).

Alguns gerentes admitiram que o banco tem feito melhorias em sua estrutura física, seu mobiliário, seu sistema, e um deles até se culpa pelos riscos que o trabalho gera para sua saúde. Em suas palavras: “*às vezes, a gente aumenta os riscos físicos da atividade por negligência nossa, postura, fazer aquilo que não é aconselhável*” (03, GPF, Pub).

Essa postura de responsabilização do trabalhador por sua própria saúde não nos parece adequada no contexto em que estamos inseridos, onde a intensificação do ritmo

de trabalho, a pressão por resultados, a defasagem de pessoal e o acúmulo de funções são princípios inalienáveis da organização do trabalho. Nesse sentido, como um trabalhador pode ser capaz de monitorar sua postura, seus movimentos e seus intervalos, se a jornada de trabalho não permite parar, já que a carga horária, mesmo com horas extras, ainda não é capaz de dar conta de todas as demandas?

Como contraponto aos que classificaram as condições físicas de trabalho como boas, muitos gerentes denunciaram as difíceis condições com as quais têm de conviver diariamente. Eles destacaram a defasagem de pessoal, a infra-estrutura de algumas agências (pequenas, sem estacionamento), o mobiliário inadequado, o sistema ainda defasado e a intensificação do trabalho como principais elementos geradores de desgaste.

Um dos principais fatores responsáveis pela degradação da saúde dos gerentes é a jornada de trabalho desgastante. Os discursos dos participantes denunciaram o grande volume de horas extras, a intensificação das cargas de trabalho e os horários flexíveis. Devemos ressaltar que as jornadas dependem das demandas dos clientes e de tarefas para aquele dia. Nesse sentido, as horas extras são uma prática freqüente, ressalvadas algumas exceções de gerentes que afirmaram não realizá-las.

Esse ritmo alucinante de trabalho, especialmente em dias mais intensos, exige que os gerentes permaneçam na agência pelo período que for necessário para concluir os atendimentos e resolver as pendências, o que muitas vezes significa não poder desfrutar do seu horário de almoço integral, ou até mesmo, não realizar essa refeição. Um dos gerentes gerais descreve que “(...) *a gente não tem um horário assim. Eu digo que a gente não tem um horário fixo aqui dentro. Nossa horário é de acordo com a demanda. (...) Às vezes, dependendo do movimento, eu fico o dia todo sem almoçar*” (04, GG, Pub). Um GAt explica sobre a dificuldade em desfrutar do período de duas horas para almoçar.

*“(...) teoricamente eu teria duas horas pra almoço, mas na prática, você utilizar essas duas horas, não é possível. Se a gente tem seis horas de atendimento ao público, imaginar que um gerente pode estar ausente durante duas horas desse atendimento, seria 33% do tempo de atendimento a público, então a gente não tem como utilizar essas duas horas de almoço. Então assim, é realmente estafante o dia a dia nosso”* (16, GAt, Pub).

Essa situação justifica o fato de que grande parte dos sintomas físicos mencionados pelos gerentes está relacionada ao sistema digestivo, devido, entre outras coisas, à má alimentação e às grandes variações nos horários para realizar as refeições.

Outra grande diferença entre o prescrito e o real pode ser observada no quesito jornada de trabalho. Como cargo comissionado, os gerentes são contratados para trabalharem oito horas diárias. Contudo, na prática, sua jornada chega a 10 ou 12 horas diárias. Os gerentes classificam essa carga de trabalho como *pesada, massacrante, desgastante e cansativa*, entre outros adjetivos. Um dos participantes desabafa:

*"(...) eu trabalho em torno de 10 horas dentro da agência. Eu acho uma jornada de trabalho massacrante. Sabe, assim, a empresa só exige de nós oito horas, está lá em nosso contrato de trabalho gerencial que o tempo de trabalho é de 8 horas, mas a quantidade de demandas é muito grande, a quantidade de obrigações, de responsabilidade, de pedidos, de pressões de uma maneira geral é muito grande. Então, uma maneira de conseguir normalizar isso é dando um pouco mais" (03, GPF, Pub).*

Um GAt também admite que *"(...) a gente trabalha oito horas e é pago pra trabalhar oito horas, mas eu particularmente tenho uma rotina que muitas vezes ultrapassa esse horário e a gente não é remunerado por isso, já está inerente à minha função"* (16, GAt, Pub). A partir dessas falas, identificamos a queda do mito da liberdade de administração do tempo.

Gaulejac (2007) descreve que a aparente liberdade e ausência de vigilância sobre os procedimentos e rotinas, escondem uma vigilância incessante sobre os resultados e sobre a psique dos indivíduos. O autor afirma que a prioridade das empresas atualmente não é regulamentar o emprego do tempo, mas sim obter uma disponibilidade permanente do trabalhador, que passa a possuir uma liberdade cerceada, visto que a empresa está com ele onde quer que ele vá, através de notebooks, sistemas de GPS, celulares, etc. Assim, a carga horária se torna ilimitada e o escritório se expande para inúmeros outros espaços, anteriormente conhecidos como pessoais.

Os próprios gerentes admitem que essa liberdade de administração do tempo não é tão benéfica. Segundo Bouffartigue (2002), o horário flexível é apontado pelas organizações como um privilégio, mas tem repercutido negativamente sobre tais sujeitos, na medida em que cresce a carga de trabalho sem haver aumento da retribuição

ou pagamento de horas extras. A maioria dos gerentes afirma que não tem obrigatoriedade de marcar o ponto, ou seja, diretamente não há ninguém controlando sua jornada de trabalho. Contudo, o excesso de demandas impede que os gerentes desfrutem dessa tão almejada flexibilidade. A esse respeito, um dos gerentes destaca que

*"(...) os gerentes não têm a obrigatoriedade de marcar ponto, então ele não tem um controle muito rigoroso da jornada, então nós fazemos nossa jornada. Nesse ponto isso é flexível. Sabe assim, isso é uma faca de dois gumes, porque se você tentar flexibilizar demais você acaba sobrecregando no final do dia ou no dia seguinte com serviço do dia anterior" (03, GPF, Pub).*

De certa forma, parece que o trabalho dos gerentes nunca é suficiente, pois o excesso de responsabilidades e as demandas não os permitem parar. Como bem afirma um GG: *"(...) essa carga horária que a gente tem eu acho que é muito injusta. (...) Embora a gente seja gerente, somos sacrificados porque não temos uma carga horária específica. Não pode dizer: Pronto, chegou minha carga horária e eu não trabalho mais! Porque depende ou do dia ou da demanda" (04, GG, Pub).*

#### 5.11.3. RISCOS DE CRÉDITO

Os riscos de crédito são inerentes ao trabalho do setor financeiro. É através da prestação de serviços aos clientes e da disposição de correr riscos que o setor banco ganha dinheiro. As instituições financeiras emprestam com o intuito de receberem o dinheiro de volta acrescido de altos juros. Contudo, a possibilidade de que os clientes não honrem seus compromissos é grande, independente de serem pessoas físicas ou empresas. O risco de crédito se efetiva, então, quando pessoas físicas, empresas ou o governo falham em honrar o compromisso assumido de efetuar um pagamento.

Nesse momento, o gerente é o responsável por essa intermediação entre banco e cliente, e a ele é atribuída a função de emprestar o dinheiro e se cercar de cuidados para que os empréstimos sejam pagos. Nos depoimentos dos gerentes, ficou evidente que o risco financeiro ou de crédito é um dos mais significativos para eles. Como bem afirma um dos GPF,

*"(...) o risco de prejuízo financeiro é intermitente, basta que eu te dê uma informação errada. Uma informação errada é suficiente para eu perder. (...) Então assim, eu considero isso como o principal risco, o risco financeiro, prejuízo financeiro nas atividades tanto operacionais quanto de interação. Qualquer papelzinho aqui vale muita coisa" (03, GPF, Pub).*

A fala do gerente que afirma que "*qualquer papelzinho aqui vale muita coisa*" reflete a essência do mercado financeiro atual, que não trabalha com dinheiro 'vivo' ou papel moeda, mas principalmente com dinheiro virtual, representado pelos papéis, contratos, títulos e ações. Os participantes relataram que toda operação bancária possui um risco financeiro, ou seja, esse risco de crédito "*já está na veia com a gente*" (07, GG, Pv).

Existe uma série de normas que devem ser seguidas e critérios que precisam ser respeitados antes de qualquer empréstimo, mesmo porque o trabalho do gerente não é só emprestar, mas, principalmente, acompanhar esse crédito para que não haja prejuízos para a empresa. Ou seja, os prejuízos financeiros decorrentes de operações mau sucedidas são responsabilidade dos gerentes. Um dos gerentes afirma:

*"(...) a gente lida com recursos, e os recursos são muito sentidos, então toda a atenção é pouca. A gente tem que dispensar muita atenção mesmo porque qualquer falha a gente pode levar um prejuízo financeiro e um grande erro"* (10, GG, Pub).

Diante desse risco e da dificuldade em gerenciá-lo, os gerentes apontam que, além da obediência às normas do banco, existem regras informais, regras de ofício, que são praticadas por eles quando diante de uma operação de crédito. Os participantes afirmam que o importante não é o valor que é emprestado, mas sim, o 'como', os critérios utilizados para a liberação do dinheiro. Um dos GPJ explica detalhadamente o processo de análise do cliente que está solicitando o crédito a partir de sua experiência, como podemos observar no trecho da entrevista a seguir:

*"(...) você tem que emprestar e tem que ter o feeling de ver que aquele cliente é um cara pagador. Você precisa colher informações. Como é que você colhe informações? Através de conversas com colegas seus de outro banco. Vamos*

*supor, quando alguém vem pedir dinheiro emprestado, você pergunta: 'Você já tem conta onde?'. Ele vai abrir, vai dizer: eu tenho conta em tal banco, e você também vai sentir nele. Se ele tiver muito interessado em crédito, você já vá com um pé atrás. Por quê? Porque não é normal o comerciante estar muito atrás de dinheiro de banco. Porque dinheiro de banco paga juros e não é baixo. Ele paga caro. E outra coisa, tudo o que você oferece ele quer, então você não vá, não vá. O melhor cliente é aquele que debate com você: 'Essa tarifa está muito cara'. Esse aí você sabe que ele vai pagar, porque ele está brigando para pagar mais barato' (11, GPJ, Pv).*

Ele conclui dizendo que “(...) se nós emprestarmos mal, nós estamos correndo risco, que tipo de riscos? Risco de nós perdermos o emprego. Por quê? Porque como eu te falei, dinheiro mal emprestado, a cobrança vai ser em cima de você que emprestou. A responsabilidade é toda sua” (11, GPJ, Pv).

Segundo Dejours et al. (1994) a construção dessas regras de ofício depende essencialmente da experiência dos trabalhadores e está enraizada na inteligência astuciosa. A inteligência astuciosa ou inteligência da prática se encontra diretamente implicada nas dificuldades da prática. No caso dos gerentes, o risco, ou a insegurança em saber se determinado cliente seria merecedor do empréstimo fez com que os mesmos se cercassem de estratégias a fim de minimizar os prejuízos.

#### 5.11.4. RISCOS DE ASSALTOS E FRAUDES

São comuns em nossos dias as manchetes na mídia que relatam assaltos a bancos. Penteado (2007) descreve que ocorreram mais de mil casos de assaltos a bancos entre os anos de 2004 e 2006, segundo dados da Secretaria da Segurança Pública de São Paulo. Bucasio et al. (2005) relatam os dados da violência urbana dentro dos bancos. Os autores descrevem que, de acordo com dados da Polícia Civil, ocorreram no Rio de Janeiro cinco assaltos a banco no mês de maio de 2004 e três no mesmo mês em 2003. Dados da Secretaria de Justiça e Segurança do Rio Grande do Sul, de junho de 2003, revelam que o número de assaltos a bancos dobrou em Porto Alegre e no interior do estado (Portal G1, 2008).

No combate aos assaltos, a Federação Brasileira dos Bancos (FEBRABAN) afirmou que, em 2007, foram investidos R\$ 7 bilhões para aumentar a segurança das

agências em todo o país e que, ainda no ano de 2008, deverão ser investidos mais R\$ 7,5 bilhões. Apesar dos investimentos em equipamentos de segurança, a cada dia o medo e a insegurança têm permeado o trabalho dos bancários e ao contrário do que muitos pensam, este não é um problema exclusivo das grandes cidades. Muitas cidades no interior têm sido vítimas de assaltos, justamente pela defasagem na segurança. Um GG reflete que

*"(...) a gente vê a questão da violência. Quem trabalha em capital é até um privilegiado, mas quem trabalha em interior a gente vê aí, quase que diário, problemas de violência, assaltos, seqüestros e o risco grande" (10, GG, Pv).*

Dos 16 gerentes entrevistados, três afirmaram já terem sido vítimas de assaltos, no interior das agências onde trabalhavam. Um deles, inclusive, foi bastante agredido na ocasião, levando até um tiro, e outro fora levado inclusive como refém na fuga dos bandidos. Posteriormente, os dois apresentaram quadros de estresse pós-traumático, precisando de licença médica de 10 dias para um e 90 dias para o outro, para tratamento e recuperação<sup>13</sup>. Segundo Bucasio et al.(2005), os quadros traumáticos em trabalhadores têm aumentado em decorrência da violência urbana.

Miller-Burke, Attridge e Fass (1999), investigaram as consequências que experiências traumáticas no trabalho podem ter para a saúde (física, mental e social) e para o desempenho funcional, entre 141 empregados de 42 bancos que haviam sido recentemente assaltados. Os resultados demonstraram que muitos dos bancários relataram consequências negativas decorrentes dos assaltos nas esferas psíquica, física, pessoal e no desempenho no trabalho.

Mesmo os outros gerentes entrevistados que não passaram por ocorrências de assalto, seqüestro ou violência corporal, sentem-se ameaçados, pois conhecem histórias de colegas que já vivenciaram tais momentos de risco. De tal modo, os gerentes sofrem direta ou indiretamente diante da possibilidade de passar por um assalto. Segundo Dejours (1992a), o medo partilhado cria uma verdadeira solidariedade na eficiência, pois o risco diz respeito a todos e a ameaça não poupa ninguém. Um deles afirma que *"(...) é um risco muito grande que você tem, e nem todo mundo entende isso. É uma coisa que você fica até meio assustado, porque todo dia, quando você chega no banco,*

---

<sup>13</sup> Os casos de estresse pós-traumático serão explanados na categoria Saúde – Doença.

*você pensa que pode acontecer isso*" (01, GG, Pv). Outro gerente se solidariza com os colegas que já foram assaltados: "*(...) nunca passei por essa experiência, mas já senti de perto, porque vários colegas passaram, e é uma situação muito deprimente e triste (...) a gente fica sempre alerta*" (10, GG, Pub).

Os riscos de assalto e de seqüestro, envolvendo inclusive os membros da família, foram os mais mencionados na fala dos gerentes. Eles têm consciência de que a grande quantidade de dinheiro envolvida em sua função torna-os suscetíveis a esses riscos. Por isso não tardavam em expressar o temor por sua vida e pela de seus familiares e em relatar as experiências que já haviam vivido ou de amigos próximos. Um deles explica

*"(...) a função de gerente é muito visada para seqüestro. Não que eu participei, mas um colega de minha agência participou de um seqüestro e é um negócio ruim porque envolve sua família, envolve sua família. E na realidade, você fica sem ação, você não pode fazer nada"* (04, GG, Pub).

Os participantes discutem sobre a preparação que os bancos oferecem para o enfrentamento de situações dessa natureza. Um deles pondera que "*O banco ele orienta, a gente tem orientação também do núcleo de segurança, de como se portar, porque todos nós somos passíveis de uma investida criminosa*" (10, GG, Pub). Entretanto, outro gerente (que inclusive passou por um assalto como gerente de uma agência) admite:

*"Nós fomos preparados. Eu particularmente fui preparado há anos atrás em como lidar com essa situação. (...) Muita coisa é passada pra gente, só que na hora H, a coisa não está numa forma de bolo"* (09, GA, Pub).

Os gerentes referiram-se ainda às situações de fraudes e golpes como comuns em sua atividade. Um deles relatou que "*(...) dos riscos, o maior que tem é fraude*" (01, GG, Pv). As fraudes e golpes incluem cheques roubados ou falsificados, apresentação de documentos falsos, declaração de renda inexistente e roubos de clientes no caixa, assim que o dinheiro é sacado. Muitos dos golpistas possuem informantes nas agências, como estagiários e até mesmo funcionários, o que favorece o clima de insegurança para o gerente. Um dos participantes relembra uma situação difícil que viveu quando

descobriu que um dos estagiários estava sendo usado para transmitir informações dos clientes aos ladrões. Ele afirma:

*"Passei por um estresse muito grande. Um estagiário estava sendo usado por uma quadrilha de fora, para passar informações de dentro e pegar informações de clientes" (02, GPF, Pub).*

Vimos pelos relatos que diante de uma situação de fraude ou de golpe, o gerente tem a responsabilidade de justificar o evento, podendo até responder processo por negligência. Um dos GG declara que é necessário se cercar de todos os cuidados para que não seja envolvido em eventos dessa natureza, o que gera desgaste psicológico e até mesmo traumas para os gerentes. Ele afirma:

*"A gente trabalha hoje com muitos golpes na praça, se você é submetido a um golpe, cai num golpe desses, por mais inocente que você seja, vai ter que responder a um processo. Então isso é um risco, tem gente que não sabe lidar muito bem com isso" (04, GG, Pub).*

Quando questionado se já havia passado por uma circunstância semelhante, ele disse que sim e foi enfático em suas palavras: *"(...) a experiência é traumática"* (04, GG, Pub).

## 5.12. PROCESSO SAÚDE – DOENÇA

Mascia (2007), citando Daniellou (1997), afirma que os ocupantes dos níveis gerenciais são trabalhadores como todos os demais, e, desse modo, merecem uma atenção especial da academia, principalmente no que se refere às dificuldades que enfrentam e aos riscos à saúde a que estão sujeitos. O trabalho pode ser gerador de saúde ou, ao contrário, de doenças. Para Dejours (1994a, p. 138) o trabalho nunca é neutro, “ou joga a favor da saúde, ou contribui para sua desestabilização e empurra o sujeito para a descompensação”.

Enfocando a saúde dos bancários, e mais especificamente dos gerentes gerais e intermediários, observamos que as doenças características dos trabalhadores de banco

são estudadas desde a década de 30, quando as principais patologias eram a tuberculose e a ‘psiconeurose bancária’ (Jinkings, 1995). Tais quadros clínicos eram resultado das condições insalubres com as quais o bancário se deparava na época, bem como das dificuldades encontradas na manipulação de muitos papéis, que demandavam uma jornada de trabalho extenuante.

Atualmente, as doenças psicossomáticas têm se acentuado, a exemplo do aumento de casos de doenças gástricas, infecções respiratórias, problemas reumatológicos e as Lesões por Esforços Repetitivos, as chamadas LER (Jinkings, 2002). Tais dados são corroborados pelos discursos dos gerentes que participaram da pesquisa que destacaram como principais problemas de saúde relacionados ao seu trabalho: a LER, a síndrome do túnel de carpo, problemas de coluna, problemas gastrintestinais (úlcera, gastrite, falta de apetite), colesterol alto, problemas na visão e dermatite.

Um dos GG afirmou: “*Eu estou afastado há um ano e quatro meses, desde que foi detectado neh!?* [a síndrome do túnel de carpo]. Porque foi assim, eu tava já sentido dores na coluna, muito fortes também. (...) Teve também esse problema de estômago, do fígado, por causa de ficar sem alimentação” (01, GG, Pv).

Araújo (2005) cita os resultados de estudos realizados na Fundação Européia para a melhoria das condições de vida e de trabalho, que confirmam que os gerentes são menos afetados em sua saúde pelas suas condições físicas de trabalho, mas são afligidos por outras patologias em decorrência do risco a que estão submetidos, em particular o estresse e alguns outros sintomas que dele decorrem: dores de estômago, insônia, ansiedade e irritabilidade. Um GPF fala sobre seus problemas de saúde, descrevendo alguns sintomas psíquicos e físicos:

“(...) insônia, às vezes falta de apetite, passar períodos e períodos sem dormir direito, irritação elevada. Você controla sua postura aqui e se irrita demais em casa, tem períodos de não controlar nem a irritação no próprio trabalho, gastrite, gastrite é comum, digestão complicada, falta de apetite. Isso tudo, segundo os médicos é ocasionado por esse complexo de tensões de estresse” (02, GPF, Pub).

A fala de outro gerente evidencia claramente que seu problema de colesterol alto foi diagnosticado pelo médico como sendo psicossomático. Ele afirma: “(...) eu tenho

*colesterol alto, não parece porque eu tenho 60kg, mas eu tenho colesterol alto, e já fiz alguns regimes para evitar carnes gordurosas, essas coisas, mas uma vez o médico falou que isso pode ter fundo psicológico, relacionado ao estresse do dia a dia. Bom, se for desse jeito vai ser difícil, porque o dia a dia é pesado, é pesado” (16, GAt, Pub).*

Muitos desses sintomas psicossomáticos deixam de ser reconhecidos como relacionados ao trabalho – até mesmo pelos próprios trabalhadores - pela dificuldade em estabelecer o nexo causal entre tais sintomas e a atividade. Segundo Glina et al. (2001), o não reconhecimento de algumas doenças como relacionadas ao trabalho deve-se, entre outros fatores, à complexidade inerente à tarefa de definir claramente a associação entre tais distúrbios e o trabalho desenvolvido pelo paciente, ou seja, à dificuldade em se estabelecer o nexo causal.

Na realidade, muitos desses sintomas ‘físicos’ mencionados pelos gerentes mascaram suas raízes profundamente psicológicas, resultantes da intensa pressão por resultados e do medo de perder o emprego. De acordo com Sato e Bernardo (2005), o baixo índice de registros de problemas de saúde mental relacionados ao trabalho não indica necessariamente sua baixa freqüência na população trabalhadora, mas sim “a persistência da dificuldade por parte de todos os envolvidos – empresas, profissionais de saúde e peritos do INSS – em reconhecer o trabalho com o causador de problemas de saúde mental” (p. 872).

Alguns dos gerentes, inclusive, negaram que pudessem ter algum tipo de problema de saúde decorrente do trabalho. Tal atitude corrobora as antecipações de Dejours (1994b), quando admite que o risco, o sacrifício, a insatisfação e o aborrecimento no trabalho, só são suportáveis quando não são relatados, o que faz com que muitos trabalhadores neguem seus sintomas, ou atribuam a si mesmos a culpa por apresentá-los. Eles afirmam que a manutenção da saúde depende deles, que devem praticar exercícios e monitorar sua postura ao longo do dia. Um deles afirmou:

*“(...) sou uma pessoa que pratica exercícios, sou uma pessoa que me cuido, então nunca tive problema nenhum, doença nenhuma” (10, GG, Pub).*

Não queremos com isso, afirmar que o trabalhador não possui nenhuma responsabilidade por sua saúde, nem colocar a organização de trabalho como única causadora de patologias, mas sim, promover uma reflexão acerca dos possíveis efeitos que condições deletérias de trabalho podem trazer para a saúde das pessoas. Dejours

(1992b) aponta que, dependendo da organização de trabalho, uma ocupação profissional pode ser mais ou menos perigosa para o funcionamento mental de cada sujeito.

Segundo Netz e Mendes (2006), o adoecimento dos bancários está geralmente associado a diversos fatores, tais como ritmo, grau e tipo de controle sofrido, intensidade de utilização das telas, graus de monotonia e estímulo positivo representados pelas tarefas. Ou seja, é fato que o medo, a insegurança e a tensão estão relacionados tanto às demandas no cumprimento das tarefas por parte das chefias e dos clientes, quanto à ameaça de desemprego e possibilidades de assaltos e/ou agressões no meio do expediente de trabalho.

Os gerentes destacaram como principais sinais psíquicos relacionados à sua atividade: nervosismo, irritabilidade, alterações do sono (insônia e pesadelos com o trabalho), depressão, tensão, estresse e dificuldade de concentração. Um dos gerentes fazia uso, inclusive de remédios controlados, com o intuito de reduzir a ansiedade e a insônia decorrentes do trabalho.

Jinkings (2002) ressalta que “(...) o sofrimento psíquico desses trabalhadores, derivado do controle, da pressão por produtividade, da intensidade do trabalho, do medo de erro e de demissão, das relações de competição e rivalidade nos ambientes laborais, desgasta sua saúde mental” (p. 250, 251). A autora ainda aponta que os trabalhadores que passam por situações de violência em agências, manifestam as seqüelas psíquicas por muito tempo depois do fato, através de perturbações do sono, ansiedade, sobressaltos e crises de taquicardia.

Dois dos gerentes que entrevistamos passaram por quadros de estresse pós-traumático, após terem vivenciado situações de assalto dentro do banco. Um deles fora baleado durante o assalto, e o outro, foi tomado inclusive como refém após a ação.

Segundo o Ministério da Saúde, o Estresse pós-traumático caracteriza-se como uma resposta tardia e/ou protraída a um evento ou situação estressante de natureza excepcionalmente ameaçadora ou catastrófica, que, reconhecidamente, causaria extrema angústia em qualquer pessoa. Isto é, a manifestação do estresse pós-traumático não é no momento exato em que se dá a situação estressante, mas algum tempo depois. Um dos gerentes relembra a situação do assalto e o evento que desencadeou o estresse pós-traumático:

*“Eu passei quatro dias normalmente, trabalhando normalmente. Fui sentir bem depois a reação. É como se a ficha ainda não tivesse caído. No dia que*

*aconteceu, eu estava respondendo pela gerência geral da agência, eu estava substituindo o gerente geral que estava de férias, então o que ficou mais evidente em mim foi o sentimento de responsabilidade pelas pessoas, em amenizar o sofrimento das pessoas, (...) esqueci do meu próprio sofrimento, embora eu tenha sido a vítima principal. Eu tentei absorver o sofrimento de todo mundo e isso potencializou o meu também, e senti depois assim. Eu tava fazendo, nem lembro o que, acho que foi uma zoada na minha casa e eu me assustei e aquele susto pra mim foi o estopim de uma crise. Eu fiquei nervoso, irritado, cheguei até a tirar uma licença de 10 dias, tive início de estresse e tudo, mas passou" (03, GPF, Pub).*

Esse depoimento expressa a intensidade do sentimento de responsabilidade dos gerentes pela agência e pela sua equipe, mesmo diante de situações de risco. Em momentos em que vidas estão em perigo, eles parecem caminhar na contra mão do instinto de sobrevivência pessoal, estando mais preocupados com as outras pessoas. Como afirmou o GPF no depoimento acima, a sensação mais forte no momento era o "sentimento de responsabilidade pelas pessoas". O outro gerente também destacou em palavras marcantes:

*"No momento que eu tive o assalto, eu dei graças a Deus de estar ali dirigindo aquelas pessoas. Para você ter idéia, ninguém sofreu um arranhão sequer. Teve uma hora que tinha um policial, eles desarmaram o policial e falaram: 'olha, tem um menino aqui que nós vamos atirar na cabeça dele'. Eu estava muito ensanguentado, mas na mesma hora eu levantei: Olha, não faça nada com ele não, se tiver de fazer, faça comigo. Eu estou falando por mim, foi um risco que eu corri" (09, GA, Pub).*

De maneira geral, podemos observar que nossos resultados indicaram similaridades com algumas pesquisas realizadas em outros estados do país. Um Censo realizado com mais de 12.000 bancários no Rio Grande do Sul, em 1996, destacou que entre as principais queixas de saúde relacionadas ao desempenho da atividade bancária, estão cansaço ou estresse, irritação ou nervosismo, sintomas relacionados às LER/DORT, problemas digestivos (queimação no estômago, azia ou gastrite), acordar à

noite para pensar no trabalho, bem como dores de cabeça freqüentes (Netz & Mendes, 2006).

Lima (2006) cita uma pesquisa sobre saúde dos bancários de âmbito nacional, publicada pelo Sindicato dos Bancários de Pernambuco, da qual participaram mais de 2.600 bancários de 25 estados brasileiros e 28 diferentes bancos. Os dados permitiram concluir que quatro em cada grupo de 100 bancários já pensaram em suicídio. Além do mais, 61% disseram que se sentem nervosos, tensos ou preocupados; 42% relataram que dormem mal; 37% queixaram-se de dores de cabeça freqüentes; 38% admitiram que têm se sentido tristes ultimamente e 19%, que têm chorado mais. Finalmente, 37% sentem dificuldade em realizar com satisfação suas atividades, 26% não conseguem pensar com clareza e 22% se queixam de alguma dificuldade no serviço.

Mesmo diante desses quadros patológicos gerais, não podemos perder de vista a dimensão singular da saúde. As variabilidades individuais são importantes elementos na análise dos processos saúde-doença, pois cada indivíduo responde de forma diferenciada ao meio no qual está inserido. Canguilhem (1996) ressalta que a saúde apreende as inúmeras formas de interação de cada indivíduo com os acontecimentos da vida, bem como seu histórico pessoal construído a partir de suas inserções na sociedade ao longo do tempo. Por isso, torna-se muito complexo estabelecer claramente que pessoas que realizam um trabalho semelhante, irão desenvolver sintomas semelhantes. Tal condição pode acontecer, como vimos em muitas das pesquisas sobre trabalho bancário, mas não se constitui como regra.

Diante de tantas nuances, as empresas, muitas vezes, responsabilizam o trabalhador que adoeceu por seus sintomas (Netz & Mendes, 2006). Observamos nas falas dos entrevistados, algumas respostas indicativas desse sentimento de auto culpabilização pela doença, que poderíamos destacar como estratégias de defesa. Diante da possibilidade de estar adoecendo por causa do trabalho, muitos gerentes criam estratégias de negação, pois estando ciente dos malefícios causados, ele não conseguiria trabalhar. Um dos gerentes destaca que seu grave quadro de saúde não tem relação nenhuma com a política de gestão adotada pela empresa, como podemos ver em seu depoimento transscrito a seguir:

*“A questão é que eu tenho problemas nas minhas juntas, nas mãos, de digitar, até o próximo mês de janeiro eu tenho que fazer uma cirurgia. Eu tenho cinco hérnias de disco, são quatro lombares e uma cervical, pela grande jornada que a*

*gente fica no dia a dia. Mas isso, eu, eu... a empresa não tem nada a ver com isso porque eu não sou obrigado a passar tanto tempo trabalhando, eu faço porque eu gosto e isso é a realidade. É uma coisa minha*" (09, GA, Pub).

Outro gerente também destaca que muitas vezes eles próprios precisam fazer a gestão dos seus eventos estressores para não adoecer. Ele afirma que "*(...) tem que ter muito controle emocional para não ser levado, não se deixar até adoecer. Então cabe a gente buscar isso aí e ultrapassar essa dificuldade*" (10, GG, Pub). É o que Dejours (1992) chama de saúde. Para o autor, um indivíduo saudável é aquele luta contra a angústia; ou como teoriza Canguilhem (1996), aquele que se esforça diante de um desequilíbrio para obter um novo equilíbrio.

Os nossos resultados e as pesquisas mencionadas destacam a gravidade da situação com a qual nos deparamos. A saúde dos bancários tem sido comprometida mediante a nova roupagem que o setor financeiro assumiu nas últimas décadas. Segundo notícia publicada pelo Sindicato dos Bancários de Brasília, em 02/05/2007, os bancários são as maiores vítimas de doenças ocupacionais. A lógica da lucratividade a qualquer preço exige dos profissionais uma postura que engloba flexibilidade, polivalência e cumprimento de metas e resulta em medo, ansiedade e adoecimento nos trabalhadores. É preciso refletir e analisar cada vez mais essa situação para que, de alguma forma possa haver uma atuação preventiva no contexto das Organizações do Trabalho e não só medidas paliativas de acompanhamento de trabalhadores já doentes ou fatigados.

Nas falas dos gerentes, identificamos algumas ações pioneiras por parte das empresas, preocupadas com a saúde de seus funcionários. Um dos participantes, gerente geral de um banco público, destaca que sua "*(...) empresa tem um programa de qualidade de vida no trabalho, QVT, então cada funcionário tem uma verba X para contratar (...) aqui mesmo na agência a gente tem sessão de relaxamento, massagem, durante todo o dia de acordo com a necessidade de cada um*" (10, GG, Pub). São iniciativas ainda pouco expressivas diante do muito que há para fazer a respeito da saúde desses trabalhadores. Contudo, ansiamos que sejam indícios de uma mudança de postura organizacional nas organizações financeiras.

### 5.13. TRABALHO - FAMÍLIA

Um dos objetivos específicos do nosso estudo era o de analisar os modos de gestão adotados pelos gerentes na relação trabalho e vida privada. Para tanto, é importante destacar que dos gerentes entrevistados, 13 são pais e uma é mãe. Desses, 12 são casados e dois divorciados. Ou seja, a grande maioria vive os dilemas de conciliação da sua vida profissional com a vida familiar.

No que se refere à participação financeira dos cônjuges no orçamento doméstico, observamos que sete gerentes apontaram suas rendas pessoais como sendo a única renda familiar, fato que se justifica, visto que muitas esposas não trabalham fora em virtude das inúmeras transferências a que são submetidos os gerentes. Segundo Araújo (2005), o rodízio para outra cidade, seja ela do interior ou a capital, identifica-se como fonte de desgaste, por envolver questões que não se restringem apenas às novas demandas e configurações do trabalho, mas abrangem também a vida pessoal do sujeito, pela exigência de separação ou transferência da família.

Essas duas circunstâncias pudemos verificar em nossa pesquisa: uma que se refere aos gerentes que se separam de suas famílias quando diante de uma transferência e a outra relativa aos que se mudam junto com suas famílias. No primeiro caso, identificamos que os gerentes que precisam estar afastados de suas famílias demonstram sofrimento em decorrência da ausência familiar. Um dos participantes, apesar de declarar em seu discurso que já está adaptado à vida nômade, reflete sobre sua atual situação:

*"(...) eu estou há um ano aqui e minha família não está aqui ainda. Eu passo a semana aqui, aí amanhã vou pra lá, aí venho na segunda de manhã. Às vezes minha esposa vem, meus filhos também, aí você sente uma falta... porque eu gosto, adoro meus filhos, aí eu sinto muita falta. E eu não sei até que ponto vale a pena você abdicar de sua família" (08, GG, Pv).*

No segundo caso, em que as famílias acompanham as mudanças, verificamos um sofrimento presente nos filhos, que precisam se afastar da família (avós, tios e primos), de seus amigos e de sua rotina (escola e lazer). Como os rodízios ocorrem, em média, a cada três ou quatro anos, podemos concluir que quando os filhos estão se adaptando e

formando novos laços sociais, precisam novamente se mudar. Um dos gerentes afirma que “(...) *a minha família sempre me acompanhou, então, gera um tipo de problema principalmente pros filhos.* (...) *Os meninos formam aqueles tipos de amizade e aí tem sempre uma adaptação.* Como eu digo, a gente passa em média três anos, aí eles formam uma amizade e tem que deixar isso aí” (10, GG, Pub).

Os cônjuges, muitas vezes vivenciam dificuldades de adaptação, pois precisam abdicar de sua vida profissional em prol do(a) companheiro(a). As esposas dos gerentes não conseguem construir carreira em virtude das constantes mudanças. Um GG afirma que “(...) *a esposa sempre acompanha, como ela não trabalha fica até mais fácil*” (10, GG, Pub).

A gerente que entrevistamos também vivenciou situação semelhante em relação ao seu marido, que deixou seu emprego em outra cidade, para que ela pudesse assumir uma Gerência Geral em João Pessoa. Nesse panorama, emerge, especificamente, a questão do gênero no mundo do trabalho. Ela relembra:

*“(...) ele deixou o trabalho dele lá e (...) veio pra cá sem trabalho. No início foi muito difícil, porque a gente sabe assim, que ele sempre apoiou minha carreira, (...) só que querendo ou não, a sociedade não vê ainda que a mulher possa estar investindo na carreira dela mais que o homem”* (06, GG, Pv).

De acordo com Hirata e Kergoat (2007), a divisão sexual do trabalho é profundamente dependente das relações sociais entre os sexos e conserva uma perspectiva sócio-histórica na qual as mulheres são destinadas à esfera reprodutiva e os homens à esfera produtiva, possuindo trabalhos que “valem” mais que os trabalhos de mulher. Nesse contexto, as mulheres são colocadas sempre como responsáveis pela conciliação entre trabalho e família e por atender às demandas familiares, ainda que também trabalhem fora.

Em virtude desse papel social atribuído à mulher ao longo de tantos anos, observamos que, muitas vezes, o fato de as mulheres desempenharem funções de alto escalão e seus maridos abdicarem de suas carreiras em virtude disso, no sentido de acompanharem as mudanças de cidade e dedicar um tempo maior aos filhos, não é bem visto socialmente. As autoras apontam que desde o início dos anos 1980, o número de mulheres que exercem profissões executivas de nível superior mais do que dobrou,

atingindo o índice de cerca de 10% do total de mulheres ativas. Contudo, as situações de desigualdade ainda persistem.

Nossos dados assinalam que muitas esposas seguem seus maridos, deixando suas carreiras em segundo plano, e isso não parece ser socialmente questionado; em contrapartida, identificamos que o marido da gerente que entrevistamos não teve a mesma aceitação social em situação similar.

Dejours (1994b, p. 313) destaca que “a célula familiar coopera inteiramente para o sucesso das estratégias defensivas do marido, enquanto a mulher renuncia”, isto é, enquanto o marido investe todo seu tempo, inclusive as horas livres, na consolidação do projeto profissional, as esposas seriam limitadas a aceitarem uma forma de submissão em relação ao outro que trabalha. Mota, Tanure e Carvalho (2008) afirmam que o ambiente organizacional, extremamente competitivo e em constante mudança, exige maior dedicação, mobilidade geográfica e flexibilidade de horários, o que desfavorece as mulheres executivas casadas e com filhos.

De acordo com o relato dos gerentes, os cônjuges apresentam algumas dificuldades de adaptação quando da necessidade de mudanças. Identificamos, por exemplo, um caso de depressão em uma das esposas em virtude do afastamento da família e do ajustamento à nova cidade. Ao que parece, o primeiro ano é bastante difícil nesse processo de adaptação da família ao novo contexto. Como relata um dos gerentes:

*“(...) houve uma mudança brusca realmente, ficar mais distante de tudo, do ninho familiar. No primeiro ano minha esposa sofreu muito, teve muita depressão, mas a partir do segundo ano ela se engajou no trabalho que ela queria e aí a coisa melhorou” (02, GPF, Pv).*

Desse modo, não podemos pensar trabalho e família como dimensões separadas. Para Tremblay (2005), a interferência dos papéis pessoal, familiar e profissional é recíproca, e suas fronteiras estão cada vez menos estanques. Assim, o desequilíbrio em um desses pólos pode repercutir direta ou indiretamente sobre o outro. O trabalho gerencial, especialmente, está imerso em um contexto de profundas exigências de flexibilidade e de competitividade. As empresas exigem trabalhadores que estejam sempre disponíveis, que possam assumir responsabilidades cada vez maiores e se devotar à empresa completamente.

Hochschild (1996), citado por Silva (2006), analisa que a mudança nas culturas organizacionais decorrentes da reestruturação produtiva, em que a ênfase está na recompensa pelas metas e horas trabalhadas, gerou uma diminuição da convivência do gerente com sua família. Tremblay (2005) destaca que estudos realizados no Canadá comprovaram que uma percentagem bastante elevada de pais que trabalham fora se sente muito estressada e angustiada pela dificuldade em conciliar suas obrigações familiares e profissionais.

Silva (2006), em sua dissertação sobre relações entre trabalho, família e sucesso com gerentes de uma multinacional, observou que, na maioria das vezes, há uma influência negativa do trabalho nas relações familiares, porque os gerentes lidam com uma carga de trabalho e responsabilidade muito grande, o que faz com que cheguem em casa com preocupações, cansados e ainda com trabalhos por fazer. Além do mais, o sentimento de que devem estar sempre disponíveis para a empresa faz com que deixem sua família em segundo plano.

Esse segundo plano, contudo, não corresponde aos seus reais sentimentos. Os discursos dos gerentes em sua totalidade apontam a família como sendo muito mais importante que o trabalho. Não obstante, destacam que os sacrifícios são necessários em virtude da necessidade de manutenção do emprego, que dá o sustento à família. Ao que parece, os gerentes se encontram em uma encruzilhada, pois precisam abdicar da convivência familiar em prol do emprego, mesmo tendo a consciência de que o emprego nunca está totalmente garantido, por maiores que sejam os esforços. Uma das gerentes afirma que

*“(...) quando você assume mais responsabilidade, você querendo ou não, acaba tendo menos tempo para sua vida, tanto que a sua família acaba ficando um pouco em segundo plano. Aí cabe a gente perguntar: o que é importante pra mim? Meu trabalho, minha família?” (06, GG, Pv).*

Apenas três dos gerentes entrevistados afirmaram que seu trabalho não interfere na dinâmica familiar. Um deles relatou que consegue separar claramente sua vida pessoal da sua vida profissional:

*“(...) implantaram um chip na minha cabeça que quando eu saio daqui eu não lembro nem minha matrícula do banco. E quando eu entro aqui, os problemas*

*que eu tinha em casa também ficam na porta do banco. (...) Então, isso já é natural, eu acabo separando muito isso e parece que são duas pessoas diferentes, e isso me ajuda na parte profissional e me ajuda a não levar meus problemas de trabalho para casa" (14, GPJ, Pv).*

Contudo, Tremblay (2005) pondera que essa concepção tradicional que via trabalho e família como dois mundos separados encontra-se ultrapassada, pois “mais do que nunca os mundos do trabalho e da família devem funcionar como vasos comunicantes, pois o desequilíbrio de um põe em risco o outro” (p. 97). Segundo Dejours (1992b, p. 180) “não mudamos o funcionamento psíquico ao cruzar as portes da fábrica ou a sede social da empresa. As estratégias defensivas não ficam apenas no vestiário, mas são capazes de colonizar o espaço privado e a economia familiar”.

Dejours (1994b) ressalta fundamentalmente, que o funcionamento psíquico não se segmenta e que uma mesma personalidade encontra-se diante das esferas trabalho e não trabalho. Nesse sentido, o cônjuge e toda a família estão envolvidos em uma espécie de cooperação psíquica, para permitir ao sujeito que trabalha conservar sua saúde mental. O que é refletido muitas vezes nas entrevistas onde as esposas ou maridos aparecem como fontes de apoio à manutenção e crescimento da carreira dos seus cônjuges. Como afirma um GPJ:

*"Porque a minha família, minha mulher, principalmente, ela acompanhou esse processo. (...) ela acompanhou tudo, os momentos bons e os momentos tristes. Ela tem a exata noção que eu tenho da importância do emprego e da profissão. Então ela termina sabendo de tudo, influenciando em alguma coisa, e me ajudando também, muito" (11, GPJ, Pv).*

A maioria dos discursos dos gerentes que participaram da nossa pesquisa indicou que não há uma separação entre as dimensões trabalho e família. Um dos gerentes gerais foi veemente ao afirmar que “(...) esse negócio de dizer que você tem um problema em casa e não traz pro trabalho... eu acho que a gente tenta amenizar, mas deixar lá e dizer: ‘Não, no meu trabalho, eu cuido do meu trabalho e em casa também’. Eu acho que ninguém faz assim não” (04, GG, Pub).

Identificamos ainda que a intensa dedicação ao trabalho durante o dia, afeta diretamente a disposição e o ânimo dos gerentes para se relacionarem com suas famílias

à noite. Os gerentes encontram-se impregnados por sua atividade e pelas demandas do seu trabalho mesmo quando deixam as agências e adentram suas casas. Dejours (1992a) afirma que o medo e a angústia vivenciados no trabalho interferem diretamente na vida familiar. O autor conclui que, muitas vezes, as demandas do trabalho atrapalham o sono “(...) e pouco a pouco, toda a vida do operário é atravessada pela ansiedade gerada pelo trabalho” (p. 108). Um GG relata que muitas vezes, pode até se comportar como um zumbi ao chegar em casa, pois está de corpo presente, mas esgotado psicologicamente. A seguir, suas palavras:

*“(...) você pode chegar em casa e não ver a família. Você chega cansado e está lá como um zumbi, na verdade, você não participa, você não está aberto, você não se comove, porque você se desgastou completamente durante o dia” (05, GG, Pv).*

Em outra entrevista, um dos gerentes relata a forma como se comporta ao chegar em casa. Ele admite que *“(...) não tinha pique para nada assim. Muitas vezes ela [a esposa] olhava pra mim, conversando, e eu olhando assim, olhando assim... e a mulher chegava assim: ‘O que é que eu falei?’.* Eu não sabia o que ela falou. Porque a minha cabeça já estava amanhã, no banco. Ah, amanhã tenho que chegar logo cedo. então era horrível, não tinha uma vida não é!?” (01, GG, Pv).

O excesso de responsabilidade decorrente da função gerencial faz com que os gerentes sejam, em alguns momentos, consumidos pelos problemas do banco, de modo que toda a sua atenção se volte para eles. Um dos GG afirma que *“(...) às vezes você sai do banco com problema na cabeça, vai pra casa, vai dormir com problema na cabeça, acorda de manhã com esse problema na cabeça”* (08, GG, Pv). Ou seja, como afirmaram os gerentes em seus depoimentos anteriormente, não se consegue ver nem ouvir a família.

Muitos gerentes ressaltaram a falta de tempo em se dedicar à família durante a semana, e apontaram que há queixas por parte da esposa e dos filhos pela ausência nas atividades familiares. Na pesquisa de Silva (2006), os gerentes destacaram que a carga de trabalho (entre nove e 10hs por dia) faz com que ocorra uma maior dedicação ao trabalho do que à família. A autora ainda analisa que o tempo dedicado em demasia ao trabalho pode ocasionar conflito e insatisfação com os membros familiares. O que corrobora com a opinião de alguns dos gerentes.

*"Minha esposa se queixa. Os meninos também, de acompanhar numa atividade escolar, de acompanhar uma atividade esportiva, cultural, esse acompanhamento. (...) Porque tem hora que não dá pra você tirar direto, aí eles reclamam. Via de regra reclamam"* (02, GPF, Pub).

Um dos gerentes entrevistados, o único solteiro, admite que, com sua atual carga de trabalho, não seria capaz de conciliar trabalho e família. Ele enfatiza que *"(...) você não consegue ter tempo pra você, pras suas coisas. (...) porque a atividade gerencial, como ela exige muito de você, é necessário que você priorize em detrimento de outras coisas. Eu assim, acho que hoje, hoje, eu não estaria preparado para ter uma família"* (03, GPF, Pub).

Na tentativa de amenizar os conflitos familiares, os gerentes adotam algumas estratégias. Uma delas é almoçar em família, apesar de os horários para refeição serem curtos e de algumas vezes não ocorrerem, em virtude do excesso de trabalho. Um GG admite que *"(...) são 20 dias úteis, cinco dias úteis com certeza eu tiro as duas horas de almoço. Até porque minha família tem me cobrado bastante isso e eu tenho me policiado para isso"* (05, GG, Pv). Outro GG também ilustra essa prática em sua fala:

*"Eu gosto muito de almoçar, até mesmo pelo momento de você ter toda a família reunida, eu, a esposa e as meninas. Então tem dia que isso não tem, e prejudica. Às vezes a família entende, tem dia que não"* (04, GG, Pub).

Em nosso estudo, verificamos que os gerentes de banco tendem a fazer uma clara distinção entre a semana (de segunda a sexta), que é dedicada absolutamente para os interesses da empresa; e os finais de semana, destinados à convivência familiar. Essa separação parece ser outra forma de compensação para com a família. Um dos participantes afirma que

*"(...) quando chega na sexta feira que eu saio do banco, eu desligo meu lado profissional e vou para o meu lado pessoal, final de semana completo é minha família. Até o domingo à noite, até o fantástico eu estou. Aí depois do fantástico, aí pronto, eu já desligo a torneirinha do lazer e vou para o lado profissional"* (07, GG, Pv).

Um GPF também ressalta essa separação, afirmando que de segunda a sexta sua família é segundo plano, em detrimento de suas obrigações profissionais. A seguir seu relato:

*"(...) de segunda a sexta, minha esposa sempre diz assim: 'Nós somos segundo plano, o banco é primeiro plano'. E de segunda a sexta realmente eu dou prioridade a todas as minhas obrigações. Então, de segunda a sexta eu sempre digo lá em casa: 'Evitem me demandar qualquer coisa de segunda a sexta'. Aí no fim de semana vem aquelas coisas das obrigações domésticas" (02, GPF, Pub).*

Outros gerentes também se referem ao final de semana como dedicados integralmente à família. Eis alguns pequenos trechos que ilustram essa preocupação com a convivência familiar: *"(...) quando eu estou em casa no final de semana, é sempre com meus filhos" (08, GG, Pv); "(...) nos fins de semana eu só vivo para minha família. Então compensa" (09, GA, Pub); "(...) nos finais de semana eu passo com a família, que é importante isso aí" (10, GG, Pub); "(...) eu costumo compensar isso aí estando bastante presente no momento que eu estou em casa" (16, GAt, Pub).*

#### 5.14. TEMPO EXTRA TRABALHO

Com relação ao que os gerentes costumam fazer no seu tempo extra-trabalho, eles afirmaram que os finais de semana são dedicados a programas familiares e encontros com amigos. O que corrobora com Dejours (1992a), quando ele ressalta que o tempo extra trabalho é essencialmente absorvido pelas atividades e tarefas domésticas. Como principais formas de lazer, os participantes relataram que freqüentam barzinhos, tomam “cervejinha gelada”, vão ao cinema, saem com amigos, fazem leituras e descansam, porque *“porque depois de uma semana como a gente tem aqui, a gente tem que descansar um bocado”* (03, GPF, Pub).

Três dos gerentes destacaram a participação ativa em suas igrejas (católica ou evangélica) como um suporte para suas vidas. Um deles afirma que *“tem que ter esse apoio na área espiritual também”* (02, GPF, Pub). Os gestores destacaram, igualmente,

a realização de atividades físicas, como caminhadas, ciclismo, academia e participação em peladas de futebol. Apesar de confessarem que esses hábitos, na maioria das vezes não são diários, eles afirmam que procuram fazer atividades físicas pelo menos algumas vezes por semana.

Um dos gerentes de atendimento entrevistados afirma que no período em que não está no banco, busca a complementação de sua renda, por meio de outras atividades profissionais. Um dos participantes relata: “(...) *tenho que complementar a minha renda. Eu dou aula de matemática em colégio, à noite e nos finais de semana*” (15, GAt, Pub).

Identificamos ainda que durante a semana, o horário livre que dispõem é dedicado à realização de cursos de aperfeiçoamento, de cursos de graduação (no caso dos que ainda não a concluíram) ou ainda para buscar atualização de uma forma geral, através de jornais, revistas e notícias on line. Alguns participantes afirmam que essa atualização constante é fundamental para a realização de seu trabalho, visto que têm a obrigação de passar segurança para seus clientes quanto à diversidade de produtos, serviços e demandas por parte dos mesmos. Dejours (1992a) afirma justamente que o tempo fora do trabalho não é livre. Ao contrário, o tempo de trabalho e o extra-trabalho formam um continuum dificilmente dissociável.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nossa pesquisa teve como objetivo geral a análise da relação trabalho – saúde de gerentes de bancos públicos e privados da cidade de João Pessoa (Pb). Para tanto, buscamos investigar inúmeros aspectos da atividade gerencial, entre eles: as formas de inserção e de formação profissional; o conteúdo e as especificidades do trabalho gerencial; as condições e a organização do trabalho dos gerentes de banco; as fontes de sofrimento e prazer no trabalho; a dinâmica do reconhecimento; os modos de gestão adotados pelos gerentes na relação trabalho e vida privada; bem como os processos saúde – doença dos gerentes.

Desde o início, contudo, sabíamos que não conseguiríamos esgotar as discussões acerca deste tema, principalmente porque, por mais que se estude e se pesquise sobre o assunto, a prática sempre traz algo de inédito consigo, ainda mais quando adentramos na realidade desenhada pela fala dos trabalhadores. Buscamos nos aprofundar no dia a dia gerencial, investigando os bastidores, e identificando os dilemas, contradições, excessos, sofrimentos e doenças; mas também a saúde, o reconhecimento, a realização e o prazer.

Num primeiro momento, podemos destacar que dois dos grandes diferenciais da atividade gerencial perante a sociedade são o status e o salário. Verdadeiramente, grande parte dos gerentes destacou a questão da remuneração como sendo um diferencial em sua atividade. Muitos afirmaram seu desejo de ter um salário melhor, Contudo, é unânime entre eles que, em comparação com a média do mercado, o salário pago pelos bancos, acrescido de benefícios, é uma forma de valorização do seu trabalho.

A categoria *trajetória profissional* apreendeu a inserção, a carreira propriamente dita e as expectativas quanto ao futuro profissional. No que se refere à *inserção*, observamos que para a maioria dos entrevistados, a carreira bancária começou já na adolescência, geralmente entre os 16 e 18 anos, sendo o banco o primeiro emprego, nas funções de estagiário ou contínuo (Office boy). A carreira bancária foi escolhida, entre outros fatores, em virtude da possibilidade de conciliação do trabalho com os estudos, visto que o expediente bancário era apenas de seis horas, de segunda a sexta-feira. Outros motivos apresentados pelos gerentes para se inserir na carreira bancária foram a projeção social e econômica decorrente do cargo, pois eles viam no emprego bancário uma oportunidade de estabilidade e crescimento profissional.

No que se refere à *carreira* propriamente dita, identificamos que para alguns, a função foi conseguida a partir de indicações de superiores, principalmente nos bancos privados; enquanto outros precisaram enfrentar processos seletivos internos, com provas

teóricas, avaliações profissionais, entrevistas, etc. A maioria dos entrevistados também destacou que precisou galgar várias funções para chegar ao cargo de gerente, variando apenas a quantidade de tempo que permaneceram em cada uma. Eles ainda mencionaram que exerceram a função gerencial temporariamente antes de assumir o cargo em caráter definitivo, o que, de certa forma, garantia à organização que ele já estivesse preparado e soubesse o que fazer ao se tornar gestor.

Em se tratando das *expectativas profissionais*, identificamos alguns gerentes que desejam se tornar autônomos; outros que desejam continuar em suas funções atuais, não tendo pretensões de galgar cargos hierarquicamente superiores; e a maioria que deseja continuar trilhando a carreira bancária e alcançar postos cada vez mais elevados nas organizações, embora tenham consciência de que cada vez a concorrência vai aumentando e o número de oportunidades de crescimento diminuindo.

Como efeito dessa concorrência excessiva e do clima de instabilidade que se instalou nos dias atuais, a *formação* ganhou espaço no mundo do trabalho e tornou-se moeda de troca e um meio de sobrevivência no universo dos negócios. Nesse panorama, verificamos que quase todas as instituições financeiras citadas em nossa pesquisa preocupam-se fortemente com a questão da capacitação e formação de seus trabalhadores. Porém, os conhecimentos teóricos nunca são capazes de apreender por completo a realidade do trabalho, até mesmo em virtude das variabilidades que ocorrem.

Nessa lacuna, os *coletivos de trabalho* surgem como instrumento valioso de aprendizado e tutoria, por meio da troca recíproca de seus saberes práticos. Ou seja, apesar de o individualismo encontrar-se cada vez mais presente no contexto das organizações modernas, observamos que entre os gerentes ainda permanecem as trocas de saberes e experiências, fundamentais em sua formação e exercício profissional.

Os elementos que despontaram nas falas como singulares ao *trabalho gerencial* foram a questão da responsabilidade, a tomada de decisões, a multifuncionalidade e a flexibilidade, além de um sem número de atribuições que envolvem, entre outras coisas, a gestão de imprevistos e de variabilidades. Aparentemente não existe uma lista de prescrições formais que os gerentes precisam realizar, o que torna sua atividade ainda mais complexa, pois a responsabilidade inerente à sua função predetermina um número indefinido de atribuições que eles devem dar conta. Somando-se à responsabilidade, destacamos ainda as cobranças e a necessidade de dedicação integral à profissão.

Os gerentes estão submetidos a um excesso de atribuições e a uma sobrecarga de trabalho que resultam numa profunda intensificação em sua atividade, razão pela qual não há como distinguir dias tranqüilos para um gerente.

No tocante ao *reconhecimento*, os gerentes mencionaram a importância do feedback positivo de seus superiores e dos colegas. Contudo, os reconhecimentos mais significativos para eles parecem ser aqueles proferidos pelos clientes, que dão sentido ao seu trabalho. Assim, o atendimento aos clientes foi relatado pela maioria dos gerentes como sendo um componente importante da sua atividade, principalmente porque é por meio do atendimento que o gerente consegue vender os produtos a cada cliente segundo a sua necessidade, e por outro lado, consegue visualizar o resultado do seu trabalho, pois é nesses momentos que eles têm a possibilidade de resolver os problemas dos clientes, realizando seus sonhos e projetos.

No tocante as vendas, os gerentes enfatizaram a importância das metas em seu trabalho. Seu dia a dia é inteiramente regulado pelo cumprimento desses alvos. Muitos participantes afirmaram que os alvos são ousados e que sempre vão aumentando. Destacaram também a urgência para o alcance desses resultados, fazendo com que as metas sejam classificadas como sufocantes.

Outras *fontes de sofrimento* na atividade destacadas pelos gerentes foram a falta de reconhecimento por parte dos superiores e da sociedade; o relacionamento ruim com os pares e/ ou equipe; as demissões e aspectos decorrentes da Organização de Trabalho (jornada de trabalho, pressão por resultados; decisões sobre as quais não se tem autonomia; e as falhas no sistema do banco). Por outro lado, os entrevistados apontaram como principais *fontes de prazer* o reconhecimento por parte dos pares, dos clientes, da sociedade como um todo e da Organização de Trabalho (sendo esta última mencionada através do salário).

Ao serem questionados sobre a ocorrência de *imprevistos* em sua atividade, os gerentes foram enfáticos em admitir que os imprevistos são corriqueiros. As principais fontes de imprevistos são as demandas dos clientes, as ausências de funcionários, as falhas no sistema do banco, as faltas de dinheiro em caixa, a segurança e as reuniões internas, que algumas vezes acontecem durante o horário de expediente, o que prejudica o andamento dos atendimentos.

Com relação aos *riscos* enfrentados pelos gerentes de banco em sua atividade, podemos destacar os riscos pessoais, devido ao contato direto com os clientes; riscos à

saúde, resultantes da própria sobrecarga de trabalho; riscos de crédito; riscos de fraudes e riscos de assalto, seqüestro ou roubo.

Sobre a *saúde*, os gerentes que participaram da pesquisa destacaram como principais problemas de saúde relacionados ao trabalho as LER (Lesões por Esforços Repetitivos), a síndrome do túnel de carpo, problemas de coluna, problemas gastrointestinais (úlcera, gastrite, falta de apetite), colesterol alto, problemas na visão e dermatite. Elencaram também como principais alterações psíquicas relacionados à sua atividade: nervosismo, irritabilidade, alterações do sono (insônia e pesadelos com o trabalho), depressão, tensão, estresse e dificuldade de concentração.

Em decorrência da própria configuração do trabalho gerencial, que solicita dedicação intensa e sobrecarga nas jornadas de trabalho, confirmamos que, na maioria das vezes, há uma influência negativa do trabalho nas *relações familiares*; principalmente porque o sentimento de que devem estar sempre disponíveis para a empresa faz com que deixem sua família em segundo plano de segunda à sexta. Verificamos que os gerentes de banco tendem a fazer uma clara distinção entre a semana (de segunda a sexta), que é dedicada integralmente aos interesses da empresa e os finais de semana, destinados à convivência familiar, o que parece ser uma forma de compensação para com a família.

Diante de tal contexto, podemos nos utilizar de uma das perguntas que pautou a construção da Psicodinâmica do Trabalho: ‘como faz a maior parte das pessoas para manter-se em suas jornadas de trabalho e não enlouquecerem?’. Essa pergunta ecoa em nossas mentes todos os dias ao nos deparamos com as condições de trabalho vivenciadas nos dias de hoje. A atividade dos gerentes, em especial, nos faz refletir sobre essa questão. Ao chegar nas agências para realizar as entrevistas, os gerentes sorriam ao saber que uma psicóloga iria entrevistá-los. Alguns soltavam piadas como: “A gente está ficando doido mesmo!”. Outros afirmavam, ao final, que aquele momento tinha funcionado como um desabafo para eles. Percebemos então, que o nosso estudo surgiu em um momento sócio-histórico importante para essa categoria.

Diante de tanta sobrecarga, jornadas extenuantes, dias completamente intensos, metas sufocantes, estresse, exigências de qualificação, entre outras atribuições, o que faz com que os gerentes acordem com ânimo para trabalhar e dediquem todas as suas forças à concretização dos resultados e satisfação dos clientes? Será a remuneração elevada? O status social? O reconhecimento por parte da família ou da instituição?

Questão complexa esta, e que não possui uma só resposta. O que observamos em nossas análises é que cada gerente é único e possui histórias diversas de inserção e permanência nas instituições, bem como percepções específicas acerca de sua própria atividade. E nesse sentido, percorremos apenas uma ínfima parcela do caminho que nos conduz à apreensão desses fenômenos como um todo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aktouf, O. (1996). *A administração entre a tradição e a renovação*. São Paulo: Ed. Atlas S.A.
- Alauf, M. (2007). Formação. *Laboreal*, 3, (1), 54-56. Disponível em <http://laboreal.up.pt/revista/artigo.php?id=37t45nSU5471122987295582351>
- Alves-Mazzotti, A.J. e Gewandszanajder, F. (2002). *O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa*. São Paulo: Ed Thomson.
- Araújo, A.J.da S. (2001). *Paradoxos da modernização: terceirização e segurança em uma refinaria de petróleo*. Tese (Doutorado em Saúde Pública), Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro.
- Araújo, R.de C.S. (2005). *O Rodízio de gerentes gerais de uma organização bancária: elementos para uma reconstrução das práticas*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- Athayde, M.(1988). *Processo produtivo, espaço educativo: um campo de lutas*. Dissertação (Mestrado em Educação), Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa.
- Athayde, M.R.C. (1996). *Gestão de Trabalho e Modernidade. Questões para a Engenharia de Produção*. Tese de Doutoramento, UFRJ, Rio de Janeiro.
- Aubert, N. (2003). *Le culte de l'urgence*. Paris: Flammarion.
- Barus-Michel, J. e Enriquez, E. (2002). Poder. Em: Barus-Michel, J.; Enriquez, E. e Lévy, A. (coord.). (2002). *Dicionário de Psicossociologia*. Lisboa, Portugal: Climepsi editores.
- Biazz Jr, F. (1994). O trabalho e as organizações na perspectiva sócio-técnica. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, 34(1):30-37. Jan/Fev.
- Borges, M.E.S. (2004). Trabalho e gestão de si – para além dos “recursos humanos”. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 2004, vol. 7, pp. 41-49.
- Borges, M. E. S. (2006). *O rei está nu: tramas e urdiduras por uma gestão do trabalho*. Tese apresentada ao Programa de Pós Graduação em Psicologia Social na Universidade do Estado do Rio de Janeiro.
- Bouffartigue, P. (2002). *Os executivos entram na roda*. Disponível em: <http://diplo.uol.com.br/imprima346>; Acessado em 16/10/2006.
- Braverman, H. (1987). *Trabalho e Capital Monopolista: A degradação do trabalho no século XX*. Rio de Janeiro: Zahar Editores.
- Brito, J.C. de. (2006a). Trabalho Prescrito. Em: Pereira, I.B. e Lima, J.C.F. (coord.) (2006). *Dicionário da Educação Profissional em Saúde*. Rio de Janeiro: EPSJV.

- Brito, J.C. de. (2006b). Trabalho Real. Em: Pereira, I.B. e Lima, J.C.F. (coord.) (2006). *Dicionário da Educação Profissional em Saúde*. Rio de Janeiro: EPSJV.
- Brito, J.C. de; Neves, M.Y. e Athayde, M. (orgs.). (2003). *Caderno de textos: Programa de formação em saúde, gênero e trabalho nas escolas*. João Pessoa: Ed. Universitária/ UFPB.
- Bucasio, E. e col. Transtorno de estresse pós-traumático como acidente de trabalho em um bancário: relato de um caso. *Rev. psiquiatr. Rio Gd. Sul*, Porto Alegre, v. 27, n. 1. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-81082005000100011&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-81082005000100011&lng=en&nrm=iso)>. Acessado em: 13/12/2008.
- Canguilhem, G. (1965). Le vivant et son milieu. Em: Canguilhem, G. (1992). *La Connaissance de la vie*. Paris, Librairie Philosophique J. Vinn. Tradução de Patrícia Netto.
- Canguilhem, G. (1996). *O normal e o patológico*. Rio de Janeiro: Forense/ São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Canguilhem, G. (2001). Meio e Normas do homem no trabalho. *Pró-posições*, v. 12, n 2-3 (35-36), jul-nov.
- Caponi, S. (1997). Georges Canguilhem y el Estatuto Epistemológico del Concepto de Salud. *História, Ciências, Saúde, Maguinhos*. IV (2): 287-307, jul-out.
- Castells, M. (2006). *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra.
- Chanlat, J. (2006). Mitos e realidades sobre o estresse dos gerentes. Em: Davel, E. e Melo, M.C.O.L. (org) (2005). *Gerência em ação: Singularidades e Dilemas do trabalho gerencial*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Clot, Y. (2001). Clinique du travail, clinique du réel. *Le journal des psychologues*, 185, 48-51.
- Clot, Y. (2006a). *A função psicológica do trabalho*. Petrópolis: Editora Vozes.
- Clot, Y. (2006b). Vygotski: para além da Psicologia Cognitiva. *Pró-posições*, v. 17, n. 2 (50), p. 19-30.
- Clot, Y. (2007). Trabalho e sentido do trabalho. Em Falzon, P. (2007). *Ergonomia*. São Paulo: Editora Blucher.
- Costa, M.S. (2003). *Reestruturação produtiva, sindicatos e a flexibilização das relações de trabalho no Brasil*. RAE-eletrônica, v. 2, n. 2, jul-dez/2003. Disponível em <http://www.rae.com.br/eletronica/index>
- Costa, R. da. (2004). Sociedade de Controle. *São Paulo em perspectiva*. 18(1): 161-167.

- Cru, D. (1986). *Coletivo e Trabalho de Ofício: Sobre a Noção de Coletivo de Trabalho. Plaisir et Souffrance dans le Travail*, Séminaire Interdisciplinaire de Psychopathologie du Travail, Paris: AOCIP, 1v. pp. 43-49.
- Cru, D. (1988). As regras de ofício. *Plaisir et Souffrance dans le Travail*, Séminaire Interdisciplinaire de Psychopathologie du Travail, Paris: AOCIP, 2v.
- Cru, D. e Dejours, C. (1987). Saberes de Prudência nas profissões da construção civil – Nova contribuição da Psicologia do Trabalho à análise da prevenção de acidentes na construção civil. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*. São Paulo, Vol. 15, nº 59, p. 30-34, jul/ago/set.
- Daniellou, F. (1992). *Le statut de la pratique et des connaissances dans l'intervention ergonomique de conception*. Thèse (Doctorat) – Laboratoire d'Ergonomie des Sistemes Complexes, Université Victor Segalen Bordeaux 2, Bordeaux, 1992 (collection Thèses et Mémoires).
- Daniellou, F.; Laville, A. e Teiger, C. (1989). Ficção e Realidade do trabalho operário. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, nº 68, vol. 17, out-dez.
- Davel, E. e Melo, M.C.O.L. (2005). Singularidades e transformações no trabalho dos gerentes. Em: Davel, E. e Melo, M.C.O.L. (org) (2005). *Gerência em ação: Singularidades e Dilemas do trabalho gerencial*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Dejours, C. (1986). Por um novo conceito de saúde. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*. São Paulo, nº 54, vol 14, p. 7-11, abr/mai/jun.
- Dejours, C. (1988). Sofrimento e prazer no trabalho: a abordagem pela psicopatologia do trabalho. Em: Lancman, S. e Sznelwar, L.I. (orgs). (2004). *Cristophe Dejours: Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Rio de Janeiro/ Brasília: Fiocruz/ Paralelo 15.
- Dejours, C. (1992a). *A loucura do trabalho*. São Paulo: Cortez Ed.
- Dejours, C. (1992b). Para uma clínica da mediação entre psicanálise e política: a psicodinâmica do trabalho. Em: Lancman, S. e Sznelwar, L.I. (orgs). (2004). *Cristophe Dejours: Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Rio de Janeiro/ Brasília: Fiocruz/ Paralelo 15.
- Dejours, C. (1993a). Addendum: da psicopatologia à psicodinâmica. Em: Lancman, S. e Sznelwar, L.I. (orgs). (2004). *Cristophe Dejours: Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Rio de Janeiro/ Brasília: Fiocruz/ Paralelo 15.

- Dejours, C. (1993b). Inteligência Operária e Organização do Trabalho: a propósito do Modelo Japonês. Em: Hirata, H. (org.). (1993). *Sobre o modelo japonês*. São Paulo: EDUSP.
- Dejours, C. (1993c). Inteligência Prática e sabedoria prática: duas dimensões esquecidas. Em: Lancman, S. e Sznelwar, L.I.(orgs). (2004). *Cristophe Dejours: Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Rio de Janeiro/ Brasília: Fiocruz/ Paralelo 15.
- Dejours, C. (1993/2). Cooperação e construção da identidade em situação de trabalho. *Futur antérieur*, n. 16, pp. 41-52.
- Dejours, C (1994a). O trabalho como enigma. Em: Lancman, S. e Sznelwar, L.I. (orgs). (2004). *Cristophe Dejours: Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Rio de Janeiro/ Brasília: Fiocruz/ Paralelo 15.
- Dejours, C. (1994b). Entre sofrimento e reapropriação: O sentido do trabalho. Em: Lancman, S. e Sznelwar, L.I. (orgs). (2004). *Cristophe Dejours: Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Rio de Janeiro/ Brasília: Fiocruz/ Paralelo 15.
- Dejours, C. (1998). Contribution de la clinique et de la psychopathologie du travail à la définition du travail. Rencontres pluridisciplinaires autour du travail. Laboratoire George Friedmann. *Performances Humaines et Techniques*, HS (Mai), 32-41.
- Dejours, C. (2004a). Epistemologia Concreta e Ergonomia. Em: Daniellou, F. (2004). *A ergonomia em busca de seus princípios*. São Paulo: Edgard Blücher.
- Dejours, C. (2004b). Subjetividade, trabalho e ação. *Revista Produção*, v. 14, n.3, p. 027- 034.
- Dejours, C. (2008). *Cadernos de TTO, 2 – Avaliação do trabalho submetida à prova real*. São Paulo: Blucher.
- Dejours, C., Dessors, D. e Derslaux, F. (1993). Por um trabalho, fator de equilíbrio. *Revista de Administração de Empresas*, 33(3): 98-104, Mai/ Jun. São Paulo.
- Dejours, C. e col. (1994). *Psicodinâmica do Trabalho*. São Paulo: ed. Atlas.
- DIEESE. *Índice do Boletim DIEESE - Julho de 1997*. Disponível em <http://www.dieese.org.br/bol/esp/estjul97.xml>. Acessado em 13/11/2008.
- Dejours, C.; Abdouchelli, E.; e Jayet, C. (1994). *Psicodinâmica do trabalho: Contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. São Paulo, SP: Atlas.
- Doppler, F. (2007). Trabalho e Saúde. Em: Falzon, P. (editor) (2007). *Ergonomia*. São Paulo: Editora Blücher.

- Druck, G e col. (2002). Bancário: um emprego de múltiplos riscos. *Caderno CRH*, Salvador, n. 37, p. 217-233, jul./dez. 2002.
- Durribe, L. (2002). Formação, trabalho, juventude: uma abordagem ergológica. *Pró-positões*, v. 13, n. 3 (39), p. 19 – 30.
- Durribe, L. e Schwartz, Y. (2008). Glossário de Ergologia. *Laboreal*, v. IV, n.1, p. 23 - 28.
- Enriquez, E. (1997). O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. *Revista de Administração Eletrônica*, São Paulo, EAESP/FGV, 37 (1): 18-29.
- Enriquez, E. (2007). *As figuras do poder*. São Paulo: Via Lettera Editora e Livraria.
- Falzon, P. (2007). Natureza, objetivos e conhecimentos da ergonomia: elementos de uma análise cognitiva da prática. Em: Falzon, P. (editor) (2007). *Ergonomia*. São Paulo: Editora Blücher.
- Ferreira, L.L. (1993). Análise Coletiva do Trabalho. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*. N° 78, vol 21, abr-maio-jun.
- Ferreira, M. C. e Barros, P. C. R. (2003). (In)Compatibilidade Trabalho Prescrito – Trabalho Real e vivências de prazer-sofrimento dos trabalhadores: um diálogo entre a Ergonomia da Atividade e a Psicodinâmica do Trabalho. *Revista Alethéia*, Ulbra, Canos, RS.
- FEBRABAN. (2008). *Pesquisa: o setor bancário em números*. Disponível em: <[http://www.febraban.org.br/p5a\\_52gt34++5cv8\\_4466+ff145afbb52ffrtg33fe364551i5411pp+e/sitefebraban/informacoes\\_do\\_setor.pdf](http://www.febraban.org.br/p5a_52gt34++5cv8_4466+ff145afbb52ffrtg33fe364551i5411pp+e/sitefebraban/informacoes_do_setor.pdf)> Acessado em 13/09/2008.
- Fleury, A. e Vargas, N. (1983). Aspectos Conceituais. In: Fleury, A. e Vargas, N. (orgs). *Organização do Trabalho: Uma abordagem interdisciplinar*. São Paulo: Atlas.
- Foucault, M. (1989). *Vigiar e Punir*. Petrópolis: Ed. Vozes.
- Gaulejac, V. de. (2007). *Gestão como doença social: Ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. Aparecida, SP: Idéias e Letras.
- Garcia, M.F. (1999). *Reestruturação Bancária no Brasil nos anos 90 e os efeitos sobre as relações de trabalho: algumas evidências recentes*. I Jornada de Economia Política – SEP/ ANPEC, dez. Vitória, ES.
- Glina, D.M.R.; Rocha, L.E.; Batista, M.L. e Mendonça, M.G.V. (2001). Saúde Mental e trabalho: uma reflexão sobre o nexo com o trabalho e o diagnóstico, com base na prática. *Caderno de Saúde Pública*. Rio de Janeiro. 17 (3):607-616, mai-jun.
- Goldberg, P. (1980). *A saúde dos executivos: como identificar sinais de perigo para a saúde e levar a melhor contra o estresse*. Rio de Janeiro: Zahar.

- González Rey, F.L. (2002). *Pesquisa Qualitativa em psicologia: caminhos e desafios*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Gorz, A. (1989). O despotismo de fábrica e o seu futuro. Em: Gorz, A. (org.) (1989). *A crítica da divisão do trabalho*. São Paulo: Livraria Martins Fontes Ed. Ltda.
- Grisci, C.L.I. (2002). *Tempos Modernos, Tempos Mutantes: Produção de subjetividade na reestruturação do trabalho bancário*. SOCIUS Working Papers, nº3/2002. Disponível em <http://pascal.iseg.utl.pt/~socius/index.htm>.
- Grisci, C.L.I. e Dengo, N. (2003). Universidades Corporativas: Modismo ou Inovação? *REAd*, Edição 35, Vol. 9, No. 5, set-out.
- Grisci, C.L.I. e Bessi, V.G. (2004). *Modos de trabalhar e de ser na reestruturação bancária*. Sociologias, Porto Alegre, ano 6, nº 12, jul/dez 2004, p. 160-200.
- Guérin, F. e col (2001). *Compreender o trabalho para transformá-lo: a prática da Ergonomia*. São Paulo: Ed Edgard Blücher LTDA.
- Haefliger, S. (2004). *O assalariado ideal segundo o gerenciamento pós-moderno*. Disponível em <http://diplo.uol.com.br/imprima909>; Acessado em 06/06/2006.
- Harvey, D. (1992). *Condição Pós Moderna*. São Paulo: Edições Loyola.
- Hirata, H. e Kergoat, D. (2007). Novas configurações da divisão sexual do trabalho. *Cadernos de Pesquisa*, v. 37, n. 132, p. 595-609.
- Janini, C. (2005). *Executivos em apuros*. Disponível em:  
[http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/executivos/fique\\_por\\_dentro/070605-pesquisas\\_demissao.shtml](http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/executivos/fique_por_dentro/070605-pesquisas_demissao.shtml). Acesso em: 27/10/ 2006.
- Jinkings, N. (1995) *O mister de fazer dinheiro: Automatização e Subjetividade no Trabalho Bancário*. São Paulo: Boitempo Editorial.
- Jinkings, N. (2002). *Trabalho e Resistência na "fonte misteriosa": os bancários no mundo da eletrônica e do dinheiro*. Campinas, SP: Editora da Unicamp; São Paulo: Imprensa Oficial do Estado.
- Jobert, G. (1999). A inteligência no trabalho. Em: Carré, P. e Caspar, P. (orgs). (1999). *Tratado das ciências e das técnicas da formação*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Kladis, C.M. e Freitas, H. O gerente nas organizações: funções, limitações e estilos decisórios. São Paulo: *Revista Ser Humano (RH)*, ano XXX, n 109, Junho 1996, p. 33 –35.
- Larangeira, S.M.G. (1997). *Reestruturação produtiva no setor bancário: A realidade dos anos 90*. Educação & Sociedade, ano XVIII, nº 61, dezembro/ 97.

- Laville, C. e Dionne, J. (1999). *A construção do saber: Manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Porto Alegre: Editora UFMG/ ArtMed.
- Leite, M.P. (1994). *O futuro do trabalho: Novas tecnologias e subjetividade operária*. São Paulo: Editora SCRITTA, em co-edição com a FAPESP.
- Lhuilier, D. (2002). Trabalho. Em: Barus-Michel, J.; Enriquez, E. e Lévy, A. (coord.). (2002). *Dicionário de Psicossociologia*. Lisboa, Portugal: Climepsi editores.
- Lima, M.E.A. (2006). Os problemas de saúde na categoria bancária: considerações acerca do estabelecimento do nexo causal. Em: Amazarray, R. (org.). (2006). *Trabalho Bancário e saúde mental no paradigma da excelência. Boletim da Saúde*. Porto Alegre; Volume 20; Número 1.
- Linhart, D. (2002). *As causas da angústia operária*. Disponível em <http://diplo.uol.com.br/imprima320>; Acessado em 11/10/2006
- Linhart, D. (2006a). *A caminho da desumanização*. Disponível em <http://diplo.uol.com.br/imprima1265>; Acessado em 06/06/2006.
- Linhart, D. (2006b). *As empresas e o engajamento total dos empregados*. Disponível em <http://www.unisinos.br/ihu>
- Lipietz, A. (1989). *O fordismo periférico*. In Ensaios FEE. Porto Alegre, nº10, vol.2, 1989.
- Llory, M. (1999). *Acidentes industriais: o custo do silêncio: operadores privados da palavra e executivos que não podem ser encontrados*. Rio de Janeiro: Editora MultiMais.
- Lombardi, M.R. (1997). Reestruturação produtiva e condições de trabalho: Percepções dos trabalhadores. *Educação & Sociedade*, ano XVIII, nº 61, dezembro/97.
- Longo, R. M. J. (1995). *Gestão da Qualidade: Evolução Histórica, Conceitos Básicos e Aplicação na Educação*. Trabalho apresentado no seminário “Gestão da Qualidade na Educação: Em Busca da Excelência”, dias 9 e 10 de novembro de 1995, no Centro de Tecnologia de Gestão Educacional, SENAC — SP.
- Maggi, B. (2006). *Do agir organizacional: um ponto de vista sobre o trabalho, o bem estar e a aprendizagem*. São Paulo: Edgard Blücher.
- Maglin, S. A. (1989). Origem e funções do parcelamento das tarefas: Para que servem os patrões? Em: Gorz, A. (org.) (1989). *A crítica da divisão do trabalho*. São Paulo: Livraria Martins Fontes Ed. Ltda.

- Markowitz, M.A. (2004). *Bancos e banqueiros, empresas e famílias no Brasil.* Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós Graduação em Antropologia Social, Museu Nacional, Universidade Federal do Rio de Janeiro.
- Mascia, F. L. (2007) O trabalho da supervisão: o ponto de vista da ergonomia. In: Falzon, P. (Org.). *Ergonomia*. São Paulo: Blucher, v. 1, p. 609-625.
- Melo, M.C.O.L. (1999). *O gerente e a função gerencial nas organizações pós reestruturação produtiva*. Disponível em:  
<http://www.race.nuca.ie.ufrj.br/abet/vienc/ST19A.doc> Acessado em 27 de outubro de 2006.
- Merlo, A.R.C. e Barbarini, N. (2002). *Reestruturação produtiva no setor bancário brasileiro e sofrimento dos caixas executivos: um estudo de caso*. *Psicologia & Sociedade*; 14 (1): 103-122; jan./jun.2002.
- Miller-Burke J, Attridge M, Fass P. (1999). Impact of traumatic events and organizational response. A study of bank robberies. *J Occup Environ Med*. 41(2):73-83.
- Minayo, M.C.S. (2006). *O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde*. São Paulo – Rio de Janeiro: Hucitec – Abrasco.
- Ministério da Saúde. *Doenças Relacionadas ao Trabalho - Manual de Procedimentos para os Serviços de Saúde*. Disponível em:  
[<http://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/doencas\\_relacionadas\\_trabalho1.pdf>](http://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/doencas_relacionadas_trabalho1.pdf)  
 Acessado em 10/09/2008.
- Mota, C. M.; Tanure, B.; e Carvalho, A. N. (2008). Estresse e sofrimento no trabalho dos executivos. *Psicologia em revista*, v. 14, n.1, p. 107 -130.
- Montmollin, M. (org.) (1997). *Vocabulaire de l'Ergonomie*. Toulouse: ed. Octarès.  
 Traduzido por Athayde, V. e Athayde, M.
- Nassif, L. F. (2005). Origens e desenvolvimento da Psicopatologia do Trabalho na França (século XX): uma abordagem histórica. *Memorandum*, 8, 79-87. Disponível em: <http://www.fafich.ufmg.br/~memorandum/artigos08/nassif01.htm>. Acessado em 01/04/2007.
- Netz, J.A. e Mendes, J.M.R. (2006). O massacre dos trabalhadores bancários e a ação sindical: Sobrejornadas, metas excessivas, pressão, medo, práticas gerenciais autoritárias versus práticas preventivas. Em: Amazarray, R. (org.). (2006). Trabalho Bancário e saúde mental no paradigma da excelência. *Boletim da Saúde*. Porto Alegre; Volume 20; Número 1.

- Neves, M. Y. R. (1999). *Trabalho docente e saúde mental: a dor e a delícia de ser (estar) professora.* (Tese de doutoramento, UFRJ, Rio de Janeiro).
- Oddone, I. e Briante, G. (1981). *Redescobrir a experiência operária: por uma outra Psicologia do Trabalho.* Paris: Messidor/ Ed. Sociales. (Tradução: Dulcéa Machado).
- Nouroudine, A. (2004). Risco e atividades humanas: acerca da possível positividade aí presente. Em: Figueiredo, M., Athayde, M., Brito, J. & Alvarez, D. (orgs.). (2004). *Labirintos do Trabalho: interrogações e olhares sobre o trabalho vivo.* Rio de Janeiro: DP&A Editora.
- Oliveira, R. M. R. de . (2001). *A abordagem das lesões por esforços repetitivos/distúrbios osteomoleculares relacionados ao trabalho - LER/DORT no Centro de Referência em Saúde do Trabalhador do Espírito Santo - CRST/ES.* [Mestrado] Fundação Oswaldo Cruz, Escola Nacional de Saúde Pública, 143 p.
- Ortsman, O. (1984). *Mudar o trabalho: as experiências, os métodos, as condições de experimentação social.* Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Passetti, E. (1999). Sociedade de Controle e Abolição da punição. *São Paulo em perspectiva.* 13(3), p. 56-66.
- Penteado, G. (2007). Assalto a bancos em SP foi o dobro do divulgado. *Folha de São Paulo.* Disponível em <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/cotidiano/ult95u134919.shtml>>. Acessado em 15/12/2008.
- Portal G1: Edição São Paulo. (2008) *Assaltos a bancos aumentam no fim do ano, diz presidente de sindicato.* Disponível em: <<http://g1.globo.com/Noticias/SaoPaulo/0,,MUL857024-5605,00-ASSALTOS+A+BANCOS+AUMENTAM+NO+FIM+DO+ANO+DIZ+PRESIDENTE+DE+SINDICATO.html>> Acessado em 15/12/1008.
- Rhinow, G. (2001). Inovando e Competindo por meio da gestão de pessoas. *RAE Light,* v. 8, n. 1, p. 2-7 . Jan./Mar.
- Sarriera, J. C. e Silva, M. A. da. (2003). O executivo pós moderno: transformações no trabalho e subjetividade. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho.* Volume 3, número 2, Julho – Dezembro, p. 35-62, 2003.
- Sato, L. e Bernardo, M.H. (2005). Saúde mental e trabalho: os problemas que persistem. *Ciência e Saúde coletiva.* 10(4): 869-878.

- Schwartz, Y. (1992). *Travail et Philosophie. Convocations mutuelles*. Toulouse: Edições Octarès.
- Schwartz, Y. (2005). Atividade. *Laboreal*, v. 1, n. 1, p. 63-64.
- Schwartz, Y. e Durrive, L. (orgs). (2007). *Trabalho e Ergologia: Conversas sobre a atividade humana*. Niterói: Editora da Universidade Federal Fluminense.
- Segnini, L. (1988). *A liturgia do Poder: trabalho e disciplina*. São Paulo: Educ.
- Segnini, L. (1998). *Mulheres no trabalho bancário*. São Paulo: Edusp.
- Seligmann-Silva, E. (1994). *Desgaste mental no trabalho dominado*. Rio de Janeiro/São Paulo: Editora UFRJ/Cortez Editora.
- Sennett, R. (1999). *A corrosão do caráter: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Ed. Record.
- Serva, M. e Ferreira, J.L.O. (2006). O fenômeno workaholic na gestão de empresas. *Revista de Administração Pública*, v.40, n.2, Rio de Janeiro, mar./abr.
- Silva, J. V. A. (2006). *As relações de trabalho, família e sucesso: um estudo com gerentes*. Dissertação de Mestrado. Programa de Mestrado Acadêmico em Administração. Universidade do Vale do Itajaí.
- Silva, C. (2006). Sobre a Psicologia Ergonômica de Jacques Leplat. *Laboreal*, 2, (2), 47-61. Disponível em <http://laboreal.up.pt/revista/artigo.php?id=48u56oTV6582233896523;2942>.
- Sindicato dos Bancários de Brasília. (2007). *Bancários são maiores vítimas de doenças ocupacionais*. Disponível em: <[http://www.bancariosdf.com.br/bancariosdf/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1412&Itemid=81](http://www.bancariosdf.com.br/bancariosdf/index.php?option=com_content&task=view&id=1412&Itemid=81)>. Acessado em 10/12/2008.
- Soares, J. C. e Dantas, M. A. (2006). Considerações sobre a morte e o morrer na hipermordernidade. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*. UERJ, RJ, Ano 6, n. 2.
- Souza, P. C. Z. e Athayde, M. (2006). A contribuição da abordagem clínica de Louis Le Guillant para o desenvolvimento da Psicologia do Trabalho. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, UERJ, Ano 6, Nº 1.
- Souza, L.A.S. (2007). *Na ponta da linha das agencias: a atividade e a saúde de caixas bancários*. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, Pb.
- Telles, A.L. e Alvarez, D. (2004). Interfaces ergonomia- ergologia: uma discussão sobre trabalho prescrito e normas antecedentes. Em: Figueiredo, M. e col. (orgs.). (2004).

- Labirintos do Trabalho: interrogações e olhares sobre o trabalho vivo.* Rio de Janeiro: DP&A.
- Teodósio, A.S.S.; Gaspar, R.M. e Rodrigues, J.R.G. (1998). *Novas Tecnologias Organizacionais: Impactos e Transformações na Gerência de Linha.* Trabalho apresentado e publicado nos Anais Eletrônicos do XXII Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Foz do Iguaçu/PR: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração.
- Tremblay, D.G. (2005). Gerentes e a conciliação entre trabalho e família. Em: Davel, E. e Melo, M.C.O.L. (org) (2005). *Gerência em ação: Singularidades e Dilemas do trabalho gerencial.* Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Vasconcelos, R. e Lacomblez, M. (2004). Entre a auto-análise do trabalho e o trabalho de auto-análise: desenvolvimentos para a psicologia do trabalho a partir da promoção da segurança e saúde no trabalho. Em: Figueiredo, M.; Athayde, M.; Brito, J. e Alvarez, D. (orgs). (2004). *Labirintos do trabalho: interrogações e olhares sobre o trabalho vivo.* Rio de Janeiro: DP&A.
- Weber, M. (2006). *A ética protestante e o espírito do capitalismo.* São Paulo: Editora Martin Claret.
- Wisner, A. (1994). *A inteligência no trabalho: textos selecionados de ergonomia.* São Paulo: Fundacentro.
- Zarifian, P. (2001a). *Objetivo competência: por uma nova lógica.* São Paulo: Atlas.
- Zarifian, P. (2001b). Mutação dos sistemas produtivos e competências profissionais: a produção industrial de serviço. In: Salerno, M. (org.). *Relação de serviço: produção e avaliação.* São Paulo: SENAC São Paulo.

## ANEXOS

## Anexo I

### Roteiro de Entrevista

I. Dados de identificação:

1. Sexo:
2. Idade:
3. Estado Civil:
4. Número de Filhos:
5. Grau de escolaridade:
6. Renda (pessoal/ familiar):
7. Cargo/ Função:

II. Roteiro de Entrevista

1. Fale-me sobre sua trajetória profissional anterior e posterior à sua inserção neste banco (explicitando quando e como você se tornou um gerente.)
2. Você teve algum treinamento antes de começar a trabalhar na função de gerente? Se SIM, como foi esse treinamento (duração, carga horária, temas abordados) e como você o avalia? Se NÃO, como foi que aprendeu o trabalho atual?
3. Como se dá a divisão de trabalho na agência? A quem você se reporta?
4. Quais as diferenças em termos de responsabilidades e atribuições que você vivenciou ao se tornar gerente?
5. Descreva, detalhadamente, seu dia de trabalho, tomando por referência um dia intenso e um dia normal (Qual o processo de trabalho? Como se realiza?).
6. Se eu fosse seu sócio (muito parecido com você) e tivesse que substituí-lo, que orientações você me daria de maneira que ninguém percebesse a substituição?
7. Que tipo de imprevistos ocorrem, geralmente, em seu trabalho como gerente? Como você costuma lidar com esses imprevistos?
8. Que tipos de risco são mais comuns ao seu trabalho? Você já experimentou alguma situação de risco? Como foi essa experiência?
9. Como você avalia as suas condições de trabalho, no tocante a mobiliário, salário, benefícios, instalações, equipamentos, instrumentos, jornada de trabalho?
10. O que mais lhe dá prazer no seu trabalho?
11. O que mais lhe faz sofrer em seu trabalho?
12. Como se dão as relações com os funcionários que fazem parte de sua equipe; com as outras gerências; com a gerência a qual se reporta; e com os clientes?
13. Como você caracteriza seu estilo de gestão?
14. Você se sente reconhecido? Quais as principais formas de reconhecimento?
15. Em que momentos você gostaria de não ser o gerente?
16. Você teve algum tipo de problema de saúde nos últimos tempos? Quais? Precisou se afastar do trabalho? Por quanto tempo? Você identifica alguma relação entre esses problemas de saúde e seu trabalho?
17. Em que medida seu trabalho interfere na dinâmica familiar?
18. O que você costuma fazer no seu tempo extra-trabalho (investigar formas de lazer preferidas)? Exerce alguma outra atividade profissional?
19. Quais suas expectativas quanto ao futuro profissional?
20. Então, diante de tudo isso, o que é ser gerente para você?

**Anexo II**  
**Tabela de Caracterização dos Participantes**

Part.	Sexo	Idade	Estado Civil	Nº Filhos	Escola ridade	Área de Form ação	Banco	Fun ção	Renda Familiar	Renda Pessoal
1	M	47	Casado	2	Superior Completo	Adm	Pv	GG	R\$ 9.000,00	R\$ 7.200,00
2	M	43	Casado	2	Superior Completo	Economia e Direito	Pb	GPF	R\$ 6.000,00	R\$ 5.100,00
3	M	28	Solteiro	-	Superior Completo	Ciências Contábeis	Pb	GPF	R\$ 5.200,00	R\$ 5.200,00
4	M	46	Casado	3	Superior Completo	Direito	Pb	GG	R\$ 7.000,00	R\$ 6.300,00
5	M	34	Divorciado	1	Pós Graduado em Finanças Corporativas	Ciências Contábeis	Pv	GG	--	--
6	F	35	Casada	1	MBA em Marketing	Adm	Pv	GG	R\$ 7.000,00	R\$ 7.000,00
7	M	35	Casado	2	Superior Completo	Direito e Adm	Pv	GG	R\$ 12.000,00	R\$ 6.000,00
8	M	38	Casado	2	Superior Completo	Ciências Contábeis	Pv	GG	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00
9	M	47	Casado	2	Pós Graduado	Adm	Pb	GSOU GA	R\$ 15.000,00	R\$ 8.000,00
10	M	47	Casado	2	Superior Completo	Economia	Pb	GG	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00
11	M	38	Casado	2	Superior Completo	Ciências Contá	Pv	GPJ	R\$ 4.000,00	R\$ 3.600,00

					leto	beis				
12	M	31	Casado	1	Superior em Curso	Economia	Pv	GP F	R\$ 7.000,00	R\$ 5.300,00
13	M	39	Casado	2	Superior Incompleto	Matemática	Pv	GAt	R\$ 2.600,00	R\$ 2.600,00
14	M	31	Divorciado	2	Superior em Curso	Sistemas de Informação	Pv	GPJ	R\$ 3.200,00	R\$ 3.200,00
15	M	29	Casado	--	Superior em Curso	Economia	Pb	GAt	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00
16	M	41	Casado	2	Superior Completo	Ciências Contábeis	Pb	GAt	R\$ 7.000,00	R\$ 4.550,00

### Anexo III

#### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado (a) Senhor (a)

Esta pesquisa é sobre as vivências subjetivas dos gerentes bancários e está sendo desenvolvida por Thaís Augusta Cunha de Oliveira, aluna do Programa de Mestrado em Psicologia Social, da Universidade Federal da Paraíba, sob a orientação do Prof Dr. Anísio José da Silva Araújo.

Os objetivos do estudo são: analisar a relação entre o trabalho e a subjetividade de gerentes de instituições bancárias, focando-se nos impactos da intensificação do trabalho para a saúde dos gerentes e na investigação das dificuldades de conciliação da rotina de trabalho com a vida privada.

A finalidade deste estudo é fornecer aos bancários, particularmente aos gerentes, informações relevantes e fundamentais a esta categoria, acerca da relação trabalho – subjetividade desses profissionais.

Solicitamos a sua colaboração para esta entrevista, como também sua autorização para apresentar os resultados deste estudo em eventos da área de Psicologia e publicar em revista científica. Por ocasião da publicação dos resultados, seu nome será mantido em sigilo. Informamos que essa pesquisa não oferece riscos, previsíveis, para a sua saúde.

Esclarecemos que sua participação no estudo é voluntária e, portanto, o(a) senhor(a) não é obrigado(a) a fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pelo Pesquisador(a), podendo desistir da participação a qualquer momento da realização da pesquisa.

Os pesquisadores estarão à sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa.

Diante do exposto, declaro que fui devidamente esclarecido(a) e dou o meu consentimento para participar da pesquisa e para publicação dos resultados. Estou ciente que receberei uma cópia desse documento.

---

Assinatura do Participante da Pesquisa  
ou Responsável Legal

---

Assinatura da Testemunha

Contato com a Pesquisadora Responsável:

Caso necessite de maiores informações sobre o presente estudo, favor ligar para a pesquisadora Thaís Augusta Cunha de Oliveira.

Atenciosamente,

---

Thaís Augusta Cunha de Oliveira  
Pesquisadora Responsável

---

Anísio José da Silva Araújo  
Orientador