

**Universidade Católica de Santos**

**Mestrado em Gestão de Negócios**

**ASSÉDIO MORAL  
UMA VIOLÊNCIA ESTRATÉGICA**

**Wladimir Martins**

Santos  
2010

**Universidade Católica de Santos**  
**Mestrado em Gestão de Negócios**

**ASSÉDIO MORAL**  
**UMA VIOLÊNCIA ESTRATÉGICA**

**Wladimir Martins**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado de Gestão de Negócios da Universidade Católica de Santos - UniSantos, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Área de concentração: Organização e Gestão.  
Orientador: Prof. Dr. Antonio Carlos Freddo

Santos

2010

**“Sem trabalho toda vida apodrece,  
mas sobre um trabalho sem alma  
a vida se sufoca...”**

**Albert Camus**

# **Folha de Aprovação**

## **Agradecimentos**

**Prof. Dr. Antonio Carlos de Moura Freddo**  
professor e orientador, meu respeitoso  
e sincero agradecimento pelo período  
de produtiva convivência e orientação.

**Prof. Dr. Armando Rocha Junior**  
colega e amigo, presente no momento  
em que precisei de apoio e acolhimento.

**Juci**  
pelo companheirismo, grande auxílio  
para realizar este trabalho.

## RESUMO

Todas as atividades humanas são realizadas pelo fato de que os homens vivem juntos. A ação individual depende exclusivamente da presença de outros seres humanos. As realizações humanas são complexas e carregam características próprias do seu tempo. Um aspecto que permeia a história das realizações da humanidade e que insistentemente surpreende a própria espécie são os registros de ações violentas. A violência é um componente constante, detectado em qualquer momento da história; possui diversas representações com resultados invariavelmente danosos aos seres humanos. A violência assume, nas últimas décadas, uma roupagem inserida em um cenário já amplamente conhecido: a competição pela sobrevivência. O cenário está posto, a roupagem pode ser considerada nova, porém com nuances ainda a serem estudadas. A sociedade industrial, a nova roupagem, abriga, com suas organizações empresariais, o palco apropriado para que a violência praticada pelo homem sobre o homem se manifeste de modo inusitado. Dominação e violência são representações constantes nas organizações empresarias chamadas modernas. Do controle sobre os movimentos do corpo e da limitação da autonomia do pensamento no início do século XX, ao controle da vontade, do desejo e do inconsciente caracterizados no final do mesmo século e início do século atual, repetem-se, das mais variadas maneiras, sob as mais diversas razões, as ações violentas sobre o ser humano. Na ação do mais forte sobre o mais fraco é criada a relação de dependência usada para dominar, humilhar e expropriar a dignidade humana nas relações de trabalho constituídas sob a ideologia do êxito e da lucratividade ilimitada. Estudos específicos sobre a violência nas organizações constituem-se em uma área recente de pesquisa. Há pouco mais de 20 anos, a violência nas relações de trabalho assume aspecto relevante em virtude do número crescente de casos registrados, com maior repercussão social. Denominada Assédio Moral ou psicoterror no trabalho, concretiza-se ao produzir danos ao psiquismo humano, prejudicando a saúde emocional, comprometendo-lhe a autoestima e a identidade. Neste sentido esta pesquisa pretende responder ao questionamento: A violência nas organizações denominada “Assédio Moral” é usada intencionalmente como estratégia de gestão para que resultados financeiros cada vez maiores sejam atingidos através da superação individual e coletiva dos trabalhadores? Parte-se do pressuposto que a acirrada competição empresarial produz um processo de crescimento obsessivo e sem regras. Com base nas premissas descritas por Maquiavel (1999), que afirma serem os fins desejados as razões que justificam os meios empregados para atingi-los, as organizações modernas utilizam-se estrategicamente da natural competitividade da espécie para atingirem os seus objetivos? Coagido, o trabalhador compete, supera-se, faz o que for preciso para manter-se empregado a partir do cenário construído pela empresa? Será esse cenário determinante para que a violência se constitua? Para lidar com essas questões foram realizadas seis (06) pesquisas semi-dirigidas com gerentes gerais de agências bancárias situadas na cidade de Santos que indicaram, de modo unânime, a necessidade de amenizarem as pressões e cobranças exercidas em seu dia a dia de modo tal que não afetem a equipe de funcionários que gerenciam. Além desse aspecto, também de modo unânime, afirmaram sentir-se constrangidos ao serem expostos publicamente no *ranking* de desempenho geral da região em que se situam, e, se pudessem, acabariam com essa prática. Afirmam também que seguem as regras impostas pela empresa e que não existe outro modo de agir se quiserem permanecer como empregados que são. A partir dos resultados da pesquisa identifica-se o ambiente criado, intencionalmente, no setor de trabalho amplamente favorável ao surgimento de comportamentos de assédio moral, já que possui diversas variáveis que podem desencadear comportamentos perversos por parte dos empregados da empresa.

## ABSTRACT

All human activities occur due to the fact that people live together. Individual actions depend exclusively on the presence of another human beings. Human realizations are complex and carry characteristics pertinent to their time. One aspect that has permeated the history of human realizations and that has insistently astonished humankind is the record of violent acts. Violence is a constant component at any time in human history. It has diverse representations which invariably result in damage to human beings. In the last decades violence has taken on a new form within a widely known scenario: competition for survival. The scenario is set; the form can be considered new; however, its different nuances have yet to be studied. Industrial society, the new form, with its business entrepreneurships, shelters the appropriate place for the violence practiced by people against people to be manifested in an unusual manner. Domination and violence are constantly represented in the so-called modern business entrepreneurships. From the control over the movement of the body and the limitation on the autonomy of thinking in the beginning of the 20<sup>th</sup> century to the control of desire, wishes and of the unconscious mind at the end of that century and the beginning of the 21<sup>st</sup> century, there is a repetition of different kinds of violent acts against human beings due to diverse reasons. From the acts of the strong against the weak a relation of dependence is created; it is used to dominate, humiliate and expropriate human dignity in the workplace under the ideology of unlimited success and profit. Specific studies on violence in business organizations are recent research areas. For less than twenty years violence in the workplace has assumed relevance due to a growing number of registered cases bringing about greater social repercussion. Named as Moral Harassment or Psychoterror at the Workplace, it materializes when it damages the human psyche, harming people's emotional health and jeopardizing their self-esteem and identity. Thus, this study intends to answer the following research question: Is violence in business organizations, named as Moral Harassment, intentionally used as a management strategy so that bigger financial results can be achieved through individual and collective outwork? This research starts out with the presupposition that fierce competition produces obsessive and ruleless growth. Based on Machiavelli's (1999) premises which state that the desired ends are the reasons which justify the means employed to achieve them, do modern organizations strategically use natural competitiveness among the species in order to reach their goals? Constrained, under coercion, do employees compete, outwork, doing whatever is necessary to keep their jobs within the scenario built by the company? Will this scenario be determinant for violence to exist? In order to answer these questions, six semi-directed interviews were conducted with general banking managers who work in branches located in the city of Santos. They unanimously indicated the necessity to lessen the daily pressure and demands so that they do not affect the managers' employees. Moreover, the managers unanimously stated that they feel embarrassed as they are publicly exposed to regional performance rankings and affirmed that they would stop such practice if they could. Based on the results of the interviews, it was possible to identify the environment intentionally created to widely favor moral harassment behavior in the organizations as it has diverse variables that can incite perverse behavior from the company employees.

## **Lista de Ilustrações**

Figura 1 - Paralelo entre ideologia organizacional e os processos religiosos, 14

Figura 2 - Primeiro momento: fraqueza do indivíduo, angústia de destruição e impulsos agressivos, 37

Figura 3 - Segundo momento: projeção e identificação com o agressor, 37

Figura 4 - Terceiro momento: introjeção, 38

Figura 5 - Estratégias para a Socialização do Empregado nas Organizações Atuais (Comunicando expectativas), 46

Quadro 1 - Amostra utilizada – perfil dos entrevistados, 70



## SUMÁRIO

- 1 Introdução, 11
- 2 A Violência e as organizações, 17
  - 2.1 Violência. Alguns conceitos, 17
  - 2.2 Força, poder, dominação e violência, 17
  - 2.3 A violência nas organizações, 22
  - 2.4 A responsabilidade de saber-se mais forte, 31
  - 2.5 A força do poder concretizada no poder da força, 33
- 3 Gestão de Pessoas, 35
  - 3.1 Subjetividade, 35
    - 3.1.2 Subjetividade e objetividade: os pressupostos do conhecimento, 38
  - 3.2 Gestão de pessoas: Princípios, 41
    - 3.2.1 Administração de Recursos Humanos, ou do Potencial Humano ou do Capital Humano, ou..., 44
- 4 Subsistemas de Administração de Recursos Humanos: Visão crítica, 48
  - 4.1 Recrutamento e seleção, 48
  - 4.2 Avaliação de desempenho, 49
  - 4.3 Treinamento e desenvolvimento, 51
- 5 Assédio Moral: A concretização da violência, 52
  - 5.1 Imposição de norma, 52
    - 5.1.1 Comportamentos reativos às imposições de normas, 54
    - 5.1.2 Quando a gestão racional fracassa, 55
    - 5.1.3 O sofrimento psíquico no trabalho, 57
  - 5.2 Assédio moral: alguns conceitos, 57
    - 5.2.1 Perfil do agressor, 59
    - 5.2.2 Consequências para o psiquismo do agredido, 61
    - 5.2.3 A criminalização do Assédio Moral, 62
    - 5.2.4 A responsabilidade da organização, 64
- 6 Metodologia, 68
  - 6.1 Amostra, 68
  - 6.2 Procedimentos, 68
  - 6.3 Resultado da pesquisa, 69

6.4 Entrevistas realizadas,	70
6.5 Análise dos dados obtidos,	72
7 Considerações finais,	79
Referências,	81
Apêndice A - Transcrição das entrevistas,	85
Narrativa 1,	86
Narrativa 2,	93
Narrativa 3,	101
Narrativa 4,	110
Narrativa 5,	117
Narrativa 6,	124

## Introdução

Refletir sobre a violência nas organizações orientadas para a competitividade e a eficácia não quer dizer encontrar novas possibilidades para solucionar o problema.

Discutir a violência e as suas diversas manifestações na sociedade assume importância determinante para que o sentido do respeito ao ser humano não se perca ou se transforme a tal ponto que a violência se banalize e faça parte da vida de todos nós como algo natural ou, ainda pior, como algo necessário.

A organização moderna, aquela estruturada no século XX e orientada para o lucro, tem sido marcada por uma visão doutrinária dirigida, de um lado para a racionalização do trabalho, e de outro, para a maximização dos resultados financeiros, com marcada relação entre esses dois aspectos.

Taylor (1985), criador da “administração científica” e um dos expoentes da racionalização do trabalho, propõe que todo empregado deve ter em mente que cada fábrica existe, acima de qualquer outra expectativa, com a finalidade de pagar os dividendos esperados pelos seus proprietários.

Apesar de transcorridos tantos anos, as propostas e conceitos tayloristas ainda estão presentes nas organizações atuais. Mantêm-se dominante a idéia, decorrência do pensamento anteriormente citado, do resultado financeiro e dos meios materiais para obtê-lo, e a condição secundária dos trabalhadores nas organizações. A valorização da participação dos seres humanos para o funcionamento das organizações esbarra na importância excessiva dos fatores estruturais, além de desmedidas ações para o acúmulo de resultados econômicos.

A paranóia organizacional sobre os riscos para o seu negócio, as ameaças e as incertezas sobre o futuro dos seus investimentos precipitam ações de defesa e proteção dos seus interesses, questionáveis sobre diversos pontos de vista.

As organizações fazem valer o ditado que preconiza o ataque como sendo a melhor defesa. Em nome das ameaças que supõem existir, agem contra, defendem-se, a qualquer custo.

Sorel (1993) estabelece, em pontos opostos, conceitos como a força e a justiça. Quando, em uma relação, não é possível agir com justiça, age-se com a força, obtendo, dessa forma, o que é esperado. É provável que as organizações considerem essa premissa contundentemente.

Sorel (1993, p. 25) afirma, ainda, que a violência é “a filha decaída e degenerada da força”. Em uma sociedade embalada pela paixão pelo êxito a partir das relações competitivas, a menor idéia contrária a essa expectativa pode justificar, por quem espera pelo êxito, ações que

se afastem de qualquer idéia que coloque o ser humano e o respeito à sua condição subjetiva como fundamento da existência da sociedade e, conseqüentemente, das suas criações e realizações. Não seriam as organizações modernas criações humanas e a seu serviço devem ser colocadas?

A projeção de resultados financeiros superiores, metas sempre maiores se comparadas àquelas previstas para períodos anteriores, conferem uma condição otimista às organizações.

O otimismo incondicional possui as bases para reações imprevisíveis quanto à intensidade da violência empregada quando vêem frustradas suas intenções (SOREL, 1993, p. 17). Ações de retaliação são naturalmente justificadas nesses momentos.

Não parece exagero pensar que a violência nas organizações se baseia na busca compulsiva pelo resultado superior, pela valorização do negócio, incondicionalmente. A mera possibilidade do crescimento zero, ou não crescer de acordo com o previsto, aguça as defesas das organizações. As ações que realizarão a partir daí estarão justificadas e socialmente validadas sob a ótica capitalista, não importando quais sejam.

Sorel (1993, p. 22) afirma que

As doutrinas escolares sobre o direito natural se esgotaram numa simples tautologia: o justo é bom e o injusto é mau, se não se tivesse sempre admitido implicitamente que o justo se adapta a ações que se produzem automaticamente no mundo: é assim que os economistas por muito tempo sustentaram que as relações criadas sob o regime capitalista são perfeitamente justas, como resultante do curso natural das coisas [...].

Disciplinar, então, a relação com os trabalhadores torna-se fundamental. Todas as formas de ação das organizações resultam em um processo de controle disciplinar justificadas pela idéia de melhoria das condições da sociedade.

A racionalidade na elaboração desses controles sobre os empregados desenvolvidos pelas organizações pressupõe uma ação com estreita relação dialética entre o exercício do poder e da resistência. Decorre daí a tensão histórica na relação capital e trabalho.

Com variabilidade considerável, as manifestações do controle das organizações sobre os trabalhadores recebem diversas denominações. Desde gerenciamento das relações industriais até a gestão do ativo humano, passando por tantas outras denominações, a estratégia de relação com os trabalhadores contempla necessariamente ações de controle sobre o comportamento e, mais recentemente, sobre o psiquismo do trabalhador. Com o uso de estratégias de dominação sutil, ou explícita, ações repletas de conteúdo violento são

praticadas. Para um observador atento e crítico esses fatos são passíveis de serem constatados com relativa facilidade.

O surgimento do controle sobre o psiquismo do trabalhador não fez com que as organizações abdicassem do controle sobre o movimento, sobre o corpo do empregado; apenas sobrepôs-se mais uma ação de controle, mais perversa e questionável quando considerados conceitos humanistas. Ao atingir o psiquismo humano, a organização procura moldá-lo a seu favor, direcioná-lo de acordo com os seus interesses, capturá-lo de acordo com os seus objetivos.

Freddo (2004, p. 79) ressalta que

Enquanto a teoria administrativa fala de mudança de comportamento, de doutrinação, de procedimento padrão, a prática organizacional vai falar de um espectro de atuação que vai desde a *sedução* do sujeito, envolvendo-o em seus interesses através de promessas (que não irá cumprir), até a coerção, forçando a modificação de comportamentos, impondo hábitos e atitudes, impondo “novos valores”.

As estratégias de relacionamento com os empregados objetivam a fusão empresa e trabalhador e produzir, assim, um único sujeito, que atinja um objetivo determinado, objetivo esse definido pela organização.

Por outro lado, o dia-a-dia nas organizações gera o espaço onde se trabalha; horizonte de vida para seres humanos e grupos constituídos limitado por conceitos sócio-técnicos de controle.

*Lay-outs*, equipamentos, tarefas, metas, máquinas e tecnologia são os elementos que ligam empresas e pessoas. Nessa ótica, as organizações como “algo” constituído nada mais são do que a concretização do cotidiano e do pragmatismo humano. Como sempre, o ser humano é, seja onde for, o agente da sua trajetória. A coisificação da organização moderna simplifica a questão. Negar-lhe a ação sobre a subjetividade humana é negar a própria história da humanidade. Dominação, violência e instrumentos de controle são componentes da sociedade ao longo do seu desenvolvimento. Sob essa perspectiva, ao entendermos como natural a autoridade de alguém, desautoriza-se, ao mesmo tempo, a autoridade do outro. Sentir medo de quem possui a autoridade é, conceitualmente, algo esperado e estimulado.

O discurso da organização reproduz a sua ideologia, e a ideologia professada nas mais diversas formas de discurso organizacional não pode ser pensada somente como uma direção a seguir, uma manifestação do poder, pois retrata, também, a direção do medo que a sustenta.

Pagès et al. (2006, p. 84) apresentam um paralelo entre o domínio ideológico da organização e os ritos religiosos. Fazer com que os empregados creiam incondicionalmente nas suas

propostas significa ritualizar suas práticas, mistificar-se nas relações que constitui com os empregados, fazer-se adorar, mostrar-se como o caminho mais viável para a realização, quando não, mostrar-se como o único caminho possível, aquele que faz sentido.

Ao anunciar grandes princípios, a organização atribui para si própria, caráter de entidade suprema e divina. É a deificação da organização.

O direito canônico	_____	Os manuais
A liturgia	_____	As regras
A confissão	_____	Entrevistas de avaliação
A missa	_____	Os encontros
O batismo	_____	A admissão
O catecismo	_____	A formação

**Figura 1 - Paralelo entre a ideologia organizacional e os processos religiosos**

**Fonte: PAGÈS et al, 2006, p. 84**

Os paradoxos e as contradições, condição central no processo de mediação, mostram-se na dominação ideológica por meio do uso de elementos de auto-persuasão. Nas organizações modernas a incoerência entre as pressões do trabalho e uma política de pessoal supostamente vantajosa para os empregados, por exemplo, não chega, objetivamente, a ser elaborada pelo empregado. As políticas atendem a uma formulação estratégica e contemplam o significado da existência da organização e de suas aspirações.

Cabe ao empregado aceitar. Mecanismos de racionalização e negação agem em seu psiquismo, colocando-o em condição de conformismo satisfeito, apesar das contradições e do sofrimento psíquico que vivencia. Não havendo o conformismo citado, outra estratégia utilizada pela organização entra em ação. Nesses casos, é a gestão dos conflitos com o intuito de anulá-los ou, no mínimo, mantê-los sob controle, já que o conflito entre os empregados desloca o foco do sujeito da organização para o sujeito, para o si mesmo e suas contrariedades.

Sobre as contrariedades na vida moderna, o conflito entre o ter (consumo) e o ser (individualidade) destaca-se sobremaneira.

Para Fromm (1983, p. 121), na convivência dos modos de concepção da existência, o ser e o ter são pertinentes ao ser humano. O modo de ter (possuir) tem sua origem no fator biológico ligado à sobrevivência, enquanto o ser (partilhar) é impulsionado pelas condições próprias da existência humana e pela necessidade inevitável de romper o isolamento e socializar-se.

Sobre as contrariedades e os conflitos nas organizações, Morgan (1996, p. 160) identifica, especialmente, o conflito em três possibilidades: conflito pessoal, conflito interpessoal e conflito grupal (entre grupos ou coalizões grupais), envolvidos na dimensão do ser.

Morgan (1996, p. 160) também indica as fontes geradoras de conflitos nas organizações, relacionando-os com as dimensões do ter e do ser: a estrutura organizacional, em especial na diferenciação vertical (relações hierárquicas e de tarefas), os papéis organizacionais (as atitudes e os estereótipos no exercício da convivência profissional) e a escassez de recursos para o trabalho. Os conflitos podem ser compreendidos como o resultado do grupo social em movimento, com consequentes mudanças estruturais. Para a organização, as mudanças são bem-vindas desde que promovam os seus interesses.

Todo o conflito social apresenta interesses dispares. Existe(m) aquele(s) que se beneficia(m) com as condições de uma situação, mantendo-se do modo que está (ão), e aquele (es) que acredita (m) que pode (m) beneficiar-se caso as coisas mudem. Seja qual for o motivo do conflito, as condições para que ocorra mudança, relacionam-se com a condição estabelecida, com a realidade compartilhada.

Cabe à organização definir a condição para que transcorra a convivência com os seus empregados. A negação da subjetividade é clara e indiscutível para a manutenção da relação. Não ocorre outra possibilidade que não seja a manutenção dos padrões e estratégias da organização. Afirmo Fromm (1986, p. 208) que,

O efeito paralisante do poder não repousa apenas no medo que provoca, como igualmente em uma promessa implícita – a de que os que o possuem podem proteger e cuidar do “fraco” que a ele se submeta, que podem libertar o homem do medo da incerteza e da responsabilidade por si mesmo, garantindo a ordem e atribuindo ao indivíduo um lugar nessa ordem que o faça sentir-se seguro.

A organização moderna propõe-se a esse papel na sociedade atual. Não existe possibilidade de tê-lo em outro cenário. Outras manifestações, de acordo com o discurso da organização, não preencherão as necessidades e os desejos humanos. Propõe, então, um novo conceito de sujeito, o sujeito organizacional.

O propósito contido nas discussões a seguir é o da ausência de um comportamento organizacional ingênuo ou ocasional nas mazelas que gera para as pessoas com quem se relaciona. Ao contrário, a violência revelada na relação com os trabalhadores, apesar de quaisquer manifestações de repúdio ou resistência por parte deles, é estrategicamente

elaborada pelas organizações na perseguição dos seus objetivos, sejam eles financeiros ou expansionistas, ligados ou não entre si. Admitir, portanto, haver empresas que não sabem o que estão fazendo, que não percebem o mal que produzem para as pessoas, que apenas agem justificadas por um modelo burocrático, por um desejo de sobrevivência ou uma prática natural respaldada pela sociedade que constroem simplifica a análise, é, a princípio, falso.

Justificadas pela luta para sobreviverem, as organizações não relutam em desenvolver ações violentas sobre os empregados, impondo seus objetivos. Seria possível desconsiderar a ideologia que move o discurso administrativo? A violência do sujeito sobre outro sujeito, ou de sujeitos sobre outros sujeitos, pode ser considerada manifestação ideológica tendenciosamente utilitarista e estrategicamente engendrada pelo modelo capitalista?

Com isso, este aspecto é importante para o objetivo deste trabalho. A avaliação sobre a conduta humana, em qualquer circunstância ou organização social que constitui, não deve preterir de limites de investigação, porém não deve, também, ignorar os aspectos intersubjetivos que são naturais nas interações humanas. Ao considerarmos uma organização uma construção humana, compreende-se a ação de um ser humano sobre outro(s) ser(es) humano(s).

Frente ao exposto, este trabalho se propõe analisar a intencionalidade do uso da violência na gestão de pessoas pelas organizações. Para tanto, caracterizará ações violentas e suas manifestações na gestão de pessoas, apresentará as ações de gestão descritas como estratégicas e intencionais. Identificará e descreverá, ainda, os sentimentos de executivos do sistema financeiro, “comandantes” de agências bancárias sobre a aplicação das políticas de gestão de pessoas na relação com sua equipe, e, por fim, relacionará as políticas de gestão de pessoas com atitudes que caracterizam assédio moral no trabalho.



## **2 A violência e as Organizações**

### **2.1 A violência. Alguns conceitos**

A violência, na atualidade, é um componente tão presente que pensar e agir em função dela deixou de ser um ato circunstancial. Mesmo que os atos violentos sejam atribuídos a instintos atávicos originários das etapas anteriores da evolução biológica, o certo é que a espécie humana é a mais cruel entre aquelas que habitam o planeta; dentro do reino animal, só o homem conseguiu chegar a extremos em seu comportamento de destruição dos componentes de sua própria espécie. A sofisticação da violência, e sua manifestação ao longo da história, permite-nos acreditar que existe um repertório imenso a ser descoberto, explorado e, infelizmente, colocado em prática.

A violência está de tal modo ligada à história da humanidade que não podemos localizá-la com maior ou menor intensidade em uma época específica do processo evolutivo da espécie. O viver em sociedade foi sempre um viver violento e a violência se mostra, ao longo do tempo, com as mais diversas faces.

Considerando, ainda, o processo histórico, a violência que caracteriza cada período da evolução justifica-se pelos componentes da época. Seja como for, a ação violenta sempre estará validada pelo agressor como reação ao sentido da ameaça identificada nos atos do agredido; de outro modo, como o agressor poderia justificar suas ações?

Para Sorel (1993, p. 25) a violência é uma caricatura, ou ainda, “a filha decaída e degenerada da força”.

### **2.2 Força, poder, dominação e violência**

Esses conceitos se confundem ao serem produzidos pela condição social da existência humana. A força invariavelmente está legitimada pelo estado de direito, envolvendo acordos e cumplicidades em um determinado grupo politicamente articulados (FREUND,1987). Assim, a força não significa o uso de meios violentos de coerção e, sim, o uso de meios que permitam influir no comportamento de outra pessoa ou grupo de pessoas.

A força não é um fator concreto de ameaça; pode ser considerada a capacidade de seduzir, convencer e envolver pessoa ou pessoas em um determinado contexto. De modo sintético, a

força pode ser considerada como a canalização da potência, ou do poder em Weber (2003), para que algo aconteça. É a determinação para algo.

Weber (2003, p. 79) cita um trecho do Fausto, de Goethe, para fortalecer a ideia de que o conceito de “força” é um atributo do próprio indivíduo:

*[...] desperta em mim a nova força impulsionadora,  
parto veloz a beber a luz eterna,  
tenho diante de mim o dia, atrás a noite,  
por cima o céu, sob os meus pés as ondas.*

Por poder, podemos considerar a identificação da oportunidade para impor a própria vontade em uma relação social, contra toda resistência e em quaisquer que sejam as razões a apoiar tal oportunidade (WEBER, 2003).

A condição da convivência social encontra em Arendt (2001, p. 213) um interessante componente:

O único fator material indispensável para a geração do poder é a convivência entre homens. Estes só retêm poder quando vivem tão próximos uns aos outros que as potencialidades da ação estão sempre presentes [...] Todo aquele que, por algum motivo, se isola e não participa dessa convivência, renuncia ao poder e se torna impotente, por maior que seja a sua força e por mais válidas que sejam as suas razões.

Ao atribuir ao convívio em sociedade a possibilidade de geração de poder, a autora constrói a ideia de que o poder é concedido. Argumenta, ainda, que o poder é ilimitado; já a força encontra limitação física na natureza humana, na existência corpórea do homem, que pode sucumbir à própria fragilidade do seu organismo.

O poder, por sua vez, se perpetua nos grupos sociais a partir da organização da convivência dos seus membros, independentemente das características e da força de cada pessoa. A única limitação que encontra é a existência de outras pessoas (ARENDDT, 2001).

Nesse sentido, o poder se constitui nas relações entre os sujeitos e, nas práticas que desenvolvem, retratando a convergência dos interesses que permeiam essas relações. A transitoriedade do poder reflete a capacidade (força) para identificar e retratar, de modo preciso, as necessidades e os interesses de um determinado grupo de pessoas. O poder é concedido e não usurpado ou imposto. Aquele que concentra poder deve demonstrar a palavra e a ação em harmonia com o sentido público do discurso.

Para Arendt (2001, p. 214), o poder da minoria pode ser superior ao poder da maioria mas, no embate entre dois homens, o que decide a contenda não é o poder, mas, sim, a força. Remetemos, então, ao conceito de força apresentado anteriormente, que destaca a capacidade de convencer e seduzir, como fonte de poder, desde que validada pelo convívio social.

O poder é divisível; a força, não. O poder sugere pluralidade; a força, individualidade. Arendt (2001, p. 215) afirma que o poder se corrompe, de fato, quando os fracos se unem para destruir o forte, mas não antes. A vontade de poder, longe de ser uma característica do forte, é como a cobiça e a inveja, um dos vícios do fraco; o poder a qualquer preço ignora a concessão como principal fator do seu exercício. A existência da vontade ou, em casos doentios, da sede de poder, caracteriza outros aspectos da convivência dos grupos humanos. A presença da tirania, da dominação e da violência são tentativas frustradas de substituição do poder por outras estratégias muito menos nobres; são imposições e não concessões.

A dominação, por sua vez, apesar de considerada uma forma de poder, já que, como afirma Weber (2006, p. 128), pode ser compreendida como sendo a probabilidade de encontrar obediência a um determinado mandato, podendo fundar-se em diversos motivos de submissão. Pode alicerçar-se em incontáveis interesses por parte daquele que obedece. Pode depender de mero costume, um hábito cego de um comportamento arraigado ou, finalmente, pode fundamentar-se no puro afeto, na simples inclinação do súdito.

Todo processo de dominação está legitimado em bases jurídicas, e o abalo a esta condição de crença na legitimidade da relação, com frequência, produz consequências com elevadas repercussões.

Segundo Weber (2006, p.128- 141), as bases da legitimidade da dominação são somente três:

a) Dominação legal - consiste em obedecer a um estatuto específico que pode ser criado e modificado de acordo com as vocações do relacionamento entre as partes. A associação dominante é eleita ou nomeada e o seu tipo mais puro é a dominação burocrática. Nesse caso a dominação constitui-se como organização e suas características mais marcantes são a impessoalidade, e o objetivo profissional da convivência procura legitimar-se na regra racional da própria burocracia, constituindo-se no representante mais puro de dominação legal.

b) Dominação tradicional – é o tipo daquele que ordena (o senhor), seguido por aquele que obedece sob a crença na santidade das ordenações e dos poderes senhoriais existentes há tempos. Obedece-se a pessoa em virtude da sua dignidade, santificada pela tradição e fidelidade.

A dominação tradicional, nas empresas, as coisas ocorrem exatamente da mesma forma. A burocracia exerce papel fundamental para que as pessoas se sujeitem ao processo de dominação que caracteriza as relações nas empresas. A racionalidade empregada nas regras e procedimentos administrativos

edifica o princípio eclesiástico que organiza as relações nas empresas. O conceito de competência, *expertise* para ser mais atual, alicerça o alcance da ação dos membros da organização moderna. Apesar da característica impessoal, e apoiada em interesses de cunho individual das relações que se instalam, também chamada profissionalismo, a competência esperada nos dirigentes atuais é, principalmente, a capacidade de fazer com que os empregados sejam regidos em suas atividades mostrando-se dóceis e fieis à figura do senhor (dirigente).

c) Dominação carismática – alimenta-se da devoção afetiva à pessoa do senhor e dos seus dotes excepcionais. Aspectos como as faculdades mágicas, revelações ou heroísmo, poder intelectual ou de oratória, podem ser considerados como elementos que provocam o aumento da devoção ao senhor. A dominação do profeta, do herói, do guerreiro e do grande demagogo pauta-se em alguns dos elementos citados.

É comum encontrar nas empresas tipos que se revelam a partir de algumas das características mencionadas pelo autor. A dominação carismática assume, na gestão moderna, apelo e destaque significativo. A atitude dos supervisores diante dos supervisionados apresenta papel decisivo para que as imposições de normas, regras e metas realizadas pela organização sejam assimiladas e até vistas como necessárias pela equipe. Independentemente de serem práticas abusivas, a atuação dos supervisores permite que sejam consideradas um direito da organização, não havendo outro modo de ser feito.

A violência, segundo Arendt (2005), segue sempre em atos sutis ou ostensivos, e os resultados carregam dentro de si um elemento adicional de ação que atende aos interesses de apenas um dos lados da convivência social. Em nenhum momento, possui o sentido da virtude ou bons ideais; contém sempre a perda do significado da capacidade humana.

Sobre a inclinação à agressividade da espécie humana, concretizada nas guerras registradas ao longo da história, Arendt (2005, p. 12) afirma que

[...] a guerra que nos acompanha não é um desejo secreto de morte da espécie humana, nem de um irreprimível instinto de agressão, [...] deve-se, senão ao simples fato de não ter aparecido nas relações políticas e sociais um substituto deste árbitro final. Não teria razão Hobbes quando disse: “Acordos, sem a espada, são somente palavras”?

O comportamento beligerante da espécie humana concretiza a necessidade para a violência que possui. Para Fromm (1983), uma característica humana que conspira contra a adaptação natural ao mundo em que vive é a capacidade de sentir-se contrariado. Sobre essa análise, afirma ele que

O homem é o único animal que pode aborrecer-se, que pode ficar *descontente*, que pode ser expulso do paraíso. O homem é o único animal para quem a própria existência é um problema que ele tem que solucionar e do qual não pode fugir. Ele não pode voltar ao estado pré-humano de harmonia com a natureza [...] (1983, p. 44).

A violência do homem contra o homem coloca-o em uma posição pré-humana? A dicotomia entre a razão e a emoção não caracterizaria uma fragmentação da natureza humana?

Por outro lado, podemos destacar o conceito de violência, diferenciando-o da força e do poder, por necessitar sempre de instrumentos ou ferramentas para ser aplicado. As guerras não perseguem a vitória sobre o oponente tão e somente, mas, e principalmente, procuram dissuadi-lo sobre toda e qualquer outra tentativa de ataque ou de resistência.

Os meios usados para atingirem os objetivos políticos das ações entre os homens são menores do que a finalidade da ação em si. Demonstrar capacidade de manter-se continuamente em posição de supremacia é uma forma de ação violenta.

A argumentação de Arendt (2005, p. 10-11) é a seguinte:

A verdadeira substância da ação violenta é regida pela categoria meios-fins cuja principal característica, aplicada aos assuntos humanos, foi sempre a de que o fim está sempre em perigo de ver-se superado pelos meios que o justifica e que são sempre necessários para alcançá-lo. [...] Além disso, como os resultados da ação do homem localizam-se além do controle de quem age, a violência abriga dentro de si um elemento adicional de arbitrariedade; em momento algum age como virtude, como boa ou má sorte, age especialmente com um papel tão fatal dentro dos assuntos humanos como em um campo de batalha.

Os métodos não negociados ou acordados com bases em argumentos persuasivos caracterizam despotismo? Encontrado na vida dos bárbaros da Ásia em sua convivência doméstica, tais métodos podem ser compreendidos como manifestações primitivas, desprendidos de noções de civilidade e praticados nas relações privadas e, ou, privativas.

No modelo capitalista, o poder é o que deixa funcionar a sociedade e não o que a faz funcionar. Pode ser entendido como uma possibilidade complementar às trocas de mercado, que acabam por se equilibrar por si só. A idéia de permitir que algo aconteça, concentra nas mãos de alguém, instituição ou sujeito, a direção dos fatos e relações sociais em um determinado momento da história.

O mercado, ao ser considerado como fator determinante das ações entre os homens, contextualiza as ações políticas, delimitadas em seu pleito, pelas relações de produção e pela

ideologia que as acompanha. Cada vez mais a noção de ser está relacionada à capacidade do ter, do consumir.

Diz Sorel (1993, p. 43) a respeito da relação entre desenvolvimento e ações violentas:

Há muito tempo, fiquei espantado de ver que o desenvolvimento normal implica um importante cortejo de violências; alguns cientistas sociais procuram encobrir um fenômeno percebido por qualquer pessoa que consente em olhar o que se passa a sua volta [...] é preciso, antes de tudo, se preocupar em procurar saber qual é o papel que cabe à violência nas relações sociais atuais.

A violência se manifesta de modo sutil, quando retira a possibilidade de escolhas e negociação. É a imposição de uma única possibilidade de se manifestar, sendo um dos lados mais sombrios das ações violentas.

Relacionarmos violência com destruição é inevitável. Seja a devastação material provocada pelo uso de máquinas de guerra cada vez mais potentes que consomem, literalmente, tudo à sua frente, seja com a destruição sutil da subjetividade humana, roubando-lhe a capacidade crítica de estar no mundo, de se constituir como sujeito por si, impondo-lhe modos de ser, a partir de ações de dominação e manipulação do seu psiquismo. Sorel (1993, p.46) afirma que “não é preciso examinar os efeitos da violência partindo dos resultados imediatos que ele pode produzir, mas de suas conseqüências longínquas”.

### **2.3 A violência nas Organizações**

O fato de vivermos em uma época que enfatiza a capacidade de competir como a mais valiosa competência para a sobrevivência do ser humano é evidente e nocivo a qualquer outra manifestação humana. É indiscutível que a competição é uma condição inerente aos seres vivos e às suas manifestações, das mais simples às mais complexas. À primeira vista, a capacidade de competir está diretamente ligada à longevidade e ao bem-estar das espécies. Todavia, tal condição, ao ser aplicada à espécie humana, não deve impedir o surgimento de um pensar crítico sobre a competição desmedida e as conseqüências que produz; afinal, o pensar e a consciência são justamente o que diferencia a espécie humana das demais espécies, por maior que seja a incoerência dessa afirmação, se colocada diante dos registros da história da humanidade, quando nos debruçamos a estudar sobre a violência praticada sob as mais diversas égides. É precisa a idéia de mantermo-nos especialmente atentos a que o discurso “do competir a qualquer preço” atende e a quem serve.

Na organização contemporânea, as teorias sobre gestão de pessoas destacam, de maneira explícita, a importância da capacidade competitiva das equipes de trabalho para que as empresas atinjam os resultados financeiros esperados.

Cabe destacar o entendimento sobre o significado do termo “Gestão de Pessoas”. Segundo Fischer (2002), gestão de pessoas é a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para esse fim, define estratégias, políticas e práticas ou processos de relacionamento, implanta diretrizes e define os estilos de atuação dos seus gestores em relação aos empregados que compõe suas equipes de trabalho.

Do ponto de vista do sujeito, é a relação empregado-empregador que é central, pois é ela que faz emergir outras formas de relações sociais – como as contidas no âmbito sindical, nas organizações de classe ou mesmo nas ações legais do Estado. Assim, as organizações tornam-se, também, estruturas hierárquicas, locais de dominação. A organização contemporânea pode e deve ser vista como local em que a ação se efetiva, com todas as suas consequências e desdobramentos. Esse modo de pensar levado a extremos produz mecanismos às condições necessárias para que a conduta violenta se instale nas relações que as organizações estabelecem no seu âmbito de ação. Empregados e fornecedores estão sujeitos às práticas da competição inevitável, a qualquer preço, para a sobrevivência de todos.

Foucault (2007) destaca a exclusão como sendo um procedimento característico da sociedade atual. Fundamenta essa afirmação com dados revelados ao longo da história, situando no discurso a revelação das interações. O discurso não é simplesmente aquilo que traduz as lutas ou os sistemas de dominação, mas aquilo por que, e pelo que, se luta, o poder do qual queremos nos apoderar.

A racionalização da condição competitiva do ser humano, justificada pela necessidade de sobrevivência e superação, coloca-nos diante do conflito que opõe “verdade e ideologia”. Weber (2000) afirma que não há problema ético sem ação intencional ou instrumental, ou na busca livre de objetivos. A orientação basicamente racional, com respeito a valores, distingue as pessoas que agem para colocar em prática suas convicções quanto ao que lhes parecem exigir o dever, a honra, a busca da beleza, a lealdade pessoal ou o significado enunciado de alguma “causa”, não importando em que consista. Representa em suas ações, como Weber (2000) enfatizou, de um modo explícito, a forma mais típica de disciplina e do poder, aspectos consequentes da organização estratégica de ações programadas e impregnadas de ideologia.

Nessa perspectiva, em nome da sobrevivência, e não obstante a nobreza da causa, a organização instala-se no terreno do comportamento fanático, obsessivo e perverso, condição que se coloca para a convivência dos, e com, os empregados, em seu interior, e que pouco ou

nada considera as necessidades dos sujeitos que se encontram no seu universo de influência. Pautada na racionalidade absoluta, apóia-se na autoridade moral decorrente do discurso da sobrevivência da espécie.

Ainda sob esse panorama, a utilidade da fusão da racionalidade sobre o real com a racionalidade intencional ou instrumental justifica a ordenação e divisão da sociedade e do trabalho para a produtividade e o lucro, bases do capitalismo moderno. E, assim, o discurso da organização passa a ser doutrinário; professa e enuncia interesses que pareçam fundamentais para com os que com ela se relacionam.

A doutrina liga os sujeitos a certo tipo de enunciação e lhes proíbe, conseqüentemente, todos os outros. Mas, ao mesmo tempo se serve de certos tipos de enunciação para ligar os indivíduos entre si e, por isso mesmo, diferenciá-los de todos os outros.

Diante desta condição, organizar as atividades da empresa torna-se fundamental. Segundo Bernardo (1979, p. 37), o sistema capitalista constitui, em suma, desde a sua origem, uma estrutura social dividida em classes. As divisões sociais fundamentam-se em processos arbitrários e ideologicamente comprometidos, mesmo justificadas com argumentos apoiados em uma proposta racional, sendo necessário reconhecer que toda racionalidade é instrumental (ação intencional). Trata-se, portanto, de engendrar meios e fins, e a finalidade passa a ser menos significativa para definir a realidade como tal, enuncia-se, dessa forma, a realidade a ser compartilhada.

Segundo Tronti, (1983, p. 33), o capitalismo é, inevitavelmente, a aplicação de modelos de disciplina sobre o comportamento do trabalhador. A idéia original é o trabalho executado de modo dócil e organizado pelos trabalhadores operacionais, acompanhados de perto pelos gestores/gerentes que, a seu modo, procuram “convencer” esses trabalhadores a se comportarem do modo esperado, de acordo com as determinações dos investidores, dos idealizadores do negócio, que esperam obter o retorno projetado que viabilize o investimento. Não existe organização em que os controles, caracterizados pela burocracia organizacional, não tenham assumido aspecto regulador, produtivo e, até mesmo, para-produtivo, por suas condições repressivas e ideológicas, notadamente fortes. De acordo com Lefort (1970, p. 250), vemos que

A burocracia é um grupo que tende a fazer prevalecer certo modo de organização, que se desenvolve em condições determinadas, que se amplia devido a certo estado da economia e da técnica, mas que somente é o que é em sua essência, em virtude de uma atividade social.



Um aspecto merece destaque especial nesta definição: a distinção do grupo que constrói o controle burocrático regulador sobre outros interesses e necessidades existentes na relação social constituída, destacando um sistema de mando e subordinação que estabelece distinções entre os indivíduos do grupo, evidenciando a intransigência e o conservadorismo como essência do fenômeno burocrático.

A princípio, podemos imaginar que é possível o não envolvimento com os processos de controle que a burocracia impõe, porém não podemos deixar de relacionar controle burocrático com processos de dominação. Romper com o processo burocrático organizacional significa não se oferecer à dominação justificada pelo ideal da sobrevivência de todos.

Para Weber (2009), uma comunidade social, aparentemente sem forma, transforma-se em uma sociedade dotada de racionalidade através do que chamou de ação comunitária. Esta possui, fundamentalmente, um aspecto que leva à dominação de um sujeito sobre o outro ou de um grupo social sobre outro.

Nas organizações, a dominação, em princípio, pode ser compreendida como resultado de interesses que se conjugam, não necessariamente de forma idêntica, porém pautados na mesma natureza, já que a necessidade de sobreviver norteia empregadores e empregados que se associam com a compreensão de que o trabalho é a garantia para a manutenção da vida. Apesar de essa associação supor uma condição consensual, a sua existência depende totalmente da presença de um dirigente e, eventualmente, de um quadro administrativo (WEBER, 2003). Para o autor, uma associação deve ser entendida como uma relação social com uma regulamentação limitada para o exterior, com a manutenção da sua ordem assegurada pela conduta de determinadas pessoas, especialmente destinadas a esse propósito. A ação da associação consiste na conduta legítima do próprio quadro administrativo, em virtude do poder de representação que possui para a realização da ordem interna e no comportamento dos participantes da associação, enquanto dirigidos pelas ordens desse quadro administrativo.

As empresas modernas valem-se do seu poder de organização para realizarem seus objetivos. Ainda para Weber (2009, p. 32, itálicos do autor),

Denominamos *empresa (Betrieb)* uma ação contínua que persegue determinados *fins*, e *associação de empresa* uma relação associativa cujo quadro administrativo age continuamente com vista a determinados fins. [...] Sob o conceito de “empresa” inclui-se naturalmente também a realização de atividades políticas e hierúrgicas [de caráter religioso (N.T.)], assuntos de união etc., desde que apresentem a característica da continuidade na persecução dos fins.

A condição antagônica, apresentada por Weber (2009), nas relações organizacionais exige ações que mantenham a “unidade” das ações. Nesse contexto, o exercício do poder é natural e justificado pelo risco à própria sobrevivência da empresa. A dominação pode ser compreendida como uma forma de poder e refere-se a um estado de coisas no qual as ações dos dominados surgem como se estes houvessem adotado, como seu, o conteúdo da vontade manifesta do dominante. Como poderia ser diferente se a atitude de dominação parte do pressuposto que alguém possui algo que interessa a outrem e, sob essa necessidade, a relação se constitui?

Inequivocamente, no mundo moderno, cada vez mais o capital é a base da presença e ação do sujeito sobre e no mundo; sua posse garante-lhe a sobrevivência objetiva e, cada vez mais, de modo mais significativo, a subjetiva.

A questão a ser discutida e o interesse deste trabalho, no contexto apresentado, focaliza-se na intencionalidade da construção de um ambiente competitivo e voraz como estratégia de gestão. As organizações utilizam-se das premissas capitalistas, das características originais da espécie humana e do processo competitivo presente nas relações sociais para se constituírem no mundo? Estimulam estrategicamente, conscientemente, a violência nas suas relações com os empregados para atingirem seus objetivos?

Na presente pesquisa, a categoria denominada “empresa” é representada por instituições financeiras (bancos) localizados na cidade de Santos. Assim, a partir da discussão sobre a violência e suas manifestações nos processos de gestão das organizações modernas e, principalmente, sobre as “situações constrangedoras” a que expõe seus empregados, uma reflexão sobre as relações no interior das organizações sob a ótica da intencionalidade da violência como estratégia de gestão será a nossa proposta de estudo. O pragmatismo da luta pela sobrevivência como justificativa pela ação violenta do sujeito sobre outro sujeito, ou de sujeitos sobre outros sujeitos, pode ser considerado tendencioso e demasiadamente utilitarista? Seria possível ignorar a ideologia que move os discursos na existência da espécie humana?

A idéia de realizar um trabalho de pesquisa relacionada à violência nos processos de gestão nas organizações empresariais partiu da contradição observada na proposta racional dos discursos produzidos por essas organizações e os resultados obtidos pelos sujeitos que com elas se relacionam. A impressão colhida, quando nos debruçamos sobre essa questão, é a de que uma batalha é travada diária e repetidamente pelas partes que integram o contexto organizacional, e de modo desproporcional, já que o desequilíbrio das forças presentes nesse

contexto é evidente. A concentração do poder econômico em uma das partes da relação produz um cenário propício para conflitos e constrangimentos. Coagir, cooptar, manipular e punir são práticas visíveis e inquestionáveis na relação das empresas com os seus funcionários.

A compreensão da disputa de poder d(n)as organizações e as formas adoecidas do seu exercício, podem se dar a partir da análise das características de personalidade dos administradores que, em suas ações, concretizam os pensamentos e objetivos da empresa a qual servem. Porém, particularizar a violência nos processos de gestão, patologizando o comportamento desses sujeitos, parece simplificar a discussão, já que os administradores são sujeitos e agentes nas relações de trabalho e estão, ao mesmo tempo, expostos às normas e regras que ajudam a construir, reproduzindo-as em nome da organização e do papel a eles atribuído.

Apesar da racionalidade imposta à relação, o que poderia nos fazer supor que todos os problemas possíveis seriam satisfatoriamente resolvidos, algumas outras noções escapam a essa proposta, como beleza, compaixão, dor e solidariedade, por exemplo. As teorias organizacionais quase nada conseguem esclarecer a respeito delas. Sobre vida, saúde, subjetividade e morte, pouco, ou nada, acrescentam apesar dos projetos e discursos amplamente alardeados.

O que é viver? O que é sobreviver? O que é viver e trabalhar? Qual é a fronteira entre dever e prazer? Quem deve mediar essa conclusão?

Segundo Morgan (1996, p. 200), os objetivos organizacionais, a estrutura, a tecnologia, a estruturação de cargos, o estilo de liderança e outros aspectos formais do funcionamento organizacional, têm uma dimensão política, com um óbvio jogo de poder e conflitos. A racionalidade utilizada para estabelecer o negócio da empresa, suas estratégias e ações, procuram a eficácia e a eficiência. O autor (1996, p. 200) questiona e conclui:

[...] eficiente e eficaz para quem? Objetivos de quem estão sendo perseguidos? Que interesses estão sendo atendidos? Em benefício de quem? [...] os objetivos organizacionais podem ser racionais para algumas pessoas, mas não para outras. Uma organização adota muitas racionalidades, desde que a racionalidade seja sempre baseada em interesse e assim, muda de acordo com a perspectiva a partir da qual é vista. A racionalidade é sempre política.

As evidências de poder das organizações nas relações com a sociedade são claras, dando-lhes uma perspectiva de manipulação nas relações que constituem. Sobre este assunto, e no que se refere às relações com os trabalhadores, Freddo (2004, p. 63) destaca:

A organização empresarial moderna é, e sempre foi, esfera de poder, no sentido da imposição da vontade de um sujeito sobre a vontade do outro, e da influência, no sentido da capacidade que um sujeito tem (ou pode ter), de frustrar os anseios de outro, exercidos pelo dirigente sobre o subordinado [...].

Assim posto, não é possível ignorar que a violência faz parte da condição humana, mas, do mesmo modo, não é possível, também, não denunciá-la. O paradoxo existente entre o homem que pensa sua existência e o homem que age com e contra a sua espécie é uma especial área do conhecimento humano. No caso das organizações, a violência percebida reflete uma cruel forma de poder constituído em um grupo social. A necessidade expansionista das empresas cria problemas para a subjetividade e a singularidade do ser humano, já que as ignora e as reprime como condição básica para que a relação se constitua de acordo com as suas perspectivas. Os métodos não negociados ou acordados com bases em argumentos coercitivos caracterizam um método despótico, retratando manifestações primitivas desprendidas de noções de civilidade.

No modelo capitalista, o poder é o que deixa funcionar a sociedade e não o que a faz funcionar. A idéia de permitir que algo aconteça concentra nas mãos de alguém, instituição ou sujeito, a direção dos fatos e das relações sociais em um determinado momento da história.

O mercado, ao ser considerado como fator determinante das ações entre os homens, contextualiza as ações políticas, delimitadas em seu pleito, pelas relações de produção e a ideologia que as acompanha. Cada vez mais a noção de ser está relacionada à capacidade do ter, do consumir.

A violência se manifesta de modo sutil, quando retira a possibilidade de escolhas e negociação. A imposição de uma única possibilidade de ser, manifesta um dos lados mais sombrios das ações violentas.

As organizações modernas promovem sistematicamente situações em que a competição sagaz é a base das relações que estabelecem, acreditando ser esse o princípio fundamental para sobreviverem. A promoção de um cenário de “grandes disputas”, faz com que as ameaças percebidas assumam proporções compatíveis com a concepção de existência que essas organizações possuem.

Integramos o mundo movidos, em grande parte, a partir da maneira de como concebemos a sua existência e, no contexto capitalista, tal concepção passa pelas oportunidades que devem sempre ser aproveitadas, ao mesmo tempo em que as ameaças precisam ser controladas e, sempre que possível, eliminadas.

Para Freitas (2000), uma das características das sociedades modernas é a ênfase na racionalidade extrema, podendo a sociedade capitalista ser definida a partir dessa condição. Os *lobbies*, os interesses econômicos e a agregação de valor fazem parte dos discursos das empresas. Podemos dizer que não se ganha pelo que vale, mas que se vale pelo que ganha.

Weber (2006, p.13-14), falando sobre o capitalismo, comenta que

Todo capitalismo converte a “riqueza” das camadas proprietárias em “capital”... No estado mercantilista moderno foi necessário o desenvolvimento do capitalismo industrial... seu emblema é a ordem[...] Tudo indica que a burocratização da sociedade irá assenhorar-se do capitalismo existente entre nós em algum momento [...] também entre nós, como ocorreu na antiguidade, a anarquia da produção dará lugar àquela ordem que caracteriza o império romano [...].

O que Weber (2006) define como ordem, pode ser entendido como organização e processos de produção. Proferindo e edificando um conceito que se empenha em construir a idéia de valorização da própria existência, mistificando-se ao considerar o capitalismo como a única via em condições de promover o desenvolvimento econômico e o bem estar da humanidade, as organizações modernas legitimam suas ações, mesmo que com sentido ético e humanitário duvidoso, com a construção de estratégias para o controle dos riscos identificados para que pareçam racionais e lógicos. Para Enriquez (1997), as organizações tendem a se representar socialmente como supremas, todo-poderosas, referência única para a compreensão das condições sociais colocadas.

Pesquisadores como Pagès et al. (2006) afirmam que a ação das empresas sobre os seus empregados atinge aspectos profundos da sua personalidade, chegando ao seu inconsciente.

Apesar de as organizações se empenharem na construção dos controles que julgam necessários para afastar os riscos e ameaças que colocariam sua existência em perigo, não afastam algumas situações que parecem insolúveis. A não congruência de interesses, entre empresas e empregados, pode ser considerada uma dessas situações, tornando-se um desafio a ser superado pelos sistemas de gestão de pessoas. A mediação dos interesses presentes neste contexto nem sempre se resolve de modo justo e equânime. A disparidade de poder existente nessa relação é evidente, o que pode, de certo modo, justificar a intransigência dos processos

de gestão de pessoas. A violência presente nas atitudes das organizações, quando da imposição dos seus desígnios aos seus empregados, transparece a fragilidade de suas convicções, visto que, de alguma forma, sentem que as propostas otimistas do crescimento e superação a qualquer preço são abaladas por mecanismos sociais internos que não controla.

Sobre o otimismo e seus perigos, Sorel (1993, p. 17) comenta:

[...] o otimista em política é um ser inconstante ou mesmo perigoso porque ele não se dá conta das dificuldades que seus projetos oferecem; estes lhe parecem possuir uma força própria que os leva a se realizarem mais facilmente porque são destinados, em seu espírito, a produzir mais pessoas felizes.

E, assim, as organizações passaram a acreditar que o capitalismo industrial seja a única forma de sobrevivência do ser humano.

Segundo Morgan (1996), a dimensão política das relações nas organizações possui um óbvio jogo de poder e conflito, sendo que as ações das lideranças organizacionais, que respondem aos interesses do acionista maior, ocorrem com a finalidade de gerar o sentido do trabalho baseado no poder. As ações das lideranças dão forma ao contexto, criando uma relação figura e fundo para que o comportamento do sujeito se construa na direção dos interesses das organizações. Sob esse enfoque, torna-se imperioso destacar que as próprias lideranças também são a concretização dessa lógica de dominação ao serem treinadas com instrumentos de gestão que regulamentam as ações dos seus liderados. Desse modo, políticas, normas e filosofia retratam a ideologia a ser implantada, seguida e cobrada no dia-a-dia da convivência organizacional.

Pagès et al. (2006, p. 84) proporcionam uma analogia interessante com as práticas religiosas: “[...] a confissão: as entrevistas de avaliação; a missa: os encontros; o batismo: a admissão; o catecismo: a formação; a liturgia: as regras e o direito canônico: os manuais”. São ferramentas que objetivam impor o modo de pensar a relação com pouca, ou até mesmo nenhuma, possibilidade de negociação.

A não submissão dos empregados às práticas de controle citadas desencadeiam, por parte das empresas, um processo menos sutil de dominação, evidenciando, pelo contrário, a prática da violência. Em nome dos objetivos e resultados determinados pela empresa, ações ostensivas com componentes pouco respeitosa aos “parceiros do negócio” são praticadas.

Desse modo, as organizações conseguem impor-se aos trabalhadores, utilizando-se do poder que possuem, mistificando-se e inibindo a reflexão sobre as mazelas de suas ações.

Estabelecer paralelos entre mecanismos de gestão de pessoas e violência, considerada como desdobramento da relação meio-fim, dotada de sutileza ou arbitrariedade, invariavelmente arbitrária, não nos parece estranho. Ao incentivarem a competitividade entre seus membros para que obtenham resultados superiores, sugerem a construção de um ambiente propício ao surgimento das ações violentas entre seus componentes.

#### **2.4 A responsabilidade de saber-se mais forte**

Caracterizar um dos lados da relação empresa e trabalhador como o lado mais forte não parece tarefa difícil. Para isto, basta considerarmos um dos princípios básicos do capitalismo, que é a geração e o acúmulo de capital. Marx (2001, p. 65) afirma que o capitalista pode viver mais tempo sem o trabalhador do que o contrário, sugerindo, desta forma, com quem está o capital e, conseqüentemente, as maiores condições para sobreviver. Além deste aspecto, podemos encontrar, nas idéias de Marx, outra evidência da força das organizações quando afirma que a união entre capitalistas é comum e competente, enquanto que a união entre trabalhadores é proibitiva, e trazendo-lhes ásperos resultados (Marx, 2001).

A proibição a que Marx se refere encontra forte ressonância nas idéias de Galbraith (1986), quando cita as fontes de poder no mundo atual. O autor destaca que a organização e a capacidade de associação são determinantes para a concentração de poder na sociedade moderna. Quanto aos trabalhadores, a atitude de associar-se parece mais abstrata em função da transitoriedade de sua permanência nas empresas e a fragilidade política de seus representantes sindicais.

Pagès et al. (2006) destacam o desenvolvimento do trabalho assalariado com a troca do trabalho humano pelo equivalente monetário. Cada vez mais a troca do trabalho realizado pela remuneração que lhe é atribuída relaciona-se aos resultados esperados. Ao cumprir as determinações que envolvem metas e resultados, recebe maior sentido de valor concretizado pelo atributo financeiro.

Sobre os salários atribuídos ao trabalho executado, cabe citar novamente Marx (2001, p. 66), quando se refere à regulação que o mercado exerce sobre o pagamento efetuado aos trabalhadores. O autor coloca nas mãos dos empregadores a possibilidade da regulação do mercado de trabalho com a ampliação ou redução de vagas existentes nas empresas de acordo com os seus interesses. O processo de automação industrial que ocorre nas organizações modernas ilustra esta situação. O aumento dos lucros das atividades realizadas pelas grandes

empresas não se reverte, necessariamente, em aumento de salário para os seus empregados. Quando ocorre o inverso, ou seja, se por alguma razão as empresas perdem rentabilidade, reduzindo suas possibilidades de ganho, cortes de funcionários são programados como forma de manter o equilíbrio financeiro. No entanto, ao retomarem o rumo de crescimento, podem contratar novos funcionários, não necessariamente com o mesmo salário daqueles demitidos quando da redução dos custos.

As evidências de poder das organizações nas relações com a sociedade são claras, dando-lhes uma perspectiva de manipulação nas relações que constituem. Sobre este assunto, e no que se refere às relações com os trabalhadores. Utilizando Freddo (2004, p. 63), vale destacar que:

A organização empresarial moderna é, e sempre foi, esfera de poder, no sentido da imposição da vontade de um sujeito sobre a vontade do outro, e da influência, no sentido da capacidade que um sujeito tem (ou pode ter), de frustrar os anseios de outro, exercidos pelo dirigente sobre o subordinado [...].

Saber-se mais forte parece algo inquestionável. As empresas, mesmo adotando o discurso que enfatiza a importância do ser humano para a sua sobrevivência, sabem que existem mais seres humanos do que postos de trabalho a serem ocupados, o que lhes dá inequívoca condição de superioridade nas relações que constituem. Segundo Kierkegaard (2002, p. 83), a ignorância pode ser ulteriormente adquirida e pode-se viver no obscurecimento do nosso desconhecimento, sendo que admiti-la nos remete à condição de ignorarmos o nosso estado de ignorância e, portanto, para o autor, só então, pecamos. Saber-se mais forte, portanto, é inegável. É difícil, ou mesmo impossível, para uma empresa não ter consciência da disparidade de forças na relação com seus empregados, com a sociedade e das conseqüências para os trabalhadores.

Ignorar os fatos que caracterizam os efeitos do capitalismo moderno sobre a sociedade e sobre os seus membros e, conseqüentemente, a ação das empresas sobre os indivíduos, nos remete ao conceito de pecado de Sócrates, apresentado por Kierkegaard (2002, p. 82): “Pecar é ignorar.”

Apesar da evidente lógica capitalista praticada, poucas justificativas podem ser consideradas aceitáveis para as ações danosas provocadas pelas empresas modernas nas relações com a sociedade. O maior pecado é manter-se em estado contínuo de pecado e, apesar de todos os apelos contrários aos atos praticados pelas empresas, a continuidade de suas ações é



justificada por uma lógica racional chamada superior, egocêntrica, despida de sabedoria e de uma consciência, esta sim, superior.

## **2.5 A força do poder concretizada no poder da força**

A compreensão do poder nas organizações e as formas adoecidas do seu exercício, podem se dar a partir da consideração das características de personalidade dos líderes que, em suas ações, concretizam os pensamentos e objetivos da empresa a qual servem.

Individualizar a questão, sugerindo o adoecimento egoíco desses indivíduos, pressupõe desconsiderar o processo histórico e social da construção do sujeito nas relações com as organizações.

Os líderes nas organizações, sujeitos e produtores das relações no ambiente do trabalho, estão, ao mesmo tempo, expostos às normas e regras de um ambiente macro-econômico que, apesar de ser uma construção do próprio poder de organização da sociedade humana, vem se sobrepondo ao indivíduo de forma complexa ainda com conseqüências imprevisíveis. Apesar da visão apocalíptica de muitos, é impossível garantirmos qual patamar será alcançado com todas as condições que classificam a sociedade atual como moderna.

O exercício do poder um fenômeno historicamente conhecido. Maquiavel (1999, p. 106) destaca um ponto de vista interessante quando discute a melhor maneira de estabelecer uma relação. Baseá-la no amor ou no medo são as possibilidades. Conclui afirmando que é melhor ser amado e temido, já que uma relação baseada no amor tende a ser passageira e incerta enquanto uma relação baseada no medo tende a ser mais duradoura, pois o indivíduo precisa estar disposto a pagar o preço pela sua ruptura. O próprio Maquiavel (1999) alerta que, apesar de produtivo, o medo pode levar ao ódio, sendo que o ódio, muitas vezes, desperta o desejo de vingança, destruição ou revolta.

As organizações modernas parecem utilizar os conceitos expostos por Maquiavel (1999) de modo competente, já que procuram desenvolver o amor e o medo nas relações com seus empregados. A construção do *amor* é trabalhada por Freddo quando destaca as estratégias de apropriação do inconsciente do sujeito organizacional com o uso de métodos de sedução e captura do inconsciente. O autor afirma que

A ligação inconsciente do sujeito à empresa é modelada de modo que ele invista seus impulsos na dinâmica estrutural da empresa, de forma a reproduzi-la. Mas essa reprodução é, também ela, inconsciente. [...] já não se fala em “vestir a camisa da empresa”, fala-se, isto sim, “em vestir a cabeça

da empresa”, em tatuar no peito o nome da empresa [...] (FREDDO, 2004, p. 129).

A tatuagem, simbolicamente, seria a segunda pele e, em muitos casos, a primeira ou única. Para Pagès et al (2006), a paixão é a meta da empresa. Empregados apaixonados pela empresa e pelo o que lhes oferece, agem sem sentido crítico, fazendo “loucuras” em nome da paixão. O medo, por sua vez, como estratégia de dominação, pode ser desencadeado a partir do momento em que nas formas de sedução utilizadas para que o empregado corresponda integralmente aos interesses e desejos da empresa fracassam; atitudes que explicitam o desgaste da relação empresa e empregado podem ser percebidas de modo violento. Esse desgaste, com base na disparidade de forças entre as partes envolvidas, recebe a denominação de *assédio moral*.

Costuma-se dizer que a discussão sobre assédio moral é nova, sendo que o fenômeno é velho. Tão velho quanto às relações humanas. Tão velho quanto o trabalho.

Ao considerar-se que o poder nas relações de trabalho concentra-se nas organizações, cabendo a elas a definição sobre o que desejam atingir, determinando o comportamento e o desempenho dos seus empregados, caracteriza-se, portanto, uma relação de dependência entre as partes. Estabelece-se, desta forma, uma condição hierárquica, o que em conjunto com o modelo disciplinar imposto pelas empresas, cria condições propícias para que apareçam exageros nas relações estabelecidas com os seus funcionários. Formas de violência são desenvolvidas em nome da produtividade e das ameaças que vêm da concorrência.

As estratégias de gestão de pessoas concretizam a manipulação do indivíduo com ações violentas amenizadas com o discurso falacioso e manipulador de que “estamos todos no mesmo barco”, ou ainda “somos uma grande família”, sugerindo tratar de modo conciliatório expectativas desiguais presentes na conflitante relação capital e trabalho. Os interesses de um não estão, necessariamente, relacionados com os interesses do outro; ao contrário, antagonizam-se na simples percepção e análise da convivência de ambos na sociedade atual, não faltando fatos na recente história das relações de trabalho para ilustrar essa afirmação.

Não podemos ignorar que a violência faz parte da condição humana, mas não podemos, também, não denunciá-la. O paradoxo existente entre o homem que pensa sua existência e o homem que age com a sua espécie é uma área especial do conhecimento humano.

No caso das organizações, a violência reflete uma cruel forma de poder constituído em um grupo social. A necessidade expansionista das empresas capitalistas cria problemas que desconsideram o universo subjetivo do ser humano.

## 3 Gestão de Pessoas

### 3.1 Subjetividade

Subjetividade é toda a estrutura que tem referência direta ao sujeito particular. É o que de mais profundo e irrenunciável ocorre na espécie humana. É o “local” onde o “eu” sobrevive.

Segundo Fromm (1983, p. 42):

Um indivíduo representa a raça humana: ele é um exemplo específico da espécie humana. Ele é “ele” e é “todos”; ele é um indivíduo com suas particularidades e, nesse sentido, sem igual, mas ao mesmo tempo é representativo de todas as características da raça humana.

A subjetividade é expressa em pensamentos, condutas, emoções e ações. A expressão da subjetividade é produzida no desenvolvimento das relações imediatas estabelecidas pelas relações pessoais entre si.

O ser humano não existe de modo geral. Apesar de compartilhar a essência das qualidades humanas com todos os membros da espécie, ele é sempre um sujeito de si mesmo, uma entidade original, diferente de todos os demais. Estar vivo é o mesmo que transformar-se em si próprio, no sujeito que ele é em potencial.

Para Jung (1978), o termo ‘individuação’ designa um processo através do qual um ser se torna um indivíduo psicológico, isto é, uma unidade autônoma e indivisível, uma totalidade única. Significa tornar-se um ser realmente singular. A individuação não exclui o indivíduo do universo; ao contrário, inclui o universo na psique humana.

Sobre o mecanismo da individuação e a apropriação feita pela organização, desse conceito, Pagès et al (2006, p. 105) afirmam:

A legitimação só é possível se cada um se encontra isolado em sua relação com o sistema. O encontro é um dispositivo que favorece a expressão individual das reivindicações, das amarguras e dos projetos, reforçando o desconhecimento das reivindicações, das amarguras e dos projetos de outros membros da organização. O sucesso individual é valorizado em detrimento da solidariedade. Ao considerar as reivindicações expressas individualmente no dispositivo, a organização evita e desintegra as reivindicações coletivas.

Apesar de a compreensão do isolamento do indivíduo ser o cerne da idéia anteriormente expressa, diversos são os espaços ocupados pelo sujeito e diversos sujeitos se integram em um mesmo espaço. Compartilhando da mesma complexidade que possuem, incondicionalmente

constroem amálgamas de interesses e realizações imaginárias. Animicamente, interpretam o mundo, dão sentidos, representam-se como sujeitos. De um modo ou de outro, frustra-se a estratégia da organização de isolamento para melhor controle.

Ser sujeito vai além dos limites da corporeidade, que age, movimenta e cria fatos. Ser sujeito é um mosaico de desejos, expectativas, paixões, sentidos, medos. Toda relação é um encontro de subjetividades e é justamente nesse ponto que se depara com um desafio dos maiores. Nos encontros que realiza como fazer para não perder de vista o que é? O risco é iminente; entrar em cativeiros dos que o idealizam, dos que pensam por ele, dos que o protegem não é difícil. É fácil ser roubado e aprisionado no pensamento, na ideologia de alguém ou de alguma instituição. A dependência pode ser estimulada por diversas vias. A captura pode ser realizada para diversas finalidades. A subjetividade pode ser literalmente sequestrada.

Podemos compreender como sequestro da subjetividade tudo aquilo que nos priva de nós mesmos, ou quando alguém, no exercício de imaginar, projeta o outro como personagem dos seus desejos e ambições, despersonalizando-o e aprisionando-o.

Nas organizações modernas, todo sujeito tem importância em seu espaço de ação. A complexidade que esse sujeito apresenta e a sua subjetividade inevitável, sua compreensão de mundo e seus projetos pessoais, acompanham-no por onde quer que vá. Não poderia ser diferente nas relações de trabalho como hoje as conhecemos.

Para o sujeito e o trabalho que executa, a organização com a qual se relaciona é a própria representação que desenvolve dessa organização; não integrando, portanto, de modo racional, as formas e estruturas da empresa; ao contrário, impõe-lhe suas próprias representações. Relaciona-se com o seu projeto e concepção sobre a relação que passa a constituir, desconsiderando-a como organismo vivo e relacionando-a com a condição de mecanismo, objeto manuseável.

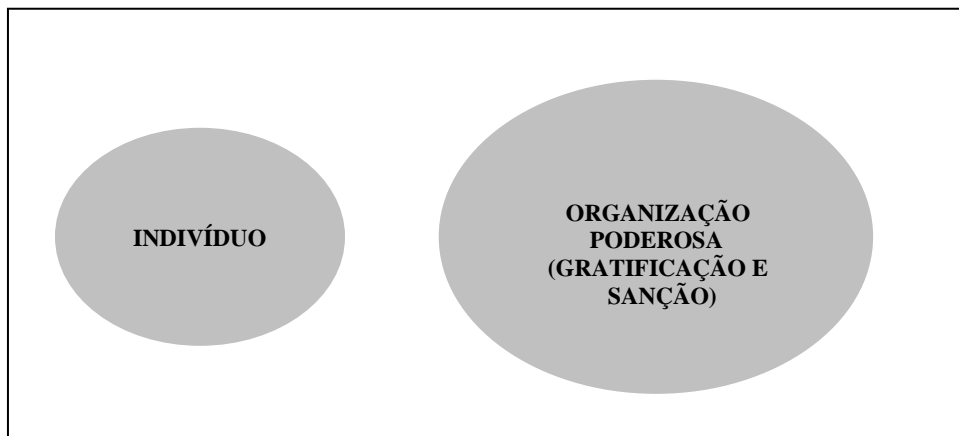
Independentemente da idealização do significado subjetivo da organização e das emoções advindas dessa idealização e, ao mesmo tempo, apoiado nessa idealização, a relação empregado e organização se estabelece repleta de descompassos e antagonismos. Não fosse assim, como justificar a supervisão cerrada, ou a hiperburocracia que domina as relações de trabalho em todas as esferas de relacionamento organizacional?

Com compreensão marxista da realidade, Tragtenberg (1989) destaca a empresa como sendo um microcosmos da luta de classes que ocorre no âmbito da sociedade. À empresa cabe a aceleração da dessocialização do homem, a reprodução do poder e a manutenção do *status quo* (TRAGTENBERG, 1989, p. 27).

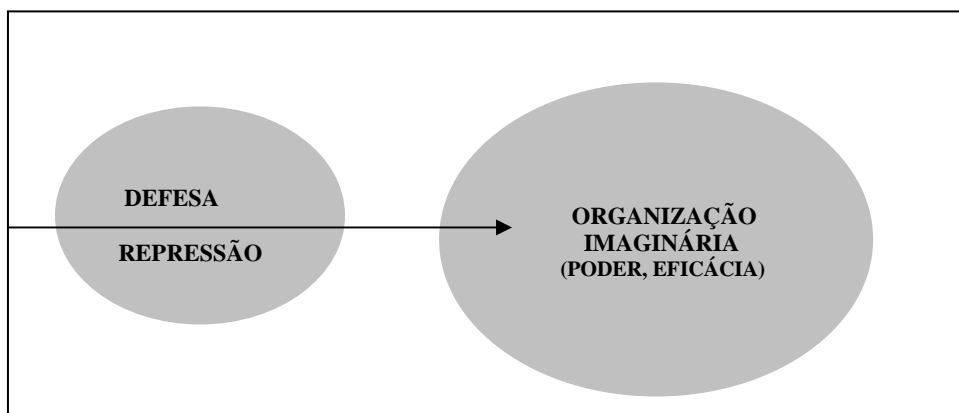
Para Pagès et al (2006), o exercício do poder nas empresas não consiste, especialmente, em ordenar, tomar decisões, mas em delimitar o campo de ação, em estruturar o espaço no qual as decisões são tomadas, em criar e recriar as regras do jogo de acordo com os interesses determinados pelas empresas, consideradas as circunstâncias imediatas ou de longo prazo.

A condição acima exposta torna o sujeito elemento secundário nas relações de trabalho, como já foi anteriormente comentado, e com o intuito de controlar suas manifestações subjetivas, a organização procura exercer influências sobre a estrutura psicológica dos seus funcionários, obrigando-os a se filiarem emocional e inconscientemente a elas.

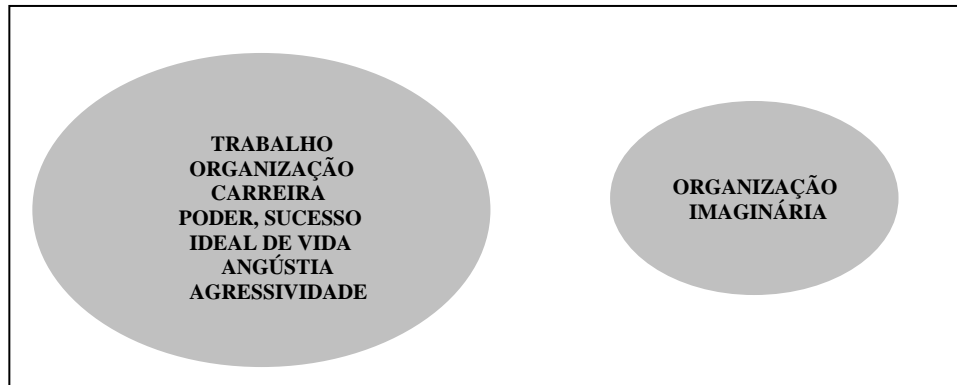
Os autores (2006, p. 151-153) apresentam ilustrações do que denominam esquemas do sistema psicológico inconsciente, como se segue:



**Figura 2- Primeiro momento: fraqueza do indivíduo, angústia de destruição e impulsos agressivos**



**Figura 3 - Segundo momento: projeção e identificação com o agressor**



**Figura 4 - Terceiro momento: introjeção**

Pagès et al. (2006, p. 150 – 152) afirmam que

No primeiro momento (fig. 2) ocorre a fraqueza do indivíduo, a angústia de destruição e os impulsos agressivos. A hipótese é que as relações inconscientes do indivíduo com a organização (as transferências) são do tipo arcaico e de ordem mais maternal que paternal.

No segundo momento (fig. 3) se dá a projeção e a identificação com o agressor. O indivíduo defende-se contra sua angústia e sua agressividade, desenvolvendo um desejo agressivo de onipotência e projetando esse seu desejo na organização, com a qual se identifica.

No terceiro momento (fig. 4) ocorre a introjeção, a organização imaginária invade o indivíduo e torna-se parte dele. Os limites com a vida pessoal e privada são frágeis, esta se torna o lugar privilegiado para viver a angústia e a agressividade reprimidas.

### **3.1.2 Subjetividade e Objetividade: os pressupostos do conhecimento**

A construção do conhecimento é um processo que pode ser compreendido como sendo a própria história do sujeito cognoscente. Para Habermas (1982), o sujeito deve ser compreendido dentro do seu próprio desenvolvimento histórico. Portanto, a compreensão positivista do comportamento nas empresas mostra-se incoerente ao ignorar a construção subjetiva-empírica do sujeito. Com o surgimento da administração baseada na lógica e na racionalidade, desaparece o significado sobre o sujeito e sua subjetividade, importando apenas a organização e sua eficácia, sobrepondo-se a qualquer aspecto empírico-subjetivo. Segundo Habermas (1982, p. 91), tudo isto é feito em nome de um conhecimento exato do qual resulta a consagração da ingênua idéia de que o conhecimento descreve o real. Habermas (1982, p. 91) afirma que “O sentido do próprio conhecimento torna-se irracional, e isso em nome do

conhecimento exato. Mas disso apenas resulta a consagração da ingênua idéia de que o conhecimento descreve a realidade”.

Na tentativa de recuperar a importância da reflexão para a compreensão do conhecimento sobre o real, sem abandonar a compreensão histórica do fato, Habermas (1982, p. 344) reconhece três tipos orientadores do conhecimento: o interesse técnico, o interesse prático e o interesse emancipatório. O primeiro guia a procura do conhecimento através do domínio da natureza e suas implicações; o segundo é orientado pela necessidade das ações humanas para a organização da própria vida, e o terceiro está fundamentado na investigação crítica, voltado para a emancipação das coerções pseudonaturais cujo poder reside na não transparência das ações.

As relações nas organizações modernas, como modo de aquisição de conhecimento sobre o significado do trabalho e do ser humano nesse contexto, são afetadas pelas três dimensões citadas, de forma paradoxal, já que são guiadas pelas três esferas do conhecimento que, ao mesmo tempo, também são guiadas por esses mesmos interesses. Portanto, a aparente objetividade de qualquer processo de gestão pode ser falsa, sendo necessário questionar a sua eficiência no redimensionamento das ações praticadas.

Habermas (1982) afirma que não devemos desconsiderar os aspectos subjetivos para o desenvolvimento do conhecimento. As estruturas lógicas do conhecimento racional não são, por si só, o problema em questão, mas sim sua expansão sobre toda a vida do ser humano, tornando-se um critério único de validade de suas ações. A universalização da racionalidade tecnológica e da lógica da dominação deformou o sujeito. O autor não propõe, entretanto, a eliminação do saber racional e científico, mas a introdução da compreensão reflexiva sobre o processo pautado pela lógica racional e dos seus resultados como uma categoria do conhecimento.

Seres humanos não podem ser entendidos se a busca desse entendimento não estiver alimentada por um refletir filosófico, ético e político. As relações nas organizações não podem ser compreendidas preterindo-se da subjetividade e da reflexão sobre o sentido das atividades e conhecimentos transmitidos relacionados ao trabalho em si; o discurso controla e estrutura as possibilidades de ação das pessoas e, se o discurso é dotado do privilégio da subjetividade humana, possui, na riqueza da vida psíquica do ser humano, o seu fundamento.

Dotado de desejos e forças pulsionais, como define a psicanálise, a vida interior do ser humano é fruto da sua história pessoal e social, independentemente das relações que estabelece.

O conhecimento necessário para a realização do trabalho, seja no âmbito científico (lógico), seja no âmbito social, e os conceitos que o envolve devem revestir-se do sentido necessário para que o trabalhador possa integrar-se ao ambiente organizacional, questão que parece pouco significativa para as empresas, já que a obtenção do conhecimento é imprecisa e pouco administrável pelas técnicas de gestão de pessoas atualmente praticadas. Questiona-se, inclusive, se existe, por parte da empresa, o real interesse em desenvolver o sentido do trabalho realizado pelos seus empregados, convivendo efetivamente com o potencial crítico que possuem.

A compreensão de que eficiência e produtividade são condições mais complexas do que supõem as teorias tradicionais de gestão, obriga as organizações a considerarem, em seus devidos termos de significado, os problemas relacionados às características pessoais dos empregados. Essa nova possibilidade de compreensão da presença do ser humano nas organizações não redimensiona a relação; apenas ressignifica-a, produzindo novas estratégias de gestão. A racionalidade organizacional volta-se, ingenuamente, para produzir nos empregados o sentido e o interesse transcendental pelo trabalho executado. Habermas (1982) afirma que o interesse pelo que é estabelecido normativamente (legalidade) é produzido pela razão. A questão está no reconhecimento e validação, por parte dos empregados, do tipo de moralidade presente nos comportamentos e ambições das organizações em suas ações.

Às organizações não importa se o trabalho efetivamente faz sentido para os trabalhadores; os resultados financeiros são imperativos. Para Habermas (1982), todos os enunciados teóricos precisam ser entendidos de forma relativa ao seu sistema de referência. Afirma ser ingênua a certeza de que eles se refeririam aos estados objetivos de coisas. A partir dessa afirmação, o sentido do trabalho a ser absorvido pelo trabalhador a partir das necessidades da empresa sugere o exercício intencional da imposição de uma idéia sobre o outro.

O autor afirma, ainda, que o interesse técnico de conhecimento corresponde às ciências empírico-analíticas; o prático, às ciências histórico-hermenêuticas e o interesse emancipatório do conhecimento, às ciências criticamente orientadas.

Sobre o homem e o trabalho, diz ele (1982, p. 46) que

O homem não é apenas um ser natural, mas é (um) ser natural humano; isso significa: ser existente para ele próprio, portanto ser da espécie e, enquanto tal, ele precisa afirmar-se e ativar-se tanto em um ser quanto em seu saber. [...] Para o ser humano a natureza não está nem objetivamente nem subjetivamente à sua disposição de maneira adequada.



A compreensão do ser humano como um ser natural, assim como as suas ações sobre o mundo o são, de certo modo, caracteriza o trabalho como algo tão natural quanto a existência do ser humano. A imposição de um modo de pensar o trabalho e as ações que devem ser desenvolvidas na sua elaboração e execução, característica do trabalho nas empresas modernas, ignoram o sentido emancipatório das ações do ser humano, caracterizando-se, na verdade, como um modo de contenção da espontaneidade e criatividade que ele pode apresentar nas ações empírico-analíticas, no agir no mundo, retirando-lhe, assim, a identidade e a sua história que para si, e apenas para si, faz sentido.

Weber (2009, p. 15) distingue quatro tipos de ação social: a racional no tocante aos fins, a racional no tocante aos valores, a afetiva e a tradicional. Interessa-nos, em especial, o conceito definido pelo autor no que se refere a ação social referente aos fins, já que é sistemática, consciente e calculada, com o intuito de adequar meios e fins deliberadamente determinados. A racionalidade que a tecnologia e a industrialização difundem, se observadas sem interesse crítico apurado, e a idéia da submissão do ser humano a critérios funcionais, antes que substanciais, de entendimento e compreensão, determinam o ser humano como elemento passivo das relações na organização, mero reprodutor de ideologias e regras, alienado-o na dimensão do trabalho que desenvolve. A objetivação dos propósitos das organizações não garante a verdade, como argumentam, sobre suas ações. Podemos reconhecer-lhe um tipo de verdade, mas não a verdade absoluta como pleiteiam.

### **3.2 Gestão de Pessoas: Princípios**

As organizações capitalistas, respondendo às mudanças aceleradas no sistema econômico atual, experimentam novos modelos de funcionamento em todas as áreas da sua estrutura. A procura pela excelência ou a simples manutenção da posição que ocupam em seu mercado de atuação justificam a realização de experiências nem sempre adequadas às necessidades que se situam no regime de acumulação flexível.

A gestão e organização da produção praticadas na maioria das organizações, proposta advinda do modelo toyotista de fabricação, referem-se à empresa japonesa Toyota, onde as primeiras experiências relativas ao novo sistema de gestão da produção foram desenvolvidas e, em muitos casos, adaptadas para outros segmentos empresariais, de certo modo recompondo a idéia de unitariedade do trabalho já que atribui sentido relevante às relações pessoais com a criação de grupos de trabalho e a descentralização da produção com atribuições

individualizadas aos componentes do processo produtivo. Rompe, nessa perspectiva, com as estratégias taylorista/fordista de fragmentação dos processos de produção.

Apesar da aparente flexibilidade do sistema toyotista e da suposta observação da subjetividade humana nas relações com as organizações, a ideia se mostra paradoxal, uma vez que o propósito final do modelo é o de gerar comprometimento dos empregados com a empresa e o produto, buscando a qualidade e a produtividade.

Coriat (1994, p. 53) denuncia esse aspecto manipulador na relação empresa e empregado:

[...] uma via própria, japonesa, de organização do trabalho e de gestão da produção se põe em curso de se firmar. Seu traço central e distintivo, em relação à via taylorista norte-americana, é que em lugar de proceder através da destruição dos saberes operários complexos e da decomposição em gestos elementares, a via japonesa vai avançar pela desespecialização dos profissionais para transformá-los não em operários parcelares, mas em plurioperadores, em profissionais polivalentes, em trabalhadores multifuncionais, como dirá Monden [...] Sejam bastante claros. Esse movimento de desespecialização dos operários profissionais e qualificados, para transformá-los em trabalhadores multifuncionais, é de fato um movimento de racionalização do trabalho no sentido clássico do termo. Trata-se aqui, também – como na via taylorista americana, de atacar o saber complexo do exercício dos operários qualificados, a fim de atingir o objetivo de diminuir seus poderes sobre a produção e de aumentar sua intensidade de trabalho.

Ao citar Taylor e a sua proposta de divisão do trabalho lançada em 1911 sob o título *The principles of scientific management*, em que propunha um novo ritmo de produção das fábricas de então, Coriat (1994) resgata o sentido histórico da sua importância para a relevância e o significado do trabalho para a sociedade moderna.

Taylor, com o cronômetro nas mãos e uma inequívoca capacidade de analisar os procedimentos realizados em uma tarefa previamente determinada, propunha-se a obter o melhor resultado possível nas atividades industriais (*the best way*).

Apesar das controvérsias existentes sobre a efetiva preocupação do modelo taylorista com o trabalhador nos processos fabris, sua obra sugere considerar o trabalho a ser realizado a partir das características favoráveis que o trabalhador possui para a realização das tarefas a ele destinadas. Essa proposta evidentemente racional cria um conceito de subjetividade deslocado para as capacidades físicas do homem para o trabalho e desconsidera a subjetividade, já que é considerada fator emocional, e, conseqüentemente, menos significativo.

Entretanto, pode-se destacar que, independentemente do modelo de gestão aplicado, os efeitos sobre os trabalhadores são desmedidos e invariavelmente indesejáveis sob a ótica do sujeito e sua integridade identitária, visto que imposições de controle estão presentes em qualquer modelo a ser considerado.

O Taylorismo impõe-se sobre as relações com os empregados de forma explícita e pouco sutil, enquanto o modelo Toyotista utiliza-se de um discurso elaborado com sofisticação envolvendo os empregados de maneira subjetiva e valendo-se dos aspectos emocionais, psicológicos e sociais presentes na relação com as organizações.

Marx (1978) proporciona-nos elementos que, analiticamente, colaboram para a discussão da questão. Afirma que os meios de produção, por serem propriedades do capitalista, ao serem ocupados pelo trabalhador, com esses meios se defronta, apesar de a força de trabalho que possui ser a sua própria manifestação vital. É essa força de trabalho que, explorada, permite a valorização do capital. No trabalho realizado, o trabalhador utiliza-se dos meios de produção consumindo-os ao transformá-los em produto que atende a uma necessidade. No entanto, sob a ótica da valorização, ocorre o inverso: não é o trabalhador que utiliza os meios disponíveis para a produção; são os meios de produção que utilizam os trabalhadores. O trabalho objetivo mantém-se e amplia-se ao consumir o trabalho vivo, ao consumir a energia oferecida pelo trabalhador para a realização do resultado previsto e planejado, sem o que não ocorreria a valorização e o acúmulo do capital empregado.

O discurso da retomada do sentido do trabalho preconizado pelo novo modelo toyotista de organização da produção de maneira nenhuma reduziu o sentido da expropriação da dignidade do trabalhador. Seja onde for, não importando o tipo de atividade empresarial observada, o trabalhador continua sendo força viva para a realização do trabalho objetivo.

Qualquer que seja o modelo de organização do trabalho, são eliminados dos negócios tradicionais os sentimentos de amor, ódio e todos os elementos considerados emocionais e concorrentes aos objetivos racionalizados das organizações. Acima das teorias organizacionais, situa-se a necessidade de manter sob controle as características subjetivas que compõe a natureza humana.

Compêndios de administração orientam os novos executivos como devem gerenciar a subjetividade do trabalhador. Newman (1981) comenta que a maioria das pessoas tem prazer em executar bem uma tarefa que exige conhecimentos especializados. Afirma, ainda, que os empregados devem ser levados a acreditar o mais firmemente possível na justeza dos objetivos da empresa. Logo, o convencimento sobre a nobreza dos ideais da empresa leva os

trabalhadores a se empenharem com maior vigor nas suas atividades. A estratégia de aliciamento é evidente.

O autor ressalta a importância de estimular a participação dos empregados nas decisões que irão afetá-las. O executivo deve reconhecer e tirar proveito desse desejo de participação, de opinar sobre assuntos de seu interesse (NEWMAN, 1981). Diz ele (1981, p. 356), ainda, que

Um meio importante, mas relativamente fácil de demonstrar consideração pelos subordinados é informá-los sobre os problemas existentes e os planos para o futuro. Quem se sente “a par dos acontecimentos” se considera digno de confiança e haverá maior probabilidade de que identifique os seus interesses pessoais com os da empresa.

Esse propósito de gestão da subjetividade, em outras palavras, a necessidade do modelo capitalista de dominar as manifestações individuais dos trabalhadores como forma de controlar-lhes o suposto desinteresse pelo trabalho que executam, manifesta-se nos subsistemas, ou políticas, de gestão de pessoas de modo recorrente, traduzindo, dessa forma, a premissa determinante do vínculo a ser constituído.

### **3.2.1 Administração de Recursos Humanos ou do Potencial Humano ou do Capital Humano ou ...**

Não deixa de ser uma ironia a tentativa das organizações capitalistas de acreditarem que podem administrar as pessoas que as compõem. O conceito fundamental da sociologia afirma que o ser humano é social por natureza e que, em consonância com ela, sobrevive, convive, se subjetiva e se concretiza como sujeito. Por qual razão então, as organizações se propõem a organizar rigidamente as relações que se estabelecem na dinâmica da sua existência? O que as move nessa direção? Podemos acreditar que as organizações capitalistas são tão e somente esferas de poder e suas manifestações?

Para Morgan (1996), as organizações se caracterizam pela estreita relação entre realização e exploração. Para Weber (2009, p. 143), a lógica que move a sociedade moderna encontra-se no processo de dominação através da racionalização.

Segundo Morgan (1996, p.284) à medida que ficamos mais sujeito a uma administração através de regras e que somos engajados em estreitos cálculos que associam meios e fins, custo e benefício, mais tornamo-nos dominados pelo processo de racionalização em si mesmo. Princípios impessoais e a busca pela eficiência tendem a tornarem-se novos meios de

escravidão. Assim, a racionalidade absoluta preconizada sugere ser o único modo possível para as organizações manterem-se ativas.

A desconsideração da subjetividade e suas manifestações, com as múltiplas dimensões individuais que integram processos e o estado de ser em cada um dos momentos da ação social, se expressam como constituintes da vida social e, simultaneamente e em si mesmos, diferenciam-se por sua constituição, sendo o ideal da gestão das pessoas nas organizações atuais.

Apesar da complexidade que o conceito apresenta e, certamente, em decorrência desse sentido complexo que dificulta a relação com os trabalhadores e as múltiplas dimensões da sua existência, as organizações constroem estratégias para se relacionarem com seus empregados. Marx (2001, p. 84) afirma que o motivo da dominação sobre os trabalhadores, exercida pelas empresas, é gerado pela busca da mais valia e da acumulação de capital. As ligações entre as idéias de Marx e Weber cada vez mais são utilizadas para compreendermos as relações entre empresas e empregados. Normas, procedimentos, políticas e manuais de conduta, entre outros mecanismos de controle, são propostas para edificar o sujeito organizacional. Pesquisas sobre o tema acrescentam contribuições para poder “disciplinar” a constituição do sujeito nas organizações. Atenderiam, nesse contexto, a conceitos da teoria de Weber sobre a burocracia e grupos sociais.

As propostas de gestão dos empregados nas organizações atuais passam pelo conceito de socialização e comprometimento com os valores e os objetivos do empregador, objetivos tais que se apoiariam nas idéias de Marx (2001) sobre a mais valia e o acúmulo de capital, condição específica do sistema.

Para Weber (2009, p. 148), nas sociedades antigas, a autoridade apoiava-se na tradição e na lealdade àquele que detinha o poder e, também, no carisma pessoal de um indivíduo; portanto, podemos considerar um contato com menor impessoalidade, caracterizando-se pelo valor pessoal identificado. Na sociedade moderna, e em suas diversas manifestações, a base da autoridade encontra-se na supremacia da razão, como já dissemos, e no contrato social. As relações sociais são constituídas por normas impessoais e abstratas que definem os comportamentos dos membros de um grupo.

Segundo Kolb, Rubin e McIntyre (1990, p. 26), um contrato psicológico é feito implicitamente entre o sujeito e as organizações das quais participa. Esse contrato, como outros, lida com as expectativas da organização sobre o sujeito e as contribuições que pode oferecer para satisfazê-las. Do mesmo modo, aplica-se também às expectativas do sujeito sobre a organização e as contribuições que pode oferecer para satisfazê-las. Entretanto, não

podemos acreditar que ocorram acordos e considerações equitativas e equilibradas nesse momento contratual.

<b>Estratégias de Socialização (Organização)</b>	<b>Sujeito Socializado (Empregado)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>. <b>Processo Seletivo;</b></li> <li>. <b>Programa de Integração;</b></li> <li>. <b>Treinamento Comportamental;</b></li> <li>. <b>Avaliação de Desempenho;</b></li> <li>. <b>Programas de Benefícios;</b></li> <li>. <b>Normas Disciplinares.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. <b>Cumpridor de Normas;</b></li> <li>. <b>Dócil e Servil;</b></li> <li>. <b>Respondente aos valores da organização;</b></li> <li>. <b>Seguidor da ética organizacional;</b></li> <li>. <b>Produtivo e cooperativo;</b></li> <li>. <b>Menor sentido crítico.</b></li> </ul>

**Figura 5. Estratégias para a Socialização do Empregado nas Organizações Atuais (Comunicando expectativas)**

Fonte: o autor

Não se encontrou informações que possibilitassem construir uma tabela semelhante, que contivesse ações que concretizariam a comunicação das expectativas dos trabalhadores e a sua relação com as empresas. Poderia considerar o Diagnóstico do Clima Organizacional como uma possibilidade dessa possível comunicação; entretanto, por ser uma ação coletiva, retrata os anseios do grupo para com a empresa, não individualizando a questão. Seria um possível esboço de um contrato psicológico coletivo ao analisar-se os dados coletados. O contrato psicológico nas organizações é uma ação unilateral que explicita para o trabalhador o que ele deve fazer para permanecer na relação.

Ao considerarmos os modelos de gestão aplicados na relação com os seus empregados, é possível constatar que a sua participação autêntica na formulação do contrato citado é limitadíssima, se não inexistente, cabendo-lhe apenas aceitar as condições impostas, e cumprir as regras do jogo criadas pelo dono do jogo (detentor do capital).

Adotando um pensar estruturalista, é como se os funcionários não existissem. Fundir-se com as organizações, formando um único modo de ser, é o que se espera da relação.

Pagès et al. (2006, p. 112) ilustram essa questão com depoimentos de funcionários como “A TLTX sou eu”. A relação se transforma em um só corpo, não havendo distinção, oposição e/ou encontros entre as partes. O controle se faz por dentro.

Morgan (1996, p. 205) afirma que

[...] as organizações são fenômenos psíquicos, no sentido que são processos conscientes e inconscientes que as criam e as mantêm como tais com a noção de que as pessoas podem, na verdade, tornar-se confinadas ou prisioneiras de imagens, idéias, pensamentos e ações que esses processos acabam por gerar... são realidades socialmente construídas [...] acabam por apresentar uma existência e poder próprios e que permitem a elas exercer certo grau de controle sobre seus criadores.

Às relações de trabalho somam-se, necessariamente, as condições de dominação e subordinação, e caracterizam o fundamento a partir do qual as outras práticas organizacionais referentes à gestão de pessoas se superpõem. As ações de gestão são estrategicamente planejadas e o discurso da organização sobre o sujeito é ideologicamente impositivo. Para Freddo (2004, p. 49)

O final da década de 70 e o início da década de 80 foram anos “férteis” quanto ao “surgimento” de técnicas administrativas e de gerenciamento prontamente adotadas pelas empresas instaladas no Brasil. Tratavam-se, como ainda se tratam, de técnicas administrativas que combinavam, e que ainda combinam, com a ideologia dominante não apenas na empresa nacional, como também na multinacional instalada no Brasil. O problema é que os tempos mudaram, as técnicas também, as pessoas idem, mas a “união” entre “técnica” e “ideologia” não se desfez.

A organização é um permanente dizer, e se não bastasse esse discurso intenso e abrangente, é provido de segundas intenções (Freddo, 2004). A organização procura atingir os próprios objetivos, perseguindo o êxito de suas investidas capitalistas, pouco preocupadas, para não dizer nem um pouco preocupadas, com os objetivos e expectativas dos seus empregados. Segundo Newman (1981), administrar consiste em orientar, dirigir e controlar os esforços de um grupo de indivíduos para um objetivo comum. Essa definição não destaca o modo como o objetivo pode tornar-se comum e as ações estratégicas aplicadas sobre os empregados para que assim sejam encarados. Alienar os empregados para comungarem os mesmos objetivos é prática e objetivo dos subsistemas de gestão dos empregados.

## **4 Subsistemas de Administração de Recursos Humanos: Visão Crítica**

As práticas de recursos humanos, sejam quais forem e recebam a denominação que receberem, são, tão e somente, práticas ideológicas. Suas aplicações, sob as mais diversas estratégias de aplicação, visam exclusivamente à adaptação do empregado às convicções e objetivos das organizações.

As políticas de recursos humanos não são apenas procedimentos descritivos do modo de funcionamento da organização; são, ao mesmo tempo, o fundamento de uma produção ideológica. (PAGÈS et al, 2006, p. 98.). Os autores aprofundam sua análise atribuindo às políticas de gestão de pessoas um caráter mediador pluridimensional, já que atuam em caráter econômico, gerenciando as vantagens concedidas ao trabalhador em contraposição ao trabalho realizado; em caráter político, com as normas de controle e divisão de grupos; em caráter ideológico, com as práticas com conteúdo subjetivo que sugerem sedução e alienação do trabalhador ocultando os objetivos ligados ao lucro e à dominação sobre as relações e, em caráter psicológico, com práticas que se propõe a envolver o empregado emocionalmente em sua relação com a empresa.

Os subsistemas de gestão de pessoas nada mais intencionam do que construir práticas que sejam vantajosas para a organização. Sob qualquer ponto de vista, o que interessa para a organização é a contratação e manutenção dos melhores trabalhadores, desde a escolha até a adequada reprodução dos processos industriais por parte destes, até a execução dos procedimentos de controle, arquitetados pela organização, sobre os outros trabalhadores.

### **4.1 Recrutamento e Seleção**

As práticas para a escolha de novos empregados é uma ação unilateral desenvolvida pelas organizações. Invariavelmente, estão ligadas à necessidades específicas determinadas pela empresa. A arbitrariedade que caracteriza o processo de recrutamento e seleção e a clareza reduzida com que é executado pela organização é evidente demonstração de poder. As necessidades que levam a organização a contratar empregados e os critérios de avaliação presentes no processo não são evidenciadas para os candidatos interessados.

Newman (1981, p. 296) comenta que

O tipo de pessoa que pode preencher satisfatoriamente determinada função é indicado pelo que se pode denominar especificação de qualificações. De maneira geral, essas especificações são de dois tipos: podem referir-se às



exigências de realização, no sentido de que estipulam o que um indivíduo deve ser capaz de fazer satisfatoriamente para ocupar a função, ou podem ser de natureza mais direta, estabelecendo as qualidades, experiências e demais características julgadas necessárias para que a pessoa desempenhe de maneira satisfatória as atribuições do cargo. [...] Se o candidato corresponder a esses padrões, estará qualificado para a função; se não corresponder pelo menos ao padrão mínimo será considerado insuficiente. Tais padrões devem, portanto, ser usados sempre que parecerem úteis.

Os compêndios sobre sistemas de gestão de pessoas deixam clara a idéia de que o processo seletivo é estratégico e unilateral, já que a decisão sobre a finalização do procedimento cabe exclusivamente à organização, não sendo incomum a não comunicação do resultado final aos candidatos participantes desconsiderados por não apresentarem as características julgadas apropriadas pela empresa.

#### **4.2 Avaliação de desempenho**

Os programas formais de avaliação de desempenho e as classificações de mérito não são novidades para as empresas. Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003, p.214), o governo federal americano começou a avaliar os funcionários em 1842, quando o Congresso aprovou uma lei tornando obrigatórias as revisões de desempenho anuais para os funcionários dos departamentos.

Segundo os mesmos autores, os defensores do sistema de avaliação de desempenho consideram este sistema o mais lógico para avaliar, desenvolver e utilizar os conhecimentos e as habilidades dos funcionários em uma empresa.

Vê-se em Chiavenato (1998, p. 323), que avaliar o desempenho de um funcionário é a apreciação sistemática do desempenho da *pessoa* no cargo que ocupa, a permissão de uma definição do seu potencial e desenvolvimento futuro, sua competência. Vê-se ali, que (p. 323)

Toda avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de alguma pessoa [...], em resumo, a avaliação de desempenho é um conceito dinâmico, pois os empregados são sempre avaliados [...], a avaliação de desempenho constitui uma técnica de direção [...] imprescindível na atividade administrativa.

A partir dessa definição, podemos compreender a avaliação de desempenho como uma ação da empresa sobre a pessoa nas suas particularidades, confundindo-se o profissional com o pessoal. Em última instância, a proposta de mudança ou “desenvolvimento” é sugerida como algo que ultrapassa as competências profissionais do empregado.

Toda e qualquer modalidade de avaliação é, em última análise, um processo subjetivo. Idealizado por pessoas, aplicado por pessoas e analisando o desempenho de pessoas, por pessoas, caracteriza-se pela imprecisão própria dos seres humanos, já que envolve pessoas em todo e qualquer ponto da aplicação desse procedimento de gestão. Atribuir-lhe racionalidade é distorcer sua aplicação. Podemos afirmar que pouca racionalidade pode ser encontrada nesse processo de gestão; ao contrário, é um procedimento que se caracteriza pela subjetividade em todas as etapas de sua execução.

O ato do conhecimento não é simples, mesmo que pareça ser sob a égide da racionalidade dos processos de avaliação. Para Habermas (1982, p.90), mesmo sob o rigor da busca do conhecimento científico, o positivismo da ciência elimina a reflexão em termos da teoria do conhecimento na medida em que dogmatiza a crença e a fé na ciência e nos pressupostos racionais que a norteiam. Ainda segundo Habermas (1982), o proceder investigatório que caracteriza o método científico apóia-se na consideração de fatores que se alimentam reciprocamente, definindo e respeitando regras pré-determinadas de modo arbitrário e impositivo. São as regras do jogo praticado na organização, nem sempre claras, nunca recíprocas.

O conteúdo dogmático dos processos de avaliação revela, segundo Morgan (1996), a característica política das organizações; apesar de algumas empresas apresentarem discurso democrático, prevalecem os seus desígnios. Ainda segundo o autor, política é uma palavra a não ser pronunciada para caracterizar o processo de avaliação, pois não se pretende, efetivamente, negociar qualquer aspecto que se relacione ao desempenho dos funcionários. Na verdade, as empresas querem conhecer, com a utilização dos programas de avaliação de desempenho, a capacidade de seus empregados para cumprirem suas determinações de maneira objetiva e linear.

Os métodos de avaliação de desempenho são procedimentos que denunciam, de modo evidente, práticas de coação e manipulação na relação das empresas com os seus funcionários. São práticas que incentivam a competitividade entre seus membros com o foco claro de manipulá-los, já que cria diferenciações e modelos a serem admirados e seguidos.

Ao estimular a criação de um ambiente competitivo entre os funcionários, para que obtenham resultados superiores, sugerem a construção de um ambiente propício ao surgimento de ações violentas, desrespeitosas e moralmente desconcertantes.

### 4.3 Treinamento e desenvolvimento

As atividades denominadas treinamento são consideradas fundamentais para que as organizações atinjam os objetivos especificados em seus planejamentos. Sob diversas nomenclaturas, propõe-se desenvolver as habilidades e conhecimentos necessários para que o desempenho individual seja considerado satisfatório. Para Bohlander, Snell e Sheiman, (2003) o objetivo central dos programas de treinamento é contribuir para a realização das metas gerais da empresa.

Newman (1981, p. 338) afirma que tanto os procedimentos-padrão como as atitudes decorrentes da doutrinação devem ser inculcadas por meio de atividades de treinamento. O autor atribui às atividades de doutrinação importante complemento a instrução formal.

Newman (1981) apresenta as atividades de treinamento como sendo ações deliberadas de manipulação do comportamento do trabalhador. Doutriná-los para um determinado fim, com processos de avaliação para definir a adaptação do empregado às doutrinas da organização, configuram ações que ignoram qualquer possibilidade crítica ou contestatória. As particularidades do empregado são consideradas desde que estejam vinculadas às determinações da organização.

Hersey e Blanchard (1977), com uma visão estritamente comportamentalista radical, ensinam como disciplinar de maneira construtiva os empregados de uma organização. A informação e a construção de elementos de referência, espelhos conforme Marras (2009), legitimam a ação da organização sobre seus funcionários. Nas fantasias da organização, o treinamento possibilita a construção do ser organizacional, distanciando-o das suas necessidades e angústias pessoais.

## **5 Assédio Moral: A concretização da violência**

Ato violento é tudo aquilo que atenta contra o sujeito e lhe provoca danos. Como já exposto, o contexto da violência é bastante amplo. Pode manifestar-se de formas diversas, de maneira que podemos falar de violências declaradas e violências veladas.

Essas modalidades de violência, de alguma forma, são desdobramentos dos temas que estamos abordando.

Quando falamos de violência declarada, estamos lidando, sobretudo, com os atos da corporeidade. A violência explícita, sem subterfúgios, sem máscaras, irrefutável.

Por outro lado, atos violentos velados são as invasões sutis, não podendo ser vistos de imediato. Trata-se de um processo silencioso com poder de minar a subjetividade humana e privá-la de sua autonomia. As relações humanas estão sempre vulneráveis aos riscos dos atos violentos velados.

Podemos identificar muitos deles. Neste momento, estaremos apresentando uma problemática que cresce e ocupa diversos *fóruns* de discussão: a violência moral nas organizações modernas.

### **5.1 A Imposição de Normas**

A organização moderna utiliza-se de normas e regras para que as relações se constituam em seu cotidiano. Ajusta o relacionamento de seus empregados adotando o discurso limitador, delimitador, que traduz a sua concepção de normalidade e adequação dos comportamentos aceitos e valorizados. Como sistema de representação, é a linguagem que legitima os sistemas de regras, como precisam Pagès et al (2006, p.77) em sua análise, para quem

Todo aquele que queira ser compreendido na organização deve adotar esta linguagem para ter crédito e se situar em relação às normas que ela enuncia. Todo discurso que foge disso não será entendido, pois se situa fora do campo das representações coletivas que este quadro de referências delimita. Ameaça para os princípios fundamentais da ética da organização, seria apenas incongruente, “irrelevante”.

Pagès et al (2006) sugerem que os discursos dissonantes são menosprezados e os seus produtores, por consequência, desvalorizados. Agir contra eles não seria condenável, já que não possuem as virtudes necessárias para alinhar-se ao discurso da organização.

Apesar dessa irrelevância, a regra vigente pressupõe certa maleabilidade em sua aplicação, já que cada caso deve ser analisado de acordo com suas particularidades, o que consolida, na prática, a forma de identificação com a empresa. Pagès et al (2006) destacam que, dessa forma, o capital exerce seu poder. Ao delimitar o campo de ação para que os executivos, representantes instituídos das suas crenças, adotem as decisões necessárias com relação aos empregados, as organizações colocam implicitamente sua ideologia; seus representantes simplesmente reproduzem as concepções organizacionais, concretizando sua forma de pensar o ser humano e as relações que com ele estabelece e representando a (des) valorização que atribuem às pessoas que com eles trabalham.

Enriquez (1991, p. 53) afirma que as instituições são lugares pacificados por um lado, já que funcionam sob a égide de normas interiorizadas, onde reina, se não um consenso perfeito, pelo menos um acordo suficiente para empreender e levar adiante uma obra coletiva. É nessa perspectiva que os executivos (aqueles que executam) se posicionam.

O trabalho institucionalizado oferta às organizações modernas o status regulador das relações sociais, sendo as organizações colocadas como máximas representações da sociedade organizada e produtiva. Cada vez mais, nos últimos anos, o ser humano se representa a partir das suas realizações profissionais que, a despeito das novas formas vinculares do trabalho nas organizações, se tornam fundamentais para a construção da identidade desse ser.

Para Freitas (2000), uma das características mais evidentes da sociedade denominada moderna é a presença extremada da racionalidade e dos lobbies que alimentam o capitalismo. Somos reconhecidos pelo que possuímos, ou pelo poder de possuir que ostentamos. Não existe muito espaço para a integridade, para a seriedade; predominam o individualismo e o conformismo geral. Nesse contexto, as organizações são o meio mais rápido, senão o único, para as realizações dos desejos e das necessidades de consumo e realização pessoal. Assumem um poder redentor e realizador para o homem moderno. Estimulam o consumismo, o que confina as pessoas em um modo de pensar a existência como um modo redentor das suas angústias.

Para Pagès et al (2006, p. 154), as organizações atuam nas emoções das pessoas, provocando a regressão psicológica que produz no indivíduo um estado de terror infantil, fornecendo-lhe, no momento oportuno, meios por ela oferecidos para que se defendam, protegendo-se dos seus medos e terrores e, dessa forma, salvando-se desse mal estar.

Constroem-se como mitos, invadem as pessoas com suas interpretações da realidade, repletas de intenções e ideologias de dominação, por vezes de forma sedutora; podemos dizer que muitos mitos são tão sedutores que podem ser comparados às religiões, e seus símbolos,

outras vezes, quando as estratégias de sedução não se mostram suficientes, agem de modo restritivo e desrespeitoso.

### **5.1.1 Comportamentos reativos às imposições de normas**

Ao sofrimento imposto pelo trabalho nas empresas modernas pelas arbitrariedades dos modelos de gestão de pessoal, como forma de reação e reintegração de si mesmos, os trabalhadores se comportam de maneira contrária aos desejos das organizações. A quebra do ritmo do trabalho em intensidade e conteúdo, mais do que falta de compromisso ou de consciência sobre o contrato de trabalho firmado, significa um momento de resgate da própria saúde psíquica. Ao negar as imposições e a dominação das organizações, o trabalhador se apropria de si mesmo, resgatando a própria subjetividade.

As mobilizações coletivas, as sabotagens individuais, os grupos informais, entre outras manifestações, simbolizam a ruptura, por um lado, e a reintegração por outro lado.

Dessa forma, a ideologia defensiva passa a significar a única saída para as pressões da organização do trabalho. A quebra da alienação para a construção do empregado ideal, submisso e engajado produz reações de desagrado, invariavelmente, por parte das organizações.

Segundo Pagès et al (2006), as pessoas, utilizando-se de mecanismos inconscientes, invertem a realidade e, na impossibilidade de construir uma organização do trabalho espontaneamente, investem energia psíquica na organização prescrita, a qual se transforma em seu objeto de desejo. No entanto, nem sempre esse mecanismo se processa dessa forma; reações de emancipação são observadas, rupturas são promovidas, e é justamente nesses momentos que a organização mostra a sua intolerância, apresentando seus mecanismos de retaliação. Reações de combate à rebeldia dos empregados, inibindo possíveis maus exemplos, são praticadas pelas organizações na figura dos seus representantes formalmente constituídos.

Segundo Freddo (2004), o executivo liga-se à empresa em que trabalha a partir de um processo subjetivo de filiação imaginária. Os sujeitos colam-se às empresas, vinculam o *Eu* ao discurso da organização, reproduzindo-o diante do funcionário. Diz ele (2004, p. 192-193) que

O discurso desse sujeito, do executivo, comprova que agrupamentos artificiais, tal como as empresa, são mecanismos onde sujeitos se ligam de forma compulsiva, narcísica e identificatória. Esse sujeito está filiado à empresa como se sua vida dependesse disso. [...] Ele conhece o seu trabalho, seus produtos e serviços. Seus pontos fortes e seus pontos fracos. Mas ele

também age de modo a construir uma “filosofia da empresa”, conduzida de modo a obter a maior produtividade possível de cada empregado.

Desse modo, as ações dos empregados que representam a empresa diante dos outros trabalhadores e que são imbuídos de postos de liderança são ações representativas das estratégias da organização. Ao serem seqüestrados em sua subjetividade, agem de acordo com a ideologia imposta, conquistada a partir de jogos de sedução e de ofertas de vantagens e diferenciações na relação com os demais membros da organização. Para Freddo (2004) esse processo se instala de maneira inconsciente, mesmo que suas ações apresentem reminiscências das suas vivências e construções subjetivas, seu comportamento manifesta a empresa e suas percepções sobre as expectativas sobre sua atuação.

Corroborando com esse ponto de vista, Enríquez (1991, p. 56-57) afirma que:

[...] As instituições são sistemas culturais, simbólicos e imaginários e oferecem um sistema de valores e normas, um sistema de pensamento e de ação que deve moldar o comportamento dos seus agentes junto aos indivíduos que lhes são confiados ou que lhes pediram alguma coisa.

Em outras palavras, moldam o comportamento dos indivíduos que, a seu ver, lhes devem alguma coisa. Instala-se, dessa forma, o princípio da dominação. Ambos, representantes (funcionários-líderes) e representados (funcionários-liderados), são resultados do mesmo processo. A ideologia é a mesma; as estratégias são diferentes. Da mesma forma são, com frequência preocupante, incapazes de questionar e de duvidar das intenções colocadas nesse contexto.

A ação da empresa sobre os empregados distancia-se de modo substancial das premissas da sociedade global. Os conceitos relativos às relações de trabalho não podem se confundir com os conceitos que regem a vida do ser humano de modo geral. Embora ambos se relacionem, o risco de comprometer a saúde psíquica do empregado é evidente. Regidas pela racionalidade e pela busca obsessiva da eficiência e produtividade, as empresas passam a menosprezar a subjetividade dos seres humanos que com elas se relacionam.

### **5.1.2 Quando a gestão racional fracassa**

As teorias de gestão de pessoas não atingem os objetivos aos quais se propõe com a constância e intensidade esperada.

Com as diversas modificações do cenário econômico nas últimas décadas, cada vez mais se exige do trabalhador. Além dos conhecimentos técnicos inerentes à sua função, as organizações exigem dos seus funcionários a capacidade de ação preventiva, antecipando o advento de problemas na sua área de trabalho e aprimorando processos, produtos e relações. Seu papel na empresa é renomeado, de modo arbitrário, para colaborador. Necessita apresentar flexibilidade, resiliência, habilidade para trabalhar em grupo, compartilhar conhecimentos. A qualificação profissional dá lugar à competência e à empregabilidade.

O fantasma do mercado de trabalho e as restrições que possui são lembranças constantes e estimuladas pelas empresas e pelos meios de informação. Convive com o medo da exclusão e do desemprego.

Além das ameaças externas, o trabalhador do século XXI se depara com o discurso incongruente e demagógico das organizações. A idéia do acolhimento ao trabalhador que professam mostra-se inconsistente na convivência diária, na carga e ritmo de um trabalho aviltante. Metas impossíveis e trabalhadores que adoecem insatisfeitos, questionando as reais intenções da empresa em que trabalha, são sintomas da relação conflituosa construída no mundo organizacional.

Uma forma de controlá-lo em sua insatisfação e questionamento é silenciá-lo. Práticas anti-sindicais, dispensas injustificadas, ações discriminatórias, ameaças veladas ou claras de ruptura do vínculo de trabalho e mensagens subliminares geradas por *softwares* com *slogans* manipuladores procuram controlar a manifestação de conflitos e insatisfações, sufocando, o máximo possível, o surgimento de manifestações subjetivas, reivindicadoras.

Quando esses mecanismos estrategicamente elaborados fracassam e quando o controle psicológico ou a violência invisível para o controle da subjetividade fracassa, surgem as ações explícitas de controle, formando-se o ambiente propício para o que atualmente é classificado como assédio moral nas relações de trabalho. Quando fracassam as ações de controle, surgem as ações de opressão e violência. O trabalhador indesejado é alvo da ira do seu supervisor.

Habermas (1982, p. 105) comenta sobre a ação doutrinária baseada no pensamento objetivo e positivista, aplicável no cenário propício para as ações de assédio moral:

A única reflexão permitida visa a auto-supressão da reflexão acerca do sujeito que conhece. A doutrina dos elementos justifica a estratégia de “*não considerar seu Eu senão para nada*, dissolver o mesmo em uma constelação efêmera de elementos em contínua mutação”.



### **5.1.3 O sofrimento psíquico no trabalho**

No estudo das relações homem e trabalho e suas consequências para o bem-estar emocional e mental, contribuições importantes foram oferecidas pelos trabalhos realizados por Christophe Dejours (1994) em pesquisas sobre o tema.

Dejours (1994, p. 52) salienta que, quando não é mais possível ao trabalhador organizar-se no trabalho que desenvolve, a relação que estabelece com suas atividades profissionais entra em conflito. A tarefa é bloqueada com um acúmulo de energia pulsional que não encontra, na realização da atividade profissional, a descarga necessária, acumulando-se no psiquismo do trabalhador, com resultados de desprazer, insatisfação e ansiedade.

Assim, quando a relação entre o ser humano e o trabalho que desenvolve encontra focos de frustração e/ou traumas, produz em seu psiquismo desordem mental e sofrimento. Por outro lado, prazer e sofrimento são componentes de um único constructo nas relações com o trabalho, e ocorrem, inclusive, nas relações com outros fatores da existência humana. O sofrimento, no entanto, é sempre consequência de fatores restritivos à manifestação da condição subjetiva do ser humano e tende a ocorrer diante de situações externas extremas no que tange às restrições impostas pela realidade para que seja possível estabelecer a mediação com o desejo humano.

Ameaças como a disseminação do medo, inseguranças e incertezas, a justiça como valor não fundamental e o individualismo que se sobrepõe à solidariedade atravessam as relações que o trabalhador estabelece com as empresas.

O trabalho, como uma das fontes de obtenção de prazer e de estruturação da saúde psíquica do sujeito, é condição de construção da subjetividade humana. Limitar as possibilidades de mediação entre o real e o imaginário, prática comum da racionalidade presente nas relações com o trabalho nas empresas modernas, significa produzir as condições necessárias para que a violência se justifique, se valide, se torne comum.

### **5.2 Assédio moral: alguns conceitos**

A violência silenciosa ocorre no dia a dia de todos nós. A ação de um sujeito sobre outro sujeito, ou de sujeitos sobre sujeitos, de modo perverso, não é verificada apenas nas organizações. É, porém, na organização moderna que as manifestações da violência sem rosto ou nome se apresentam de modo preocupante.

Hirigoyen (2009, p. 65) afirma:

Embora o assédio no trabalho seja uma coisa tão antiga quanto o próprio trabalho, somente no começo dessa década foi realmente identificado como fenômeno destruidor do ambiente de trabalho, não só diminuindo a produtividade como também favorecendo o absenteísmo, devido aos desgastes psicológicos que provoca.

Foi Hirigoyen quem primeiro se referiu ao tema com a nomenclatura adotada nos dias de hoje. Em pesquisa realizada em 1998, Marie-France Hirigoyen estudou os danos emocionais causados por processos de violência psicológica sobre trabalhadores em sua atividade clínica. Sob evidente orientação psicanalítica, Hirigoyen (2002, p.11) afirma que

[...] essas ações têm origem em um processo inconsciente de destruição psicológica, constituídos por maquinações hostis, evidentes ou ocultas, de um ou de vários indivíduos sobre um determinado indivíduo, que se torna um verdadeiro saco de pancadas.

Em 1998, a autora (2009) propõe a definição de assédio moral pela primeira vez, já que utiliza o termo de modo inusitado em suas pesquisas sobre violência nas relações sociais.

Para ela (2009, p. 65),

Por assédio em um local de trabalho temos que entender toda e qualquer conduta abusiva manifestando-se sobretudo por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, por em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho.

O assédio moral pode ser identificado, de acordo com a sua origem, como vertical descendente quando praticado pelo superior hierárquico da vítima, horizontal quando ocorre a perseguição praticada pelos próprios colegas de trabalho ou vertical ascendente, mais raramente verificado, quando ocorre praticado por subordinado ou subordinados contra um superior hierárquico.

Para Heinz Leymann (apud Hirigoyen, 2009, p. 65), pesquisador sueco sobre a psicologia do trabalho, a ideia de importuno, qualificado como *mobbing*, termo derivado de *mob* (horda, bando, plebe), caracteriza esse comportamento nas relações de trabalho. O mesmo autor utiliza o termo “psicoterror” para denominar os comportamentos hostis nas relações profissionais e que, de um modo ou de outro, acabam vitimando alguém, ou seja, concretizando o alvo a ser agredido. Segundo a corrente de pensamento na qual Leymann pode ser incluído, somente se materializa o assédio se a vítima desenvolve algum sintoma de estresse ou doença, de natureza psicossomática ou mental, como reação à hostilidade sofrida.

Alguns critérios procuram criar parâmetros para a caracterização da ação violenta. Fator tempo e intensidade da repetição são aspectos considerados para a concretização da ação de um sujeito, ou sujeitos, sobre outro sujeito. A ruptura das relações de trabalho a qualquer tempo ou momento dificulta a compreensão deste aspecto como algo efetivamente relevante. O que se pode afirmar é que a ação praticada se concretiza sob as expensas da organização e por ela, no mínimo, é tolerada. Um aspecto relevante é a compreensão pela qual as ações de assédio se desenrolam na organização moderna e sob qual argumentação pode ser tolerável. A clara degradação das condições de trabalho que promove a competição a qualquer preço produz o afastamento de valores humanos no que se reporta às próprias relações pessoais, à ambientação na qual o trabalho acontece e às condições materiais para que possa ser realizado, determinando, invariavelmente, a saída da vítima, aquele que atrapalha ou imagina-se atrapalhar o bom andamento das ações planejadas.

### **5.2.1 Perfil do Agressor**

O agressor (ou agressores) pode, ao promover o assédio moral, enaltecer-se rebaixando os demais e ainda livrar-se de qualquer conflito interior, ou de qualquer outro sentimento, fazendo recair sobre o outro a responsabilidade do que sucede de errado (HIRIGOYEN, 2002, p. 87). Justificado pelas cobranças da organização através das políticas de gestão apresentadas pela empresa, agir sobre aquele que não se adapta ao grupo ou que traz prejuízos aos resultados esperados é algo natural e até mesmo necessário.

A reflexão nesse momento localiza-se no porquê sujeitos em uma organização agem sobre outros sujeitos de modo perverso e hostil. Seriam movidos tão e somente por apelos pessoais que transtornam seus vínculos sociais na empresa em que trabalham ou seriam movidos por outros motivos? No contexto do trabalho, de modo imaginário, estariam respondendo às expectativas da organização sobre o seu papel definido na estrutura para que seus atos violentos e ações de assédio sobre o psiquismo de outrem sejam considerados necessários?

Freddo (2004, p. 141) apresenta argumentos que cooperam sobremaneira para o início da reflexão exposta:

Que toda ação tem um sujeito, que aparece como agente da ação, não há que discutir. Entretanto, o que tenho feito, aqui, é voltar-me para a manipulação do inconsciente do sujeito [...] a posição do sujeito na ação, tomando tal ação como se tratando de ação estratégica enquanto modalidade de ação movida por um interesse.

Na perspectiva do autor, a organização, através de meios de sedução, captura o inconsciente do empregado, o que promove a sua filiação a ela de modo subjetivo, assumindo, assim, como sua a identidade organizacional, sua segunda pele, sua segunda identidade, ou a primeira em muitos casos. Desse modo, agir em nome da empresa, defendendo os interesses que professa, não causa estranhamento.

Não podemos ignorar que a submissão do empregado às determinações da empresa é condição para a relação se estabelecer e se perpetuar. A vinculação às “coisas” da empresa é necessária para que um empregado possa representar sua ideologia perante outros empregados.

Leymann (2008, p. 85) descarta de modo incisivo qualquer traço da personalidade como propulsor ao assédio:

Como mencionado anteriormente, a pesquisa até o momento não revelou particular importância aos traços de personalidade, tanto em respeito aos adultos no local de trabalho, ou às crianças na escola. Um local de trabalho é sempre regulado por regras de comportamento. Uma dessas regras reclama cooperação efetiva, controlada pelo supervisor. Conflitos podem sempre surgir, mas, de acordo com essas regras comportamentais, a ordem deve ser estruturada para promover uma produtividade eficiente. (...) Uma vez que o conflito atinja esse estágio de gravidade, não tem sentido culpar a personalidade de alguém por isso. Se o conflito se desenvolver em um processo de *mobbing*, a responsabilidade recai primeiramente sobre a gerência, seja porque a administração dos conflitos não foi trazida para estacar a situação ou porque há uma falha nas políticas organizacionais em tratar as situações de conflito.

Normalmente há uma clara omissão das organizações sobre o comportamento de assédio produzido por seus representantes. A outorga de poder a um gestor, nos casos de assédio, parece ficar à margem das necessidades de controle das empresas.

Segundo Zabala (2003, p. 79), o agressor pode ser considerado como portador de uma psicopatia por ele definida como “Psicopatia Organizacional” que se manifesta a partir de padrões muito semelhantes, embasadas, entre outras, por algumas crenças:

- Só tenho que me preocupar comigo mesmo.
- A força e a astúcia são os únicos meios para fazer as coisas.
- Vivemos em uma selva onde só os mais fortes sobrevivem.
- Serei golpeado, se não golpear primeiro.
- Os outros são fracos e merecem ser dominados.
- Se uma pessoa não sabe se defender, o problema é dela e não meu.
- As características acima se manifestam com atitudes que produzem humilhação para a pessoa vítima do assédio com ações que:
- Ridicularizam tanto o trabalho que realiza, quanto a pessoa diretamente;

- Ironizam, ignoram e tratam com desprezo o que é realizado por alguém;
- Desqualificam os pensamentos e participações oferecidas;
- Atacam a dignidade pessoal e profissional especialmente na presença de outras pessoas.

Ao agressor cabe a responsabilidade de agir de modo agressivo sobre outra pessoa, atingindo sua auto-estima e equilíbrio emocional, acreditando ingenuamente ser imune a situações como as que (re)produz. Ignora ser apenas uma peça no tabuleiro do jogo patrocinado pelas organizações, com regras tendenciosamente definidas, com regras facilmente mutáveis, estrategicamente utilizado pelo poder ligado às organizações modernas para dar forma aos interesses da empresa que representa.

### **5.2.2 Consequências para o psiquismo do agredido**

A compreensão da violência na organização moderna como situação decorrente do contexto sócio-econômico atual se aproxima do que Foucault (2004) denominou como submissão sem consciência e sem reação ao abuso psíquico ou social.

As ações violentas estão protegidas pela ideologia e por instituições, aparentemente, acima de qualquer suspeita, já que apresentam-se respeitáveis, com discurso elaborado para o fim ao qual se propõem. A violência, na organização moderna, se apresenta natural no discurso da competência e da excelência profissional.

A idéia de suportar as adversidades que o trabalho executado em nome de um sentido maior, ou seja, a sobrevivência da organização, o bem-estar do grupo, a manutenção do seu emprego ou a perspectiva de manter os projetos de vida sólidos (normalmente todos esses fatores juntos), esconde o estar doente, o sentimento de infelicidade e a falta de sentido para fazer o que faz.

A vida, para um sujeito, sendo em primeiro lugar o ato de se libertar e de se tornar autônomo (Enríquez, 1991 p.66), apresenta-se comprometida pelas características encontradas na organização do trabalho na organização moderna e no ambiente que é criado.

A comunicação mentirosa, a competição estimulada como estratégia para a superação dos resultados e o cinismo sobre o sofrimento que essas condições produzem para os trabalhadores comprometem a natureza emancipatória sugerida por Enríquez (1991). O trabalho e as condições em que se realiza na organização moderna apresentam o meio de cultura necessário para produzir o adoecimento do psiquismo do trabalhador.

O assédio moral se manifesta de diversas formas nas relações de trabalho. Apresenta variações em função do ambiente, seus atores, características e consequências para as pessoas.

As vítimas preferenciais costumam ser as pessoas questionadoras, como representantes de funcionários ou sindicais, ou aquelas que apresentem menor desempenho em função de problemas emocionais que se prolongam ou características cognitivas consideradas limitantes para a execução de alguma atividade específica, ou ainda pessoas com necessidade de tratamentos médicos de origem pessoal ou profissional ou, simplesmente, pessoas que pertençam a minorias étnicas, religiosas, de gênero ou em função de regionalidades que determinam características pessoais.

Graves sequelas podem ser geradas para as vítimas do assédio moral. Sintomas psicossomáticos e psicológicos como cefaléias, alterações digestivas e cardíacas, cansaço crônico, insônia, irritabilidade, ansiedade, estresse, fobias, apatias, crises de choro, rebaixamento da atenção e memória, crises de identidade, sentimentos de impotência e culpa, entre outras possibilidades.

A relação com o ambiente de trabalho e com as práticas de gestão provoca a manifestação de diversas emoções nos trabalhadores na organização moderna. A raiva, a frustração, o medo, a ansiedade, a pressa e o excesso de responsabilidade, a tristeza, a inveja, o sentimento de menos-valia, a mágoa e o sentimento de perda são frequentemente diagnosticados em profissionais dos mais variados segmentos e níveis hierárquicos.

Apesar de serem sentimentos e emoções próprios do ser humano, o prolongamento desses estados produz condições danosas às pessoas. Tornam-se especialmente questionáveis quando consideradas consequência de práticas de dominação e controle, o que dificulta o surgimento de estratégias de mediação individuais e coletivas para restabelecer o equilíbrio psíquico do sujeito. Dessa forma, o constrangimento gerado nas relações de trabalho dificulta, ou impede, o surgimento de estratégias de defesa psíquica que permitam elaborar as tensões e os sofrimentos provocados pela convivência com o trabalho na organização moderna.

O silêncio e a omissão são consequências das ações de assédio no trabalho. O silêncio é um dos sintomas das ações de assédio e violência. A violência que silencia é duplamente violenta. A vítima não pode se perceber vítima; deve considerar-se culpada, e, assim, manter o ciclo da dominação vivo e justificado.

### **5.2.3 A criminalização do Assédio Moral**

As pesquisas sobre o tema datam de vinte e cinco anos e pouco se fez para a compreensão e ação jurídica específica sobre a violência moral nas relações de trabalho.

No Brasil, as ações judiciais envoltas pelo tema são analisadas sob a compreensão de dano moral. Não existe, portanto, legislação específica de caráter nacional que defina o assédio moral e o tipifique como crime (PELI; TEIXEIRA, 2006, p. 35).

Em alguns municípios e estados existe algumas deliberações que caracterizam o ato como crime. A Prefeitura de São Paulo, desde 2003, deliberou lei (Lei 13.288) que, aplicada para a gestão interna, visa coibir as ações de assédio na administração municipal.

Várias regiões do país analisam os casos de violência contra o trabalhador na sua atividade profissional sob a legislação que trata casos de danos morais e, em todos os casos analisados, responsabiliza outro empregado pelo ato de assédio moral. Timidamente, a organização é definida como co-responsável pelo ato violento, porém pouco responsabilizada pela situação instalada. A responsabilidade recai sobre os empregados em qualquer perspectiva em que o ato violento ocorra.

Na Europa, a Bélgica aparece como o único país com legislação específica para lidar com o tema. Datada de julho de 2002 a “Lei Relativa à Proteção Contra a Violência e o Assédio Moral ou Sexual no Trabalho” apresenta a seguinte definição de assédio moral no trabalho (PELI; TEIXEIRA, 2006, p. 48):

Conjunto de condutas abusivas e repetitivas de toda origem, externa ou interna à Empresa ou Instituição, que se manifesta notadamente por meio de comportamentos, palavras, intimidações, atos, gestos e de escritos unilaterais, tendo por finalidade ou por efeito produzir danos à personalidade, à dignidade e a integridade física ou psicológica de um trabalhador ou de uma outra pessoa a que a legislação se aplique (estagiários, aprendizes, clientes provedores, etc.) por ocasião da execução de seu trabalho, colocando em risco seu emprego ou criando um ambiente de intimidação, hostil, degradante, humilhante ou ofensivo.

Segundo Pelli e Teixeira (2006, p. 48), o ordenamento jurídico belga apresenta dois aspectos que merecem destaque: o primeiro prevê a Instância de Conciliação por meio de Conselheiros em Prevenção e o segundo, explicitamente responsabiliza a empresa de maneira sólida, caso não tenha adotado as medidas de prevenção necessárias para combater o problema ou se omita para interromper a ocorrência do Assédio Moral.

É geralmente difícil para a organização reconhecer sua responsabilidade para que as condições que favorecem o surgimento do Assédio Moral ocorram. Para que tal reconhecimento pudesse ocorrer, seria necessário que admitisse a perversidade do sistema imposto ao trabalhador. Seria necessário reconhecer os abusos que comete ao exercer os preceitos do modelo econômico vigente e relacionar-se com os paradoxos que tal sistema

produz: sobrevivência e sofrimento, conforto e deterioração, avanço tecnológico e empobrecimento, consumo e exclusão.

O discurso adotado pelas organizações é unilateral e distorcido. A ação da sociedade ordenada por valores que se oponham ao radicalismo dos conceitos capitalistas aplicados nas relações de trabalho ainda é tímido. A jurisdição sobre o problema é recente e pouco conclusiva devido aos aspectos subjetivos que envolve a discussão, visto que estamos todos incluídos no mesmo modelo social, sujeitos a preceitos comuns que norteiam nossas ações.

#### **5.2.4 A responsabilidade da Organização**

Trazer para discussão a violência na organização e a sua concretização através de comportamentos de assédio moral produzidos pelos empregados nomeados por ela para representá-la leva-nos a defini-la como o primeiro e mais importante agente do processo de deterioração do ambiente interno.

Hirgoyen (2009, p. 94) afirma que

O que nenhum especialista contesta é que, nos grupos que trabalham sob pressão, os conflitos nascem muito mais facilmente. As novas formas de trabalho, que visam crescer o desempenho das empresas, deixando de lado todos os elementos humanos, são geradoras de estresse e criam, assim, as condições favoráveis à expressão da perversidade.

A organização moderna considera a competição interna de modo ambivalente, já que, ao mesmo tempo em que produz conflitos muitas vezes indesejados, promove a superação individual como fator de concretização de resultados.

Se considerarmos o processo de seleção como uma estratégia unilateral determinada pela empresa, podemos afirmar que as características de personalidade dos candidatos escolhidos, apuradas com a utilização de instrumentos de avaliação psicológica e, por consequência dotadas de apelos racionais, projetam tendências comportamentais desses profissionais que sugerem menor ou maior apego e respeito aos valores humanos.

É possível encontrarmos farta literatura que apresenta o perfil mais indicado para um profissional que melhor atenda às necessidades das empresas e, sem menor chance de erro, podemos afirmar que as organizações contratam prioritariamente profissionais com as competências necessárias para representá-la em suas ambições e objetivos, não se preocupando em contratar seres humanos em primeiro lugar, mas profissionais com sinais



marcantes de ambição e desejos de realização material. Promete oferece-lhes as oportunidades para realizarem suas fantasias de realização.

Por outro lado, a organização moderna exerce influência e controle cada vez maior sobre as condutas individuais dos seus empregados. Utiliza-se de treinamentos sistemáticos, estratégias variadas que objetivam transformar o sujeito, adaptá-lo ao seu mundo, conduzi-lo ao que acredita ser a relação ideal para todos, especialmente no que se refere às suas expectativas de resultados financeiros. Cria, dessa forma, um espaço particular, de uma parte, entre os anseios do sujeito e dos seus anseios profissionais e, de outra parte, entre os seus projetos e ambições. A organização constrói, assim, um mundo à parte, isolado em diversos aspectos.

Outras práticas de gestão de pessoas mostram-se, também, competentes para a criação de ambientes favoráveis ao surgimento de situações de assédio.

Avaliações de desempenho, metas individuais ou grupais, práticas de gestão à vista, reuniões para acompanhamento de resultados, áudio e vídeo-conferências para a prestação de contas e a efetivação de cobranças públicas são, na sua totalidade, práticas invasivas e constrangedoras.

Há uma forte e clara tendência das organizações em atribuir as causas do assédio moral às questões individuais. Essa concepção desloca convenientemente o foco do problema para aspectos pessoais, expressas em clichês deterministas, como: “fulano é assediador porque é problemático”, “ele não faz por mal, é o jeito dele...”. Esse procedimento apresenta o assédio como um comportamento natural e independente do contexto criado pela organização.

Trata-se de uma ocorrência com movimento circular, em que a vítima, porém, se sente sozinha. A empresa via de regra ignora o problema; sabe que existe, mas deixa para depois a possível intervenção. Entretanto, o depois não existe, mesmo porque o assediador, com o seu comportamento, sintomatiza aquele que é inadequado para o bom andamento do grupo, para o bom andamento dos negócios da empresa.

Esse fenômeno surge com significativa frequência em cargos de supervisão para com supervisionados, porém verifica-se também entre colegas com mesmo nível funcional. Mesmo com essa característica, vê-se a incapacidade de algumas empresas em lidar com esse tipo de conflito, já que o respeito aos direitos mínimos de um sujeito é pouco considerado pelas práticas de gestão desenvolvidas em uma organização.

O assédio é sempre o resultado de um conflito. Nem todos os conflitos se degeneram a ponto de produzir uma situação de assédio moral. Para que isso aconteça, é necessário a presença de alguns fatores: relações pessoais desumanizadas, relações de poder e dominação, tolerância e

perversidade, ambição desmedida com otimismo sobre resultados superiores, egoísmo, entre outros fatores que, ao serem relatados, possam parecer-se como sinônimos dos citados anteriormente.

Podemos localizar, na organização moderna, a presença de todos esses fatores relatados. O assédio não é consequência tão e somente da natureza humana; pode ser compreendido, de modo mais preciso, como a consequência da natureza humana manipulada pelas estratégias de gestão, vindo a ser uma dessas estratégias. No mínimo, as relações marcadas por ações violentas e moralmente devastadoras contra os trabalhadores podem ser vistas como o resultado final da omissão deliberada da organização diante de contextos que desencadeiam situações constrangedoras para as pessoas com quem convive e extrai o seu resultado, uma relação perversa marcada pela mensagem com duplo sentido. Na organização marcada pelo discurso do resultado a qualquer preço, a organização moderna, a comunicação aplicada nas relações com os empregados é um fator determinante para defini-la como perversa. O enredamento e o controle se estabelecem com procedimentos que dão a ilusão de comunicação – uma comunicação específica, que não é feita para criar relações e, sim, para afastar e impedir o intercâmbio (HIRIGOYEN, 2009, p. 112), podendo desse modo, ser considerada perversa. De fato, podemos notar que a organização não se comunica efetivamente com os seus empregados, já que no discurso empregado apresenta-se como porta-voz do mercado, dos acionistas, da concorrência ou de qualquer outra entidade abstrata e sem forma ou nome. Utiliza os seus gestores para falarem por ela, força-o a adotar o mesmo discurso dispersivo e impalpável.

Encontramos em Freddo (2004, p. 143) o mecanismo que leva o gestor a se apropriar do discurso da organização, e como ele se manifesta.

Esse sujeito representa a empresa, suas leis, regras, normas costumes; sua ética, sua cultura; *sua moral*. Quando ele se olha, ele vê a empresa. Quando fala nela, ou dela, ele diz *nós*. Quando fala dela, ele a *apresenta*; ele a *representa*. Mais, ele a *presentifica*; ele dá vida a ela. Ele a coloca em *ação*. [...] Não pode ser de outra maneira; não pode haver outro sujeito. São todos um só. “Colados” ao significante, são Um. São a *empresa*. Escapa a ele que foi fogado. Ao falar, ele fala; mas quem “diz” é ela.

Não há uma comunicação direta, porque não se discute com “peças” passíveis de reposição. Nada é realmente nomeado; tudo é subentendido.

A dinâmica da relação perversa é, antes de tudo, uma forma de impedir o outro de pensar ou de fazê-lo pensar o que é desejável e necessário. A opinião do outro não interessa

efetivamente; o escutar estratégico é utilizado, apenas, como mecanismo de sedução e cooptação. Com o perverso, o discurso é tortuoso, sem explicação, e conduz a uma alienação recíproca (HIRIGOYEN, 2009, p. 113).

Algumas empresas adotam a violência psicológica ou invisível para o controle das manifestações abstratas e subjetivas dos trabalhadores, utilizando modelos abusivos de gestão das relações com seus empregados, como a gestão pela injúria, gestão pelo medo ou gestão pelo estresse, ou todos esses aspectos ao mesmo tempo.

## **6 Metodologia**

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica exploratória com sentido crítico, assim como pesquisa de campo realizada com gerentes gerais de agências bancárias, situadas na cidade de Santos.

A escolha pelo segmento bancário justifica-se pelas especificidades do setor que oferece riscos próprios aos produtos e serviços que possui, já que trabalha concretamente com dinheiro, criando um ambiente hostil e de extrema competição.

Os dados de pesquisa foram coletados por meio de entrevistas semi-dirigidas realizadas com 6 (seis) gerentes gerais, sem especificação de empresa.

Os resultados deverão possibilitar a comprovação da violência praticada nas organizações e da conveniência do uso das práticas de gestão de pessoas que provocam constrangimentos criados quando da sua aplicação, como comprovar o uso consciente e estratégico dessas práticas para a obtenção dos resultados planejados.

### **6.1 Amostra**

A amostra da presente pesquisa foi composta por 6 (seis) sujeitos que gerenciam agências bancárias localizadas na cidade de Santos. Não foram consideradas as variáveis sexo, idade, tempo de trabalho na instituição, entre outras. Contudo, era necessário que o sujeito estivesse na função há, pelo menos, 6 (seis) meses, tempo que pode ser considerado o mínimo necessário para conhecer as atividades e exigências da função e adaptar-se a elas.

### **6.2 Procedimentos**

Após contato com os gerentes gerais e a exposição da pesquisa, foram convidados a participar da atividade de pesquisa. Após aceitarem o convite, receberam maiores detalhes sobre a atividade a ser desenvolvida, tais como: objetivos, forma de participação, tempo que necessitariam dispor, sigilo e conduta ética, entre outras questões pertinentes à atividade levantadas a partir das expectativas individuais sobre o trabalho a ser realizado.

Mantidos os convites, agendou-se dia e horário com cada um dos sujeitos a serem entrevistados, uma vez que as atividades foram realizadas individualmente. No contato em que foram convidados os sujeitos, aproveitou-se para solicitar uma sala onde seriam

realizadas as atividades próprias da pesquisa em si. Tais atividades resumiram-se a registros das atividades principais da função, seguida de entrevista, cujo roteiro apresenta-se no item 6.4. Destaca-se que em nenhum documento ou passo da presente pesquisa, existe identificação do sujeito ou instituição a que pertence. Tal cuidado entendeu-se necessário para deixá-lo o mais à vontade possível, frente às indagações que lhe foram dirigidas. O roteiro, utilizado para dar um certo padrão aos contatos de entrevista, foi desenvolvido com o intuito de atingir os objetivos propostos. Assim, uma vez elaborado, desenvolveu-se uma entrevista piloto, também com um gerente geral de agência bancária, como forma de testar o instrumento (roteiro de entrevista).

Para registro da entrevista foi utilizado um gravador com a concordância dos sujeitos envolvidos. A transcrição dos dados colhidos deu-se em outro momento e local, distante das agências bancárias de cada gerente.

Os locais das entrevistas foram os próprios locais de trabalho dos entrevistados a fim de causar o menor transtorno possível aos sujeitos participantes da pesquisa.

Torna-se importante deixar claro que os sujeitos foram informados que as participações eram espontâneas, podendo desistir do contato a qualquer momento, sem ônus ou sansão.

Também foram informados que, ao término do trabalho, seriam, caso desejassem, informados sobre os resultados obtidos, bem como acerca das conclusões.

Quanto à atividade em si, após a coleta do material (entrevistas), procedeu-se à análise dos dados obtidos, tomando-se por base as respostas/discursos dos sujeitos e a teoria psicanalítica freudiana. Após a análise dos discursos e conteúdos, realizou-se uma discussão com base na teoria que embasa o trabalho realizado, com a elaboração de algumas considerações que tiveram como parâmetros o objetivo geral e os objetivos específicos, finalizando com a conclusão.

### **6.3 Resultado da pesquisa**

As entrevistas realizadas propuseram-se a levantar informações sobre as prováveis condições construídas pela gestão de pessoas em instituições bancárias da cidade de Santos que favorecem o surgimento de ações de assédio moral ou violência psicológica nas relações de trabalho. Para tanto, foi realizado uma análise qualitativa do conteúdo das entrevistas realizadas a partir das técnicas interpretativas da psicanálise freudiana, localizando no discurso dos entrevistados aspectos favoráveis para a comprovação do objetivo proposto. O

fator subentendido, ou inconsciente, que compõem o discurso dos gerentes gerais entrevistados foi componente fundamental para a conclusão do trabalho realizado.

Sujeito	A	B	A	B	A	B
Empresa	01	01	02	02	03	03
Idade	45 anos	37 anos	55 anos	54 anos	47 anos	51 anos
Estado Civil	Casado	Casada	Casado	Casado	Solteira	Casado
Escolaridade	Pós-graduação (Marketing)	Pós-graduação (Recursos humanos)	Pós graduação (Marketing)	Pós-graduação (Finanças e Gestão Ambiental)	Superior (Adm. de Empresas)	Pós-graduação
Cargo	Gerente Geral	Gerente Geral	Gerente Geral	Gerente Geral	Gerente Geral	Gerente Geral
Tempo no Segmento	25 anos	19 anos	36 anos	35 anos	30anos	35 anos

**Quadro 1 - Amostra utilizada: perfil dos entrevistados**

#### 6.4 Entrevistas realizadas

Foram efetuadas 06 entrevistas com gerentes gerais de agências bancárias da cidade de Santos, baseadas em um roteiro semi-estruturado com 30 questões, nas quais o objetivo da pesquisa mantinha-se oculto, conforme questões abaixo:

1. Faça um relato das suas atividades principais como gerente geral.
2. Qual procedimento utiliza com os funcionários da sua equipe, de forma geral, no dia-a-dia da atividade, que garanta um bom atendimento ao cliente?
3. Quais os procedimentos que utiliza com a equipe quando ocorrem atrasos e ausências?
4. Com relação a conflitos pessoais na equipe, como você procede?
5. Com relação a procedimentos que atinjam metas e resultados como é que você se posiciona?
6. Existe algum outro aspecto que mereça destaque com relação as perguntas anteriores?
7. Se você não for atendido nas solicitações, qual medida toma?
8. Existe algum tipo de controle realizado pelo seu gestor sobre o seu trabalho? Quais são esses controles?
9. Como você se sente ao ser supervisionado em seu comportamento? E porque você se sente assim?

10. Quais estratégias são usadas para solicitar-lhe ações?
11. Caso falhe no seu trabalho, quais medidas seu gestor toma em relação a você?
12. Quando determina algum procedimento em relação a algum funcionário da sua equipe no sentido de obter resultados, utiliza procedimentos criados por voce ou são procedimentos criados pela empresa? Explique.
13. Quais são os procedimentos criados por você?
14. Quais procedimentos são determinados pela empresa?
15. Quais são mais eficientes, o que a empresa cria ou os que você cria? Por que?
16. Existe alguma ação que não lhe agrada ao executar?
17. Alguma vez no trato com seus subordinados você foi contestado, desafiado ou ameaçado? Como reagiu nesse momento e quais as medidas tomou?
18. Quando conheceu os procedimentos que deveria adotar com seus funcionários teve oportunidade de discuti-los ou modificá-los?
19. Quando criou algum procedimento teve como base suas experiências pessoais ou sua formação acadêmica? Explique?
20. Qual o perfil pessoal que você considera ideal para um profissional que ocupe a sua posição?
21. Como você classifica o modelo de gestão de pessoas em sua empresa? Rigoroso, moderado ou flexível?
22. Acredita que o seu estilo pessoal de gerenciamento na aplicação das normas da empresa influencia ou convence seus subordinados? Como explica seu estilo de gerenciamento e sua relação (modo de aplicar) com as normas da organização?
23. Caso, se ao invés de gerente geral, você fosse o subordinado, quais os procedimentos adotados pela gerencia geral que você gostaria que fosse mantido?
24. Qual você gostaria que não fosse mantido?
25. Qual você não gostaria que existisse, mas entenderia se permanecesse?
26. Quais procedimentos adotados pela empresa favorecem o clima interno?
27. Quais procedimentos adotados pela empresa que prejudicam o clima interno?
28. Quais as ações que prejudicam as relações internas, mas que favorecem os resultados da empresa?
29. Quais as ações existentes que favoreçam a relações internas e que desconsidera os resultados da empresa?
30. Relacione as políticas de gestão de pessoas que você tiraria do seu dia-a-dia, e por que?

31. Você considera algum procedimento que exista na empresa com relação às pessoas e aos seus sentimentos, muito forte ou invasivo?
32. Algum procedimento que a empresa impõe e o constrange ao adotá-lo na relação com os seus funcionários?

### 6.5 Análise dos dados obtidos

A compreensão dos discursos obtidos nas entrevistas realizadas converge para a percepção de que para as empresas importa muito pouco como a administração da agência é efetuada. Apesar de existirem controles e procedimentos institucionais, a autonomia dos executivos gestores é grande e abrangente.

Segundo o sujeito “A” da empresa “01” os controles de desempenho financeiro e disciplinar são determinados pela organização e comenta a quantidade de controles que deve considerar (p. 80):

Tem procedimentos criados pela empresa e tem procedimentos que são criados pelo gestor... com propensão de realização de melhores negócios... Agora, a forma como você vai atingir esses objetivos, já é uma coisa mais caseira... cinquenta planilhas que eu recebo por dia. Tenho um resumo caseiro individual que transforma o resultado em 05 minutos e a equipe entende... Isso não é institucional...

Apesar de afirmar que a empresa possui características institucionais, deixa claro, também, que outras modalidades de controle e gestão são desenvolvidas para que as necessidades da organização sejam transmitidas com clareza e simplificação. A simplificação da comunicação reduz a chance de dúvidas e possíveis oposições, não sobra espaço para duvidar das necessidades propostas já que ordens são dadas para serem cumpridas como fica claro na fala do gerente “B” da empresa “03” (p. 44): “Tem coisa que vem goela abaixo. Voce tem que fazer. Na maioria das vezes vem e ponto. Vamos procurar fazer o melhor possível. Agora, não adianta discordar”.

Sobre esse ponto, de modo contraditório, o sujeito “B” da empresa “01” define de modo interessante essa condição quando afirma que “cada agência é um banco” (p. 11). Sobre os objetivos e resultados a serem cumpridos, afirma que para garantir a premiação dos funcionários pode modificar prioridades de realização (metas prioritárias). Suas palavras são contundentes e não deixam dúvidas sobre a estratégia usada para manter-se validada em sua atividade pelo grupo que comanda (p. 88):



Eu quero os meus colaboradores satisfeitos. Poxa, eu trabalhei, segui aquilo, ou aquilo outro e deu certo. Eu tenho que definir. Se em algum momento eu ver que não vou entregar nem um, nem outro, eu tenho que optar, e eu vou optar pelo que os funcionários vão ganhar, e eu vou optar pela equipe. O banco não vai saber, mas eu vou.

Apesar da convicção presente na afirmação anterior sobre o desconhecimento da empresa em relação às práticas de gestão empregadas, é extremamente provável que as particularidades que ocorrem na gestão das unidades sejam ignoradas propositalmente pela empresa, configurando o agir estratégico. O importante é a apuração do resultado final que, ao mostrar-se satisfatório, transforma qualquer questionamento sobre as práticas de gestão em uma ação inócua e despropositada já que o modelo de administração atual prioriza a concretização de objetivos determinados.

Ainda sobre esse assunto, o sujeito “A” da empresa “02” comenta que “não tem preocupação com a estratégia “deles” (empresa), eu tenho preocupação com as minhas estratégias” (p. 20). As afirmações apresentadas até o momento sobre a autonomia de gestão não configuraram fragilidade da gestão corporativa, mesmo porque outros pontos do discurso dos gerentes entrevistados apontam com determinação as estratégias de treinamento e formação para as atividades a serem desenvolvida pelos funcionários. Sobre os funcionários recém contratados e aqueles que serão promovidos, o sujeito “A” da empresa “02” comenta (p. 98-99)

Qualquer um que entra numa agência fica internado durante 15, 20 dias numa escola de banco. Essa escola vai dar todo o processo que você vai executar dentro do banco, de forma escolar mesmo. Você vai fazer todas as simulações, o processo como se estivesse executando [...] É uma agência escola [...] Toda vez que você muda de cargo, vai para uma determinada área para se desenvolver [...] sua aptidão para o trabalho é desenvolvida de forma que você tenha o estudo adequado para poder executar.

Um aspecto se destaca ao analisarmos os discursos apresentados: a contradição entre o poder iludir a empresa com a aplicação de práticas “caseiras” de gestão empregadas em cada agência e os controles sobre o desempenho dos funcionários exercido de modo processual e inegociável.

A gestão particular que cada gerente afirma realizar sugere um agir estratégico dos bancos já que, ao permitirem a flexibilização dos procedimentos e normas que definem, proporcionam o ambiente necessário para que o grupo de funcionários de cada agência construa a sensação de unidade e compromisso de uns para com os outros. A sensação de transgredir as determinações e até de ludibriar o controle exercido, permite identificar, então, o grande

inimigo do grupo, aquele que o ameaça; o inimigo invisível e invencível, o inimigo a ser satisfeito em sua voracidade por resultados ao mesmo tempo em que deve ser ludibriado em sua obsessão por controles: a empresa. A relação construída mostra-se apoiada em conceitos que destacam a mentira e o cinismo. A organização contenta-se com os resultados realizados, as metas devem ser atingidas, mesmo que as regras sofram mudanças à sua revelia, sendo que aos gerentes cabe a função de atingir as metas definidas, mesmo que seja necessário enganar a empresa alterando suas determinações processuais.

Outro aspecto relevante presente no discurso gerencial de modo unânime é o desfecho inevitável para quem não atende as expectativas da sua função. A demissão é assunto abordado nas entrevistas com aparente constrangimento, porém apresentada como inevitável no contexto da relação constituída. Obviamente, a opção pelo desligamento de um funcionário é considerada pelos gerentes a última ação quando outras tentativas de enquadramento não são bem sucedidas. Definida como um momento desagradável, a demissão é componente natural no interior da organização e usada como punição máxima para o funcionário que não se adapte às práticas exigidas. Aspectos disciplinares (padrões de comportamento) e resultados não atingidos, não necessariamente nessa ordem, desencadeiam processos de desligamento no que se refere aos funcionários da equipe e a si mesmos; nada mais justo que a demissão seja uma consequência natural para quem não corresponde aos anseios da empresa.

Ao analisarmos a inquietude que permeia o ambiente de trabalho reinante na empresa, os relatos de dois gerentes se mostram importantes. O primeiro, feito pelo sujeito “A” da empresa “01”, apresenta a realidade diária do segmento: “O que nós vivemos todo mês... é um mês novo, diferente.” (p. 81). Na mesma perspectiva de raciocínio, o gerente “B” da empresa “03” afirma (p. 121):

O banco, hoje, vê uma coisa chamada resultado, e às vezes, em um determinado momento você pode não ter resultado. Você é avaliado sempre pelo dia seguinte, o que você faz hoje... legal, parabéns, mas já passou, amanhã é outro dia, zerou o velocímetro. Não tem muito histórico.

Sobre a definição e acompanhamento de metas, outro aspecto corrobora com a demonstração do objetivo desta pesquisa. O gerente “B” da empresa “01” comenta (p. 85): “Desde a hora que entramos aqui na agência o que manda são os objetivos, mas o gestor pode tornar suave a cobrança que o banco faz, ou não.” A opção sugerida pelo discurso do sujeito pesquisado abre margem ao surgimento de algo que podemos definir como “dúvida razoável”. Longe de

sugerir especulações sobre o discurso, mas propondo uma inversão da afirmativa oferecida, seria, efetivamente, uma opção do gerente amenizar a cobrança por resultados? Reforçando a reflexão proposta: poderia escolher atingir ou não o resultado determinado pela empresa sem comprometer efetivamente sua imagem na organização e, em última instância, seu emprego?

O sujeito “B” da empresa “01” afirma (p. 92)

Nós temos um objetivo... O cara lá cria um objetivo para voce por dia, e ele te dá um prazo de um dia e, aí, fica aquele negócio de manda e-mail cobrando, manda email colocando as demais agências. Aquilo vai criando um clima, uma tensão para os colaboradores [...]

Sobre as imposições determinadas pela empresa, o sujeito “A” da empresa “02” comenta (p. 100)

O banco tem um modelo de trabalho e evidentemente segue isso para desenvolver o trabalho na agência. Tudo o que falei, inclusive relacionamento, feedback, o desenvolvimento do ser humano, isso está colocado na programação do banco, da regional, do diretor, de todo mundo.[...] Agora, se é imposto dessa forma, o banco quer que seja dessa forma, eu não vou mudar. O banco não permite que mude.

O sujeito “B” da empresa “02” justifica as cobranças e imposições da empresa alegando a existência de reciprocidade relação empresa e empregado (p. 109)

Nosso RH, se eu chegar e falar: “olha, eu não estou mais feliz fazendo o que estou fazendo”. Aí ele pergunta;”o que você gostaria de fazer?” Nós temos aqui no terminal um portal de RH onde posso me comunicar direto com o RH e colocar o que eu penso e eu vou receber uma resposta. É aberto para a rede, as oportunidades todinhas que a empresa tem, ela abre para a rede. Claro que ela cobra a formação, idiomas; para cada posição é um tipo de formação, um requisito. A empresa paga cursos. Paga MBA, paga uma série de coisas, paga faculdade, percentual da faculdade, ajuda na formação; faz curso interno, ajuda no desenvolvimento do pessoal, [...]

Os depoimentos citados caracterizam o ambiente dicotômico vivenciado pelos gerentes em suas ações. Relações que se estabelecem a partir de realidades cindidas provocam incoerências nos discursos e ações. O discurso democrático de gestão de pessoas desenvolvido pelos gerentes mostra-se contraditório já que antagonizam-se com as imposições e limites explícitos do agir e pensar impostos pela empresa. Os procedimentos criados pelos gerentes apresentam como função imediata amenizar os ditames da organização. Metas, objetivos, campanhas de vendas de produtos não são negociáveis. Comportamentos e

relacionamentos no interior da agência são regidos por padrões de comportamentos definidos pelas normativas internas de conduta. Alterações dessas condutas são toleradas desde que o funcionário não comprometa os resultados determinados ou não crie um padrão de comportamento excêntrico ao ponto de descaracterizar a empresa em sua proposta de representação social.

A mensagem transmitida de pertencer e permanecer no grupo é verdadeira a partir do momento em que o comportamento apresentado pelo funcionário seja o esperado pela empresa. A consideração e o respeito professados são condicionados pelo “bom” comportamento.

Nota-se, então, um sentido dúbio na comunicação com o funcionário já que fica subentendida a condição de poder e autoridade que presentes na relação constituída, e essa dubiedade permite a mudança das regras do jogo a qualquer momento por quem faz a regra do jogo, nesse caso, é a empresa quem as faz.

A ambiguidade da mensagem constrói um ambiente de incertezas, sendo que a única certeza absoluta é saber quem detêm o poder e quem deve obedecê-lo, sendo ambiente pouco propício para que a relação de respeito sugerida pelos gerentes se concretize.

Sobre esse aspecto, um trecho do discurso do sujeito “B” da empresa “02” merece destaque. Quando questionado se a empresa apresenta alguma ação que favorece as relações internas em detrimento dos resultados (pag. 25) comenta

[...] Difícil. Não consigo enxergar isso. Lógico que ela precisa dos resultados e acabou. Ela tem um compromisso muito legal chamado “ganha-ganha-ganha” onde ela entende que toda vez que ela faz um trabalho, o cliente ganha, a empresa ganha e o funcionário ganha. Seria assim: o banco ganha porque ele quer o resultado. O cliente tem que ganhar porque ele quer rentabilidade. Ele quer ter um desenvolvimento, um crescimento, então ele precisa do banco para isso, então o banco ganha porque faz a operação. E o funcionário ganha, desenvolveu o trabalho dele. É nesses detalhes que o banco nos obriga a pensar.

Outro aspecto que reforça a ideia de controle e acompanhamento rígidos exercido pela empresa é a frequência com que as reuniões são realizadas. O sujeito “B” da empresa “03” comenta (p. 122)

O excesso de reunião, eu acho constrangedor. Por que eu tenho que fazer reunião todos os dias de manhã e à tarde? É um absurdo. Às vezes eu acabo não fazendo com todos, só com um ou outro. Como é que eu vou fazer reunião se só estamos eu e ela com tanta coisa para ser feita?

Além do controle que os gerentes fazem sobre sua equipe com as reuniões e planilhas de resultados, os próprios gerentes, também, são vítimas de controles das mais variadas maneiras. Reuniões nas regionais, visitas inesperadas de assessores da diretoria a qual está vinculado, áudio-conferências constantes, portal de reclamações de clientes sobre o atendimento realizado pelos funcionários, e-mails solicitando a posição do momento e um modelo que foi unanimemente classificado como incômodo conhecido como *ranking ou super-ranking*. Sobre esse modelo de acompanhamento, o sujeito “B” da empresa “03” comenta (p. 119)

Hoje o banco tem uma série de coisas que controlam. O primeiro é o *super-ranking*, todo mundo do banco está. Ele vai ver que o gerente xpto está na posição sexagésima-sexta, mas se estivesse aqui (aponta para o terminal de vídeo) na posição três ou nove, como é que você acha que o gerente dessa posição (da sexagésima-sexta) estaria se sentindo? Aparece a foto do gerente na internet, identificação direta. Eu acho que isso tinha que mudar e ser uma coisa mais reservada.

Podemos notar que a empresa realiza diversos tipos de controle e acompanhamento sobre o comportamento dos funcionários. Parece provável que pouca coisa aconteça sem que a empresa tome conhecimento, talvez demore um pouco, mas os relatos obtidos transmitem a ideia de que nada acontece sem que a empresa, de um modo ou de outro, seja informada. A fala do sujeito “B” da empresa “02” sugere um aspecto significativo sobre os controles realizados pela empresa. Quando questionado sobre a sua participação na formulação dos procedimentos de gestão que aplica na relação com os seus funcionários, apresenta um discurso ambíguo e incoerente (p. 106)

[...] a empresa deixa você à vontade na unidade que você faz gestão. Eu me sinto à vontade. Você não pode fugir ou ter desvio do alinhamento. Estando alinhado com que a empresa pensa eu posso adaptar planilhas. Colocar formas de acompanhamento, facilitar os colegas sem problema nenhum.

Em outro momento, o mesmo sujeito, quando questionado sobre o perfil ideal para alguém que ocupe sua atividade, reforça a presença da empresa de maneira onipresente quando comenta (pag. 106)

[...] primeiro é gostar do que faz. [...] Segundo, tem que ter embasamento teórico legal [...] Olhar cada cabecinha que está aqui, ter um objetivo para atingir é peça fundamental para que ele possa chegar lá. Acho que basicamente é isso, não tem muita coisa. Não dá para você querer alinhar todo mundo, mas aqui são iguais. Amanhã todos aqui são iguais. Não tem uniforme, mas todos vestem, da mesma forma, o ideal da empresa.

Nesse sentido, é nítida a presença da empresa em todos os momentos das relações. Trata-se do controle inserido no dia a dia das relações, mesmo que, aparentemente, o discurso obtido sugira escolhas sobre o que fazer e como fazer. Além disso, o relato destaca que as individualidades não são bem vindas já que todos devem vestir-se com o ideal da empresa.

O que emerge dos discursos obtidos evidencia a presença da empresa nas relações e atividades diárias da agência. Os funcionários estão sujeitos aos padrões de comportamento e a objetivos e metas. Difícil imaginar que ocorram situações nas quais as intenções da empresa não estejam contidas; difícil imaginar que estratégias de gestão criadas por gestores com caráter menos adequado não sejam toleradas em sua aplicação caso dêem os resultados projetados.

Se por um lado os relatos obtidos manifestam autonomia gerencial por outro lado, os mesmos relatos conferem-se às normas um caráter rigoroso e inegociável.

## **7 Considerações finais**

Apresentar considerações absolutas que comprovem de maneira objetiva a ação estratégica da organização moderna no que se refere ao uso da violência conceituada como assédio moral não é algo simples. Não poderia ser de outra forma já que por um lado a organização e sua representação social se confundem com a própria sociedade capitalista e suas premissas desenvolvimentistas que em nome da evolução preconiza um estado de coisas que a afasta do sentido humano que a concebeu. Valida-se, portanto, em seu modo de agir, a própria essência da humanidade verificável ao longo da história. Violência, dominação e poder nada mais são do que a consolidação das principais características da evolução do ser humano.

Não podemos ignorar, por outro lado, que o ser humano também é capaz de se emocionar. Amor, solidariedade, compaixão, beleza e contemplação são propriedades da espécie tão significativas quanto às citadas no parágrafo anterior. A subjetividade humana é característica singular da nossa existência e, talvez por isso e a despeito da natureza violenta do ser humano, a inconformidade com relação a violência praticada pelas organizações modernas se justifique.

O controle (ou tentativa de controle) desenvolvido pela organização sobre as suas diversificadas atividades imprimi-lhe uma marca de buscar o absoluto domínio sobre todos os fatos e eventos que ocorrem em suas relações com prioridade evidente para aquilo que acredita ser produtivo e capaz de adicionar-lhe resultados financeiros.

Na sociedade atual, na mesma escala em que se desenvolvem a diversidade e a liberdade podem desenvolver-se a desigualdade e a intolerância. Sob a nova ordem capitalista e os novos conceitos de trabalho a ação da organização moderna é movida pela competição extremada e pela sobrevivência a qualquer custo. Nesse cenário, semelhante a tantos outros que historicamente foram palcos da violência de seres humanos sobre outros seres humanos, novas formas de violência são registrados. Protagonizada pela organização, tem como coadjuvantes seus funcionários que, respondendo a uma lógica perversa de dominação, seguem um roteiro estrategicamente traçado, detalhadamente estudado ao apoiar-se nas características ontológicas da espécie humana. Ações de assédio moral, uma forma de violência, são cada vez mais freqüentes nas organizações, e verificadas como estrategicamente aplicadas pelas empresas.

Nos relatos obtidos nas entrevistas realizadas a realidade compartilhada pelos funcionários das agências investigadas é intranqüila, com sinais inquestionáveis de opressão e controle

sobre as individualidades que se integram. Expressões como a proferida pelo sujeito “A” da empresa “01” sobre metas ilustram essa tensão “[...] a meta é indiscutível.” O mesmo sujeito, em outro momento do relato, sobre o mesmo assunto comenta “[...] é a regra do jogo, ou eu bato a meta ou eu bato a meta.” O gerente “B” da empresa “01”, sobre o assunto meta, comenta: “Desde a hora que chegamos aqui na agência o que manda são os objetivos.” O sujeito “A” da empresa “02” comenta sobre as metas determinadas: “O que está contratado não é imposição”, porém as metas são impostas pela empresa sendo que processo para atingi-las pode ser negociado desde que os prazos determinados para atingir os resultados não sejam ultrapassados. Não há negociação, não há contratos ou acordos sobre metas. Simultaneamente as exigências para cumprimento das metas, a escassez de recursos e o excesso de clientes colaboram para que o ambiente de trabalho se deteriore, promovendo condições favoráveis a desgastes psicológicos dos funcionários. Molda-se o ambiente propício para que ações violentas aconteçam. A violência explícita concretizada com o exemplo do *super-ranking* que expõe individualmente para toda a rede os gerentes com desempenho abaixo do “negociado”, inclusive com a divulgação da foto do funcionário na intranet, ou a violência sutil que humilha as pessoas com gotejamento sistemático de situações constrangedoras e emocionalmente degradantes.

De modo geral, as condições de trabalho colocadas pela empresa constroem de maneira intencional o ambiente necessário para que os funcionários sofram menores ou maiores invasões emocionais provocadas pelas estratégias de gestão que, ao serem aplicadas, visam a concretização das metas financeiras e de relacionamento com os clientes.

Por sua vez, pouco resta ao funcionário senão procurar adaptar-se a esse estado de coisas, já que são reduzidas as suas possibilidades de emancipação por estar envolvido inconscientemente com a empresa, alienado e desprovido, por conta da alienação, da consciência sobre o que o aprisiona. São reduzidas as possibilidades de encontrar outra atividade profissional que não apresente condições semelhantes aquelas já vivenciadas por ele.

Responsabilizar a organização pelo circo de horrores criado para obter vantagens com a angustiante superação pessoal a que cada funcionário é exposto, caracteriza o uso do assédio moral como ferramenta estratégica de gestão.



## Referências

ALTHUSSER, L. *Ideologia e Aparelhos Ideológicos do Estado*. Lisboa: Presença, 1980.

ARAÚJO, A. R. *O uso instrumental do assédio moral pelas organizações*. In: SOBOLL, L.A.P. (Org) *Violência psicológica e assédio moral no trabalho: pesquisas brasileiras*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008

ARENDT, H. *Sobre la violência*. Madrid: Alianza, 2005.

\_\_\_\_\_. *A condição humana*, Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2001.

ARON, R. *As etapas do pensamento sociológico*. São Paulo: Martins Fontes, 1990.

BERNARDO, J. *O inimigo oculto: ensaio sobre a luta de classes/manifesto anti-ecológico*. Porto: Afrontamento, 1979.

BOLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Thomson, 2003.

CARVALHO, A.C. ; Vierira, M. M. F. *O Poder nas organizações*. São Paulo: Thomson, 2007.

CHANLAT, J. F. *O indivíduo na organização: Dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 2009.

CHIANENATO, Idalberto. *Administração de recursos humanos*. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 1998.

CORIAT, B. *Pensar pelo avesso: o modelo japonês de trabalho e organização*. Rio de Janeiro, URFJ: 1994.

DEJOURS, C. *A loucura do trabalho:- Estudo de psicopatologia do trabalho*, São Paulo: Cortez, 1992.

\_\_\_\_\_; ABDOUCHELI, E; JAYET, C. *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise de prazer, sofrimento e trabalho*. São Paulo: Atlas, 1994.

ENRIQUEZ, E. *Os desafios éticos nas organizações modernas*. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 37, n.2, abr./jun., 1977. p. 6-17.

\_\_\_\_\_. *A instituição e as Instituições: Estudos Psicanalíticos*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1991.

FADIMAN, J; FRAGER, R, *Teorias da personalidade*. São Paulo: Harbra, 1979.

FISCHER, A. L. *Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas*. In: FLEURY, M.T.L.(Coord). *As pessoas na organização*. Coord. São Paulo, Gente, 2002.

FOUCAULT, M. *A ordem do discurso*. São Paulo: Loyola, 2007

\_\_\_\_\_. *Vigiar e punir*. Petrópolis: Vozes, 2004.

FREDDO, A. C. *A ideologia em ato: a “filiação” imaginária do sujeito*. Santos: Leopoldianum, 2004.

\_\_\_\_\_. *Poder e violência como ação estratégica*. *RAP - Revista de Administração Pública*, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 29(3):111-121, jul.-set./1995.

FREITAS, M. E. *Contexto social e imaginário organizacional moderno*. *RE*, abr./jun., 2000, São Paulo, v. 40, no. 2, p. 6-15.

FREUND, J. *Sociologia de Max Weber*. Rio de Janeiro: Forense, 1973.

FROMM, E. *Análise do homem*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1983.

GALBRAITH, J. K. *Anatomia do poder*. São Paulo: Pioneira, 1986.

HABERMAS, J. *Conhecimento e interesse*. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

\_\_\_\_\_. *Para a reconstrução do materialismo histórico*. São Paulo: Brasiliense, 1979.

\_\_\_\_\_. O conceito de poder de Hannah Arendt. in FREITAG, Barbara, ROUANET, Sérgio Paulo (org.). *Habermas*. São Paulo: Ática, 1980. (Grandes Cientistas Sociais, 15). p. 100-118.  
HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. *Psicologia para administradores de empresa*. São Paulo: EPU, 1977.

HIRIGOYEN, M. F. *Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral*. São Paulo: Bertrand Brasil, 2002.

\_\_\_\_\_. *Assédio moral: a violencia perversa do cotidiano*. São Paulo: Bertrand Brasil, 2009.

JUNG, C.G. *O Eu e o inconsciente*. Petrópolis: Vozes, 1978.

KIERKEGARD, S. *O desespero humano*. São Paulo: Martin Claret, 2002.

KOLB, D. A; RUBIN, I. W; McINTYRE, J. M. *Psicologia organizacional*. São Paulo: Atlas, 1990.

LEFORT, C. *Que es la burocracia?* Paris: Ruedo Ibérico, 1970.

LEYMANN, H. *Enciclopédia do mobbing*. Disponível em: <[www.mobbing.nu](http://www.mobbing.nu)>. Acesso em: abril de 2010.

LIPP, M. *Sentimentos que causam estresse: como lidar com eles*. Campinas: Papirus, 2009.

MAQUIAVEL, N. *O príncipe: escritos políticos*. São Paulo: Nova Cultural, 1999.

MARRAS, J. M. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARX, K. *O Capital*. São Paulo, Ciências Humanas, livro 1, cap. VI Inédito, 1978.

\_\_\_\_\_. *Manuscritos econômicos e filosóficos*. São Paulo: Martin Claret, 2001.

MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

NEWMAN, W. H. *Ação Administrativa: as técnicas de organização e gerencia*. São Paulo: Atlas, 1981

PAGÈS, M. et al. *O poder das organizações*. São Paulo: Atlas, 2006.

PELI, P; TEIXEIRA P. *Assédio Moral: Uma responsabilidade Corporativa*. São Paulo: Ícone, 2006.

ROCHER, G. *Sociologia Geral: mudança social e ação histórica*, Lisboa: Presença, 1989.

SOREL, G. *Reflexões sobre a violência*. Petrópolis: Vozes, 1993.

SOBOLL, L. A. P. *Violência psicológica e assédio moral no trabalho – Pesquisas Brasileiras*, São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

SZNICK, V. *Assédio sexual e crimes sexuais violentos*. São Paulo: Ícone, 2001.

TAYLOR, F. W. *Princípios de Administração Científica*. São Paulo: Atlas, 1985.

TRAGTENBERG, M. *Administração, poder e ideologia*. São Paulo: Cortez, 1989.

TRONTI, M. *Operários e Capital*. Porto: Afrontamento, 1983.

WEBER, M. *Economia e Sociedade*. Brasília: UnB, 2009.

\_\_\_\_\_. *Fundamentos da Sociologia*. Porto: Rés-Editora, 2003.

\_\_\_\_\_. *Sociologia*. São Paulo: ABDR, 2006.

ZABALA, I. P. y, *Mobbing – como sobreviver ao assédio psicológico no trabalho*. São Paulo: Loyola, 2003.

## **APÊNDICE A**

### **Transcrição das entrevistas**

Narrativa Pontual – 01

Empresa: 01

Sujeito: A

Dados Sócio-Econômicos: idade – 45 anos  
estado civil: casado  
sexo: M  
escolaridade: Adm de Empresas  
pós-graduação: Marketing  
cargo: Gerente Geral de agência bancária  
tempo no segmento: 25 anos

**P:** Faça um relato das suas atividades principais como gerente geral.

**S:** O gerente geral do Unibanco, ele cuida principalmente de uma equipe de gerentes e sua principal função é entregar resultados e objetivos estipulados pelo banco, ou seja, nossas metas operacionais através de gestão de equipe.

**P:** Qual procedimento utiliza na gestão dos funcionários da sua equipe, de forma geral, no dia-a-dia da atividade, que garanta um bom atendimento ao cliente?

**S:** O banco, ele tem por si só uma série de instrumentos que fazem com que nós tenhamos condições de atender nossos clientes bem, principalmente na parte de informática, dados disponíveis para o gerente. Porém, nós temos também uma relação mínima de contatos diários que tem que ser efetuados aos clientes; essa quantidade mínima é para garantir que ao longo de 30 dias todos os clientes da carteira do gerente sejam contatados, ou seja, o gerente liga apenas para perguntar se está tudo bem com o cliente, se ele precisa de alguma coisa, informa as linhas disponíveis, produtos disponíveis, se for o caso, mas liga apenas para perguntar se está tudo bem, isso faz com que o bom atendimento seja garantido.

No dia-a-dia, já há uma cultura institucional para que esses contatos sejam realizados, e o cliente vindo na agência a prioridade total é do cliente, uma vez que de dez a quinze por cento dos clientes do banco são frequentadores de agência, então, de oitenta e cinco a noventa por cento o contato é feito por meios remotos, telefone, por exemplo.

**P:** Quais os procedimentos que utiliza com a equipe quando ocorrem atrasos e ausências?

**S:** Eu costumo usar muito a meritocracia para atrasos, se não há atrasos constantes, se é um profissional que é disciplinado, se é um profissional que tem entrega, que é responsável, um atraso ou outro.. sem o menor problema. Ausências se forem comunicadas com antecedência, também libero sem desconto em folha, sem problema nenhum. Agora se for uma pessoa que costuma chegar com atraso freqüente, aí, conversamos para entender quais são os motivos para que a pessoa não cumpra o seu horário.

**P:** Com relação a conflitos pessoais na equipe, como você procede?

**S:** Com diálogo. Acho que conflitos pessoais, quando entre colegas, são normais. Procuro entender as partes, para que eles se entendam. Quando é comigo, aí realmente é através do

diálogo puro. Uma vez que eu tenho total liberdade com os colaboradores e eles comigo, raramente eu tenho problema de conflito pessoal.

**P:** Com relação a procedimentos que atinjam metas e resultados como é que você se posiciona?

**S:** Metas e resultados... Eu acho o seguinte, tem que entregar, nós não discutimos metas e resultados, nós discutimos como vamos entregar. É indiscutível que nos temos que entregar os objetivos, então... o valor de meta não discutimos, discutimos apenas como faremos para entregar e aí, a melhor maneira que tem para entregar é com motivação.

**P:** Existe algum outro aspecto que mereça destaque com relação as perguntas anteriores?

**S:** Para que o cliente seja bem atendido, para que metas sejam entregues, a equipe precisa acima de tudo estar motivada. A equipe tem que estar feliz, tem que estar motivada, tem que ter objetivos claros, tem que saber para onde está indo, tem que saber os objetivos a serem entregues, com isso facilita muito a entrega do resultado.

**P:** Se você não for atendido nas solicitações, qual medida toma?

**S:** Depende da solicitação. Se forem metas a serem entregues, vejo qual o esforço e os meios que o executivo usou para entregar, então, se ele não entregou porem usou os meios que estavam disponíveis, se ele suou a camisa e não entregou pra mim... está perfeito, porque ele tentou entregar. Agora, se ele não suou a camisa, aí ele tem problema. Com relação às metas, é isso. Se for alguma solicitação de ordem disciplinar, aí eu sou um pouco inflexível. Se eu faço alguma solicitação, alguma correção de conduta, de postura e não há um adequado entendimento, o cumprimento do que foi solicitado. Por exemplo, se eu marco reunião para as oito da manhã todos têm que estar disponíveis às oito da manhã. Eu começo às oito e trinta da manhã, isso eu rigorosamente controlo, esse é um dos exemplos. Depende do que ele não me entrega.

Sobre as reuniões, quando o colaborador se atrasa, ele entra na reunião normal, continua participando. Depois que termina a reunião, eu chamo para conversar, para entender o que acontece, o que foi... Às vezes perdeu um ônibus, às vezes pegou trânsito... e aí, eu coloco para ele que isso é perfeitamente normal, principalmente nos dias de hoje. Se ele tem reunião. Precisa sair da residência com meia hora de antecedência, enfim para que não chegue num resultado que possa comprometer a imagem dele perante a instituição, e, também, pode comprometer a imagem que ele tem de pessoa responsável. Acaba contando ponto negativo pra ele, caso se repita.

**P:** Existe algum tipo de controle realizado pelo seu gestor sobre o seu trabalho? Quais são esses controles?

**S:** Nós somos medidos por uma infinidade de relatórios planilhas e posições diárias. Tudo o que eu faço no banco eu sou medido, diariamente.

**P:** Como você se sente ao ser supervisionado em seu comportamento? E porque você se sente assim?

**S:** Normal. É, isso é institucional. É algo que eu não gasto energia indo contra por que eu estaria gastando energia à toa. Eu aceito esses controles. Eu filtro os que são necessários, os que são desnecessários eu simplesmente ignoro.

**P:** Quais estratégias são usadas pra pedirem para solicitar-lhe ações?

**S:** Hoje, o meu gestor usa muito a parte motivacional. Ele é uma pessoa que veio do varejo, conhece muito como funciona o varejo. Através de muita parceria, através de atendimento, diálogo de motivação, de reconhecimento, de uma postura muito pró-ativa muito legal, ele faz com que as coisas acabem acontecendo bem.

**P:** Caso falhe no seu trabalho, quais medidas que seu gestor toma em relação à você?

**S:** Depende da quantidade de vezes que eu não entrego meu trabalho. Vai desde uma cobrança por e-mail até uma reunião de feedback individual. Pode pedir para repetir uma performance, ou mudar de agência, indo para uma agência menor ou pior posicionada no ranking, e posso ser desligado, também.

**P:** Quando determina algum procedimento em relação a algum funcionário da sua equipe no sentido de obter resultados, utiliza procedimentos criados por voce ou são procedimentos criados pela empresa? Explique.

**S:** Tem procedimentos criados pela empresa e tem procedimentos que são criados pelo gestor. Por exemplo: a quantidade de clientes contatados, ligações para aniversários, lista de clientes com propensão de realização de melhores negócios são ações institucionais, o banco que disponibiliza. Agora, a forma como você vai atingir esses objetivos, já é uma coisa mais caseira. Por exemplo, separar um executivo para fazer contato, separar um outro, em outro dia da semana só para fazer visitas, enfim, tornar o horário deles bastante flexível, isso são práticas individuais de cada gestor.

**P:** Quais são os procedimentos criados por você?

**S:** Bom... O nosso, criados por mim, que eu faço... é um resumo de todas essas cinquenta planilhas que eu recebo por dia. Tenho um resumo caseiro individual que transforma em resultado o que eu faço em cinco minutos e a equipe entende tudo o que precisa ser feito. Isso não é institucional. Eu evito ficar passando muita posição para eles.

**P:** Quais procedimentos são determinados pela empresa?

**S:** Os procedimentos criados pela empresa são os institucionais. São, basicamente, os contatos efetuados aos clientes, Uma quantidade mínima de contatos que nós temos que realizar diariamente. São abordagens específicas, com script a ser cumprido. Isso é o que a empresa institui.

**P:** Quais são mais eficientes, o que a empresa cria ou os que você cria? Por que?

**S:** O mais eficiente é aquele que a equipe entende melhor. Tem coisas que, às vezes, um quadro específico para se falar daquele ponto, daquele produto que nós estamos bem, eu uso da empresa, porque ali destaca onde nós não estamos bem... Então a equipe tem uma visão global de como esta nossa agência naquele momento, em contra partida quando preciso de um



entendimento global, que ele visualize como nós estamos naquele momento, aí o caseiro tem um resultado melhor... Então, os dois, dependendo de como você utiliza, têm efeitos positivos.

**P:** Existe alguma ação que não lhe agrada ao executar?

**S:** É, é que se nós analisarmos bem... Uma empresa é... Nós temos um sistema de avaliação de colaboradores que é semestral. Nessa avaliação você pode ser reconhecido com a avaliação que nós chamamos A, B, e C. Os colaboradores A têm o melhor resultado. Eles tem um acréscimo na sua remuneração variável semestral de 25% por cento, os que são B que é 70% dos colaboradores, mantêm a remuneração, e os C perdem a remuneração de 50%. É um sistema de controle de gestão que nós temos que premia e que reconhece aquele que teve um bom desempenho e pune aquele que teve um mau desempenho com a avaliação. É o processo, é o sistema principal que nós temos de avaliação de pessoas, a avaliação semestral.

O que nós vivemos todo mês... é um mês novo, diferente. Porém, a nossa empresa prega o respeito ao colaborador, o respeito ao cliente. Isso é fundamental em qualquer relacionamento, é obrigação de todos os gestores terem esse respeito, esse relacionamento, isso é importante.

**P:** Alguma vez no trato com seus subordinados você foi contestado, desafiado ou ameaçado? Como reagiu nesse momento e quais as medidas tomou?

**S:** Já tive desligamentos, já desliguei funcionários, quando a relação chega nesse ponto não dá mais. Se você pratica o feedback orientação se você é honesto a relação não pode chegar a esse ponto. Mas algumas vezes acaba chegando...

Imprevisível, então optamos ou por desligamentos, dependendo do caso, se é de falta de empatia, quando a pessoa não gosta de você ou você simplesmente não gosta da pessoa, alguma coisa nesse sentido, se é um bom profissional nós optamos pela transferência. Desde que a outra agência queira esse colaborador para que você não faça tráfico de drogas

**P:** Quando conheceu os procedimentos que deveria adotar com seus funcionários teve oportunidade de discuti-los ou modificá-los?

**S:** Não, o treinamento é corporativo, bem como a seleção. A avaliação de desempenho é engessada.

**P:** Quando criou algum procedimento teve como base suas experiências pessoais ou sua formação acadêmica? Explique?

**S:** São as duas possibilidades. Sou formado em administração e pós-graduado em marketing, porém, tenho algumas horas de treinamento de gestão aplicado pelo próprio banco, foram treinamentos de gestão maravilhosos, foram treinamentos muito legais, muito bons, que da para se aplicar no dia-a-dia da agência. Então, aí tem de tudo.

**P:** Qual o perfil pessoal que você considera ideal para um profissional que ocupe a sua posição?

**S:** Eu acho que tem que se ruma pessoa principalmente que não tenha medo de desafios e que saiba trabalhar sobre uma pressão intensa, que comercialmente seja hábil, que tenha um relacionamento interpessoal legal e, principalmente uma pessoa que saiba lidar com pessoas,

isso é fundamental, respeitar as pessoas. Não adianta ter o conhecimento técnico profundo e não saber lidar com pessoas.

**P:** Como você classifica o modelo de gestão de pessoas em sua empresa? Rigoroso, moderado ou flexível?

**S:** Então... É... Depende do gestor. Um gestor pode tornar o modelo da empresa rigoroso, o outro pode tornar moderado e o outro flexível. Já tive os três modelos dentro da mesma empresa com o mesmo sistema de gestão. Nós temos a linha mestra de avaliação de pessoas que é inflexível, é em cima do resultado. Mas a forma de aplicar esse modelo depende do gestor. É moderado, porém dependendo do gestor, pode ficar rigoroso ou flexível. Entendo como moderado.

**P:** Acredita que o seu estilo pessoal de gerenciamento na aplicação das normas da empresa influencia ou convence seus subordinados? Como explica seu estilo de gerenciamento e sua relação (modo de aplicar) com as normas da organização?

**S:** Eu acho o seguinte, a meta é indiscutível. A meta que eu recebo, não há discussão sobre valor da meta, sobre o que há discussão é como vamos fazer para entregar essa meta e, aí eu sou flexível na forma como entregar, sou inflexível quanto ao resultado.

**P:** Caso, se ao invés de gerente geral, você fosse o subordinado, quais os procedimentos adotados pela gerencia geral que você gostaria que fosse mantido?

**S:** A flexibilidade, o companheirismo, o bom astral enfim, a parceria.

**P:** Qual você gostaria que não fosse mantido?

**S:** Talvez a inflexibilidade no atingimento das metas, não ser possível negociar a não entrega. Acho que...

**P:** E qual que você não gostaria que existisse, mas entenderia se permanecesse?

**S:** Exatamente a inflexibilidade, essa é a real, não tem jeito, não entendo porque tem que ser.

**P:** Quais procedimentos adotados pela empresa que favorecem o clima interno?

**S:** Clareza na comunicação. Acho que isso faz chegar lá.

**P:** Quais procedimentos adotados pela empresa que prejudicam o clima interno?

**S:** Hoje estaria a divisão entre a parte operacional e comercial. Hoje no novo modelo de gestão do Itaú, a agência é dividida entre a parte comercial e parte administrativa, não existe mais a figura do gerente geral. Hoje eu comando a parte comercial e tenho um colega que comanda a parte operacional, que é o administrativo.

**P:** Quais as ações que prejudicam as relações internas mas que favorecem os resultados da empresa?

**S:** Essa divisão prejudica o relacionamento interno, mas não acredito que favoreça o resultado da empresa. Acho que alguém tem que fiscalizar o que o outro faz. O banco já tem auditorias de fiscalização e controles, e se eu fizer uma coisa errada pode demorar um dia uma semana ou um mês, mas o banco e eu somos penalizados por isso, então esse rigor não deveria existir.

**P:** Quais as ações existentes que favoreçam a relações internas e que desconsidera os resultados da empresa?

**S:** Olha... de cabeça, o que poderia favorecer a relação interna e prejudicar, não vejo não... Não percebo algo que possa favorecer o ambiente interno e prejudicar o resultado do banco.

**P:** Relacione as políticas de gestão de pessoas que você tiraria do seu dia-a-dia, e por que?

**S:** O que teria... Não me ocorre algo que eu possa tirar do meu dia-a-dia, talvez... O controle diário. Mas esse é o controle que eu recebo, mas eu já tiro do dia-a-dia porque eu não passo para equipe. A quantidade de informações que eu recebo durante o dia é muito grande, é muita cobrança, muitos itens, muita coisa, e eu não passo dez por cento para equipe. Eu não passo nada. Mas aí você fala, como é que você faz para a agência ficar bem? Eu sei os tópicos principais, aquele que não tá legal, "ó galera pa pa pa pa pa." Eu acho que eu recebo a bola, dou uma amaciada nela e coloco no chão. Porque se não... Eu fui, muitos anos, executivo, e se eu passar todas as informações que eu recebo o time fica maluco. Não sabe pra onde correr, não sabe que faz. O dia é muito corrido, muito complexo, tem muita coisa para se fazer e quanto mais eu pedir mais complexo fica. Então tem que traduzir e tem que resumir bem e a gente faz o dia ficar mais leve, menos tenso, mais gostoso e mais produtivo. O resultado aparece melhor.

**P:** Você considera algum procedimento que exista na empresa com relação às pessoas e aos seus sentimentos, muito forte ou invasivo?

**S:** Total, as cobranças que nós recebemos, quer sejam por e-mail quer sejam de forma velada... Eu falo por que a gestão muda tudo. Estamos vivendo isso agora com o novo diretor, até então tudo o que se fazia era em forma de ameaça. Tudo, tudo, tudo. Isso é invasivo, não é? ... Os e-mails são invasivos, a forma de cobrança é invasiva, você não poder negociar o não atendimento de uma meta é invasivo, Deixa a gente sem dormir, estamos agora passando por um momento terrível eu tive que vender meu carro para ajudar a bater uma meta, eu não precisava vender o carro, só vendi o carro por que... O cliente... Vendi pra um cara que tava comprando e fazendo financiamento se não, não teria vendido, era única forma de eu atingir a meta, eu não precisava vender o carro, e vendi meu carro financiando, isso é muito ruim, é a regra do jogo ou eu bato a meta ou eu bato a meta.

**P:** Algum procedimento que a empresa impõe o constrange ao adotá-lo na relação com os seus funcionários?

**S:** É exatamente isso que eu acabei de falar, tem alguns produtos que conseguimos o atingimento dessa meta de uma forma natural com um pouco mais de esforço, mas tem alguns que não dependem da equipe, dependem do mercado, dependem da taxa. Muitas vezes a minha taxa é inferior a de um banco concorrente, mas eu tenho que entregar essa meta, mas pô, você vendeu isso... Sim, para que eu não obrigue meu funcionário a fazer isso, jamais eu ia pedir um negócio desses. Agora com o meu exemplo, eu não quero que ele siga meu exemplo, não é isso, eu só quero que ele veja que eu também estou participando do jogo e

outra, independente de qualquer coisa, eu tenho que dar o resultado para o time; junto comigo tem que entregar o resultado, é igual ao futebol, o time pode perder umas partidas, mas quem perde o emprego é o técnico. É o técnico que cai, então, se o técnico puder entrar em campo e fazer o gol, ele vai fazer o gol, eu tenho condições de entrar em campo e fazer o gol. Isso que eu fiz com meu carro... entrei no campo e fiz o gol. Isso motiva a equipe porque eles estão vendo a minha preocupação... eu estou junto com eles e em momento nenhum sugeri, em momento nenhum deixei transparecer que alguém deveria fazer a mesma coisa, de forma alguma, eu sofro o constrangimento, mas não passo para eles... só que eu deixo evidente para eles, não posso omitir. Eles sabem a pressão que estou sofrendo e isso é constrangedor, eu estou vendo que a equipe está correndo, estou vendo que eles estão ligando, estão ofertando; estamos fazendo visita, mas alguns produtos não dão resultado naquele mês, é impressionante, não sai, e a pressão vai subindo, a temperatura vai crescendo, vai bem em todos os outros produtos, mas esse, que é fundamental, se não tomar cuidado, ele acaba comprometendo o clima da agência e o mês, e é esse um dos pontos que eu não devo deixar acontecer.

Narrativa Pontual – 02

Empresa: 01

Sujeito: B

Dados Sócio-Econômicos: idade – 37 anos  
estado civil: casada  
sexo: F  
escolaridade: Adm. de Empresas  
pós-graduação: Recursos Humanos  
cargo: Gerente Geral de agência bancária  
tempo no segmento: 19 anos

**P:** Faça um relato das suas atividades principais como gerente geral.

**S:** Desenvolver um ambiente favorável para que as atividades sejam realizadas de modo a atender às expectativas da empresa. Oriento os colaboradores e corrijo alguma distorção de comportamento e resultados que possam ocorrer.

**P:** Qual procedimento utiliza com os funcionários da sua equipe, de forma geral, no dia-a-dia da atividade, que garanta um bom atendimento ao cliente?

**S:** Nós trabalhamos com a premissa que qualquer funcionário primeiro precisa entender qual a necessidade do cliente. Se ele não entender a necessidade do cliente, o que ele vem buscar, ele não vai atender com qualidade. E é assim o que nós pregamos. Nesse bom atendimento é estar sempre... ser sempre uma pessoa receptiva e simpática para que o cliente se sinta a vontade. Se sinta acolhido, aí ele vai abrindo, vai expondo melhor, o que precisa e o que veio buscar aqui no banco

Eu não faço grandes palestras motivacionais, nada disso. É o nosso dia-a-dia mesmo. Acolher o meu colaborador é entender as dificuldades, valorizar aquilo que ele faz de bom. Em alguns momentos, obviamente é preciso ser mais diretivo com aquele funcionário que talvez esteja num ritmo diferente dos demais colegas, mas sempre acolhendo. Eu acho que o acolhimento positivo é o que trás o resultado para o funcionário ter um resultado positivo, ter um resultado satisfatório dentro do que o banco pede. Nós trabalhamos não noventa e nove, não oitenta, mas cem por cento com resultados e com objetivos. Desde a hora que entramos aqui na agência o que manda são os objetivos. Mas, o gestor pode tornar suave a cobrança que o banco faz ou não. Então, eu acho que o ponto chave é o gestor, como ele equaliza a situação.

**P:** Quais os procedimentos que utiliza com a equipe quando ocorrem atrasos e ausências?

**S:** Depende do atraso. Se for freqüente sentamos e conversamos: “está acontecendo algum problema? Posso te ajudar em alguma coisa?” Normalmente eu dou muita liberdade com responsabilidade. Meu funcionário fala: “vou a uma visita, vou chegar mais tarde” Eu não pergunto por que, nós somos adultos e trabalhamos com responsabilidade, e todos sabem o que precisa ser feito. O foco principal é a liberdade com responsabilidade. Se aquele funcionário vem constantemente faltando ou chegando atrasado eu sento e converso entendendo o porque e aí dependendo da situação sou mais diretiva com ele, falo sobre o pronto que ele precisa melhorar. Nós conversamos. É claro que tudo tem um limite, a gente tem que saber separar. Eu sempre falo para os meus funcionários: ”se está doente, não vem trabalhar, fica

em casa! A agência fica mais produtiva e você volta ao trabalho mais produtivo.” Eu não sou favorável quando um funcionário esta doente vir trabalhar, a não ser que ele esteja agindo de má fé. Às vezes isso acontece. Eu acho que o segredo do sucesso de trabalhar com cargo de gestão é você ouvir seus colaboradores. Logo que eu iniciei minha carreira eu pré-julgava. O funcionário chegou atrasado, é irresponsável. Hoje não. A vivência faz com que você mude sua conduta.

**P:** Com relação a conflitos pessoais na equipe, como você procede?

**S:** Eu já tive até nessa agência recentemente e o que eu fiz foi chamar os dois gerentes. Tive um problema com dois executivos. Ouvi, pedi para que cada um explicasse sua situação e conversamos juntos até que chegássemos a uma resolução satisfatória pra todos. O que eu faço quando acontece algum problema com mais de um funcionário, é chamá-los e sentamos olho no olho, os três, e vamos resolver. De alguma maneira nós vamos resolver.

**P:** Com relação a procedimentos que atinjam metas e resultados como é que você se posiciona?

**S:** São dois tipos de atitude que eu tenho quando nós atingimos algum objetivo. Sempre mando um e-mail parabenizando o funcionário, e copiando para toda equipe, para que os próprios colaboradores o parabenizem. Também vou até o funcionário, dou um abraço e o parabenizo. Nós comemoramos as vitórias. E pra que a gente atinja essas metas, nos sentamos juntos duas vezes por semana, no máximo três vezes por semana para não ficar um negócio maçante, porque as pessoas sabem o que tem que fazer. Mas nós compartilhamos, por exemplo, estamos com dificuldade num determinado objetivo vamos buscar outro. Esse está difícil? Vocês acham que nós não vamos buscar? Ou vai impactar no resultado final? Então vamos deixar esse de lado e vamos buscar o outro com louvor. Então nos sentamos e definimos juntos, claro que se a prioridade do banco é um determinado produto, e o banco não abre mão daquele determinado produto, então eles entendem o passo que é necessário dar, como nós vamos fazer? Aí, nos sentamos, “o que vocês acham?” Vamos por aquela ferramenta, por essa ferramenta, você faz isso, você faz aquilo e ai a gente determina o que cada um deve fazer pra gente chegar ao resultado.

**P:** Se você não for atendida nas solicitações quais medidas toma?

**S:** O que eu faço... Eu não gosto muito de demandar o tempo do colaborador sentando na sua mesa. Não gosto, porque ele atende o dia inteiro, então eu mando um e-mail, eu observo que aquele dia nossa estratégia é aquela e o colaborador não esta correspondendo. Eu mando um e-mail do tipo: “João, até o momento você não me passou nenhuma posição, posso te ajudar em alguma coisa? Quer que eu direcione mais um gerente pra te ajudar no atendimento?” Se eu vejo que a coisa não aconteceu, no final do dia eu sento com ele pra conversar. Se não aconteceu com a equipe, sentamos juntos para entender. Eu sempre dou uma nova chance: “vamos prorrogar até amanhã”, e até amanhã tem que acontecer. Não dá mais para prorrogarmos mais um dia, porque mais um dia impacta na outra ponta. Então, nós sempre acordamos o que vamos fazer, é sempre juntos. A minha gestão é participativa.

**P:** Existe algum tipo de controle realizado pelo seu gestor sobre o seu trabalho? Quais são esses controles?

**S:** Bom, ele me controla com os números. Ele tem uma ferramenta riquíssima onde conhece todos os meus números de ponta a ponta, se em algum produto ou algum objetivo que eu não esteja bem. Eu vou falar desse diretor porque eu já passei por uns oito ou nove diretores. A gestão desse diretor me deixa muito a vontade para trabalhar. Se ele entende que em algum momento eu estou tendo dificuldade aí ele me liga; “Adriana, o que está acontecendo? Nesse objetivo você não está entregando”. Aí, eu passo o que eu fiz, a minha estratégia. Eu não justifico, eu simplesmente passo o que está sendo feito. Aí ele me pergunta: “Vai fazer? Não vai fazer?” E com esse diretor eu sou muito transparente. Se eu não for fazer, eu falo. Com os demais nunca fiz isso, sempre dizia que ia bater, sempre ia entregar. Com ele não, eu ainda consigo explicar o por que da dificuldade.

**P:** Como você se sente ao ser supervisionado em seu comportamento? E porque você se sente assim?

**S:** Pra mim assim, tudo depende do gestor. Eu já tive uma gestão, um superior diretivo, que a opinião dele era o que valia. Eu não tinha gestão. Eu tinha alguém gerindo a minha gestão. Hoje não. Hoje eu tenho a minha gestão, e o meu gestor respeita a minha gestão. Então eu me sinto a vontade, não me incomoda em nada ele me supervisionar, seja com números. Ele já visitou minha agência umas três vezes, já veio acompanhar o clima da agência. Aqui, ninguém faz nada forçado, simplesmente nós somos o que somos. Deixo à vontade para os meus colaboradores conversarem com o diretor. Agora, é o que nós falamos, depende da gestão, depende de como meu superior atua comigo, se ele for diretivo e não deixar eu gerir eu vou seguir a gestão dele, eu vou corresponder. Nós temos que ser extremamente adaptáveis a cada gestão, cada diretor tem um modelo de gestão e você tem que ser adaptável ao modelo de gestão do seu gestor assim como os meus executivos. Por quantos gestores eles já não passaram e tiveram que se adaptar ao modelo de cada um.

**P:** Quais estratégias são usadas pra pedirem para solicitar-lhe ações?

**S:** É basicamente isso. Ele entende a dificuldade daquela agência, daquele gestor. Em algum momento ele toma uma ação sempre de ajuda. Por exemplo, eu estava com dificuldade num determinado produto e ele me proporcionou, por exemplo, uma funcionária que não é da minha agência, ela está aqui para me ajudar, pra ajudar a equipe, para que a gente consiga entregar o resultado. Então ele entende dando ferramentas para nós pra que gente consiga chegar ao objetivo.

**P:** Caso falhe no seu trabalho, quais medidas que seu gestor toma em relação a você?

**S:** Então... Com esse gestor eu não saberia responder, porque eu respondi as expectativas dele até o momento, mas observando uma ou outra agência, quem não tenha correspondido, acho que ele conversa com aquele gestor dando novas oportunidades. Já vivi experiência com outros gestores que você tinha uma chance e não tinha a segunda. Foi a minha diretora anterior. Eram duas situações: uma, se ela não gostasse da gestão de como a pessoa se colocava, estava ali marcado e se não tivesse performance, tchau, sem muita chance. Essa é a visão que eu tenho dela, apesar de nunca ter tido problema com ela. Mas vi situações justas, mas outras foram muitas injustas.

**P:** Quando determina algum procedimento em relação a algum funcionário da sua equipe no sentido de obter resultados, utiliza procedimentos criados por você ou são procedimentos criados pela empresa? Explique.

**S:** Então, alguns o banco determina, e outros, dentro da minha estratégia, porque cada um tem uma estratégia. Cada agência é um banco. A minha estratégia é diferente da do meu colega, só que nós compartilhamos, e aquilo que ta dando certo, eu pego aquele procedimento, aquele modelinho e vou copiar, eu aplico. Eu sigo parte dos procedimentos que o banco me passa, e parte nós criamos no dia-a-dia. Por exemplo, planilhas onde nós projetamos praticamente dia-a-dia o resultado que nós vamos fechar. Desde que nós criamos esse modelinho, eu junto com a equipe, dá certo. A gente projeta e entregamos a nossa projeção, com margem de um dois por cento. Mas assim, é muito preciso, no nosso trabalho procuramos ser bem precisos. O que eu falei... ao entendermos que não vamos buscar um objetivo, então ok, estamos com dificuldade aqui não vamos entregar, vamos buscar? Vamos compensar em outro para o resultado final ser o que nós projetamos? E normalmente dá certo.

O meu diretor fala: “Adriana até o fim do dia você tem que entregar sua campanha”, só que se eu não entregar os meus produtinhos individuais, eu vou comprometer a remuneração, a minha remuneração e a remuneração dos colaboradores serão prejudicadas. E aí, naquele último momento eu não sigo a estratégia do banco, eu sigo a minha estratégia. Porque lá na frente eu quero que a minha equipe vibre com aquilo que ela fez, e que ela seja recompensada com a remuneração semestral. Eu quero ver os meus colaboradores satisfeitos. Poxa, eu trabalhei, segui aquilo, ou aquilo outro, e deu certo. Então eu tenho que definir. Se em algum momento eu ver que não vão entregar nem um, nem o outro, eu tenho que optar, e eu vou optar pelo que os funcionários vão ganhar, e eu vou optar pela equipe. O banco não vai saber, mas eu vou.

**P:** Quais são os procedimentos criados por você?

**S:** Como já expliquei anteriormente. Eu prefiro os que eu crio em conjunto com a equipe. Eu não faço nada sozinha, sempre em conjunto com a equipe.

**P:** Quais são mais eficientes, o que a empresa cria ou os que você cria? Por que?

**S:** As que eu crio porque eu tenho resultados com aquilo que nós criamos juntos, não estou, em hipótese alguma, menosprezando o modelo do banco que é maravilhoso. Mas eu acho que a criação mais caseirinha, no dia-a-dia, aproxima sua equipe, você da liberdade para sua equipe compartilhar. “Adriana será que se nós seguirmos esse caminho não vai dar mais certo que esse que você está expondo para nós?” Então eu acho que nós criamos juntos, nós acabamos tendo mais idéias juntos. Criamos mais laços, o que é fundamental para o resultado de uma agência, eu acredito muito nisso.

**P:** Existe alguma ação que não lhe agrada ao executar?

**S:** Sim, quando eu atinjo meu objetivo, eu entreguei meu objetivo, e eu tenho que fazer por aquele que não fez. E naquele momento eu tenho que parar comprometendo minha equipe, arriscando para ajudar a região. Na gestão anterior, detalhe, você fazia e fazia pra ajudar as demais agências e você não fazia mais do que a sua obrigação. Hoje não, hoje eu estou num novo modelo de gestão onde, se você fez, aquele que não fez tem que se esforçar para fazer. Se no último momento realmente a minha diretoria não vai entregar, então vamos nos unir pra tentar ajudar a diretoria. Anteriormente não, eu trabalhava em função do meu diretor, ele tinha que estar muito bem, em primeiríssimo lugar. Claro, obviamente que se nós trabalhamos bem, ele vai estar em primeiro lugar. Só que eu acabava comprometendo aquilo que eu precisava



fazer para ficar melhor. Então é isso... Acho que o que me desagradou muito foi ter feito a minha parte e ter que continuar fazendo pra ajudar a diretoria.

**P:** Alguma vez no trato com seus subordinados você foi contestado, desafiado ou ameaçado? Como reagiu nesse momento e quais as medidas tomou?

**S:** Quando eu vim pra essa agência, eu sai de uma agência de porte menor e a minha gestão anterior, é uma gestão que eu não gostei, e foi o diretor que mais me reconheceu, interessante isso né? E ai ela me falou: “Essa agência em que você atua, esta pequena pra você, e você precisa de um desafio maior. Você está indo pra uma agência com graves problemas de sindicato.” Bom, eu falei: “Por onde eu começo?” Quando eu entrei na agência, tinha problemas de pessoas sérios, indisciplina, enfim, uma série de problemas. E devagar eu fui conversando, eu acredito muito na conversa, acredito muito no acompanhamento, no feedback constante, seja positivo ou negativo... Construtivo, nunca uso negativo. Mas precisei aplicar em alguns momentos, eu precisei aplicar advertências e uma punição que é o desligamento e, fiz. Então eu vim, entendi a situação de cada um conversei muito, ai na linha do tempo, você acaba conhecendo melhor o seu colaborador, aquele que prega um discurso, mas não é bem aquilo, aquele que prega o discurso e atua em cima do discurso. E ai na linha do tempo eu fui entendendo, aquele que estava insatisfeito, e o porque. “Não gosto de atuar onde eu atuo” vamos remanejar... “Não quero trabalhar na agência onde eu trabalho” vamos remanejar. “Não quero trabalhar, trabalho porque preciso” Então... Conflitos entre pessoas eu enfrentei muito entre os próprios colegas. Existe sempre aquela laranjinha que você precisa... E eu fui atuando assim no dia-a-dia e fui aprendendo. Na verdade, eu acho que eu aprendi mais com eles, do que eles comigo. Eles me ensinaram muito, meus colaboradores me ensinam muito. O sindicato foi vendo que havia mudado o clima da agência, a motivação da agência, eu acho que se você disser assim: “Se você sair dessa agência hoje, o que você leva de melhor?” A mudança de clima da agência, as pessoas estão bem mais motivadas e, ai, qual o resultado? O resultado em si. Números, metas, essa agência estava em último lugar, nós fechamos dezembro em terceiro lugar no Brasil. Então isso é muito legal, porque a gente vê. Claro, não vou dizer que as pessoas não sentem, que as pessoas não desanimam, claro! Até eu como gestora. Mas hoje as pessoas fazem um comparativo, “Adriana, lembra como nós éramos? E como nós estamos hoje” Então há um brilho nos olhos.

**P:** Quando conheceu os procedimentos que deveria adotar com seus funcionários teve oportunidade de discuti-los ou modificá-los?

**S:** Quando é procedimento institucional não tem o que mudar. Você adota ou não, mas mudar não. Se for institucional, onde é uma prioridade, onde você vai ser acompanhado, obviamente que nós aplicamos. Agora quando é algo que dá para negociar...O banco nos dá uma ferramenta numérica, onde nosso diretor acompanha. Eu não uso essa ferramenta, eu abro, olho e tchau. Eu vou usar a minha ferramenta, que é igual, só que em outra disposição vamos dizer assim. E a equipe acompanha melhor, entende, mexe comigo, então eles interagem nessa ferramenta comigo.

**P:** Quando criou algum procedimento teve como base as suas experiências pessoais ou n sua formação acadêmica? Explique?

**S:** Eu colocaria oitenta por cento experiências do dia-a-dia, e vinte por cento acadêmica. A prática é muito mais rica, aprendi com gestores, aprendi com colaboradores, muito, não tem comparação pra mim.

**P:** Qual o perfil pessoal que você considera ideal para um profissional que ocupe a sua posição?

**S:** Vou falar de uma forma muito simples. A pessoa tem que ser alegre, de bem com a vida. Ela tem que ser motivada, tem que cumprimentar, abraçar, acolher seus colaboradores num cargo de gestão. Eu acho que ela tem que vibrar com aquilo que faz. Eu venho trabalhar com algum sentido aqui, eu tenho que entender o por que eu estou vindo aqui, o que me satisfaz, e transportar minha satisfação para a minha equipe. Eu sou uma pessoa que adora vibrar, eu adoro ser feliz, claro que nós não somos felizes o tempo todo, nós temos muito mais momentos felizes, do que a felicidade plena em função das adversidades do dia a dia, mas eu acho que de uma forma simples, se você vier trabalhar com alegria, você contagia sua equipe. E isso é muito notório. Por exemplo, quando não durmo bem, minha filha acordou a madrugada inteira, venho um pouco mais calada, a minha equipe sente na hora, na hora. Ai chega um, “Adriana está tudo bem?” Não minha filha não dormiu a noite... Então eu tenho muito essa transparência, quando eu não estou feliz com o nosso resultado, eles sentem também no ato. Eu sou muito expressiva.

**P:** Como você classifica o modelo de gestão de pessoas em sua empresa? Rigoroso, moderado ou flexível?

**S:** Complexa essa pergunta... Porque depende...Acho que moderada. O banco pra mim ele é o meu superior, ai vai indo a hierarquia. Como eu falei cada agência é uma banco, cada diretor é um banco, então é difícil responder essa pergunta. Por exemplo, hoje eu tenho um gestor flexível, mas no decorrer da minha vida profissional, a minha vivência profissional foi de moderada a rigorosa. Agora eu não saberia te precisar se é moderada ou rigorosa. Eu colocaria de moderada a rigorosa, ai você define!

**P:** Acredita que o seu estilo pessoal de gerenciamento na aplicação das normas da empresa influencia ou convence seus subordinados? Como explica seu estilo de gerenciamento e sua relação (modo de aplicar) com as normas da organização?

**S:** Meu estilo com relação aos meus funcionários, é aquele que eu te falei, estilo alegre, participativo, sentando juntos, estamos com dificuldade aqui, “o que nós vamos fazer?” Eu participo com eles até na atuação, muitas vezes eu vou junto com eles, “deixa aqui que eu ligo pra você, vai buscar outra coisa” então é um estilo assim, bem pró-ativo alegre, dinâmico, e sempre todos nós participando juntos, eu acho que seria isso. As normas são bem diferentes do meu estilo. Eu ajo com muita seriedade frente as normas da organização. Por exemplo, eu recebo uma informação da organização. Eu leio, é extremamente séria, vai desde conduta de funcionários a procedimentos de campanha, mudou a regra tal... Enfim, com relação a conduta de funcionários, na hora eu chamo: “ Pessoal, está acontecendo isso, isso e isso. Vamos ler juntos pra não ter dúvidas, aqui é muito sério” Eu sempre analiso antes, pra colocar o grau de seriedade. Isso é muito sério, então eu vou conduzir de uma maneira, como? Chamando-os na hora, claro, dependendo da situação, mas chamo todos na hora, vamos ler juntos, “Há alguma duvida? Isso ta querendo dizer isso, isso e isso” Agora, uma regra que o banco que a organização alterou, ai é no dia-a-dia, porque eu tenho que conhecer, não eles. Eles precisam executar, e eu preciso conhecer as regras da organização. Agora quando é algo de conduta moral, desvio de conduta, algo que envolve toda a equipe, ai eu diria que eu tenho que parar e compartilhar com eles, e a regra eu vou contado pra eles, “olha pessoal, ta vendo isso aqui? Mudou?” Quando a gente aplica a ferramenta, eu já vou contando pra eles.

**P:** Caso, se ao invés de gerente geral, você fosse o subordinado, quais os procedimentos adotados pela gerencia geral que você gostaria que fosse mantido?

**S:** Bom... Primeiro eu gostaria de ter do meu gestor clareza. O que é preciso fazer. Preciso entender o que é o banco, a organização, a diretriz, eu gostaria de ter a diretriz, de entender efetivamente o que minha organização está pedindo, qual o foco do momento. Por que, às vezes, a gente observa que tem colaborador que não sabe o que é uma prioridade, ou que o seu superior está priorizando. Ele não sabe que aquilo é uma prioridade. Então ele toca o dia-a-dia dele igual. Então, é a transparência do meu gestor, entender, ele me dar a diretriz do que eu preciso fazer, e dar ferramenta pra que eu entenda, que me acompanhe e me valorize. Acho que a valorização é muito importante. Conquistei meus objetivos, eu preciso ser valorizada pelo meu gestor. Eu preciso ter um reconhecimento, porque isso vai fazer com que eu tenha mais vontade, mais força para conseguir.

**P:** Qual você gostaria que não fosse mantido?

**S:** Que eu não gostaria... Eu não gostaria de ter um superior que me cobrasse excessivamente... Que não me desse um tempo para que eu pudesse entregar meus objetivos. Não gostaria de ser ameaçada pelo meu superior direto, eu acho que isso é o ponto principal, fazer o que você tem que fazer... Agora como fazer o que tem que fazer? De que forma? Então, ameaças se você não fizer, possivelmente vai ser desligado. Isso eu acho o fim de uma carreira para o profissional e para o gestor. Eu ainda vejo isso no banco, melhorou muito, mas ainda se aplica muito. Melhorou muito, muito. Eu diria setenta por cento, mas ainda se aplica, nas instituições bancárias, não só no Unibanco, como um todo.

**P:** Qual você não gostaria que existisse, mas entenderia se permanecesse?

**S:** Uma repreensão caso eu... Mas para atender o meu cliente... fiz alguma coisa sem compartilhar com o meu gestor, então eu fui insubordinada... Então eu acho que ele deveria sim chamar atenção. Isso até me fez lembrar uma situação que eu passei. Ele me repreender sim, ele tem que me repreender pra que eu nunca mais repita, então isso pra mim é super tranquilo, sempre conduzi muito bem a cobrança eu consigo administrar muito bem, pra mim não me aflige, me aflige se eu vejo minha equipe batalhando tanto pela entrega de um resultado. Isso me aflige como equipe, eu e minha equipe. Nós batalhamos, nós merecíamos ter entregue isso, eu fico aflita.

**P:** Quais procedimentos adotados pela empresa favorecem o clima interno?

**S:** Posso ser bem sincera? Acho que quem favorece o clima da agência, é o gestor direto, eu acho uma politicagem esse negócio de “vamos fazer uma festa institucional, vamos convidar todos os colaboradores? Olha, se você não for...” É bem isso, uma politicagem... Na minha opinião, quem faz e quem move o banco somos nós, a base, a base que move com os gestores, acho que dali pra cima é politicagem pura.

**P:** Quais procedimentos adotados pela empresa que prejudicam o clima interno?

**S:** Eu acho assim... Quando o banco coloca de uma forma muito incisiva. Por exemplo, uma campanha. Nós somos extremamente cobrados por uma campanha que acontece bimestralmente, extremamente. São as metas. Eu diria que são as metas. Aí, você é o

balizador. O gestor é quem vai neutralizar essa cobrança, por exemplo. Passar de uma forma mais suave. Isso mesmo. Ele neutraliza a situação.

**P:** Quais as ações que prejudicam as relações internas, mas que favorecem os resultados da empresa?

**S:** Ranking. Ranking de agências. Quando você se vê, você e sua equipe, em último lugar, é o que desmotiva, você fica fragilizado. “Poxa, estou em último lugar!!!” Eu acho que incomoda as pessoas profundamente. Quando você está bem é maravilhoso, mas quando está em último lugar gera um clima, “eu preciso sair”. E quando você coloca, quando você expõe aos seus colaboradores, claro, você não está satisfeito com aquilo. O que você vai passar para o seu colaborador é a sua insatisfação. E aí acaba contagiando a equipe. Constrange todo mundo...

**P:** Quais as ações existentes que favoreçam a relações internas e que desconsidera os resultados da empresa?

**S:** Eu sinceramente eu não conheço, nenhuma. Por que é assim, todos os procedimentos que a gente adota são muito ligados à empresa. Não me lembro de nenhum que não seja assim.

**P:** Relacione as políticas de gestão de pessoas que você tiraria do seu dia-a-dia, e por que?

**S:** Sabe o que eu tiraria... Nós temos um objetivo... O cara cria lá um objetivo pra você no dia, e ele te dá um prazo de um dia e aí fica aquele negócio de manda e-mail cobrando, manda e-mail colocando as demais agências... Aquilo vai criando um clima, uma tensão pro seus colaboradores. Poxa, está todo mundo fazendo e eu não consegui entregar, eu tiraria isso. Jamais faria isso. Tipo assim, cobrança de metas relâmpago. Eu não colocaria isso.

**P:** Você considera algum procedimento que exista na empresa com relação às pessoas e aos seus sentimentos, muito forte ou invasivo?

**S:** Eu acho que é isso que eu falei na resposta anterior. Quando muda uma regra na reta final do jogo as pessoas ficam indignadas. Não acontece com muita frequência. Eu vi umas duas ou três vezes mudar a regra na reta final. Desanimador. Por exemplo, nós tivemos uma situação onde mudou o sistema de avaliação dos colaboradores. Tudo é voltado à remuneração semestral. E eu vivi isso aqui. Só que existem alguns momentos que eu demonstro também a minha insatisfação. Eu compartilho com eles, não sou hipócrita. Claro, você tem que manter uma linha, mas tem momentos que você tem que compartilhar sim. Mudou, quais são os pontos positivos? E os pontos negativos? Não tem jeito, é uma mudança institucional, vamos ter que nos conformar com isso.

**P:** Algum procedimento que a empresa impõe o constrange ao adotá-lo na relação com os seus funcionários?

**S:** Eu volto de novo para o ranking. Incomoda muito. Eu acho que me expõe demais frente aos meus colegas, meus gestores e acaba nos expondo como agência. Apesar de estarmos vivendo momentos bons de ranking, fica sempre aquela tensão: “não posso cair”. Todo dia você vai lá e abre o sistema. Se cair uma posição é preciso recuperá-la. Vivemos muito em função disso. Eu não acho saudável.

Narrativa Pontual – 03

Empresa: 02

Sujeito: A

Dados Sócio-Econômicos: idade – 55 anos  
estado civil: casado  
sexo: M  
escolaridade: Adm. de Empresas  
pós-graduação: Marketing  
cargo: Gerente Geral de agência bancária  
tempo no segmento: 36anos

**P:** Faça um relato das suas atividades principais como gerente geral.

**S:** O cargo aqui é de gerente geral e eu sou gestor de agências. Dentro das minhas funções é ter a gestão sobre os funcionários e estipular metas e compromissos e, principalmente, auxiliá-los. A função do gestor não é mandar, na verdade é coordenar o trabalho e procurar fazer com que eles possam desenvolver da forma mais satisfatória. Dentro disso, também deve ter a responsabilidade total da agência e cumprir as obrigações tanto quanto metas quanto desenvolvimento do ser humano.

**P:** Qual procedimento utiliza com os funcionários da sua equipe, de forma geral, no dia-a-dia da atividade, que garanta um bom atendimento ao cliente?

**S:** É assim: nós temos um programa de trabalho e esse programa normalmente já entra na contratação. Quando a gente contrata um funcionário a gente avalia se ele já tem condição de lidar com um público diferenciado. Nossa contratação não é para executar uma função, é para ser um funcionário do banco que, dentro dessa possibilidade de ser funcionário do banco, venha a desenvolver um trabalho de longo prazo. Todo funcionário contratado já tem uma pré-disposição a ter um excelente atendimento. Esse banco está preparado pra ser um banco de relacionamento e não há oportunidade de não ter funcionário desse jeito. A gente já tem isso dentro da organização. O que a gente procura fazer é dirigir quando há algum desvio, um ruído ocorre no meio do processo. A gente busca dirigir esse funcionário pra um atendimento diferenciado. Diariamente a gente faz uma avaliação do dia anterior e os casos pontuais que não foram tão bem a gente procura solucionar, tirar essas objeções da frente para que a gente possa desenvolver um trabalho cada dia melhor.

**P:** Quais os procedimentos que utiliza com a equipe quando ocorrem atrasos e ausências?

**S:** Eu sei que hoje a é vida muito conturbada e normalmente vivemos algumas pressões no trabalho e familiares. Isso que tem que ser compreendido. Quando tenho algum atraso, alguma coisa nesse sentido, eu procuro ter um entendimento primeiro para tomar uma decisão, normalmente eu sou comunicado dos atrasos e das ausências. Faço uma avaliação. Graças a deus aqui a gente não tem esse tipo de problema. As ausências são muito bem diagnosticadas, se ocorrer atraso, normalmente o próprio funcionário se compromete a fazer um alongamento do seu dia de trabalho para cumprir as horas a compensar. A compensação normalmente não causas nenhum tipo de distúrbio. Às vezes é um filho que está indo ao

médico, ou um problema de saúde; uma série de coisas. Isso não está engessado, mas como a equipe é muito coesa, já sabe que tem que fazer essa compensação de horário e isso é natural.

**P:** Com relação a conflitos pessoais na equipe, como você procede?

**S:** A primeira coisa que faço é escutar as pessoas, escutar cada uma das partes. Procuo ter uma avaliação do caso que ocorreu e ponho os dois pra conversar em conjunto comigo. Eu acho que a gente não pode tomar partido, e sim fazer com que as pessoas se entendam por obrigação, por norma ou por hierarquia. Eu acho que esse tipo de dificuldade ou possibilidade que ocorre é porque as coisas não estão indo bem entre dois colegas, é sentar e conversar. Eu fico como mediador e normalmente esse tipo de situação é decidida por eles mesmos. A gente só fica como mediador para que a coisa não vá crescendo, não vá rumando para virar um negócio meio descontrolado, mas eu interfiro quando há necessidade, mas normalmente graças a Deus a coisa vem assim. Eu ponho os dois pra conversar e fico presente e vejo o caminho que tem que ser decidido, isso funciona bem. Se a gente tomar partido numa decisão o outro vai ficar magoado, mesmo que o outro esteja errado, então acho melhor eles se entenderem. É mais fácil eles se acomodarem e terem uma vida mais tranquila.

**P:** Com relação a procedimentos que atinjam metas e resultados como é que você se posiciona?

**S:** O compromisso de metas e resultados é estipulado anualmente pelo banco e a gente tem isso desmembrado por mês. O desmembramento por mês e por segmento é dividido por todos. Tem produtos que são bem específicos para algum segmento e outros nem tanto. A gente leva esse peso do segmento que tem mais possibilidades de desenvolver o trabalho e, às vezes, é considerada a característica daquele segmento. A gente faz essa divisão, essa divisão complementa o mês e complementa o ano. Dentro do que está estipulado procuro falar com cada gerente e ver se está de acordo com a sua possibilidade de trabalho e eu sempre peço pra que eles façam um plus a mais para que a gente tenha sempre uma margem de proteção de cumprimento de meta. Isso é tratado e contratado com eles e vamos trabalhando nisso diariamente, semanalmente e mensalmente. Diariamente fazemos uma reuniãozinha pela manhã e identificamos as necessidades que aquela carteira precisa, se ele tem alguma dificuldade auxiliamos, colegas que estão em outros segmentos, se tiverem oportunidade de ajudá-lo, podem colaborar, como trabalhamos em equipe esse sentimento de colaboração é necessário. Diariamente fazemos a avaliação, não é rigorosa, não é pontuada de forma negativa. Nos dias que as coisas ocorrem acima da média, colaborador é destacado. Não é criada nenhuma polêmica por quem não realizou o trabalho de forma satisfatória. Evidentemente que no dia seguinte a gente conversa pra saber porque que não foi feito e vai se corrigindo. Nem todos os dias as pessoas conseguem proceder da forma correta, mas nosso papel é tentar fazer isso, socorrer. Mas também tenho que respeitar isso, nem todo dia é o dia do certo.

**P:** Existe algum outro aspecto que mereça destaque com relação as perguntas anteriores?

**S:** De forma geral primeiro eu procuro entender porque que não cumpriu.

**P:** Se você não for atendido nas solicitações, quais medidas toma?

**S:** Se foi falta de oportunidade, de possibilidade, se não focou o produto ou se atrapalhou com outros assuntos que não foi o foco daquele momento, procuro auxiliá-los. Agora, se eu tenho

uma meta a ser cumprida e a responsabilidade dessa meta é minha e é de todos, se não cumprem eu tenho que exigir esse resultado. Isso pode ser feito de forma agradável que é da forma colaborativa. Eu estou presente, eu vou estar muito presente com os colegas que tem dificuldade, não tenho nenhum impedimento em estar presente, me desdubro até pra auxiliar, mas caso não ocorra eu tenho que me explicar porque que não está acontecendo e buscar uma alternativa pra corrigir esse desvio, evidentemente que a gente vai avaliando, como eu falei anteriormente, nem todo dia da certo, mas numa média geral ele tem que ser bom. Não é porque em uma semana ele foi bem que na outra ele vai ser ruim, não, não vai. A minha avaliação é assim, eu tenho avaliação diária, mas eu tenho fechamento mensal e nesse fechamento mensal eu posso me posicionar e exigir para o mês seguinte coisas que não cumpriu. O que está contratado não é imposição Nós estamos em uma negociação de metas e a contratação é feita por ambas as partes. Ele tem a parte dele de definir o que ele vai fazer, o quanto que ele quer fazer e o que ele pode fazer. Ele vai ser exigido pelo compromisso dele.

**P:** Existe algum tipo de controle realizado pelo seu gestor sobre o seu trabalho? Quais são esses controles?

**S:** Nós temos um mapeamento mensal e semanal. Ele tem um controle. Hoje o processo já está indo para esse caminho de ter um relatório com D2. Esse relatório com D2, ele vai ter toda a posição de agência por produto. Semanalmente, por produto, por gerente e por agência evidentemente. Então esse tipo de controle ele exerce. Outra coisa que ele procura fazer, não na ordem de produção, na ordem de relacionamento, ele procura nas visitas à agência, perceber o clima da agência, uma equipe de vendas é formada muito pelo emocional, se você não tiver uma equipe muito motivada e não tiver essa emoção dentro de cada um dificilmente você consegue desenvolver um trabalho. Um trabalho de exigência, mas mais de colaboração, cada um que exigir, cada um faz porque quer fazer, não porque está mandado a fazer. Ele tem esse controle de produção, de acompanhamento praticamente semanal e diário, tem foco em determinados produtos que são necessários para a meta. Uma exigência um pouco maior, que é o normal, é dividida com a equipe. Mas ele tem realmente acompanhamento par e par da gente. Bem pontual. Bem em cima.

**P:** Como você se sente ao ser supervisionado em seu comportamento? E porque você se sente assim?

**S:** Olha, eu acho que é natural. Eu estou exercendo um cargo de gestão e eu sou obrigado a supervisionar as pessoas e exigir delas um resultado. E quem está em um cargo de gestão, provavelmente vai ter outro gestor e isso tem que ser visto de uma forma natural, normal. A nossa atividade, a atividade bancária, tem toda uma cadeia de hierarquia que deve ser cumprida. Eu acho correta essa hierarquia. Essa hierarquia tem que ser feita com educação, com respeito e de forma colaborativa. Então, para mim não causa nenhum transtorno. Evidentemente que às vezes quando você não entrega um determinado trabalho, uma meta, você fica chateado. E aí, vai do gestor no momento, do meu gestor, saber incentivar, criar uma possibilidade de eu me sentir melhor, e eu poder desenvolver, logo em seguida, um resultado melhor. Então eu acho que é uma cadeia igual a que a gente pratica aqui na agência, eu não tenho nenhuma dificuldade, até porque eu encaro naturalmente. Eu acho normal, faz parte do programa, não tenho como ter o livre arbítrio e decidir tudo sozinho aqui, eu tenho que ter uma hierarquia, existe uma instituição atrás de mim. Então é de forma natural mesmo. No meu caso é.

**P:** Quais estratégias são usadas para solicitar-lhe ações?

**S:** Normalmente é assim, no meu modo de ver. Primeiro eles procuram resgatar algum sentimento seu que não esteja muito claro, muito forte, é tipo uma provocação. Uma brincadeira, em uma situação agradável, mas você percebe que eles estão te instigando a trazer um resultado. Estão desafiando, mas não um desafio “chucro”, nada muito agressivo. Falam de um ou outro colega, falam de uma ou outra agência, que a sua agência tem capacidade de resolver, que sua equipe é a melhor, que tem fulano de tal que consegue entregar todas as metas. Tudo isso é uma forma, não de obrigar, mas de você ter uma participação mais efetiva no resultado ou no compromisso que ele está colocando. Eu não tenho preocupação com as estratégias deles, eu tenho preocupação com a minha estratégia. A estratégia deles eu compreendo, ele tem que praticá-la, como em qualquer outra hierarquia. Normalmente, no setor financeiro, é muito por instigar a pessoa a trazer o resultado. A motivação existe, mas acho que assim as metas sempre são superáveis. São metas desafiadoras, mas alcançáveis. Ainda não vi, dentro da minha diretoria, uma meta que fosse impossível de se realizar, são alcançáveis. Em alguns momentos a gente acha que não é possível, mas no decorrer do período percebe que aquela meta é possível. Depende muito da equipe formada e trabalhando nesse sentido, mas não tenho dificuldade com as estratégias dele.. Eu cuido muito das minhas.

**P:** Caso falhe no seu trabalho, quais medidas que seu gestor toma em relação a você?

**S:** Eu tenho que entregar o resultado e recebo para fazer essa função. Apesar do banco ter uma proposta forte socialmente, ter um recursos humanos muito forte, é evidente que estou aqui pra desempenhar uma função e dentro dessa função espera-se um resultado. Se eu não desempenhar a função em um determinado período, e eu não entregar minhas metas e os resultados que o banco está querendo e, evidentemente, ele vai procurar uma alternativa que possa cumprir seus objetivos. Eu acho isso correto. Eu tenho um salário aqui para desempenhar uma função e tenho que ganhar bem pra desempenhar essa função e ter oportunidade de ganhar mais se eu fizer melhor. Então existe toda uma carreira de comissionamento, uma série de coisas que propiciam fazer mais e obter um resultado melhor. Agora, se eu não cumprir, já que recebo para uma meta, está errado. Ele tem todo direito de, caso não entregar uma meta, tomar uma decisão. Pode ser a mais radical, mas é normal. O Banco tem uma forma muito humana de relacionamento, mas ainda assim é uma empresa e precisa trazer resultado. E eu não estou aqui passeando, eu tenho que trabalhar, eu tenho que entregar o meu resultado, minhas metas. Se algum dia eu falhar, e se isso for constantemente... Evidentemente que o banco não é radical e não toma uma decisão por causa de um mês, dois meses, três meses. Não é assim. Ele procura incentivar, assim como a gente faz na própria agência, mas se um determinado tempo decorreu e as coisas não estiverem acontecendo, evidentemente que ele vai ter que tomar uma decisão para mudar isso. Isso está dentro da nossa profissão.

**P:** Quando determina algum procedimento em relação a algum funcionário da sua equipe no sentido de obter resultados, utiliza procedimentos criados por voce ou são procedimentos criados pela empresa? Explique.

**S:** Dentro do banco tem uma série de estratégias já pré-avaliadas no histórico do banco. Quando a gente tem uma determinada meta, uma coisa pra ser cumprida, as estratégias são definidas em uma parte banco. Então o banco sabe que trabalhando em um determinado foco, com uma determinada comunicação ele tem um resultado melhor. Mas como fazer isso, é na agência que se faz. Eu acho que você precisa ver se esse plano de trabalho vai ter melhor resultado, mas como é que irá se comunicar? De que forma vou abordar? Então, tudo isso é



feito pela própria agência, respeitando principalmente a comunicação individual. A gente não pode robotizar um atendimento ou qualquer tipo de relacionamento com o cliente. Cada um de nós tem uma forma de se comunicar e essa comunicação tem que ser respeitada porque senão vou descaracterizar aquele profissional. Dentro daquela comunicação tem que estar contida toda aquela bagagem aprendida durante o banco. Você pode falar do jeito que é melhor para você, não precisa repetir o que eu falo, mas fale sobre isso. A estratégia é feita pela agência. Outra coisa, nós estamos dentro de uma cidade que tem uma forma de sociedade, em outras cidades é diferente. Isso não serve para todos, o que serve pra mim, o meu jeito de me comunicar, forma de abordar, talvez não seja bom em outra praça. Se eu estiver em uma agência em local de baixo poder aquisitivo, em que as pessoas tenham pouca cultura, pouco desenvolvimento escolar, vou ter que me comunicar de uma forma que seja de acordo com a percepção deles. Se estiver em uma agência com alta renda vou ter outra proposta de comunicação. Então existe um modelo, mas você tem que saber adaptar ao local.

**P:** Quais são os procedimentos criados por você?

**S:** Eu acho que todos nós temos primeiro a necessidade de desenvolver coisas, pensar em desenvolver, dar oportunidade para que as pessoas cresçam com conhecimento, com companheirismo, com relacionamento, é o que eu gosto de fazer nas minhas gestões. Eu divido a agência em diversos produtos, todos eles tem responsabilidade de entregar uma meta e dentro dessa meta cumprir uma série de coisas, até de relacionamento. Então o que eu faço? Eu ponho um gestor para um determinado produto ou produtos, isso faz com que eles tenham primeiro a responsabilidade de desenvolver a comunicação, a estratégia de trabalho, a cobrança, o acompanhamento, tudo sobre aquele produto. Isso a gente vai fazendo em rodízio. Com o passar do tempo, o que a gente percebe é que esses profissionais vão se tornando capacitados e referência dentro de determinado assunto. Porque durante dois, três meses, eles tem a gestão sobre aquilo. Evidentemente que pode ser cobrado de alguém aquele resultado. No mínimo você tem que ter conhecimento daquele produto. É tudo o que quero, que sejam profissionais, que tenham controle, que possam ter a gestão da comunicação e possam desenvolver, assim, estratégias de trabalho, isso eu sempre gostei de fazer, isso eu não vejo muito nas agências, a divisão de trabalho, de responsabilidades. Outra coisa que eu gosto também muito de fazer, embora eu vá pra reunião com o grupo quase que diariamente, é ouvir opiniões dos outros. Às vezes vejo uma pessoa de menor importância, não de menor importância, mas de menor cargo na agência trazer idéias maravilhosas. A gente não pode achar que sabe tudo, nós não sabemos! Normalmente quem está na ponta que sabe mais do que a gente. Essas opiniões são muito valiosas, são valorosas demais. Então eu vejo que a distribuição de responsabilidade e também de decisão é muito importante, evidentemente que se tiver errado ao tomar a decisão e eu perceber que está errado, vou tomar a rédea da definição. Mas permitir, democratizar a opinião é sensacional! Você vê a participação do funcionário, se envolver e engajado em buscar resultados.

**P:** Quais procedimentos são determinados pela empresa?

**S:** Não seria gestão, seriam alguns benefícios. Eu acho que chama bastante atenção. Primeiro a previdência privada que o banco dá. Eu acho que entusiasma muito o profissional a desenvolver um trabalho porque ele sabe que a empresa colabora. Os planos de saúde, e também a capacidade de ganhar infinitamente o que a gente quer. Não tem teto, quanto mais eu produzir mais eu vou ganhar. Esses são incentivos que acho interessantes.

**P:** Quais são mais eficientes, o que a empresa cria ou os que você cria? Por que?

**S:** Além dos benefícios, na gestão de pessoas, existe para os funcionários que ingressam no banco uma avaliação e um aprendizado. Qualquer um que entra hoje numa agência fica internado durante 15, 20 dias numa escola de banco. Essa escola vai dar todo o processo que você vai executar dentro do banco, de forma escolar mesmo. Você vai fazer todas as simulações, o processo como se estivesse executando, até o caixa trabalha como o caixa, lógico que o dinheiro não é de verdade. Mas tem todo o processo de autenticação, tudo isso é feito como se tivesse numa agência. É uma agência-escola que a gente chama. Então isso primeiro eu acho que é um modelo muito legal porque você traz uma pessoa para dentro da agência preparada para executar o trabalho dela. Toda vez que você muda de cargo, vai para uma determinada área para se desenvolver, ocorre só porque você desenvolveu um bom trabalho. Você muda de cargo, você é reconhecidamente o profissional que pode ser aproveitado e quando isso ocorre você vai pra um departamento pra aprender como que é isso. A sua aptidão pra o trabalho é desenvolvida de forma que você tenha o estudo adequado para poder executar. Academicamente vai. Então isso é feito, eu acho isso muito importante no banco porque todos os profissionais tem essa oportunidade, independentemente se eu estou em um trabalho e quero fazer outro, eu tenho essa oportunidade de fazer, ou seja, por cursos à distância, ou por presenciais, ou com reuniões que a gente faz. A gente tem muito comitê de crédito que a gente pode levar qualquer colega pra ele ambientar. O fluxo de pessoas é muito tranquilo. Não é uma hierarquia engessada. Eu posso pegar um caixa aqui e levar pra um comitê de crédito, não tem problema nenhum. Se eu achar que ele merece, que é bom pra ele, eu levo. E lá ele é bem atendido e recepcionado. A possibilidade de transitar as pessoas eu acho muito positiva, tem oportunidade pra todo mundo, basta querer. Se quiser, vai, se não, não vai. Só que aí, você fica um pouco mais pra traz.

**P:** Existe alguma ação que não lhe agrada ao executar?

**S:** Ah! tem. Eu não vou falar de demissão porque demissão faz parte. Eu acho que não é isso não. Tem certas coisas que sei que são da minha responsabilidade e eu tenho que fazer. Mas eu tenho a veia comercial muito grande, eu vejo tudo muito comercialmente e hoje os sistemas dos bancos tem muitos controles. Não que não tivesse no passado mas, é um controle realizado de outra forma, hoje você passa muito tempo controlando resultado, controlando informações, a gente recebe por dia de 80 a 100 emails, o dificulta muito quem tem uma característica comercial. Eu acho que o resultado da agência está na rua, na agência também está, mas a maior parte está na rua. Quem tem a veia comercial sofre um pouco com isso. Quem tem a parte administrativa boa sofre menos, mas também sofre porque não vai para a rua. Pessoalmente é isso, o excesso de controle que eu sou obrigado a executar, perco muito tempo dentro da agência executando informações. O sistema poderia me dar isso todo dia de manhã ao apertar um botão e ter 80% da minha hora voltada para o negócio. Em função dessas dificuldades, até da própria migração do banco, a gente sofre um pouco mais nesse momento. A parte administrativa é mais conceitual, cuidar dos colegas, olhar resultado, não posso perder 40%, 50% do meu tempo no computador, não vale a pena. No meu modo de ver não vale a pena, embora seja importante, mas é muito tempo.

**P:** Existe alguma ação que não lhe agrada ao executar?

**S:** A demissão nunca é boa para ambas as partes. É uma relação que você conhece a família, é um negócio bastante doído. Às vezes você tem que pegar o coração e por na gaveta e pensar só profissionalmente e é isso o que o banco espera que você faça. De vez em quando (risos). Mas assim, hoje, chamar atenção por uma falta de resultado, não é agradável quando você percebe que é falta de capacidade da pessoa, ou de conhecimento, não é ruim.

Você conversa com a pessoa e comunica, explica e tal. E essa pessoa, se ela tiver coração bom, ela vai buscar desenvolver o trabalho até ter o conhecimento. Assim, eu não gosto de brigar com as pessoas, eu gosto de conversar com as pessoas e às vezes você é obrigado a ter uma condição mais firme, algo mais, não agressivo, incisivo de se posicionar. O meu modo de ver contribuiu muito ruim com a equipe. Porque a gente não precisa demonstrar que a gente é gerente geral. Somos reconhecidos pelo cargo que temos, mas não só pelo cargo, pelo que fazemos, pelo desempenho na função. Dessa forma, o respeito é recíproco, tudo funciona. Na hora que você tem que falar que é gerente geral já está passando dos limites, se a parte de lá não entende que você é gerente geral, acho que as coisas não estão indo bem. Isso me deixa, às vezes um pouco chateado. Quando você é obrigado a colocar o cargo em cima da mesa para tomar uma decisão. No meu modo de ver, não há necessidade. Quando está nesse nível é porque as coisas não estão muito bem nesse relacionamento.

**P:** Alguma vez no trato com seus subordinados você foi contestado, desafiado ou ameaçado? Como reagiu nesse momento e quais as medidas tomou?

**S:** Ameaça eu nunca tive. Sinceramente. Nesses 35 anos de trabalho nunca tive desafiado, ameaça de colega. Graças a Deus não! Desafiado sim, contestando constantemente. É normal e eu procuro demonstrar, eu não sou pavio curto. Eu procuro me comunicar com a pessoa e fazê-la ver a minha posição. Nem sempre eu estou certo, e quando isso ocorre, eu tenho que reconhecer, por isso que eu falo que gosto de me relacionar com as pessoas. Contestado, isso já me chateia um pouco. Porque contestar, você já está sendo desafiado incisivamente. Alguém está sendo agressivo com você no desafio. Deve haver conversa. “Acho que isso aqui não está certo dessa forma”, vai colocar sua posição. Você vai estar trocando. Desafio já não, desafio já é um negócio agressivo. Isso eu não gosto. Eu firmo a minha posição. Se eu tiver correto, eu firmo a minha posição e não saio dela nunca. Ponho incisivamente o cargo na mão. Isso não é legal. Mas se for desafio eu tenho que colocar isso.

**P:** Quando conheceu os procedimentos que deveria adotar com seus funcionários teve oportunidade de discuti-los ou modificá-los?

**S:** Essa é boa. O banco tem um modelo de trabalho e evidentemente segue isso para desenvolver o trabalho na agência. Tudo o que eu falei, inclusive relacionamento, feedback, o desenvolvimento do ser humano, isso está colocado na programação do banco, da regional, do diretor, de todo mundo. Então ali dentro, eu acho que é mais que suficiente pra tomar uma decisão. Agora se ele é imposto dessa forma, o banco quer que seja dessa forma, eu não vou mudar. O banco não permite que eu mude. Eu não posso chegar aqui e tomar essa decisão que eu acho que o funcionário não está correspondendo. Às vezes a gente perde velocidade em uma decisão que já está muito clara, mas é política do banco. Então isso eu não consigo mudar. Isso me chateia.

**P:** Quando criou algum procedimento teve como base suas experiências pessoais ou sua formação acadêmica? Explique?

**S:** Eu acho que é uma somatória. Na formação acadêmica a gente tem conceitos muito fortes de algumas coisas. Fazendo marketing, administração de empresas e trabalhando em banco a vida toda me complementou.

**P:** Qual o perfil pessoal que você considera ideal para um profissional que ocupe a sua posição?

**S:** Tem que ser extremamente transparente. Falar a verdade. A qualificação profissional é necessária. Tem que ser transparente. Tem que ser o monge, não é? Ele tem que servir. Tem que ser muito transparente e tem que servir. Aquele gerente do passado que sentava e exigia não existe mais. Isso aí é pura besteira! Você quer resultado. Facilita a vida das pessoas. Seja o facilitador. Ensina, acompanha, dá a mão, indica onde que é o caminho, se não for assim não vai ter sucesso. Não adianta sentar e falar que quer o resultado, não acontece.

**P:** Como você classifica o modelo de gestão de pessoas em sua empresa? Rigoroso, moderado ou flexível?

**S:** Eu acho que é moderado. Ele exige o que tem que exigir, mas tem ouvido. Ele escuta. O banco escuta. O banco permite você se comunicar. Como eu estava falando a gente pode transitar para lá e para cá. Eu falo com o presidente do banco, o presidente do banco já esteve na minha agência. Eu já falei com todos os diretores do banco, eles nos tratam de igual. Não gostam que chamem de senhor, eles nos chamam pelo nome. A comunicação é muito igual, o respeito não está no cargo. Dentro da instituição o respeito não está no título. Está na pessoa. Eu acho que é moderado pela exigência de compromisso e de resultado. Mas tem a flexibilidade na comunicação, é possível falar com as pessoas, dar a sua opinião. Existem canais abertos para fazer objeções, mudanças e reclamações. Você não é penalizado por isso, tem até um canal aqui que eles chamam de cliente interno. Qual é o problema do cliente interno? Esse canal é para que a gente comunique os erros que cometemos dentro da nossa organização. Se eu preciso de um departamento e o departamento está com problema, não está à altura. Eu faço uma comunicação explicando o que está acontecendo e o assunto será tratado. Eles pregam a forma colaborativa de trabalhar.

**P:** Acredita que o seu estilo pessoal de gerenciamento na aplicação das normas da empresa influencia ou convence seus subordinados? Como explica seu estilo de gerenciamento e sua relação (modo de aplicar) com as normas da organização?

**S:** Normas devem ser cumpridas, primeira coisa. Eu acho que o tiver na MI, o que tiver em norma, nós vamos seguir. Também sei que atos gerenciais são obrigatoriamente realizados durante o decorrer do dia e esses atos gerenciais normalmente tem que passar comigo. Tem coisas no MI que não servem para o dia-a-dia. Tem coisas que somos obrigados e são poucas. São atos gerenciais que tem que passar por mim. Peço para sempre seguirem as regra, não gosto de abrir mão das garantias, da nossa proteção nas negociações. Tem que ter uma flexibilidade dependendo do cliente que estou tratando. Eu assumo o risco, o problema é meu.

**P:** Caso, se ao invés de gerente geral, você fosse o subordinado, quais os procedimentos adotados pela gerencia geral que você gostaria que fosse mantido?

**S:** Eu ia querer umas coisas (risos). Assim a gente vai falar em causa própria aí fica ruim. Mas eu gostaria de ter, ser ouvido primeiro. Eu gostaria de participar da decisão sobre as coisas. Não é eu decidir, eu quero participar. É ser considerado, talvez eu tenha idéias boas. Seria possível aproveitar essas idéias boas que eu tenho. Se não forem boas eu vou entender que não são boas. Se forem melhores eu vou ter que entender isso, pra mim isso é um aprendizado. Seria uma forma de eu chegar a um ponto com outros olhos também. Toda vez que se troca muita informação, muita opinião, existe o aprendizado. Um gestor que me incentivasse, que me colocasse para cima. Parceiro, não um cara que só vai no chicote. O resultado vai ter que entregar do mesmo jeito (risos).

**P:** Qual você gostaria que não fosse mantido?

**S:** A cobrança. As metas, a cobrança é horrível. É necessária porque é a nossa função, o cargo é esse, a nossa função é essa. Mas é chato porque você não descansa.

**P:** Qual você não gostaria que existisse, mas entenderia se permanecesse?

**S:** A cobrança de resultados e metas. Você só descansa quando se supera. Descansa pouco tempo. O mês seguinte já está na frente. Começa tudo outra vez. Então é assim, cansa, cansa cobrar, cansa receber essa meta, mas é a função. Não há como mudar isso.

**P:** Quais procedimentos adotados pela empresa favorecem o clima interno?

**S:** Nós temos liberdade de criar algumas coisas para agência. Não tem nada a ver com o banco. O banco é o local que a gente está se reunindo para fazermos o nosso trabalho. A gente pode criar auxílio a algumas zonas carentes da região. Semana que vem nós vamos começar. A idéia foi juntar livros pra doar pra uma escola pequena, são ações sociais e os clientes colaboram. Trabalhos voluntários em ONGs e instituições carentes.

**P:** Quais procedimentos adotados pela empresa que prejudicam o clima interno?

**S:** Agora é difícil. Posso falar uma, mas acho que não está certo. Às vezes eles migram funcionário de uma agência para outra por necessidade de outra agência. Isso é uma convocação. Eu acho que queima um pouco a relação. A pessoa está feliz em seu trabalho e vai para outro lugar porque o outro lugar esta carente. Esta no contrato de trabalho e tem que ir. Não é legal.

**P:** Quais as ações que prejudicam as relações internas, mas que favorecem os resultados da empresa?

**S:** As transferências. A empresa pensa só nela, não pensa no profissional. Às vezes ocorre em função de uma promoção. Mas a empresa está visando o resultado para ela. Não tenha dúvida que é isso. Ninguém está transferindo ninguém porque ele é legal. Transfere porque tem um resultado melhor em outro canto.

**P:** Quais as ações existentes que favoreçam a relações internas e que desconsidera os resultados da empresa?

**S:** Difícil. Não consigo enxergar isso. Lógico que ela precisa dos resultados e acabou. Ela tem um compromisso muito legal chamado “Ganha, ganha, ganha” onde ela entende que toda vez que ela faz um trabalho, o banco faz um trabalho, cliente ganha, a empresa ganha e o funcionário ganha. Seria assim: o banco tem que ganhar porque ele quer resultado. O cliente tem que ganhar porque ele quer rentabilidade. Ele quer ter um desenvolvimento, um crescimento então ele precisa do banco pra fazer isso, então o banco ganha porque faz a operação. E o funcionário ganha, desenvolveu o trabalho dele. É nesses detalhes que o banco nos obriga a pensar.

**P:** Relacione as políticas de gestão de pessoas que você tiraria do seu dia-a-dia, e por que?

**S:** Tem um monte. A cobrança no fim do dia. As metas. É obrigado a ter, é necessário? (risos) É, eu sei que é. Eu tenho plena convicção disso, mas é um saco todo dia você chegar ao fim do dia e falar assim: “Cade o teu resultado?” Eu gostaria de chegar ao fim do dia, dar um beijo em todo mundo e ir embora. Eu dou um beijo em todo mundo, mas antes eu pergunto: Atingiu os resultados. Pode falar com quem quiser que irá falar que é isso.

**P:** Você considera alguns procedimentos que a empresa tem fortes em excesso e invasivos demais em relação as pessoas? Quais seriam e porque?

**S:** Difícil para caramba. Eu não consigo enxergar isso. Eu vou te falar: não tem! Existem oportunidades, é um banco que puxa a sustentabilidade. Ele permite criar algumas coisas pra ser feliz dentro da própria agência.

**P:** Algum procedimento que a empresa impõe e o constrange ao adotá-lo na relação com os seus funcionários?

**S:** As cobranças e as metas. Você cria um ambiente legal, com boa comunicação e no final do dia você tem que trazer sua meta. Ver se o cara está entusiasmado.

Narrativa Pontual – 04

Empresa: 02

Sujeito: B

Dados Sócio-Econômicos: idade – 54 anos  
estado civil: casado  
sexo: M  
escolaridade: Adm. de Empresas e Geografia  
pós-graduação: Finanças e Gestão Ambiental  
cargo: Gerente Geral de agência bancária  
tempo no segmento: 36 anos

**P:** Faça um relato das suas atividades principais como gerente geral.

**S:** Procuo orientar a execução das atividades na agência. Oriento, controlo e cobro os resultados esperados, com relacionamentos baseados nas normas do banco e com a qualidade esperada.

**P:** Qual procedimento utiliza com os funcionários da sua equipe, de forma geral, no dia-a-dia da atividade, que garanta um bom atendimento ao cliente?

**S:** Bom, primeiro a conscientização de que não existe empresa sem cliente. A partir do momento que você mostra isso, fica muito claro, e eles acabam entendendo que o principal fator que nós temos aqui é o cliente, seguido dos funcionários e os acionistas da empresa. A partir do momento que você forma esse tripé, as coisas ficam mais fáceis para um bom entendimento. E a partir daí, nós colocamos o que é demandado pelo cliente, sendo uma prioridade nossa no atendimento, ou seja, na prestação de um serviço claro transparente e competente das pessoas que falarão com o cliente, que vai lidar com o cliente.

**P:** Qual procedimento utiliza com os funcionários da sua equipe, de forma geral, no dia-a-dia da atividade, que garanta um bom atendimento ao cliente?

**S:** Reuniões e treinamentos, porque a pessoa tem que estar bem treinada sempre. E a pessoa bem treinada consegue dar um bom atendimento. Tenho, também, diversas formas de reunião. Às vezes a apresentação de um produto ao grupo, produto específico no segmento, treinamento individual, e conversa individual pra trabalhar os desvios que ocorrem.

**P:** Quais os procedimentos que utiliza com a equipe quando ocorrem atrasos e ausências?

**S:** Eu faço uma gestão bastante democrática, e prefiro que eles me digam o que ele vão fazer, o que eles precisam fazer antecipadamente. A partir daí, eu não tenho problemas com eles. Eles me apresentam que tem aquela necessidade antes, e eu já acerto com a equipe do segmento a que ele pertence, ou seja, uma pessoa física ou jurídica, um van gogh, um cliente de alta renda, e a partir daí, eu não tenho esse tipo de atraso, eu sei o que vai acontecer antes.

**P:** Com relação a conflitos pessoais, como você procede?

**S:** Tratar sempre com os pares, quem gerou o conflito, quem está sendo o pivô do conflito, quem é a pessoa que está recebendo aquilo como uma ofensa. Conversar. Ouvir sempre as duas partes e dali, eu traço um alinhamento de conduta.

**P:** Com relação a procedimentos que atinjam metas e resultados como é que você se posiciona?

**S:** Primeiro eu digo o seguinte: “a partir do momento que você nasce, você já começa com metas”. Não é isso? Você tem várias metas, começar a andar... você sempre tem metas. Dentro de qualquer empresa, e qualquer atividade, você não consegue viver sem metas. Dizer para eles, deixar claro que a vida é uma vida de metas. Conhecer a meta que nós temos, em um longo período, por exemplo, durante o ano e fragmentar as metas por mês, primeiro por semana, e aí por dia. Quando você fragmenta, distribui e trabalha os desvios, não tem problema para atingir as metas. Nos meus 35 anos eu convivo com metas e não tenho medo de metas.

**P:** Existe algum outro aspecto que mereça destaque com relação às perguntas anteriores?

**S:** É necessário planejar, encarar naturalmente. Viver o dia a dia do banco com intensidade.

**P:** Se você não for atendido nas solicitações, qual medida toma?

**S:** Quando você tem uma equipe grande, e eu digo grande mesmo, tem gente que trabalha com mil pessoas, por exemplo o exército, o outro trabalha com cem e outro trabalha com vinte, vinte e cinco, que é o meu caso, nada é diferente! Conscientização em primeiro lugar. Trazer aquela pessoa em uma conversa individual pontuando para ela, fazendo algumas perguntas para que ela se remeta ao que você quer. Você pergunta uma coisa e ela responde, pergunta outra e ela responde. E no final você fecha: “Como você faria se tivesse uma pessoa dessa como funcionária” e ela mesma responde o que ela vai fazer e eu falo para ela: “é o que espero de você daqui pra frente”. Em geral eu sou atendido. Agora, eu também tenho que alinhar com a pessoa. Uma das perguntas que cabe ali é se a pessoa faz o que gosta, porque quem faz o que gosta, normalmente atende. É jogo aberto e o caminho.

**P:** Existe algum tipo de controle realizado pelo seu gestor sobre o seu trabalho? Quais são esses controles?

**S:** Ah, toda empresa tem controles. Temos vários controles, como por exemplo, volumes de negócios realizados, as metas... Temos volumes de reclamações. Nós trabalhamos isso também. Nós temos metas! Ter zero de reclamações, por exemplo. É uma meta muito difícil hoje em dia, você lida com o público, você está exposto, muito exposto, adentra numa agência bancária uma quantidade absurda de pessoas. São várias metas que nos temos e são vários controles, de rápido acesso. São controles simples, você acaba vivendo isso no dia-a-dia e fica até gostoso, porque você comemora. Puxa vida, as fábricas colocam lá “365 dias sem acidente”... nós usamos: “300 dias sem reclamação”. Tem uma vitória aí! Fora os resultados, que são os nossos objetivos.

**P:** Como você se sente ao ser supervisionado em seu comportamento? E porque você se sente assim?



**S:** Eu me sinto... Acho que é tão natural a supervisão comportamental. E eu passo isso, e a empresa passa isso pra nós de uma forma também que não chega a incomodar. Por exemplo, como você em casa com os teus filhos. Eu sempre falo isso para as pessoas. Aqui na empresa, os nossos superiores hierárquicos são aqueles que estão fazendo o controle, mas quando você está em casa também tem um controle. A sua mulher pergunta que horas você vai chegar, por que chegou naquele horário, mais cedo ou mais tarde. Os seus filhos, via de regra, tem hora certa hora chegarem, acompanhar a faculdade. Quer dizer, nós somos sempre assim. Às vezes, quando você não leva essa interpretação pra sua equipe, ela se sente acuada e preocupada. Eu acho que quando é feito naturalmente, feito para o crescimento, que aquilo é para o crescimento intelectual dele, é para que ele fique sempre alinhado com a empresa, não sinto nenhum problema.

**P:** Quais estratégias são usadas para solicitar-lhe ações?

**S:** Conscientização... Conscientização é a palavra. Comprometimento, se você está consciente que a empresa busca aquilo, se está consciente que foi contratado para fazer aquilo, aquele tipo de trabalho. É aquele negócio “o que é combinado não é caro.”

**P:** Caso falhe no seu trabalho, quais medidas seu gestor toma em relação a você?

**S:** Nós temos uma meta e, obviamente, é para ser atingida. Quando você não atinge essa meta, a gente trabalha para apurar o que aconteceu, por que um grupo grande atingiu e você teve um desvio e não conseguiu? E aí vai ser analisado tudo, como você conduziu. Às vezes, um gestor não atingiu os objetivos e a culpa é da equipe, e muitas vezes a culpa é do gestor e não da equipe. A forma como você conduz a equipe... O resultado, muitas vezes, da sua unidade é reflexo diretamente seu e não da equipe, porque a mesma equipe com gestor diferente dá resultado diferente. Se você pegar um time de futebol, com um técnico não vence. Chega outro técnico e o time ele passa a ganhar e antes não ganhava nenhuma partida.

**P:** Quando determina algum procedimento em relação a algum funcionário da sua equipe no sentido de obter resultados, utiliza procedimentos criados por voce ou são procedimentos criados pela empresa? Explique.

**S:** Nós temos as duas coisas. O banco é bastante alinhado, é um banco muito grande, tem bastante agência. Existe uma linha que nós seguimos. Existe a criatividade, que vem de acordo com a sua teoria acumulada e os cursos acadêmicos que você faz e que coloca em prática, obviamente, porque tem que colocar em prática. Tudo é um acúmulo, você pode usar um pouco de criatividade para facilitar.

**P:** Quais são os procedimentos criados por você?

**S:** Criados por mim... acho que o reconhecimento... Que não é nem meu. Mas reconhecer o individual... Comemoração. Comemorar mesmo! O negócio é de fulano, fez tal coisa. No meio de uma reunião, aplaudir. Algumas coisas assim

**P:** Quais procedimentos são determinados pela empresa?

**S:** Eu acho que o que ela tem de legal é o respeito. Você pode elogiar, mas apontar o erro, nunca.

**P:** Quais são mais eficientes, o que a empresa cria ou os que você cria? Por que?

**S:** Ambos se completam. Alguns são institucionais e outros você cria de acordo com a necessidade da agência.

**P:** Existe alguma ação que não lhe agrada ao executar?

**S:** Talvez chegar ao ponto de demitir uma pessoa. Não é gostoso, mas você tem que fazer. Essa é uma atitude que tem que ser tomada. É aquele negócio, tem que mandar embora, tem que mandar embora, não agrada... mas se tem que tomar essa atitude. Existe uma frase sobre isso: “Os profissionais agem como devem, não como sentem!”

**P:** Alguma vez no trato com a sua equipe, com algum subordinado, você foi contestado? Desafiado? Como que você reagiu nesse momento?

**S:** Nunca, nunca tive um... Contestação eu acho salutar. Não contestação veemente, desafiando, mas o ponto de vista da pessoa. Acho que a partir do momento que você dá essa abertura para as pessoas colocarem seu ponto de vista, desde que educadamente, no momento certo, no momento adequado, eu acho que é salutar. Várias coisas, vários assuntos, muitas vezes eu lanço a pergunta: “O que você pensa? Isso daria certo? Alguém tem alguma idéia diferente?” E aí surge. Eu estimulo essa participação e acho que a partir do momento que você estimula isso, você cresce também.

**P:** Quando conheceu os procedimentos que deveria adotar com seus funcionários teve oportunidade de discuti-los ou modificá-los?

**S:** Não, a empresa deixa você à vontade. Na unidade que você faz gestão, eu me sinto à vontade. Você não pode fugir ou ter desvio do alinhamento. Estando alinhado com o que a empresa pensa eu posso adaptar... Planilhas... Colocar forma de acompanhamento, facilitar os colegas, sem problema nenhum.

**P:** Quando criou algum procedimento teve como base suas experiências pessoais ou sua formação acadêmica? Explique?

**S:** Nas duas.

**P:** Qual o perfil pessoal que você considera ideal para um profissional que ocupe a sua posição?

**S:** Bom, eu acho que primeiro gostar do que faz. É fundamental. Segundo, tem que ter um embasamento teórico legal, tem que se manter teoricamente atualizado. A prática é só com a soma de tempo que você está trabalhando. Você conhecer a regra da empresa. Ter uma noção do que é fundamental. Direito jurídico, eu acho que em qualquer função você tem que ter visão, conhecimento de cidadania, por exemplo, direitos e deveres. Atuando no que eu atuo, tem que ter o código de ética. É impossível estar no mercado sem isso. E ter uma visão do todo e considerar. É uma visão holística mesmo. Olhar cada cabecinha que está aqui, ter um objetivo para atingir e saber que é peça fundamental para que ele possa chegar lá. Acho que basicamente isso, não tem muita coisa. Não dá para você querer alinhar todo mundo, mas aqui são iguais. “Amanhã todos aqui são iguais”. Não tem uniforme, mas todas vestem da mesma forma o ideal da empresa.

**P:** Como você classifica o modelo de gestão de pessoas em sua empresa? Rigoroso, moderado ou flexível?

**S:** Eu acho que ela tem o seu rigor quando tem que ter o seu rigor. Não tem como você não ter rigor. “Olha, a regra é essa, tem que ser assim, a conduta é essa”. Não se abre mão de ética, de conduta, lealdade... Essas coisas não tem como você falar que é flexível. Não é, é rigoroso! E deve ter flexibilidade nos momentos que tem que ser flexível. É um entendimento mesmo do ser humano e a empresa tem que ter esse entendimento. Mas no rigor, acho que não existe lugar que não tenha o rigor.

**P:** Acredita que o seu estilo pessoal de gerenciamento na aplicação das normas da empresa influencia ou convence seus subordinados? Como explica seu estilo de gerenciamento e sua relação (modo de aplicar) com as normas da organização?

**S:** Olha, eu acho que o tempo talvez mostre alguma coisa. Tenho 36 anos no mercado financeiro, passando por diversas instituições, não é essa a única, passei por varias, sempre agindo assim, nunca foi pedido para que eu alterasse. Ao chegar a uma instituição, primeiro eu entendo suas premissas e, aí, eu passo a trabalhar com a minha equipe dentro disso, fazendo um discurso coeso. É a prática não distanciada do discurso. Coerência entre o discurso e a prática. Acho que a coerência é tudo.

**P:** Caso, se ao invés de gerente geral, você fosse o subordinado, quais os procedimentos adotados pela gerencia geral que você gostaria que fosse mantido?

**S:** O pensamento democrático, participativo, no qual eu aceito a sua idéia sem crítica e quando não aceito ou não é colocado em prática, ponderar porque que não, onde isto neste momento não pode, mas quem sabe num momento próximo a gente será colocada em prática. E obrigado pela sua colaboração.

**P:** Qual você gostaria que não fosse mantido?

**S:** Todos são importantes, tem sua função.

**P:** Então você responde a essa questão: Qual procedimento você não gostaria, mas entenderia se fosse cobrado de você?

**S:** Sou organizado e cobro organização das pessoas. Não é que sou muito organizado, é que trago um padrão de organização, não sou exagerado, mas uma coisa que cobro mais do pessoal é organização, principalmente porque hoje cada um deve atender por volta de 25, 30, 40 clientes ao dia. Imagina se você não for organizado, como você retorna para esse cliente, como você dá feedback para ele sobre o que você conversou com ele, daqui a dois três dias. Para algumas pessoas eu sinto que isso pega. Isso é uma verdade. Então, talvez isso. Mas eu, cobrar de mim, eu não teria dificuldade de estar fazendo isso, entendeu?

**P:** Qual você não gostaria que existisse, mas entenderia se permanecesse?

**S:** A cobrança por organização e resultados.

**P:** Quais procedimentos adotados pela empresa favorecem o clima interno?

**S:** A obrigatoriedade, é quase uma obrigatoriedade, do respeito entre as pessoas. Acho que isso é fantástico. A diversidade, é fantástico também. Dentro da nossa empresa, é uma empresa que pratica a diversidade plena, e isso acho que não tem preço. E premiar as pessoas de sucesso. Grandes prêmios, mas muitos prêmios. E não são prêmios à toa. Chega a dar carro, viagens, entendeu? Acho que esses prêmios são fantásticos. Isso favorece o clima, o pessoal adora fazer o que faz, fica um perguntando para o outro como é que vai, como é que está, acho isso um negócio bacana.

**P:** Quais procedimentos adotados pela empresa que prejudicam o clima interno?

**S:** Eu vejo que as pessoas que ficam na empresa estão tão alinhadas com os nossos procedimentos e quando recebemos um funcionário, quando ele é novo, tem um cursinho chamado boas-vindas. Tem vários treinamentos para conhecer a empresa, o que a empresa espera dele, o que ela quer dele, então a partir desse momento que ele veio e ficou, dificilmente alguma coisa incomoda. É aquele negócio, quem não gosta de fazer o que faz, meta, seja aqui, ou seja em qualquer lugar não fica. Uma vendedora de perfume tem meta, um vendedor de revista tem meta, o rapaz que vende picolé na praia tem meta, ele sai com o carrinho dele lá, com 100 picolés e tem que voltar sem picolé. Quem não gosta de meta, fica muito difícil fazer qualquer coisa na vida hoje em dia.

**P:** Quais as ações que prejudicam as relações internas, mas que favorecem os resultados da empresa?

**S:** Aí está o discernimento de quem faz gestão. Porque quando você faz gestão de gerente geral, você faz gestão de metas, do bem-estar dos funcionários e do retorno do acionista, o tripé que eu falei desde o início. Existe um grupo de pessoas que não vai buscar as metas, mas dão suporte para as pessoas que buscam as metas. Você tem que entender que aquela pessoa, às vezes, tem um grande potencial, mas que se incomoda com meta, se você encher ele de trabalho burocrático, é a praia dele, é o que ele quer fazer. E esse cara vai ser super feliz lá e ele não quer jamais ter um atendimento direto ao público ou ter esse tipo de desafio. Você pode dar desafios para ele lá dentro, na área operacional, enchê-lo de desafios, que ele não vai ter percepção, por que? Porque não é contato ou negociação com o cliente, entendeu? Então essa é a diferença, e ele vai ser feliz. Então é isso, eu acho às vezes que você tem que remanejar pessoas.

**P:** Quais as ações existentes que favoreçam a relações internas e que desconsidera os resultados da empresa?

**S:** Ah! Sem dúvida. Qualquer erro que aconteça, por exemplo, na conta de um cliente. Pelo relacionamento, muitas vezes a gente devolve o valor, extorna o valor. Às vezes não, fica por conta do funcionário.

**P:** Relacione as políticas de gestão de pessoas que você tiraria do seu dia-a-dia, e por que?

**S:** Não, não teria pra relacionar.

**P:** Você considera algum procedimento que exista na empresa com relação às pessoas e aos seus sentimentos, muito forte ou invasivo?

**S:** Não, não acho... O que eu digo é o seguinte, quando você quer pegar um profissional voltado para o administrativo e você força que ele faça o comercial, esse é um tipo de invasão. Mas, nesse caso, não é a empresa, é o gestor. Então eu não poderia qualificar isso como um problema da empresa, é um problema de gestão. Eu estou aqui. Você acha que o diretor de recursos humanos vai estar nas nossas quinze, dez mil agências no mundo para estar olhando que esse não pode estar aqui? Então, eu sou essa peça. E aí quando se cria esse clima ruim é por causa disso, pessoas atuando no lugar errado, isso é um erro não da empresa, mas do gestor da unidade.

**P:** Algum procedimento que a empresa impõe o constrange ao adotá-lo na relação com os seus funcionários?

**S:** Não. Não por conta disso que eu acabei de te falar. Nosso RH, se eu chegar e falar: “olha, eu não estou mais feliz fazendo o que estou fazendo”. Aí ele pergunta: “o que você gostaria de fazer?”. Nós temos aqui no nosso terminal um portal de RH, onde posso me comunicar direto com o RH e colocar o que eu penso e eu vou receber a resposta. É aberto para a rede, as oportunidades todinhas que a empresa tem ele abre para a rede. Claro que ele cobra a formação, idiomas, para cada posição é um tipo de formação, um requisito. A empresa paga cursos. Paga MBA, paga uma série de coisas, paga faculdade, percentual da faculdade, ajuda na sua formação, faz curso interno, ajuda no desenvolvimento do pessoal, então é muito difícil acontecer isso.

Narrativa Pontual – 05

Empresa: 03

Sujeito: A

Dados Sócio-Econômicos: idade – 46 anos  
estado civil: solteira  
sexo: F  
escolaridade: Adm. de Empresas  
pós-graduação: -  
cargo: Gerente Geral de agência bancária  
tempo no segmento: 30 anos

**P:** Faça um relato das suas atividades principais como gerente geral.

**S:** Bom, minha principal responsabilidade é fazer mesmo a gestão de pessoas. Em cima disso, nós fazemos o planejamento junto com os funcionários, o planejamento da agência visando o fechamento das metas que o banco determina para o orçamento do mês de cada agência. A gente tenta sempre fazer junto com os funcionários porque eles são responsáveis pelo sucesso, pelo alcance das metas que a gente tem para estar cumprindo do orçamento da agência.

**P:** Qual procedimento utiliza com os funcionários da sua equipe, de forma geral, no dia-a-dia da atividade, que garanta um bom atendimento ao cliente?

**S:** O banco coloca a disposição alguns cursos nos quais vai aprender sobre os produtos do banco para informar bem aos clientes. Ao mesmo tempo o gerente geral e os gerentes de atendimento ficam o tempo todo monitorando e dando assistência para esse novo funcionário para que ele atenda o melhor possível nosso cliente. Geralmente, ele fica próximo a um gerente para tirar suas dúvidas para que suba aos poucos. Ninguém chega e já vai ser gerente de contas, normalmente entra como caixa ou assistente, vai aprendendo e vai subindo, Uma das prioridades do banco é o atendimento ao cliente para que seja o mais perfeito possível deixando-o satisfeito. O banco até autoriza que a gente faça pequenos estornos para que ele saia realmente satisfeito.

**P:** Quais os procedimentos que utiliza com a equipe quando ocorrem atrasos e ausências?

**S:** Eu geralmente quando chego em uma agência para assumir um cargo de liderança já abro o jogo, falo o que eu gosto e o que eu não gosto. Uma das coisas que eu realmente não gosto são as faltas. Os atrasos, às vezes a gente entende que acontece. Eu sempre peço para que me avisem antes. Não há problema nenhum. O que realmente me irrita, profundamente, é atestado sem justificativa. Para você ter uma idéia, tive o caso de uma menina que na véspera de carnaval, na quinta-feira antes do carnaval, trouxe um atestado médico cliente nosso que ela tinha muito contato, ele é dermatologista, de uma doença que não tinha nada a ver com dermatologia. Ficou muito claro que a pessoa realmente quis pegar uma folga. Isso realmente não gosto. Chamo o funcionário e levo uma conversa muito séria, porque eu acho que agente está junto e a gente tem que ser parceiro. Eu me dedico ao máximo para estar atendendo todas as necessidades deles e deixá-los tranquilos e felizes no ambiente de trabalho e eu, também, quero a recíproca deles, que sejam verdadeiros, que sejam leais porque eu acho que é isso que

faz parte da vida. A gente está aqui, a gente tem um objetivo, mas se a gente conseguir fazer isso com amizade e com união a gente vai ser mais feliz, essa é a minha idéia, minha proposta é essa.

**P:** Com relação a conflitos pessoais na equipe, como você procede?

**S:** Normalmente eu ponho um de frente com o outro. Todos sabem, outra coisa que eu faço questão de falar para eles é que não gosto de fofoca, quero que todo mundo fale abertamente o que pensa, a minha mesa está sempre aqui, na minha cadeirinha podem sentar e conversar comigo a hora que precisarem, mesmo assim de vez em quando surge. Geralmente eu coloco um junto com o outro para que se entendam, não tem como você trabalhar em um ambiente onde haja conflitos por coisas bobas e, normalmente depois eles desempenham suas atividades.

**P:** Com relação a procedimentos que atinjam metas e resultados como é que você se posiciona?

**S:** A gente faz uma vez por mês uma reunião de planejamento da agência para fazer a distribuição, pegar a colaboração de cada um com o compromisso com as metas que a gente tem que atingir. Peço sugestões para todo mundo envolvendo todo mundo, a gente envolve a equipe toda.

**P:** Existe algum outro aspecto que mereça destaque com relação às perguntas anteriores?

**S:** A única coisa que eu acho é sempre estar destacando a transparência na gestão, principalmente quando você lida com pessoas se o funcionário sentir que você não está junto, que você fala e não faz aquilo que fala, esquece porque você não vai conseguir nada da equipe, entendeu? A coerência é importantíssima, o discurso tem que ser igual para eles, para mim, para todo mundo.

**P:** Se você não for atendido nas solicitações, qual medida toma?

**S:** É muito raro isso acontecer, sinceramente, mas, a princípio, eu brinco com eles, eu sou muito brincalhona, eu sou muito para cima. Então eu falo: “você não fez isso aqui para mim? Então ta eu vou te deixar de castigo no milho” eu brinco com eles. Mas é muito raro, porque normalmente eles fazem mesmo tudo, não tenho problemas quanto isso não, eu brinco com eles e rapidinho sai o negócio que eu pedi.

**P:** Existe algum tipo de controle realizado pelo seu gestor sobre o seu trabalho? Quais são esses controles?

**S:** Todos os tipos. Dependendo da situação que a minha agência está, se está conseguindo atingir os objetivos ou não. Tenho que ir uma vez por semana, ou duas, ou três na regional para prestar contas para cada segmento. A pessoa física, pessoa jurídica, etc., a gente chama de CNB. Nesse comitê, onde converso com a pessoa encarregada do segmento pessoa física ou segmento pessoa jurídica, da recuperação de crédito, a gente pode estar comunicando as nossas dificuldades e traçar novos objetivos. Graças a Deus eu vou pouco.

**P:** Como você se sente ao ser supervisionado em seu comportamento? E porque você se sente assim?

**S:** Eu acho que faz parte, na medida em que eu faço isso com os meus funcionários... ele vai me cobrar se eu não tiver fazendo, assim como ele já me usou de modelo também para outros gerentes quando eu consigo alcançar os objetivos, não tenho problemas quanto a isso não, com cobranças.

**P:** Quais estratégias são usadas para solicitar-lhe ações?

**S:** Reuniões, e-mails, telefonemas, recados, entre outras coisas. Normalmente recebo e-mails e relatórios sobre o meu posicionamento no ranking.

**P:** Caso falhe no seu trabalho, quais medidas seu gestor toma em relação a você?

**S:** Ele puxa a orelha, ele já puxou minha orelha uma vez. Ele puxa a orelha, mas é bem legal. Eu lembro que até agradei porque realmente eu estava errada naquele momento. Foi uma atitude que eu tomei e ele foi contra, realmente acho que ele estava certo naquele momento, faz parte já que também faço isso com os funcionários. A gente erra também, somos seres humanos e o bom gestor deve estar chamando a sua atenção. Isso é bom porque a gente aprende, a gente cresce profissionalmente.

**P:** Quando determina algum procedimento em relação a algum funcionário da sua equipe no sentido de obter resultados, utiliza procedimentos criados por voce ou são procedimentos criados pela empresa? Explique.

**S:** A forma de fazer é determinada por nós, não sozinha, sempre na reunião de planejamento. A regional tenta dar uma direcionada em algumas coisas, as prioridades. Temos um ranking que mede a pontuação do mês, o que eu já fiz e quantos pontos eu tenho hoje. Eu gosto de abrir o mês focando abertura de conta porque é mais trabalhoso, demanda mais tempo, tem que fazer visita, pegar documento, por no sistema, fazer consulta, é mais trabalhoso. A minha regional acha que primeiro, por exemplo, tem que captar investimentos para subir no ranking. Se eu não sou muito favorável, discuto muito com o meu chefe, discuto mesmo, ele sempre fala que eu sou s bocuda, porque eu falo mesmo, se eu não estou de acordo, eu falo. Eu concordo com ele que você fica bem na foto, tudo bem, mas por outro lado você não chega bem no final.

**P:** Quais são os procedimentos criados por você?

**S:** Muitas vezes eu dou boas sugestões, a gente troca idéias, acho que por isso ele me ouve. Isso é muito importante no meu gestor, ele me ouve, se eu estiver errada ele me corrige, se ele não concordar ele vai falar que eu posso ter esse ponto de vista, mas não estou certa, e muitas vezes ele acha que eu estou certa. Aí, ele até tenta usar isso com a equipe toda, faz parte. Eu não tenho assim uma fórmula, a única coisa que eu tenho, além de ser muito transparente e verdadeira com eles sempre, é conhecê-los bem. Toda vez que eu chego em uma agência procuro me informar sobre o que a pessoa já fez na vida, o que ela está fazendo agora, o que pretende fazer no futuro. Acho é importante ouvir muito o funcionário, a história de cada um, o que cada um traz de conhecimento e o que almeja na vida, o que para a vida dele.

**P:** Quais procedimentos são determinados pela empresa?



**S:** Os controles por relatórios são da empresa. O que você faz com a sua equipe no dia a dia você decide.

**P:** Quais são mais eficientes, o que a empresa cria ou os que você cria? Por que?

**S:** Vou falar sinceramente, quando eu comecei em dois mil e quatro mais ou menos, eram os meus, só que hoje a empresa já tem também, praticamente, os mesmos. Na parte de RH, começou agora no ano passado, um relatório onde você conhece melhor aquele funcionário, e faz planos com ele, só que a diferença é que nesse relatório que a gente preenche agora você vai traçar planos com o seu funcionário para um ano, para dois anos, para três anos, com o que ele vai falar. Na verdade para mim foi uma surpresa boa descobrir que aquilo que eu acreditava, hoje é o que é bom. Com a junção dos bancos ficou uma relação mais humanizada. Hoje está muito mais fácil, se antes eu já acreditava nisso, agora então que os doutorados e os mestrados, todo mundo, também acreditam...

**P:** Existe alguma ação que não lhe agrada ao executar?

**S:** Sempre as que a gente cria são mais gostosas! É lógico. Algumas o banco impõe, os produtos, as metas. A estratégia para atingir os resultados, não é muito de impor, pelo menos eu desconheço. Ele joga as metas e você faz da maneira que achar melhor. Algumas vezes a gente tem um prazo menor, por exemplo, a cada trimestre temos que fazer um plano de gestão do bussiness. Tenho que colocar no papel tudo o que eu pretendo estar realizando naquele trimestre. As empresas que eu pretendo trazer para o banco com um plano de ação. É como eu faço como os meninos. Tem prazo para a entrega do relatório, a planilha de realizações. O que acontece, às vezes, é o uso de modelos de controle do meu chefe.

**P:** Alguma vez no trato com seus subordinados você foi contestado, desafiado ou ameaçado? Como reagiu nesse momento e quais as medidas tomou?

**S:** Contestada já, já falei que faz parte, Mas nunca tive, na minha vida profissional, problemas com funcionários a ponto de me desafiar ou ameaçar, nunca tive mesmo. Como eu falei desde o começo, pela abertura que eu dou para eles, não tem como chegar a isso. O que já ocorreu foi contestar, ou mostrei que estava certa, ou eu estava errada e ouvi o funcionário e mudei alguma coisa, realmente só tem essas duas saídas.

**P:** Quando conheceu os procedimentos que deveria adotar com seus funcionários teve oportunidade de discuti-los ou modificá-los?

**S:** Na minha vida profissional nunca tive muito treinamento. Sempre foi assim, não teve nada assim que pudesse estar modificando. Gestão de pessoas, tudo que tem vindo é coisa boa, não tem vindo nada de ruim, muito bom mesmo. No passado talvez tivesse, hoje em dia nossa política de RH está totalmente voltada para o funcionário, para que ele se sinta feliz e motivado dentro da empresa, sendo que a nossa missão maior é motivar os funcionários, deixá-los realmente à vontade. Não dá para fazer o que cada um quer, mas trabalhando feliz para dar um resultado melhor, uma qualidade melhor de vida, inclusive.

**P:** Quando criou algum procedimento teve como base suas experiências pessoais ou sua formação acadêmica? Explique?

**S:** Nos dois. A gente faz um misto. Aprendemos muita coisa na faculdade, como também no dia-a-dia. Você vai vendo o que dá certo e o que dá errado. Eu sou muito de observar e o que não quero para mim eu não faço para os outros. Tem algumas coisas que eu vejo colegas fazendo que não funcionam. Já vivi isso quando funcionária, não funcionava. Quer ver um funcionário produzir, trás ele para junto de você porque se não você não consegue, não adianta, não rola. Pode até dar certo na pressão, pode até dar certo uma ou duas vezes, mas você precisa daquela pessoa por muito tempo, então não está certo.

**P:** Qual o perfil pessoal que você considera ideal para um profissional que ocupe a sua posição?

**S:** Ser uma pessoa dinâmica e otimista. Que goste de lidar com pessoas e que seja responsável. Basicamente é isso.

**P:** Como você classifica o modelo de gestão de pessoas em sua empresa? Rigoroso, moderado ou flexível?

**S:** Hoje ela está flexível, mas já foi tudo isso.

**P:** Acredita que o seu estilo pessoal de gerenciamento na aplicação das normas da empresa influencia ou convence seus subordinados? Como explica seu estilo de gerenciamento e sua relação (modo de aplicar) com as normas da organização?

**S:** Eu acho que hoje meu estilo ele está muito de acordo com o que o banco espera de um gestor, talvez eu falhe um pouquinho na parte de estar cobrando um pouco mais de disciplina em alguns aspectos. Por exemplo, eles têm que fazer cursos, esses cursos de formação, eu aviso para eles fazer, mas às vezes, como eu tenho muito serviço, acabo ficando sobrecarregada, vou deixando algumas coisas que eu teria que estar fazendo com eles. Essa formação é importante pra eles mesmos. Nos dias que está não tem movimento eu teria que estar vendo essa parte também, mas acabo não vendo. É muita sobrecarga.

**P:** Caso, se ao invés de gerente geral, você fosse o subordinado, quais os procedimentos adotados pela gerência geral que você gostaria que fosse mantido?

**S:** A única coisa que eu acho mesmo é ter tempo para eles. A gente até tem um bom relacionamento, eles me ajudam demais, mais eu acho que às vezes pela falta de tempo muita coisa eu deixo de fazer e que gostaria de fazer com eles, entendeu?

**P:** Qual você gostaria que não fosse mantido?

**S:** Ah! o ponto! Isso é chato, mas tem que ter. Fazer o que? Eu acho isso muito chato, ainda bem que gerente geral não tem ponto, ô coisa chata. Eu quando era gerente de contas, eu punha no celular para despertar o horário para eu poder passar o ponto, porque eu me desligo. Eu me entrego demais. Fico com dó deles, todo mundo sabe que tem que passar, mas volta e meia, não passa, complicado isso aí.

**P:** Qual você não gostaria que existisse, mas entenderia se permanecesse?

**S:** O próprio ponto e os controles sobre as metas.

**P:** Quais procedimentos adotados pela empresa favorecem o clima interno?

**S:** Como agora, a empresa agora distribuiu uma verba para que a gente faça um café da manhã para os funcionários. Eu acho que com essas pequenas coisas a equipe vai ficando mais unida. A gente está tomando café da manhã juntos, a gente faz o happy hour na sexta-feira., isso é bem gostoso e acaba unindo mais o pessoal.

**P:** Quais procedimentos adotados pela empresa que prejudicam o clima interno?

**S:** O que prejudica é tirar um funcionário e não colocar outro no lugar, acaba sobrecarregando os demais. Estou passando por isso aqui já tem quase seis meses. Quando a gente achou que tudo estava lindo, bonito e maravilhoso, as pessoas começaram a sair. Obviamente por um lado a gente fica feliz, porque são pessoas que a gente ajudou a formar, tem o seu valor, e estão sendo promovidas. A gente feliz por eles, mas eu já falei para o meu chefe que a porteira está fechada. Não vai tirar mais ninguém daqui. A reposição demora muito e fica muito difícil porque acaba sobrecarregando os demais. Não é só perder o funcionário, mas perder a referência para o cliente.

**P:** Quais as ações que prejudicam as relações internas, mas que favorecem os resultados da empresa?

**S:** Acho que o próprio ranking, é um instrumento que mede a sua capacidade. No ranking você acaba sendo comparado com os outros. Sai a sua foto e a sua posição no sistema e quem está acima de você. Isso aí é meio constrangedor.

**P:** Quais as ações existentes que favoreçam a relações internas e que desconsidera os resultados da empresa?

**S:** Acho que quando pedem para o caixa não fazer hora extra. Ele vai embora para casa para ter melhor qualidade de vida e eu me dano aqui porque eu não consigo fazer o que eu tenho que fazer e não consigo dar produção.

**P:** Relacione as políticas de gestão de pessoas que você tiraria do seu dia-a-dia, e por que?

**S:** Você está falando com a pessoa errada porque eu sou fã do RH do banco, sou fã do novo presidente do banco. Ele saiu de uma nota um para nove e, hoje é difícil falar mal do RH do banco. Eu acho que uma coisa que é ruim, sabe o que é? É o departamento de concessão de crédito às vezes voce manda os documentos e demora muito, falta agilidade. Isso complica um pouco a situação. Espero que melhore.

**P:** Você considera algum procedimento que exista na empresa com relação às pessoas e aos seus sentimentos, muito forte ou invasivo?

**S:** Sinceramente eu não vejo nada forte demais. Tem cobrança, mas acho que isso faz parte. Hoje, ser bancário é trabalhar em um tipo de segmento em você é cobrado, não vejo como possa ser uma coisa que faça mal ao sentimento. Se fizer então você está no lugar errado. Não dá para trabalhar em um banco e esperar que alguém nunca lhe cobre, não tem como. Faz parte, todo mundo que entra sabe, ninguém é enganado.

**P:** Algum procedimento que a empresa impõe e o constrange ao adotá-lo na relação com os seus funcionários?

**S:** Não tem nada que me é imposto, pra eu fazer que vá constranger alguém. Deus me livre, sinceramente eu acho que eu nem faria. No passado, quando era Banespa, eu lembro que tinha reunião de zerados. Os gerentes tinham que fazer financiamento de carros e se você durante o mês não fizesse ia para uma reunião para onde só iam as pessoas que não tinham feito nada. O regional da época era horrível, coisa mais medonha. E tinha de tudo, tinha de seguro de vida, tinha de veículo, tudo que possa imaginar de produto que tem no banco tinha reunião de zerado, era horrível. Era bem assédio mesmo. Se você for ver, nos dias de hoje é chamado até de assédio. Ele humilhava muito as pessoas, hoje graças a Deus... Tem a cobrança tem! Não tem como não ter, mas não dessa forma. Hoje o meu regional se propõe a ajudar, encontrar uma alternativa para quem está zerado em algum produto. Ele ainda fala assim: “com você eu fico tranquilo, porque sei que vai me entregar. Só de falar isso para mim já é motivo o bastante para eu correr atrás. É por aí... entendeu a diferença? Agora, se ele me colocar para baixo, vou ficar lá, no burquinho, mas não, ele é esperto, me coloca junto dele. Você viu a caixa veio aqui me chamar agora. Nós vamos pra uma visita pra abrir uma conta jurídica, você entendeu? Isso é equipe. Ela que está me levando para abrir a conta. Ela ofereceu e a pessoa se interessou. Eu falo para eles: “proveitem as oportunidades, sempre!” É reciprocidade. O banco paga faculdade, academia, serviço médico. É reciprocidade.

Narrativa Pontual – 06

Empresa: 03

Sujeito: B

Dados Sócio-Econômicos: idade – 51 anos  
estado civil: casado  
sexo: M  
escolaridade: Direito  
pós-graduação: - Gestão de Qualidade e Qualidade Alimentar  
cargo: Gerente Geral de agência bancária  
tempo no segmento: 33 anos

**P:** Faça um relato das suas atividades principais como gerente geral.

**S:** Represento o banco nas suas necessidades de negócios e, para isso, devo gerenciar as pessoas que trabalham na agência e atender as normas e determinações do banco de modo produtivo.

**P:** Qual procedimento utiliza com os funcionários da sua equipe, de forma geral, no dia-a-dia da atividade, que garanta um bom atendimento ao cliente?

**S:** A garantia do bom atendimento ao cliente com um item: qualidade. Tem que ter a empatia, tem que casar o produto que está vendendo, atendendo o seu cliente de acordo com a necessidade real que possui. A gente tem as nossas metas, a gente tem os produtos que a gente precisa vender, mas precisa vender a coisa certa para a pessoa certa. Aquela história de bom vendedor que vende até geladeira ou freezer pra esquimó não é o meu modelo de administração. Invisto em relacionamento de longo prazo. Tenho 33 anos de banco e me orgulho de receber ligação de clientes de agências que eu já passei a mais de dez anos. Eu recebo ligações de clientes, às vezes, querendo uma opinião, uma segunda opinião sobre um determinado serviço ou produto que ele precisa, ou sobre um obstáculo que ele está encontrando. Eu acho que isso é impagável.

**P:** Quais os procedimentos que utiliza com a equipe quando ocorrem atrasos e ausências?

**S:** Eu tenho uma cartilha democrática que é pelo amor, tem muito gestor que tem a cartilha truculenta pela dor, o que resolve durante certo tempo. Eu prefiro a pior verdade à melhor mentira. Se o meu funcionário atrasou e chega para mim e fala: “Me atrasei porque perdi a hora.” Ok! Então compensa. Eu tenho essa relação muito aberta com meus funcionários, eles sabem que podem confiar, eu cobro essa responsabilidade deles. Não adianta vir com invenção, porque trinta e três anos de janela só de olhar eu já sei que tem alguma coisa errada. Não adianta sujar a mão de graxa e dizer que o pneu furou, porque eu vou bater o olho e saber que a pessoa está mentindo pra mim. Eu procuro ser assim, trabalhar de forma aberta. Improvisos acontecem e a gente trabalha de forma a compensar isso naturalmente.

**P:** Com relação a conflitos pessoais na equipe, como você procede?

**S:** Eu tenho que ser criterioso. Tenho que ter coerência com aquilo que eu prego. Se não feriu a ética, isso a gente tem que deixar bem claro, ética não tem como a gente negociar, ou tem ou

não tem ética. Então a gente procura negociar na base da conversa. Por exemplo, se eu tenho dois funcionários que querem sair de férias no mesmo mês, vamos sentar vamos negociar. Quinze dias um, quinze dias outro, sempre pela conversa. Na maioria das vezes eu acabo resolvendo, não há necessidade de botar o crachá.

**P:** Com relação a procedimentos que atinjam metas e resultados como é que você se posiciona?

**S:** Quando cheguei nessa agência havia uma situação de inadimplência muito pesada, resolvemos. Tem que ter um plano de trabalho e trabalhar com metas. As metas são abusivas? As metas são demasiadamente altas? A vezes são, então a gente tem que usar um esquema para atender a necessidade do banco e procurar fazer com a s nossas vendas tenham qualidade também, e velocidade, principalmente velocidade. Agora, que existe sobrecarga existe e agente tem que deixar o ambiente harmônico, se não as pessoas piram.

**P:** Existe algum outro aspecto que mereça destaque com relação as perguntas anteriores?

**S:** Não, vamos caminhando.

**P:** Se você não for atendido nas solicitações, qual medida toma?

**S:** Eu não me canso de conversar nunca. Se eu peço para o funcionário fazer um determinado produto focando determinada coisa e ele não faz, eu quero entender porque que ele não fez, qual foi a dificuldade. Todos têm dificuldade, não domina alguma coisa, é preciso entender. Todas as equipes que eu passei... eu sou que nem Napoleão Bonaparte, este é meu exército, eu não quero trocar ninguém e não quero fazer mal a ninguém. Eu quero conseguir arrancar o melhor de cada funcionário e eu normalmente eu consigo.

**P:** Existe algum tipo de controle realizado pelo seu gestor sobre o seu trabalho? Quais são esses controles?

**S:** Nossa...controles? Nós temos portal de relacionamento que é uma ferramenta que deixa tudo registrado. Hoje todos os sistemas do banco deixam registrados tudo. Nós temos o super ranking que mede a produtividade, nós temos a AQ que mede a avaliação de qualidade operacional porque a gente além da parte interna da qualidade, temos também os órgãos externos que mensuram isso. Por exemplo: o procom, o sac (serviço de atendimento ao cliente), a ouvidoria do banco, enfim, agente procura sempre trabalhar muito para que se aparecer problemas a gente resolva aqui na agência. São controles muito eficientes em tempo real. O super ranking roda diariamente, diariamente eu tenho a minha posição aqui da minha agência, como é eu estou, o que eu preciso fazer para melhorar. Hoje, por exemplo, de trezentos e trinta e nove agências sou o sexagésimo sexto. Gostaria de estar em primeiro lugar, a minha equipe gostaria de estar em primeiro lugar e a gente sempre busca isso. Normalmente, a agência vem com um fator ascendente, mudamos de porte, era categoria b, agora somos c, a agência tinha uma nota ruim no CRELI (são as operações inadimplentes), fizemos um bom trabalho, recuperamos. Hoje nossa agência tem uma categoria muito boa com relação aquilo que empresta e aquilo que recebe. Controles de aferição não faltam.

**P:** Como você se sente ao ser supervisionado em seu comportamento? E porque você se sente assim?

**S:** O controle é uma coisa desagradável, mas eu acredito que tem que ter. Agora, o controle em excesso é sufocante. A burocracia em excesso é prejudicial para o andamento do dia-a-dia do trabalho. Agora, eu entendo que o controle tem que ter, realmente. Em alguns períodos o banco é muito rígido.

**P:** Quais estratégias são usadas para solicitar-lhe ações?

**S:** Reuniões, conferências por telefone, e-mail... Eu já fui cobrado uma vez com um e-mail de um antigo gestor... Esse, meu Deus, era terrível. Eu me lembro como se fosse hoje, era meio dia quando recebi o primeiro e-mail, quando era meio dia e três ele ligou para mim porque eu não tinha respondido o e-mail dele. “Eu estava em atendimento e mesmo estando em atendimento, falando para ele que estava em atendimento, ele falou assim: “! Entra lá e responde”. Tive que pedir licença pra pessoa que eu estava atendendo pra responder um e-mail. Mas na nossa regional como um todo, hoje tem um gestor hoje que é uma pessoa que cuida das pessoas, tem cuidado com as pessoas. Apesar da pressão, apesar do nível de comprometimento que cada funcionário tem que ter com os objetivos da empresa, devido ao fato de ele ser maleável, suave e por estarmos juntos realmente, esse fardo fica mais leve.

**P:** Caso falhe no seu trabalho, quais medidas seu gestor toma em relação a você?

**S:** Hoje o banco tem uma série de coisas que controlam. O primeiro é o super ranking, todo mundo do banco está vendo. Ele vai ver que o gerente xpto esta na posição sexagésima sexta, mas se estivesse aqui na posição “três”, “três”, “nove”, como é que voce acha que o gerente dessa posição estaria se sentindo? Aparece a foto do gerente na internet, identificação direta, eu acho que isso tinha que mudar, ser uma coisa mais reservada.

**P:** Quando determina algum procedimento em relação a algum funcionário da sua equipe no sentido de obter resultados, utiliza procedimentos criados por voce ou são procedimentos criados pela empresa? Explique.

**S:** Tenho tantos procedimentos criados pela empresa. O banco realmente vai ao mercado buscar os melhores profissionais da área, para isso a gente tem que tirar o chapéu. A parte de investimento hoje os melhores gestores de fundos estão no banco. Realmente é um banco que tem uma musculatura financeira forte e busca estar cercado pelos melhores profissionais. A nível de fábrica, quero dizer São Paulo, a matriz, as áreas centrais tem as pessoas que estão bolando idéias para o nosso dia-a-dia, planos de trabalho. Como são tantos procedimentos acabo aproveitando a maioria das idéias, pouco coisa tenho que adaptar, é bastante coisa e o suficiente, não adianta ficar criando modinha, planilhas, etc.

**P:** Quais são os procedimentos criados por você?

**S:** Faço reunião de manhã cedo e tenho a conversa individual da tarde com cada gerente no sentido de saber como foi o dia e no que posso ajudar. O script da abordagem é do banco, mas o estilo é meu. Empatia, bom humor, proposta de uma relação mais saudável e mais leve. Eu procuro agir assim, não adianta você mudar, tem que ser na metodologia do amor, metodologia da dor você pode até ter resultado bom por um tempo, mas depois não agüenta.

**P:** Quais procedimentos são determinados pela empresa?

**S:** As reuniões e as planilhas de controle.

**P:** Quais são mais eficientes, o que a empresa cria ou os que você cria? Por que?

**S:** É uma soma das duas. É o que eu falei, o jeito é que importa. Não adianta maltratar.

**P:** Existe alguma ação que não lhe agrada ao executar?

**S:** Eu não gosto de ações massificadas. Fazer um dia do produto tal e em um dia o gerente sai vendendo cinquenta cartões de crédito, por exemplo. Eu não acredito nisso. A ação pode ser mascarada e o banco estimula a isso. Eu não gosto disso, não suporto isso.

**P:** Alguma vez no trato com seus subordinados você foi contestado, desafiado ou ameaçado? Como reagiu nesse momento e quais as medidas tomou?

**S:** Quando cheguei a uma agência do Vale do Ribeira, um delegado de polícia falou que tinha um caixa envolvido nos assaltos a um determinado posto de serviço e, além disso, essa pessoa era viciada em cocaína. Isso me deu um problema sério, realmente ele acabou saindo do banco e a última notícia que eu tive, é que ele tinha virado indigente e estava em Curitiba viciado no crack. Isso foi uma coisa muito pesada e eu tive que mandar ele embora. Ele andou se apropriando de dinheiro de clientes. Tive alguns casos semelhantes baseados em má conduta por alcoolismo. Se o funcionário tem uma visão diferente da minha, e vai melhorar eu percebo na hora.

**P:** Quando conheceu os procedimentos que deveria adotar com seus funcionários teve oportunidade de discuti-los ou modificá-los?

**S:** Tem coisas que vem goela abaixo. Você tem que fazer. Na maioria das vezes vem pronto, vem definido, não adianta. Vamos procurar fazer o melhor possível. Agora não adianta discordar. O banco me dá metas de trezentas contas por mês, que eu não vou conseguir abrir por melhor que meu time seja. A não ser que eu ganhe uma folha de pagamento de uma empresa, vamos trabalhar para que isso aconteça. Às vezes acontecem metas injustas, você sabe que a meta é a boca do jacaré, você foi bancário também, não foi?

**P:** Quando criou algum procedimento teve como base suas experiências pessoais ou sua formação acadêmica? Explique?

**S:** Acho que fazer um mix de tudo. O bom senso deve prevalecer. O que você aprendeu na faculdade sobre os estilos e coisas que dão certo na prática é só adaptar. A teoria é importante e a prática também é importante. Procuro conciliar as duas.

**P:** Qual o perfil pessoal que você considera ideal para um profissional que ocupe a sua posição?

**S:** A pessoa tem ter muita paciência, tem que ser canibal, tem que gostar de pessoas. Saber lidar com as necessidades humanas principalmente voltadas para o dinheiro que é uma coisa completamente diferente. A pessoa pode ter uma ideologia muito legal, uma religiosidade, mas quando o papo é dinheiro o cara vira outra pessoa, completamente diferente. Então você precisa saber lidar com isso. Lidar com pessoas. E pessoas de uma maneira geral, funcionários, clientes, fornecedores, tudo. Tem que saber conversar com todo mundo, prestadores de serviços terceirizados.



**P:** Como você classifica o modelo de gestão de pessoas em sua empresa? Rigoroso, moderado ou flexível?

**S:** Rigorosa. O banco hoje vê muito uma coisa chamada resultado, e às vezes, em um determinado momento você pode não ter resultado. Você é avaliado sempre pelo dia seguinte, o que você fez hoje... legal, parabéns, mas já passou, amanhã é outro dia, zerou o velocímetro. Não tem muito histórico.

**P:** Acredita que o seu estilo pessoal de gerenciamento na aplicação das normas da empresa influencia ou convence seus subordinados? Como explica seu estilo de gerenciamento e sua relação (modo de aplicar) com as normas da organização?

**S:** Eu acho a gente pensa junto e, de alguma forma eu acabo, lógico, tomando uma decisão em conjunto. Acabo influenciando sim. Estamos no mesmo barco, se eu tivesse que vir no sábado trabalhar eu não iria falar nunca para um funcionário “quem vem trabalhar no sábado?” Eu ia falar assim: Eu venho trabalhar no sábado, quem vem comigo? Eu acho que eu gosto de liderar pelo exemplo de fazer ser líder pelo exemplo. Eu procuro chegar mais cedo, o dia que o funcionário não consegue almoçar eu também não almoço. A gente está junto, não adianta ficar de longe administrando, por planilhas. Ele está se expondo, eu vou me expor também.

**P:** Caso, se ao invés de gerente geral, você fosse o subordinado, quais os procedimentos adotados pela gerencia geral que você gostaria que fosse mantido?

**S:** Olha eu acho que é melhor perguntar pra eles né? Eu manteria tudo igual, estaria na posição de gerente pessoa jurídica que sempre foi a minha formação inicial, e se tivesse uma pessoa assim, com as mesmas qualidades que eu tenho, sempre tem alguma coisa que a gente pode melhorar.

**P:** Qual você gostaria que não fosse mantido?

**S:** Podem ficar todos, tem que ter bom senso para aplicar as coisas.

**P:** Qual você não gostaria que existisse, mas entenderia se permanecesse?

**S:** Eu acho que nada justifica fazer coisas fora do padrão. Não tem motivo para humilhar e expor as pessoas, nada justifica isso. A relação tem que ser profissional, adulta e saudável. Companheirismo, você tem que estar junto com seu funcionário. Fazer uma coisa vai gerar intranquilidade ao meu time eu não vou fazer mesmo que venha ordem lá de cima. Eu vou dar um volta, fazer alguma coisa para distrair até encontrar um modo de filtrar. Metas, tem que ter, agora eu acho que maior bom senso por banco, do mercado como um todo. Esse negócio de expor as pessoas...

**P:** Quais procedimentos adotados pela empresa favorecem o clima interno?

**S:** Pouca coisa. Tudo é baseado na produção. Com a fusão mudou muita coisa. Tem ações que visam o bem-estar das pessoas. Fábio Barbosa, ex-presidente do outro banco, agora é presidente como um todo e está estimulando muito isso através de blogs para conversarmos com ele. Falar o que está bom e o que não está. Antes todo mundo tinha medo de falar, ninguém falava nada, ninguém se expunha quando era o banco Gabriel Ramarillo. Era porrada

em cima de porrada, eu tive muito problema, eu e mais trinta mil funcionários que vieram do banespa, tivemos muitos problemas porque humilhavam muito a gente, falavam que agente era funcionário público, hoje parece que somos menos de três mil, o resto foi mandado embora. Eu me considero um vencedor, de ter passado tudo o que eu passei, me adaptado ao novo banco e ter conseguido sobreviver a essa fase toda, por que foi muito difícil, muita humilhação, muito assédio moral, eu sofri muito. Eu tive gestor que queria mandar embora funcionário meu sem motivo nenhum. Falava que a pessoa tinha idade, era uma pessoa velha. Olha rapaz, eu sofri viu.

**P:** Existem algumas ações que são realizadas que prejudicam o clima interno?

**S:** Essa correria muito grande de produção, de meta, atrapalha muito. Convocação para portal de relacionamento com as ações que você tem que fazer. Eles tiram pessoas da agência para fazer esse tipo de coisa em outra agência ou na outra regional.

**P:** Quais as ações que prejudicam as relações internas, mas que favorecem os resultados da empresa?

**S:** O portal de relacionamento, campanhas, campanhas e campanhas...

**P:** Quais as ações existentes que favoreçam a relações internas e que desconsidera os resultados da empresa?

**S:** Não conheço.

**P:** Relacione as políticas de gestão de pessoas que você tiraria do seu dia-a-dia, e por que?

**S:** Reunião. Toma muito tempo e são pouco produtivas.

**P:** Você considera algum procedimento que exista na empresa com relação às pessoas e aos seus sentimentos, muito forte ou invasivo?

**S:** Há um tempo atrás em uma convenção, se algum gerente estivesse mal, era para gente ligar para a esposa do funcionário para dizer: “estou ficando preocupado com o menino aqui, a produtividade dele ta caindo” Você vê que absurdo, foi falado numa conferência com três mil gerentes.

**P:** Algum procedimento que a empresa impõe e o constrange ao adotá-lo na relação com os seus funcionários?

**S:** O excesso de reunião eu acho constrangedor, porque eu tenho que fazer reunião todos os dias, de manhã e a tarde? É um absurdo. Às vezes eu acabo não fazendo com todos, só com um ou outro. Como é que eu vou fazer reunião se só estamos eu e ela com tanta coisa para ser feita.