

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO

Patrícia Aparecida Abreu Moreira

**“FARINHA POUCA, PRIMEIRO MEU PIRÃO”:
TRAJETÓRIA DA CONSTITUIÇÃO DA SUBJETIVIDADE DO TRABALHADOR GESTOR**

Belo Horizonte
2016

Patrícia Aparecida Abreu Moreira

**“FARINHA POUCA, PRIMEIRO MEU PIRÃO”:
TRAJETÓRIA DA CONSTITUIÇÃO DA SUBJETIVIDADE DO TRABALHADOR GESTOR**

Dissertação apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Dra. Deise Luiza da Silva Ferraz

Área de Concentração: Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional

Belo Horizonte
2016

Ficha Catalográfica

M838f
2016
Moreira, Patrícia Aparecida Abreu.
“Farinha pouca, primeiro meu pirão” [manuscrito] : trajetória da constituição da subjetividade do trabalhador gestor / Patrícia Aparecida Abreu Moreira. – 2016.
104 f.: il., tabs.

Orientadora: Deise Luiza da Silva Ferraz.
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração.
Inclui bibliografia (f. 103-104).

1. Administradores de empresas – Teses. 2. Relações trabalhistas – Teses. 3. Administração de pessoal – Teses.
I. Paiva, Kely César Martins de. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 331



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO da Senhora **PATRÍCIA APARECIDA ABREU MOREIRA**, REGISTRO N° 594/2016. No dia 24 de junho de 2016, às 14:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 20 de junho de 2016, para julgar o trabalho final intitulado "**Farinha pouca, primeiro meu pirão: trajetória da constituição da subjetividade do trabalhador gestor**", requisito para a obtenção do **Grau de Mestre em Administração**, linha de pesquisa: **Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional**. Abrindo a sessão, a Senhora Presidente da Comissão, Prof. Dr. Deise Luiza da Silva Ferraz, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra à candidata para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa da candidata. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da candidata e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

APROVAÇÃO;

APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (NÃO SUPERIOR A 90 NOVENTA DIAS);

REPROVAÇÃO.

O resultado final foi comunicado publicamente à candidata pela Senhora Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, a Senhora Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 24 de junho de 2016.

NOMES

ASSINATURAS

Prof^a. Dr^a. Deise Luiza da Silva Ferraz.....
ORIENTADORA (CEPEAD/UFMG)

Prof^a. Dr^a. Kely César Martins de Paiva.....
(CEPEAD/UFMG)

Prof^a. Dr^a. Ludmila de Vasconcelos Machado Guimarães.....
(CEFET/MG)

AGRADECIMENTOS

Ao concluir mais uma etapa na busca por novos conhecimentos, agradeço e reconheço a compreensão, o apoio e o estímulo recebido do Jeferson Fonseca, meu amante e companheiro de todas as horas. Reconheço que foi uma travessia difícil durante pouco mais de dois anos de muitas renúncias em relação ao tempo dedicado ao lazer, desde a decisão de realizar um mestrado acadêmico: estudar para o teste Anpad, me dedicar para a disciplina isolada Trabalho e Recursos Humanos, até o presente momento, da defesa dessa dissertação ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais (Cepead – UFMG), para obtenção do título de mestre. Jeferson, sem a sua parceria essa travessia não teria sido nem iniciada. Obrigada!

À minha mãe, Aparecida Abreu e meu pai, José Moreira, por toda a dedicação e esforço investidos em minha formação, sempre acreditando em meu potencial. Se hoje consigo conciliar trabalho e estudo é graças a vocês, que me encorajaram a nunca desistir, por mais difícil que pudesse parecer as circunstâncias da vida. Obrigada pela dedicação, trabalho e esforço que fizeram para garantir aos seus filhos a melhor formação possível.

Agradeço a oportunidade de ter conhecido e convivido com a minha querida orientadora-amiga-conselheira Deise Ferraz. Desde nossa primeira interação, na primeira aula de Trabalho e Recursos Humanos, você se mostrou uma professora diferenciada: engajada, preocupada de verdade com a transformação do mundo para melhor. Iniciar o contato com os estudos críticos dessa maneira foi motivo de muita alegria. Reconheço que foi difícil superar a fase inicial de compreensão e, ainda hoje, me considero uma infante que se esforça a engatinhar pelos estudos marxianos. Só não foi mais difícil porque você sempre se mostrou disponível para sanar minhas dúvidas. Ajudando, inclusive, a diminuir minhas crises com a lógica de produção e dos níveis da exploração da força de trabalho que vivemos hoje. Muitíssimo obrigada!

No início dessa travessia tive a companhia de “um irmão e de uma irmã mais velhos” (sem entrar na polêmica ordem de quem veio primeiro). Agradeço imensamente ao Marcos Moura e à Aritana Melo, que também foram orientados pela Deise e vinculados ao Núcleo de Estudos Críticos em Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Sem as palavras de estímulo

de vocês e sem as ajudas sempre quando foram necessárias, meu percurso teria sido ainda mais difícil.

Agradeço aos meus colegas de mestrado e de doutorado pela convivência e pelas trocas de experiências e desabafos, especialmente os meus colegas da linha Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional: David Franco, Michelle Rocha e Juliana Barbosa e os colegas de estudos organizacionais: André Colares, “Tito” Palhares e Jéssica Eluar. Espero que possamos continuar nossa jornada juntos, como amigos. Agradeço aos colegas que conheci nas disciplinas isoladas, pelo convívio breve, mas muito agradável: Alex Magalhães, Alice Oletto, Deise Nilles, Edilene Inácio, Fabiana Santos, Francilene Rocha, Igor Dias, Juliana Fortes, Lais Paz, Maria Terezinha Barbosa, Mariana Vilaça, Miriam Novaes, Paula Bretas, Paula Fernandes.

Agradeço aos professores e funcionários do Cepead pelo convívio, pelo aprendizado, pelo auxílio e, principalmente, pela paciência. Um agradecimento especial à Adriana Vieira, do xerox da Face, profissional já conhecida desde os idos da graduação em Comunicação Social na Fafich e que reencontrei após mais de uma década. Como sempre, demonstrando seu afeto e sua predisposição em ajudar sempre, com muito entusiasmo. Continue sempre assim!

Aos professores que participaram da minha banca de qualificação, José Henrique de Faria e Kely Paiva, e da banca de defesa, Kely Paiva e Ludmila Vasconcelos, por terem aceitado o convite de avaliar e contribuir para meus estudos, fazendo parte da história da minha vida nesse capítulo tão importante, permeado por dúvidas, reflexões e descobertas sobre nossa condição de força de trabalho.

Aos amigos, que me apoiaram durante essa fase, Anelise Felizali, Dida Coelho, Valéria Prates, Luiz Carlos Prates, Tatiana Estanislau, Giovana Carvalho, agradeço a compreensão e a torcida para que eu perseverasse e conseguisse chegar à reta final.

Aos amigos-colegas de trabalho, que torceram por mim desde que souberam que eu iria me candidatar a uma disciplina isolada no Cepead e iria tentar o mestrado: Cleide Braga, Fabrício Barbieri, Larissa Gonçalves, Maria Luiza Almeida, Sílvia Landim. Aos gestores João Batista Gimenez Gomes, por incentivar minhas reflexões críticas, e Rita de Cássia Carvalho por

defender junto ao comitê meus períodos de ausências e flexibilidade da jornada de trabalho. E aos novos colegas-amigos, que chegaram recentemente ao setor e acompanharam essa reta-final: o gestor Vander André Araújo e Daniela Angélica Rocha.

A tod@s vocês, muito obrigada.

RESUMO

As novas formas do fazer administrativo, que deixa de lado as estruturas rígidas e formais de trabalho embasadas na lógica taylorista para a admissão de um modelo considerado “flexível”; incluem mecanismos cada vez mais sofisticados de controle da força de trabalho (FARIA, 2007). O estudo da relação entre objetividade e subjetividade nas relações de trabalho instiga-nos diante da condição do gestor: é mediador das contradições organizacionais, vivencia as contradições do trabalho e do discurso organizacional no cotidiano, e, ainda, é integrante da classe trabalhadora, apesar de, muitas vezes, ter dificuldades em se enxergar enquanto tal. Para buscar respostas a essa problemática nos foi possibilitado investigar os gestores que atuam no setor financeiro. A pesquisa desenvolvida foi movida pelo questionamento da forma de constituição da subjetividade dos gestores. Para possibilitar a formação do *corpus* empírico que sustenta as generalizações analíticas, serão utilizadas observações sistemáticas, análise documental e a história de vida dos gestores. Para possibilitar a aproximação, foram analisados documentos produzidos pela instituição financeira e foi realizada observação sistemática da rotina dos gerentes. Além disso, os gestores foram entrevistados e utilizamos a técnica de análise da história de vida. A análise do fenômeno possibilitou refletirmos sobre a construção de uma subjetividade pautada na presença mínima de laços de confiança, solidariedade e identidade de classe. As alterações nas formas de gestão ocorridas nos últimos vinte anos na empresa e vivenciada pelos gestores entrevistados demonstram que, se antes havia a sensação de produção de amizades no ambiente de trabalho, hoje a competição acirrada, a automatização das decisões na maneira de fazer o trabalho e o sistema de avaliação de desempenho para "progressão" na carreira, afastou a construção de vínculos afetivos no ambiente de trabalho. A objetividade do processo de trabalho está produzindo um ser social cuja subjetividade é a manifestação de uma extrema indiferença aos outros, determinada pelas pretensões de carreira. Esse estudo possibilitou provocar reflexões para o entendimento dos desafios da emancipação humana e da superação da lógica do capital a partir do estudo da produção de subjetividades que está sendo operada no processo de produção e valorização de valores.

Palavras-chave: Relações de Trabalho, Objetividade, Subjetividade, Gestores, Setor Bancário.

ABSTRACT

The new forms of administration do, which leaves aside the rigid and formal structures work based in the Taylor logic for admission considered a model "flexible"; They include mechanisms increasingly sophisticated control of the workforce (FARIA, 2007). The study of the relationship between objectivity and subjectivity in labor relations instigates them before the manager's condition: he is the mediator of organizational contradictions, experiences the contradictions of work and organizational discourse in everyday life, and also is a member of the working class, despite of often find it difficult to see as such. To find answers to this problem is made possible investigating managers who work in the financial sector. The research developed was moved by questioning the form of constitution of the subjectivity of managers. To enable the formation of empirical corpus that supports the analytical generalizations, systematic observations will be used, document analysis and the life story of managers. To allow the approach, documents produced by the financial institution and was carried out systematic observation of the routine of managers were analyzed. In addition, managers were interviewed and used the technique to analyze the history of life. The analysis of the phenomenon made it possible to reflect on the construction of a subjectivity guided by the minimal presence of bonds of trust, solidarity and class identity. Changes in forms of management in the last twenty years in business and experienced by managers interviewed demonstrate that before there was a sense of production friendships in the workplace, today's fierce competition, the automation of decisions in the way of doing the job and performance evaluation system for "progression" in his career, pushed the construction of positive emotional bonds in the workplace. The objectivity of the work process is producing a social being whose subjectivity is the manifestation of an extreme indifference to others, determined by career aspirations. This study made possible cause reflections to understand the challenges of human emancipation and overcoming the logic of capital from the study of subjectivity production being operated in the process of production and recovery of values.

Keywords: labor relations, Objectivity, Subjectivity, Managers, Banking Sector.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Relação de documentos utilizados na pesquisa.....	23
Quadro 2 – Condições de Trabalho da Geração pré-Dionísio	57
Quadro 3 – Condições de Trabalho da Geração de Dionísio.....	68
Quadro 4 – Condições de Trabalho da Geração pós-Dionísio	79
Quadro 5 – Condições de Trabalho das três gerações de gestores.....	96

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. METODOLOGIA.....	16
3. REFERENCIAL TEÓRICO	25
3.1 Processo de trabalho e processo de valorização	25
3.2 Alteração nas condições de trabalho: a reestruturação produtiva	33
3.3 A constituição de uma subjetividade sem percepção de classe	37
4. ANÁLISE	42
4.1 História e Vida: alterações emergidas das condições de trabalho.....	42
4.1.1 1980 a 1982 – Dionísio: trabalhador antes da maioridade	42
4.1.2 1983 a 1991 – Era da corrida pela carreira.....	44
4.1.3 1992 a 2006 – Era do SER gestor.....	57
4.1.4 2007 a 2013 – Era do declínio	69
4.1.5 2014 até o desligamento da empresa – Sobre o agora e o futuro	79
4.2 O líder mitológico construído pela empresa versus a prática da liderança.....	88
4.2.1 Cartilha de formação dos gestores: o mito dos deuses	89
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	98
REFERÊNCIAS	104

1. INTRODUÇÃO

O trabalho é fator ontológico para a vida humana. Os incrementos geracionais na estrutura produtiva sob a lógica do capital fizeram com que as dimensões idear e agir ficassem cada vez mais delimitadas e segregadas. Há aqueles que definem as formas de atuação e aqueles que executam o que foi idealizado.

No Brasil, o setor bancário é um exemplo muito estudado das consequências da reestruturação produtiva para os trabalhadores. Na década de 90 do século passado, esse setor demitiu mais de 100 mil pessoas devido aos incrementos de base tecnológica (DIEESE, 2001). O foco dessa transformação se deu nos processos de trabalho, que dispensaram a necessidade de tantos trabalhadores por agência bancária. Alguns processos foram centralizados, outros, extintos.

Para os trabalhadores que permaneceram foram instituídas novas formas do fazer administrativo, que deixam de lado as estruturas rígidas e formais de trabalho embasadas na lógica taylorista para a admissão de um modelo considerado “flexível”, impulsiona a empresa a investir em mecanismos cada vez mais sofisticados de controle da força de trabalho (FARIA, 2007). O “capital humano”, termo cunhado em substituição ao “recurso humano”, é considerado o principal diferencial das empresas, que compreendem que, para se manterem competitivas, precisam promover um ambiente de trabalho prazeroso, em que seus funcionários estejam produtivos e felizes. Para que isso ocorra e o *status quo* estabelecido pelo capital perdure, é imprescindível que os gestores de linha estejam preparados para conseguir tirar o melhor de sua equipe em termos de produtividade (GAULEJAC, 2007).

O gestor, nesse contexto, possui papel fundamental. Dele se demanda que exerça o controle sobre o trabalho de sua equipe, organizando a exploração de outros funcionários, ainda que, ele mesmo, esteja em uma situação de exploração (IASI, 2011), ainda mais quando consideramos que “trabalhador produtivo é aquele que aumenta diretamente o capital¹” (MARX, 2011, p. 239). A exploração do trabalho significa exploração do trabalhador,

¹ Conforme nota da edição, a letra sobrescrita “i”, precedida de apóstrofe, indica que a frase toda foi escrita em inglês.

exploração que atravessa os diferentes níveis hierárquicos: do gestor ao gerido e vice-versa. Esse gestor é o principal responsável por disseminar os valores, objetivos e metas da empresa e incentivar os funcionários a exercitar esses valores no cotidiano e controlá-los.

O gestor tem seu vínculo subjetivo com a classe trabalhadora enfraquecido à medida que as responsabilidades de representação e controle dos interesses do capital que a empresa lhe impõe. Os papéis que lhes são incumbidos pela divisão técnica do trabalho servem de armadilha para esse trabalhador. O gestor depara-se com as cobranças diárias para efetivação dos resultados e, ao mesmo tempo, com a necessidade de aplicação das políticas da área de gestão de pessoas. Alcançar as metas estabelecidas está diretamente relacionado ao aumento de resultado e ao aumento do valor do lucro que será base de cálculo para a política de Participação nos Lucros e Resultados. Existe uma pressão, tanto por parte dos altos escalões de comando das empresas quanto da parte da equipe que os resultados sejam atingidos, e que esses resultados sejam provenientes da aplicação de “boas práticas” de gestão de pessoas.

Vivemos numa sociedade pautada pela meritocracia, cujos critérios definem quem é ou não um vencedor, quem é ou não um sujeito que merece premiação ou punição. Quando há necessidade de abdicar de seus interesses enquanto trabalhador em prol dos “interesses da empresa”, o gestor se isola e é isolado de e por sua equipe, criando condições para não se perceber como semelhante. Esse isolamento se origina devido a posição privilegiada que o gestor ocupa nas relações sociais, mesmo sendo um assalariado como os demais trabalhadores.

Quanto mais próximos dos tomadores de decisões, mais importante é o cargo que o trabalhador ocupa para o controle de outros trabalhadores e produção de mais valor. Também é maior seu prestígio social e, mais se pensa como um capitalista. Quanto mais “importante” for o cargo, maiores são as responsabilidades para manter o processo de produção, circulação e, portanto, acumulação de capital. Ou seja, quanto mais importante o cargo, mais esse trabalhador tem de atuar como representante do interesse do capital: possuir um cargo de confiança significa para além do que a expressão indica; nos dias atuais, trata-se da possibilidade de ser acionado a qualquer tempo através do celular, do *tablet*, ou de qualquer outra forma de comunicação que lhe foi “presenteada”. Isso representa uma armadilha disfarçada de reconhecimento que lhe rouba o tempo de lazer (FARIA, 2007).

Nesse cenário, o gestor atua e pensa como um burguês, sendo parte orgânica da burguesia e compondo o burguês coletivo (IASI, 2011). Ainda, tem-se que “os indivíduos singulares, com a expansão da atividade numa atividade histórico-mundial, tornaram-se cada vez mais submetidos a um poder que lhes é estranho, um poder que se torna cada vez maior e que se revela, em última instância, como *mercado mundial*” (MARX e ENGELS, 2007, p. 40). Em consequência, uma nova subjetividade é necessária para cada novo contexto do mercado.

As determinações concretas desse mercado mundial é que condicionam uma determinada subjetividade, alienada e a serviço dos interesses da classe dominante. É necessário perceber a constante relação entre a subjetividade dos gestores e as condições objetivas apresentadas em sua atividade, pois a subjetividade: 1) é constituída pela e na relação com a objetividade; 2) influencia mudanças nas condições concretas; e também, 3) é limitada e limitante delas (MOREIRA e FERRAZ, 2015). O tema da subjetividade, portanto, aqui também é tratado em sua relação recíproca e indissociável das condições materiais presentes na dinâmica do sociometabolismo do capital², de modo que não se pode analisar as condições e as relações de trabalho sem analisar os aspectos intrínsecos ao ser social (MARX, 2011; CHASIN, 2009; IASI, 2012; BICALHO, 2014).

O papel do gerente de agência bancária também se transforma, tornando-se menos criativo (pensante) e mais operacional (executante), embora seja operacionalmente estratégico. E o gestor deve acompanhar essa mudança para responder à demanda do mercado, considerando-se a posição que ocupa nas relações de trabalho. Essa nova subjetividade deve ser desenvolvida rapidamente de forma que a empresa consiga adotar os novos modelos antes da concorrência, garantindo seu “diferencial competitivo”.

Assim como uma máquina de escrever, o gestor, ao longo de sua carreira, fica obsoleto. Mas, diferente da máquina, ele tem possibilidade de “se reprogramar”, alterando sua subjetividade de acordo com as novas demandas de trabalho, e permanecer atualizado. Contudo, as alterações das condições de trabalho são obstáculos para aqueles que se adaptavam plenamente ao modelo anterior, dificultando essa migração. Esses fatores tem implicações no

² O que é

seu trabalho e em sua percepção sobre o seu trabalho e condicionam a constituição da subjetividade do gestor como indivíduo e como força de trabalho.

São as implicações concretas e abstratas na forma de relacionar-se com seu trabalho que nos interessa para compreender a subjetivação no e pelo processo de constituição de subjetividades. Nesse sentido, a pergunta de pesquisa que guia essa dissertação pode ser assim proposta: *como as alterações decorrentes das condições de trabalho influenciam no processo de constituição da subjetividade dos gestores?*

A pergunta evidencia que o estudo da relação entre objetividade e subjetividade nas relações de trabalho instiga-nos diante da condição desse trabalhador-chefe: é mediador das contradições organizacionais, vivencia as alterações das condições do trabalho e do discurso organizacional no cotidiano, e, conforme essas alterações avançam, tem perdido cada vez mais espaço para idear suas atividades. Ainda, é integrante da classe trabalhadora, apesar de, muitas vezes, ter dificuldades em se perceber enquanto tal.

Para buscar respostas a essa problemática nos foi possibilitado investigar os gestores que atuam no setor bancário. Muitas são as razões que justificam a escolha do setor bancário e desses gestores enquanto objeto de estudo. Os mecanismos de controle da estrutura de capital vão se complexificando e alterando as condições de trabalho em todos os níveis hierárquicos. As alterações das condições de trabalho do setor bancário a partir da década de 1980 e ocorridas ao longo de mais de duas décadas, fizeram com que os bancos demandassem um novo perfil de trabalhadores para responder a movimentos distintos de alteração de base tecnológica.

O setor bancário em geral prevê um gerente geral em cada uma de suas agências e, particularmente na instituição estudada, o ingresso é realizado via concurso público. Temos gestores com tempos de empresa distintos: aqueles com mais de 30 anos de trabalho, sendo 20 deles na atividade de controle de força de trabalho de outros, grupamento que vivenciou duas grandes alterações na lógica de controle do trabalho, a primeira relacionada ao início da informatização das atividades bancárias e a segunda relacionada à implantação de sistemas gerenciais de controle da força de trabalho, que permitiram alterações na forma de acompanhamento dos resultados dos bancos. Com o desenvolvimento de sistemas de gestão,

com informações sobre vendas de produtos, controle processos e de pessoas atualizados quase em sua totalidade em tempo real, instâncias superiores na hierarquia conseguem acompanhar à distância o desempenho diário de cada gestor agência na mobilização da força de trabalho sob seu comando, independente de sua localização no território brasileiro. Também temos trabalhadores que iniciaram na instituição após a segunda grande alteração tecnológica e se tornaram gestores com esse processo já implantado na empresa. Essas diferenças nas condições de trabalho vivenciadas permitiram processos de constituição de subjetividade diferentes, o que permite estudar o fenômeno do processo de constituição de subjetividades ao longo de alterações de condições de trabalho que foram significativas no setor.

Outras condições, contudo, permaneceram inalteradas ao longo dos anos, sobretudo o fato de que os trabalhadores se tornam gestores sem o rompimento com a condição de trabalhador técnico, selecionado para a atividade de gestor em processo seletivo interno. O gestor é comissionado em uma função de confiança, que não lhe traz estabilidade no cargo. De acordo com a situação de mercado, de crises econômicas, de um desvio de conduta apurado pelo banco ou em caso de diminuição de seu desempenho, os gestores podem voltar à situação de trabalhador técnico; convivem, com a ameaça diária de terem seu salário reduzido e lutam para que isso não ocorra: tornam-se “escravos” da comissão conquistada. Essas condições de ingresso e permanência no cargo também são nuances importantes para estudo do processo de constituição de subjetividades desse grupamento de trabalhadores.

Para responder à questão de pesquisa, o objetivo geral do trabalho é analisar como *as alterações decorrentes das condições de trabalho influenciam na subjetividade dos gestores*. Para tanto, traçamos os seguintes objetivos específicos: (i) identificar as alterações das condições objetivas de trabalho dos gestores da instituição financeira; (ii) identificar as alterações da subjetividade dos gestores no uso de sua força de trabalho ao longo da trajetória profissional; (iii) analisar as relações recíprocas estabelecidas entre a objetividade do trabalho e a subjetividade constituída.

O desenvolvimento de uma pesquisa dessa natureza permite que possamos ampliar a discussão sobre a relação entre a constituição da subjetividade e as condições de trabalho, que estão em constante transformação, acompanhando os saltos tecnológicos e as exigências do sistema de capital na maximização do mais valor. Em relação à área de administração, trata-se

de uma oportunidade para verificar a apropriação das teorias organizacionais pelos trabalhadores no processo da constituição da subjetividade, já que essas teorias são apropriadas pelo discurso das instituições.

Para os trabalhadores bancários, nosso estudo tem a intenção de contribuir para a identificação das relações entre as condições concretas de trabalho e as demandas por novos tipos de gestores, representando uma oportunidade de reflexão sobre a obsolescência da força de trabalho na lógica do capital como elemento opressor da força de trabalho.

Ainda, nosso estudo procura contribuir com o desenvolvimento de um conhecimento que adota o ponto de vista da classe trabalhadora. Ao escolher esse olhar, consideramos que iremos perseguir o desafio de utilizar o observatório mais alto da paisagem escolhida, “ampliar o horizonte e perceber a paisagem em toda sua extensão” (LÖWY, 2013, p. 255). O próximo capítulo irá abordar nossa forma de olhar o fenômeno, aquela que consideramos nos possibilitar acessar a essência da realidade.

2. METODOLOGIA

Buscamos nos filiar aos estudos críticos, com base na epistemologia crítica do concreto que, conforme Faria (2015):

É o estudo científico e filosófico do conhecimento que tem por objeto o saber científico, técnico, cultural e filosófico de um conjunto autônomo e crítico de práticas (ações) e saberes conscientes baseados em instâncias integradas de mediação (objeto \leftrightarrow sujeito), quais sejam: 1. não dogmáticas ou absolutas, mas flexíveis e coletivas, em que todo o objeto do conhecimento pode ser matéria (princípio), instrumento (meio) e produto ou forma (fim); 2. sem conteúdos prévios, mas construídas por meio da sistematização das suas relações, do esclarecimento dos seus vínculos, da avaliação de seus resultados e suas aplicações; 3. não hierarquizadas, em que o objeto e o sujeito do conhecimento são mediados e mediadores, em que a alternância e a polivalência do objeto e do sujeito no que se refere à mediação são a regra e não a exceção; 4. baseadas no primado do concreto sobre o pensamento, com uma necessária integração dinâmica e contraditória entre ambos (FARIA, 2015, p 19).

Ainda, filia-se à metodologia própria de uma abordagem histórico-dialético-materialista:

Para o materialismo histórico e dialético [...], o objeto é o mundo material e a contradição é histórica e social: é o mundo material que é dialético, que está em constante movimento, sendo que historicamente as mudanças ocorrem das contradições surgidas a partir do processo de produção social (FARIA, 2007, p 16).

Modernamente, a dialética pode ser entendida como o “modo de pensarmos as contradições da realidade, o modo de compreendermos a realidade como essencialmente contraditória e em permanente transformação” (KONDER, 2008, p. 7 e 8).

“Para a dialética marxista, o conhecimento é *totalizante* e a atividade humana, em geral, é um processo de *totalização*” (KONDER, 2008, p. 35). A totalidade é, portanto, o entendimento da visão social de mundo, instrumento conceitual apto a dar conta da riqueza e da amplitude do fenômeno sociocultural. “Circunscreve um conjunto orgânico, articulado e estruturado de valores, representações, ideias e orientações cognitivas, internamente unificado por uma perspectiva determinada, por um certo ponto de vista socialmente condicionado” (LÖWY, 2013, p. 21 e 22).

A realidade é sempre mais rica do que o conhecimento que temos dela. Há sempre algo que escapa às nossas sínteses; isso, porém, não nos dispensa do esforço de elaborar sínteses, se quisermos entender melhor a nossa realidade. A síntese é a visão de conjunto que permite ao homem descobrir a estrutura significativa da realidade com que se defronta, numa situação dada. E é essa estrutura significativa – que a visão de conjunto proporciona – que é chamada de *totalidade*. A totalidade é

mais do que a soma das partes que a constituem. [...] A maior ou menor abrangência de uma totalidade depende do nível de generalização do pensamento dos objetivos concretos dos homens em cada situação dada (KONDER, 2008, p. 36 e 37).

As características do materialismo histórico e dialético são: a materialidade do mundo, a primazia da matéria em relação à consciência e a compreensão do mundo dentro de um recorte de tempo e espaço, já que o mundo está em constante transformação (FARIA, 2007). Ter consciência de que a observação envolve um recorte em determinado momento da realidade é importante para que se possa trabalhar com o conceito de totalidade de forma dialética:

Para trabalhar dialeticamente com o conceito de totalidade, é muito importante sabermos o nível de totalização exigido pelo conjunto de problemas com que estamos nos defrontando; e é muito importante, também, nunca esquecermos que a totalidade é apenas um *momento* de um processo de totalização [...]. Afinal, a dialética – maneira de pensar elaborada em função da necessidade de reconhecermos a constante emergência do *novo* na realidade humana – negar-se-ia a si mesma, caso cristalizasse e coagulasse suas sínteses, recusando-se a revê-las, mesmo em face de situações modificadas. A modificação do todo só se realiza, de fato, após um acúmulo de mudanças nas partes que o compõem. Processam-se alterações setoriais, quantitativas, até que se alcança um ponto crítico que assinala a transformação qualitativa da totalidade. É a lei dialética da *transformação da quantidade em qualidade* [...]. Cada totalidade tem sua maneira diferente de mudar; as condições da mudança variam dependendo do caráter da totalidade e do processo específico do qual ela é um momento (KONDER, 2008, p. 38).

As leis da dialética são as seguintes: lei da transformação da quantidade em qualidade e vice-versa, lei da interpenetração dos contrários e lei da negação da negação (FARIA, 2007). A lei da transformação da quantidade em qualidade, pelo seu nome, já demonstra que são consideradas duas espécies de mudança:

As mudanças quantitativas, que são transformações simples que não interferem na natureza essencial do objeto/fato; as mudanças qualitativas, que são passagens de um estado a outro. A segunda não acontece sem a primeira: mudanças mínimas (quantitativas) vão se acrescentando e provocam, em determinado momento, um salto ou mudança de qualidade. Isto explica por que as pequenas mudanças podem levar a uma ruptura de uma determinada estrutura. Esta passagem também permite distinguir evolução (ou reforma) de revolução, crescimento de desenvolvimento, contingente de necessário. O salto de qualidade (passagem do inferior para o superior), quando se opera, é resultado de um acúmulo às vezes imperceptível de pequenas mudanças. Para a pesquisa dialética, cabe sempre observar como pequenas mudanças (quantitativas) levam a mudanças radicais (qualitativas); como a quantidade se transforma em qualidade, já que ambos os movimentos são inseparáveis, a partir do novo estado de qualidade que entra em movimento. Muitas vezes, o pesquisador não pode observar a mudança qualitativa, pois a mesma se encontra em processo (FARIA, 2007, p. 18)

A lei da interpenetração dos contrários demonstra como, das relações contraditórias, pode ser gerada uma síntese, uma mudança:

Tudo resulta no choque (da luta) dos contrários. Da interação das forças contraditórias, em que uma nega a outra, e de sua superação, surge uma terceira, que é a negação da negação, a síntese, o novo. A síntese contém elementos dos contrários de onde surgiu (da tese e da antítese), mas não se confunde mais com os mesmos. Ao se concretizar, a síntese se transforma em nova tese, com o seu contrário, sua antítese. O choque de contrários é o motor de toda a mudança na natureza e o motor do pensamento, mas nada se realiza na história social dos homens que não seja decorrente de sua práxis (FARIA, 2007, p. 18).

Dependemos da “prática – especialmente da *prática social* – para verificar o maior ou menor acerto do nosso trabalho com os conceitos (e com as totalizações)” (KONDER, 2008, p. 41).

Para podermos ir além das aparências e penetrar na essência dos fenômenos precisamos realizar operações de síntese e de análise que esclareçam não só a dimensão imediata como também, e sobretudo, a dimensão *mediata* delas [...]. Somente levando em conta essas (e outras) mediações é que poderemos avaliar corretamente toda a significação [...] As mediações, entretanto, obrigam-nos a refletir sobre outro elemento insuprimível da realidade: *as contradições* (KONDER, p. 44 a 46).

Na compreensão da lei da negação da negação, é importante reconhecer “existem aspectos da realidade humana que não podem ser compreendidos isoladamente: se queremos começar a entendê-los, precisamos observar a conexão íntima que existe entre eles e *aquilo que eles não são*” (KONDER, p. 46). O movimento da contradição gera uma síntese temporária que retoma o processo dialético:

Cada tese, sendo a síntese de um processo anterior, traz consigo sua antítese, e desta contradição, nova síntese se produz. Também aqui nem sempre o pesquisador pode observar a síntese, pois esta ainda não surgiu, pois não foi gerada pela interação e superação das forças contraditórias (FARIA, 2007, p. 18 e 19).

Por fim, cabe destacar que a lógica dialética não faz desaparecer a expressão formal. “A investigação dialética e o pensamento dialético são expressos de maneira formal [...]. A dialética se distingue pela origem e não pela expressão (FARIA, 2007, p. 19 e 20). Konder (2008) complementa:

As conexões íntimas que existem entre realidades diferentes criam unidades contraditórias. Em tais unidades, a contradição é essencial: não é um mero defeito do raciocínio. Num sentido amplo, filosófico, que não se confunde com o sentido que a lógica confere ao termo, a contradição é reconhecida pela dialética como princípio básico do movimento pelo qual os seres existem. A dialética não se

contrapõe à lógica, mas vai além da lógica, desbravando um espaço que a lógica não consegue ocupar (KONDER, 2008, p. 47).

Utilizando o método materialista histórico dialético, analisamos as imbricações das realidades particulares com o movimento geral da reprodução do sociometabolismo do capital e a subjetividade própria dos pesquisados para possibilitar a compreensão das relações recíprocas estabelecidas entre a objetividade do trabalho e a subjetividade constituída. Na nossa busca de aproximação do real, necessitamos lançar mão de vários métodos de distintas técnicas de coletas e de análise de dados, conforme demandam os distintos objetivos específicos da pesquisa.

Procuramos nos valer da técnica da história de vida, que pode ser definida como o relato de um narrador sobre sua existência através do tempo, tentando, assim, reconstituir os acontecimentos que vivenciou e transmitir a experiência adquirida (QUEIROZ, 1987). A história de vida foi analisada mediante a análise de conteúdo.

O resgate da história de vida dos gestores nos forneceu dados para reconstruirmos as relações que esses estabeleceram no trabalho antes, durante e após implantação das tecnologias de gestão. Em nosso trabalho, optamos por nos apropriar dessa expressão que, conforme Faria (1997), é o conjunto de técnicas, instrumentos e estratégias usados pelos gestores, para controlar o processo de produção em geral, e de trabalho em particular, otimizando os recursos e mobilizando a força de trabalho para gerar mais valor.

É importante ressaltar a base de compreensão que temos sobre a possibilidade da técnica de coleta de dados “história de vida” contribuir para análises que se propõem balizadas pelo materialismo histórico-dialético. A História de Vida não é tomada como o método da pesquisa, mas como a técnica de coleta de dados, uma das múltiplas formas que utilizamos para acessar o concreto e submetê-lo à apreensão do pensamento:

O concreto é concreto porque é a síntese de múltiplas determinações, portanto, unidade da diversidade. Por essa razão, o concreto aparece no pensamento como processo de síntese, como resultado, não como ponto de partida, não obstante, seja o ponto de partida efetivo e, em consequência, também o ponto de partida da intuição e da representação. [...] O método de ascender do abstrato ao concreto é somente o modo do pensamento de apropriar-se do concreto, de reproduzi-lo como concreto mental (MARX, 2011, p. 54-55).

Compreender que a reprodução do concreto material também se dá como concreto mental é importante para demonstrar a relevância de nossa escolha da história de vida como técnica de coleta de dados. Em nosso entendimento, a linguagem, como expressa Marx e Engels (2007)

(...) é a consciência real, prática, que existe para os outros homens e que, portanto, também existe para mim mesmo; e a linguagem nasce, tal como a consciência, do *carecimento*, da necessidade de intercâmbio com outros homens. Desde o início, portanto, a consciência já é um produto social e continuará sendo enquanto existirem homens (MARX e ENGELS, 2007, p.34-35).

Representa, portanto, não só a subjetividade, mas sim, o imbricamento entre ela e a objetividade. Ainda, recorremos ao debate de Sève (1975) que coloca em evidência a biografia individual e o conjunto das relações sociais; o ponto decisivo do argumento é o “fato determinante de que a atividade humana se objetiva socialmente e permanece exterior aos indivíduos, no mundo das relações sociais onde a individualidade social desenvolvida encontra a sua verdadeira base”. E é por meio da “biografia singular” que “as contradições das relações sociais objetivas [são] integradas” (SÈVE, 1975, p. 257).

Marx (2011), ao estudar o desenvolvimento histórico das relações sociais de produção, demonstra que, sob o capital, estabelecemos relações sociais de dependência entre sujeitos mutuamente indiferentes consolidando as condições necessárias para a exacerbação da construção de uma manifestação particular da generidade humana, o indivíduo racionalmente egoísta. A divisão social e técnica do trabalho intensifica o movimento de individuação e de isolamento social. As experiências que todo e cada sujeito vivencia é uma forma de manifestação de um movimento geral de constituição de um ser social. Assim, tais experiências, embora vividas enquanto experiências únicas e exclusivas, não ocorrem se não naquele movimento – o próprio isolamento é social.

O objetivo da pesquisa foi analisar como se manifestam as alterações decorrentes das condições e das relações de trabalho na constituição da subjetividade dos gestores de agências de uma instituição financeira. Logo, se o movimento de constituição do ser social sob o capital produz o ser social enquanto indivíduo racionalmente egoísta, um dos modos privilegiados de acessar o concreto é por meio das experiências vividas pelos indivíduos, que experimentam o concreto e, a partir dele, constituem subjetividades diversas. Porém, não com

o objetivo de compreender as “exclusividades” de cada um deles, mas os condicionantes que constituíram essa subjetividade específica.

Foram realizadas treze visitas às agências da instituição financeira, compreendendo períodos de observações e de entrevistas, para possibilitar um entendimento sobre o controle social do processo de trabalho realizado pelo gestor. As entrevistas e as observações se deram no período entre novembro de 2014 e agosto de 2015 e geraram um total de 842 minutos de gravações e um caderno de observação.

Realizamos o que Triviños (2013) considera observação livre e envolve separar o evento de seu contexto para que, singularmente, seja estudado.

Individualizam-se ou agrupam-se os fenômenos dentro de uma realidade que é invisível essencialmente para descobrir seus aspectos aparentais mais profundos até captar, se for possível, sua essência numa perspectiva específica e ampla e, ao mesmo tempo, de contradições, dinamismos, de relações, etc. (TRIVIÑOS, 2013, p. 153).

Os sujeitos estudados foram os gestores de agências de uma instituição financeira. Para preservar a identidade dos participantes do estudo, seus nomes foram substituídos por nomes de deuses da mitologia grega. Optamos por isso após identificar, na análise dos documentos da empresa e na fala dos gestores, algumas características que reforçam a ideia da necessidade de que o gestor seja um ser quase mitológico, com forças “sobrenaturais”, para conseguir desempenhar seu trabalho da forma esperada por aqueles que o promovem como tal. Por sua vez, a escolha do nome de um “deus” se deu por representar um mito que, de acordo com o dicionário Aurélio, é um “personagem, fato ou particularidade que, não tendo sido real, simboliza não obstante uma generalidade que devemos admitir.” Essas características pessoais dos entrevistados foram aparecendo no decorrer das observações e das entrevistas realizadas puderam, assim como o mito, representar uma generalidade que pretendemos analisar.

Dionísio é na mitologia considerado o deus do vinho e é também associado às festas e atividades relacionadas ao prazer material. Nosso entrevistado que representa essa figura está na empresa desde 1983. Apolo, considerado deus das artes, da música, da profecia, da verdade, da poesia, da harmonia, da perfeição e da cura. Está na empresa desde 1984. Héstia é considerada a deusa do lar, da família e da arquitetura. Nossa entrevistada está na empresa

desde 1987. Atena, deusa da sabedoria, da guerra, das artes, da estratégia e da justiça. Iniciou o trabalho na empresa em 2000.

Optamos por realizar a análise a partir da narrativa da trajetória de 30 anos de vida de Dionísio como fio condutor para abordar a constituição da subjetividade do sujeito gestor ao longo desse período. A história de vida de Dionísio não foi relatada integralmente; foi utilizada para nos auxiliar na compreensão de como se manifestam as contradições do sociometabolismo do capital na inter-relação objetividade/subjetividade. Foram incluídos fragmentos das narrativas de Héstia, Apolo e Atena ao longo da narrativa central. Optamos por não relatar todos os casos porque, mesmo que a história de vida seja individual, todas demonstram um fenômeno coletivo e representam, independente da particularidade, uma realidade ampla, vivenciada pelos trabalhadores que se tornam gestores. Assim, mesmo com algumas condições temporais diferentes, a essência que gera os comportamentos desse grupamento profissional costuma ser a mesma: preservação de si mesmo e da carreira, constituindo-se, como veremos, um indivíduo racionalmente egoísta.

Embora compreender o saber do sujeito sobre si mesmo seja importante, por ser um dos elementos constituintes do concreto, reafirmamos que a compreensão do fenômeno estudado não ocorre exclusivamente pelos relatos do sujeito envolvido no concreto analisado. Para retirar da história exclusiva os elementos comuns, lançamos mão das análises internas dos relatos, procurando identificar como o comum se manifesta na exclusividade. Estabelecidos os pontos determinantes da subjetividade dos gestores, esses foram subsumidos à análise das condições concretas em que a subjetividade é constituída, condicionada pelo processo de reprodução material da existência.

Após transcrição dos relatos das histórias de vida, identificamos os temas recorrentes, as contradições e os condicionantes internos e externos, que geram dilemas ao longo da trajetória profissional dos gestores. Na análise da história de vida, procuramos priorizar a compreensão de quais os condicionantes que interferiram nas alterações da subjetividade, tencionando o movimento de constituição de outras relações objetivas.

Observamos sistematicamente a rotina dos gestores nas agências da instituição financeira. A observação sistemática das práticas gerenciais, realizadas no ambiente de trabalho dos

gestores, possibilitou captar o cotidiano de trabalho do gestor e suas ações e reações às demandas diárias no momento em que elas ocorriam. Valemo-nos também de dados sobre a história da empresa e sobre as mudanças no cenário econômico brasileiro entre meados da década de 1980 até final de 2015.

Analizamos, em conjunto com os dados obtidos através das histórias de vida, os documentos produzidos pela instituição. Nas transcrições das narrativas e dos documentos da empresa, para preservar o sigilo do nome dos envolvidos e da empresa, utilizamos colchetes “[]” para substituir alguns termos e preservar o sentido das frases.

Ainda, para preservar o sigilo do nome da empresa, identificamos alguns documentos utilizados e não os referenciamos ao final da dissertação. Para que o leitor tenha ideia da natureza dos documentos, confeccionamos o quadro a seguir, que possui a descrição breve do documento, sua origem (produção e publicação) e ano de publicação:

Quadro 1 – Relação de documentos utilizados na pesquisa

Identificação no texto	Documento	Ano de publicação
DOC 1	História da empresa, 9 fascículos produzidos pela Associação Nacional da empresa em comemoração ao aniversário da instituição, disponível no site da Associação para download.	2010
DOC 2	História da empresa de 1964 a 2008, produzido e publicado pela empresa em comemoração ao aniversário da instituição, disponível no site para download.	2010
DOC 3	Cartilha sobre as diretrizes para liderança, produzido e publicado pela empresa.	2011
DOC 4	Cartilha sobre as práticas de gestão de pessoas praticadas na empresa, produzido e publicado pela empresa.	2014
DOC 5	Itinerários da educação na empresa, produzido por uma funcionária da área da educação e publicado pela instituição financeira, distribuído aos educadores da empresa em comemoração aos 50 anos da educação corporativa.	2015
DOC 6	Normativos Internos da empresa	2015

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Fizemos destaque à análise do DOC 3, que consideramos muito importante para entender o trabalho e as contradições da dinâmica atual do gestor e dedicamos uma seção para realizarmos sua análise. Esse material compõe o Programa de Desenvolvimento de Líderes, lançado em maio de 2011 na empresa. O documento é distribuído e utilizado em programas de capacitação da empresa até hoje e seu conteúdo é utilizado nos discursos institucionais direcionados aos trabalhadores e serve como uma espécie de manual com diretrizes para atuação que manifestam, ainda que dissimuladamente, os interesses do capital, fundamentos que permeiam o cotidiano do gestor com as contradições inerentes à relação capital-trabalho.

A seguir, resgataremos os conceitos sobre objetividade e subjetividade sob a perspectiva marxiana que utilizamos para nos auxiliar em nossa análise.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Processo de trabalho e processo de valorização

É a síntese entre objetividade e subjetividade que constrói o sujeito e sua realidade e essa síntese só é possível por intermédio da prática, que funde o ideal e o real, ou seja, é a práxis que permite a auto-constituição do ser. Vejamos como se dá processo de constituição da subjetividade:

Pela mediação da prática, a objetividade e subjetividade são resgatadas de suas mútuas exterioridades, ou seja, uma transpassa ou transmigra para a esfera da outra, de tal modo que interioridade subjetiva e exterioridade objetiva são enlaçadas e fundidas, plasmando o universo da realidade humano-societária – decantação de subjetividade objetivada ou, o que dá no mesmo, de objetividade subjetivada. É, por conseguinte, a plena afirmação conjunta, enriquecida pela especificação do atributo dinâmico de cada uma delas, da subjetividade como atividade ideal e da objetividade como atividade real, enquanto momentos típicos e necessários do ser social, cuja potência se expressa pela síntese delas, enquanto construtor de si e de seu mundo (CHASIN, 2009, p. 98).

Da união desses traços universais a outros para compor algo novo, “ressalta a constituição prático-social da objetividade humana e da subjetividade, superação efetiva e efetivadora da naturalidade, engendrando uma nova forma de ser – objetivo, sem dúvida, mas de outra natureza, como autoconstituição” (VAISMAN E ALVES, 2009, p. 14).

A delimitação do ser humano ultrapassa em muito aquela relação que constringe o singular à mera exemplaridade, pois o “indivíduo é o ser social”, o que afirma por consequência as forças individuais de produção de si, dentre as quais se situa a capacidade de cognição, como potências sociais. Potências sociais de entificação, de expressão de ser e de engendramento de seres, como “afirmações ontológicas do ser” e não enquanto meras determinações antropológicas, realizações de uma essência humana tomada *a priori*, de uma substância que se diferencia entre suas singularizações. Como atualização de determinações ontológicas, a atividade dos indivíduos se caracteriza por seu caráter de sensibilidade, sendo por isso, multifário e em constante mutação, encontrando sua plena realização através da grande indústria. Cognição e possibilidade de cognição se acham assim condicionadas e determinadas por cada forma particular de entificação humana, de apropriação da multidiversidade objetiva do mundo e da produção de si do ser social (VAISMAN e ALVES, 2009, p. 14).

Não faz sentido, portanto, a divisão entre indivíduo e sociedade. O indivíduo só o é devido a sua relação social e seu momento histórico, representado pela acumulação de experiências de outras gerações:

Descobrir as propriedades das coisas e suas múltiplas possibilidades úteis é um ato histórico [...]. Não se descobre as propriedades e possibilidades e não se encontra as medidas sociais das coisas sem alguma mediação da subjetividade dos homens que enfrentam e precisam responder a problemas reais postos pela objetividade das coisas e das relações no interior das quais eles vivem. (BICALHO, 2014, p. 56).

As condições concretas estabelecidas pelo exercício da atividade humana objetiva pressupõem e resultam na posição do sujeito em uma situação concreta, diferente da inicial, “formatada subjetivamente, pelas forças humanas objetivas de exteriorização e produção”. A natureza do ato produzido é o produto dessa comunicação entre sujeito e objeto sem abolir, contudo, a independência recíproca da objetividade e subjetividade (VAISMAN e ALVES, 2009, p. 15).

A propositura marxiana indica um intercâmbio essencial entre as duas esferas, onde “a subjetividade é reconhecida em sua possibilidade de ser *coisa* no mundo, e a objetividade como *dynameis* – campo de possíveis”, ou seja, alçar da subjetividade ao nível da efetividade, da materialidade, do sensível, sem a intervenção de qualquer princípio transcendental ou ideal, por meio de interação com a mundaneidade, na modificação desta última, através da potencialização da própria objetividade, e não sob a forma da oposição abstrata para com ela (VAISMAN e ALVES, 2009, p. 15).

Desse modo, o par objetividade-subjetividade se apresenta, como complementos de uma totalidade que se constitui pela práxis. A subjetividade, materializada nas ações dos trabalhadores e a objetividade, que, a partir da experiência é pensada, estão imbricadas, dependentes das condições apresentadas num dado momento histórico e em um determinado tipo de sociedade. Não há como falarmos de subjetividade pura, independente das condições materiais.

Não há uma teoria geral da subjetividade nem uma consideração autônoma dessa, senão o relacionamento dialético nos casos concretos, isto é, a dialética entre objetividade e subjetividade respeita a trama própria da materialidade dos momentos particulares e também historicamente determinados sem que com isso saia do movimento a preponderância da objetividade, em última instância (BICALHO, 2014, p. 17).

Sob esse aspecto, o trabalho, fator central da vida humana, permite que entendamos como se dá a relação de reciprocidade constituída entre a esfera da objetividade e da subjetividade. Marx (2013) nos apresenta o processo de trabalho como sendo constituído por três partes: a atividade orientada para um fim, o objeto a ser trabalhado (matéria-prima) e os meios para se trabalhar o objeto (meios de trabalho) este, por sua vez, já uma subjetividade objetivada. Nesse sentido, aponta que o trabalho é o processo em que o ser humano transforma a natureza para obter produtos que atendam às suas necessidades, a partir da realização de uma atividade,

orientada para um fim. O trabalho, enquanto processo de idear e agir, é inerente a vida humana (MARX, 2013). É, portanto, o processo em que se consome a natureza e os meios de trabalho através do trabalho para a formação dos valores de uso que atendam às necessidades dos membros da espécie. É importante salientar que a relação existente entre as três partes determinam as relações sociais de produção de um dado tempo histórico.

O ser humano se faz no e pelo trabalho, pois transforma a natureza e a si mesmo e, desse modo, transforma o mundo. Diferentemente da atividade vital dos animais, a atividade de trabalho é consciente (MARX, 2013), ou seja, o trabalho é uma necessidade humanamente natural e naturalmente humana, sem ele não haveria a constituição de um ser social, o salto qualitativo da animalidade à humanidade e, essa última, sempre em transformação:

O mundo sensível [...] não é uma coisa dada imediatamente por toda a eternidade e sempre igual a si mesma, mas o produto da indústria e do estado de coisas da sociedade, e isso precisamente no sentido de que é um produto histórico, o resultado da atividade de toda uma série de gerações³ que, cada uma delas sobre os ombros da precedente, desenvolveram sua indústria e seu comércio e modificaram sua ordem social de acordo com as necessidades alteradas (MARX e ENGELS, 2007, p. 30).

A força de trabalho só existe a partir da subjetividade constituída, como disposição do indivíduo de acordo com suas necessidades em um dado tempo histórico. Ao discorrer sobre o processo de trabalho e processo de valorização, Marx (2013) explica que a imaginação do trabalhador que idealizou o trabalho, a matéria-prima objeto de trabalho, e tudo aquilo que garante subsistência do trabalhador, mesmo uma fruta, faz parte dos meios de trabalho e interferem na valorização. Alguns produtos são transformados ao longo de muitas gerações, como é o caso dos avanços tecnológicos. Marx (2013) explica que, quando os produtos acabados entram em novo processo de trabalho como meio de produção, eles perdem seu caráter e se transformam em fatores objetivos do trabalho vivo. Esse processo de transformação de coisas acabadas (tidas como trabalho passado, coisas “mortas”), a partir do trabalho vivo do homem, é fundamental para a valorização e para a criação de mais valor (MARX, 2013; CARCANHOLO e SABADINI, 2011). Assim como a transformação tangível dos produtos ao longo de gerações, transforma-se a subjetividade do trabalhador, de acordo com as condições de um dado tempo histórico.

³ A letra sobrescrita g nos remete à nota de rodapé: “que ela é, em cada época histórica, o resultado da atividade de toda uma série de gerações. (V.M.)”. Conforme lista de abreviaturas, V.M. significa “variante no manuscrito”.

O trabalho humano, em sua integralidade, envolve a ideação e a ação e, a ruptura dessas duas atividades, a divisão do trabalho, associada à separação social entre proprietários de meios de produção e trabalhadores, estabelece uma nova forma de relação social baseada em valores de troca e não em valores de uso.

A dissolução de todos os produtos e atividades em valores de troca pressupõe a dissolução de todas as relações fixas (históricas) de dependência pessoal, bem como a dependência multilateral dos produtores entre si [...] A dependência recíproca e multilateral dos indivíduos mutuamente indiferentes forma sua conexão social. Essa conexão social é expressa no *valor de troca*. O indivíduo tem que produzir um produto universal – o *valor de troca*, ou este último por si isolado, individualizado, *dinheiro* [...] Seu poder social, assim como seu nexos com a sociedade [o indivíduo] traz consigo no bolso (MARX, 2011, p. 104-105).

Os homens livres e despossuídos dos meios de produção necessitam comercializar sua força de trabalho (sua mercadoria) para conseguirem dinheiro e trocá-lo pela subsistência própria e da família. E essa troca deve ser “justa” para que a mercadoria mão-de-obra se renove e esteja saudável para desempenhar o trabalho com níveis adequados de produtividade (MARX, 2013; CARCANHOLO e SABADINI, 2011). Daí vem a máxima de que a capacidade de trabalho nada é se não é vendida. Se não for vendida, em geral, não há subsistência do trabalhador e de sua família; não há condições de garantir o movimento da transformação das mercadorias e do movimento do dinheiro em capital.

O tempo em que vivemos sob a lógica do sociometabolismo do capital é ditado pela necessidade de transformação de mercadorias em dinheiro e, em última instância, em capital (MARX, 2013). A circulação de mercadorias é o ponto de partida do capital e o dinheiro é a primeira forma de aparição do capital. Mas não é só isso. O capital também nasce do processo para transformação do dinheiro em capital, ao se trocar mercadoria por dinheiro e assim sucessivamente (MARX, 2013).

Contudo, a troca de mercadoria por dinheiro pura e simplesmente ($M \rightarrow D \rightarrow M$) não gera capital se o propósito da troca em si for permutar mercadorias com valor de uso qualitativamente diferentes, mas com valor de troca quantitativamente iguais. Nessa operação, tanto quem comprou quanto quem vendeu continuam com os mesmos “valores”: não se gera mais valor (MARX, 2013; CARCANHOLO e SABADINI, 2011).

Marx (2013) desenvolve a fórmula geral do capital para permitir a continuidade de sua análise sobre mais-valia ($D \rightarrow M \rightarrow D$). O que diferencia uma representação da outra não é a simples mudança do início da transação, mas sim a vontade deliberada de se obter mais dinheiro ao invés da troca das mercadorias em si. Assim, a troca resulta em uma transação em que a quantidade de dinheiro ao final é maior do que a que foi trocada no início da transação ($D - M - D'$). O proveito está na diferença ganha no processo que transforma $D \rightarrow D'$, onde D' representa o dinheiro acrescido de um ganho, a mais-valia. A diferença, aqui, é quantitativa e não qualitativa, já que dinheiro continua dinheiro para aquele que realizou a transação. O dinheiro, portanto, se torna o objetivo final do processo de troca (MARX, 2013; CARCANHOLO e SABADINI, 2011).

Para o sucesso do capital, modelo que necessita da geração de mais valor para se sustentar, o dinheiro deve estar sempre em circulação. Manter o fluxo do dinheiro possibilita a “valorização do valor”. Mas não é só isso, como Marx (2013) vem a explicar posteriormente. No fim, tanto a mercadoria quanto o dinheiro, na fórmula geral do capital, funcionam apenas como mecanismos distintos de existência do próprio valor: o dinheiro, representando a forma geral, e a mercadoria, representando a forma particular que camufla a existência do valor. Para ele, capital é Mercadoria e é Dinheiro e, também é capital o meio circulante utilizado para fins produtivos. O lucro isolado não deve ser tratado como meta imediata do capital, apenas o movimento incessante do ganho (MARX, 2013).

Após explicar esses movimentos, Marx (2013) aponta contradições da fórmula geral. Explica que a diferença não está no processo em si, mas nas intenções dos participantes do processo. Aqueles que trocam mercadorias pelo seu valor de uso não experimentam o acúmulo de dinheiro, somente o capitalista. Contudo, Marx (2013) salienta que o processo do mais valor origina-se da troca de equivalentes: comprar e vender mercadorias por seu valor, e ao final do processo, conseguir obter mais valor do que investiu. Carcanholo e Sabadini (2011) explicam que esse movimento chama-se criação de excedente econômico real.

Voltemo-nos, por enquanto, à questão do mais valor. Em sua discussão sobre a obra de Marx sobre o assunto, Carcanholo (2011) apresenta três formas nas quais o mais valor pode ser observado: absoluto, relativo e extra. Todas essas produções de mais valor podem ser aprimoradas com o trabalho executado por um gestor. O mais valor absoluto refere-se ao

incremento da quantidade de mais valor produzido por um trabalhador, por meio do aumento da jornada de trabalho, especificamente daquela parcela da jornada que gera mais valor ao capitalista (CARCANHOLO, 2011).

Já o termo mais valor relativo diz respeito à diminuição do custo da reprodução da força de trabalho, com conseqüente diminuição do trabalho destinado ao pagamento do salário do trabalhador, aumentando o tempo de produção de mais valor. Para isso, os capitalistas precisam promover modificações no processo produtivo dos bens que atendam às necessidades básicas dos trabalhadores para que o tempo socialmente destinado à produção dessas mercadorias seja diminuído (CARCANHOLO, 2011). Cabe frisar que, geralmente, o conhecimento produzido sobre liderança, motivação, comprometimento dentre outras atribuições que o gestor tem como responsabilidade em seu cotidiano têm como objetivo desenvolver técnicas que possibilitem a constituição de subjetividades voltadas ao incremento do lucro, independente da intencionalidade dos intelectuais que a produzem.

O mais valor extra, por sua vez, não se refere ao aumento da lucratividade de um setor em geral, mas de uma empresa em particular, que consegue, com a aplicação de novas tecnologias, obter uma produtividade maior e, conseqüentemente, se apropriar de uma parcela maior do mais valor produzido. Como, nesse caso, o aumento do mais valor é do ponto de vista do capitalista ou conjunto de capitalistas individuais, tal incremento é temporário, já que os demais capitalistas se esforçarão para superar a diferença e eliminar a vantagem daquela pioneira na aplicação da nova tecnologia (CARCANHOLO, 2011). Tomamos a liberdade de um leve trocadilho: “Isso sim é um negócio da China!” (e de todo e qualquer processo capitalista). De maneira similar, os trabalhadores que estão predispostos a empregar sua força de trabalho respondendo às demandas relacionadas às novas tecnologias representam uma vantagem de curto prazo para a empresa em relação aos concorrentes e, para adotar posturas diferenciadas, os trabalhadores devem constituir novas subjetividades.

Retomando a discussão a respeito do trabalhador e sua posição no sociometabolismo do capital, se considerarmos simplesmente que o trabalhador percebe que são equivalentes os valores de troca de seu trabalho e das mercadorias que adquire com o dinheiro que obteve de sua força de trabalho, pode-se inferir ingenuamente que não há exploração da força de trabalho nesse processo. Mas a questão não é tão simples. A exploração do trabalhador é

inerente ao sistema capitalista: o salário, mesmo sendo considerado como uma medida justa para garantir a reprodução da força de trabalho, representa a submissão da força de trabalho ao capital (MARX, 2013; CARCANHOLO e SABADINI, 2011). Submissão que produz e reproduz o trabalhador enquanto trabalhador e o capitalista enquanto capitalista nesse processo de produção e realização de mais valor. E, aqui cabe outra indagação: como o mais valor é gerado? A análise dialética realizada por Marx (2013) o leva a encontrar a resposta na exploração do trabalho (e, por consequência, dos trabalhadores) pelo capital.

A massa do mais valor produzido é igual à grandeza do capital variável adiantado multiplicada pela taxa de mais valor, ou é determinada pela relação composta entre o número das forças de trabalho simultaneamente exploradas pelos mesmos capitalistas e o grau de exploração da força de trabalho individual (MARX, 2013, p. 375 e 376).

Essa exploração é determinada por um processo de estranhamento ao mesmo tempo em que o determina:

As condições criadas pela divisão do trabalho e pelo advento da propriedade privada desenvolveram um “estranhamento” entre o trabalhador e o trabalho, uma vez que o produto do trabalho, antes mesmo de o trabalho se realizar, pertence a outra pessoa que não o trabalhador. [...] Em lugar de realizar-se no seu trabalho, o ser humano se aliena nele; em lugar de reconhecer-se em suas próprias criações, o ser humano se sente ameaçado por elas; em lugar de libertar-se, acaba enrolado em novas opressões (KONDER, 2008, p. 30).

O estranhamento na atividade produtiva é a raiz das demais exteriorizações humanas. É possível verificar esse entendimento quando Marx (2013) explica que é no trabalho que o conjunto das esferas da existência humana aparece como dependente da esfera da produção – o trabalho é mediação entre homem e natureza, e dessa interação deriva todo o processo de formação humana. Com isso é possível visualizar um fator característico de nossa sociedade: a falta de reconhecimento do produto (mercadoria) como fruto do trabalho humano. Não se conhece “quem” produziu, apenas o que foi produzido. Esse processo de transformação marca o início da nossa atual forma de vivermos e nos relacionarmos, acarretando em uma produção de subjetividade alienada, na qual o trabalhador, além de não reconhecer sua própria produção, não reconhece a dos demais trabalhadores como uma unidade. Reforça, assim, o individualismo.

Como criador de valores de uso, como trabalho útil, o trabalho não consiste na simples transformação da natureza. Porém, o sentido, em geral, é o sentido do outro, do que detém os

meios de produção, pois o trabalho no sistema de capital passa ao largo de desenvolver a humanização do homem: o que se pretende é se apropriar do resultado do trabalho e maximizar a exploração do trabalhador, em suma, é a valorização do valor.

É no trabalhador, na exploração da força de trabalho, que se obtém o mais valor, o lucro do capital. O processo se inicia a partir do momento em que a força de trabalho passa a ser trocada como mercadoria; ela tem um valor, que é determinado, como em qualquer outra mercadoria, pelo tempo de trabalho socialmente necessário para sua (re)produção. Isso corresponde ao tempo necessário para a produção dos meios de subsistência necessários à manutenção da força de trabalho, representada, dentre outros fatores, pela capacidade de trabalho de seu possuidor (inclui adquirir o conhecimento necessário para a execução de sua atividade), e dar condições para que se reproduza (tenha filhos que venham a vender sua força de trabalho no futuro) (MARX, 2013). O capitalista, ao adquirir a força de trabalho, bem como os meios de trabalho e a matéria prima, passa a ser o possuidor da força de trabalho comprada e, como consequência, do produto do trabalho (MARX, 2013).

Com estas condições atendidas, o capitalista passa a produzir mercadorias que serão vendidas de acordo com as regras da circulação de mercadorias, ou seja, serão trocadas pelo valor correspondente ao trabalho social necessário para sua produção. Ao mesmo tempo, o pagamento pela jornada de um dia do trabalhador será o equivalente à reprodução da sua força de trabalho por mais um dia. O processo de formação do mais valor está exatamente no fato de que a quantidade de tempo de trabalho necessária para a (re)produção da força de trabalho é inferior ao tempo em que o capitalista usa essa força de trabalho resultando na produção de mais valor (MARX, 2013). Em outros termos, o trabalhador produz mais valor que o valor equivalente ao valor da (re)produção de sua força de trabalho. É importante para os objetivos de nosso trabalho frisar que essa força de trabalho não é integrada somente, pela capacidade de uso de força físico-muscular, mas também pela subjetividade, que compõe a força de trabalho, sendo parte importante na transação de venda da força de trabalho.

O processo de produção de mais valor não aparece de forma imediata ao produtor das mercadorias, em decorrência do que Marx (2013) menciona ser o fetiche da mercadoria. Sendo o dinheiro também mercadoria, Marx (2013) aponta que todos somos escravos do fetiche do dinheiro: vivemos em função dele e, mesmo assim, paradoxalmente, sentimo-nos

livres. Carcanholo (2011) aponta os três grandes fetiches do capitalismo: capital, dinheiro e mercadoria. Esses três itens buscam desmaterializar o trabalho humano da composição deles próprios, o que faz com que o trabalhador não se sinta agente da produção da mercadoria, do dinheiro e do capital. Sob essa divisão de Carcanholo (2011), é importante chamar a atenção para o fetiche do dinheiro. O dinheiro pode ser entendido como “aquilo que tem poder de comprar mercadorias”. Portanto, esse fetiche é, simplesmente, a manifestação do fetiche mercadoria.

Carcanholo (2011) complementa que o fetiche é indispensável para o funcionamento da sociedade capitalista e, sob esse aspecto, incita a reflexão sobre essa sociedade. Aproximando de nossas discussões, podemos indagar em que medida o fetiche do dinheiro permite ao gestor experimentar a sensação de liberdade. E, em que medida esse mesmo fetiche permite ao gestor experimentar a sensação de escravidão, trazendo à tona sua situação de trabalhador explorado. Não se trata aqui de duas novas questões de pesquisa, mas de indagações necessárias para a compreensão do processo de constituição de subjetividade na lógica do capital.

3.2 Alteração nas condições de trabalho: a reestruturação produtiva

A reestruturação produtiva ocorrida na última década, que representa a complexificação do processo de produção de mais valor, trouxe consigo a necessidade de novas formas de uso da força de trabalho para ampliar o tempo de trabalho não pago. O desenvolvimento tecnológico do processo produtivo, desde a revolução industrial até o taylorismo, deu materialidade a novos tipos de controle e novos perfis de trabalhadores. Se o capitalista anteriormente via-se preocupado com as formas de maximizar o uso da força física dos trabalhadores, em nosso tempo a preocupação é em maximizar o valor de uso da força de trabalho, tanto física quanto mental, tanto na capacidade de fazer quanto de idear, ainda que essa ideação seja restrita aos pormenores da atividade desenvolvida segundo a especialização do trabalho requerida pelo processo de trabalho para a produção da valorização do valor.

O modo de acumulação capitalista, para se manter, precisa se “revolucionar” e talvez essa seja a justificativa para que o tema subjetividade seja buscado na obra de Marx pelos estudiosos da teoria das organizações só a partir do momento que a exploração da força de trabalho

necessitou da participação do trabalhador com ideias para aperfeiçoar seu trabalho. Novas objetividades tiveram que emergir para que a subjetividade passasse a ser tema relevante para a compreensão das formas de exploração do trabalhador dentro de um campo específico das ciências.

Na lógica do capitalismo atual, os trabalhadores vivenciam mudanças na venda de seu trabalho, as quais atingiram tanto a materialidade quanto a subjetividade, o que afetou, inclusive, a forma de ser enquanto ser social. Há no capital um processo de subjetivação que qualifica e hierarquiza as diferenças, as subjetividades. Nesse processo, há a manifestação da verticalização das subjetividades, o que dificulta os mecanismos de coletividade. Consequência da verticalização da subjetividade, o trabalhador procura “forjar” uma subjetividade ao encontro das suas relações de trabalho, como no caso da qualificação profissional e da extensão dessas relações ao seu cotidiano (ANTUNES, 2009).

Parece-nos “lógico” sob a “lógica” de obtenção de mais valor que se busque a maximização do uso da força de trabalho em todas as suas potencialidades. Dizem-nos que estamos na era do conhecimento, da informação. Portanto, seria um desperdício para o capitalista não explorar a integralidade da mercadoria comprada. Para fazer isso, é necessário formas mais elaboradas de controle. Afinal, já não é mais a força física do trabalhador o elemento mais importante para controlar, “é a sua personalidade, a sua subjetividade, que deve ser organizada e comandada” (LAZZARATO E NEGRI, 2013, p. 49). É intensificando o controle da subjetividade que controla-se o físico: o primeiro torna-se mediador do segundo.

À medida que o sistema de capital se complexifica, novas formas de exploração e controle dos trabalhadores são criadas e um novo tipo de trabalhador é demandado. Para que seja possível lidar com as objetividades advindas do modo de produção capitalista são necessárias novas subjetividades. Com o suporte do Estado burguês, o indivíduo racionalmente egoísta desenvolve-se, balizado pelos direitos humanos de liberdade, segurança e propriedade privada:

Nenhum dos assim chamados direitos humanos transcende o homem egoísta (...) indivíduo recolhido ao seu interesse privado e ao seu capricho privado e separado da comunidade. Muito longe de conceberem o homem como um ente genérico, esses direitos deixam transparecer a vida do gênero, da sociedade, antes como uma moldura exterior ao indivíduo, como limitação de sua autonomia original. O único

laço que os une é a necessidade natural, a carência e o interesse privado, a conservação de sua propriedade e de sua pessoa egoísta. (MARX, 2010b, p. 50)

Percebemos que hoje, com (tecnologia, comunicação, consumismo, etc.) o homem indivíduo racionalmente egoísta tem espaço para florescer mais sistematicamente. O homem egoísta, indivíduo recolhido ao seu interesse privado, tem, em sua carreira, a oportunidade de buscar vantagens para si, competindo por melhores posições (o que representa maior salário) com outros. Replica a mesma lógica do capitalismo de “livre-concorrência”, em que a empresa “mais apta” sobrevive. Ao se apropriar dessa lógica, se distancia progressivamente da percepção de classe, não reconhece os outros trabalhadores como semelhantes, mas sim como competidores.

O capital reforça a competição mediante o uso de ideologias relacionadas ao sucesso e à meritocracia, auxiliando a moldar as subjetividades dos trabalhadores por toda a cadeia hierárquica. Assim, cada degrau conquistado representa uma vitória para o indivíduo racionalmente egoísta, que é reconhecido e valorizado pela sua família e pela sociedade pelas promoções conquistadas. Progressivamente, com a competição, a luta ocorre entre os trabalhadores, por melhores posições e, conseqüentemente, pelo aumento do valor da força de trabalho vendida. Afinal, não nasceram detentores dos meios de produção e suas condições de existência já estão condicionadas a esse fato.

Os indivíduos singulares (...) se posicionam uns contra os outros, como inimigos, na concorrência. Por outro lado, a classe se autonomiza, por sua vez em face dos indivíduos, de modo que estes encontram suas condições de vida predestinadas e recebem já pronta da classe a sua posição na vida e, com isso, seu desenvolvimento pessoal; são subsumidos a ela (MARX e ENGELS, 2007, p. 63).

Antunes (2009), apoiado pelos ensinamentos de Marx (2013) e Mészáros (2006), descreve um sistema de metabolismo social do capital, sistema de crescimento e aglutinação do capital pelo capital, que transpassa as relações e as transforma em relação social de produção, que introduz “elementos fetichizadores e alienantes de controle social metabólico” (ANTUNES, 2009). A função gerencial prioriza o controle da atividade de outros como caminho para o aumento do lucro da empresa, e passa ao largo da compreensão do processo do trabalho como forma de libertação. Ainda, mascara a alienação dos trabalhadores, gestores ou não, já que os trabalhadores, muitas vezes, se sentem recompensados por terem o “privilégio” de serem gestores ou por ser um trabalhador tão comprometido com os objetivos da empresa (GAULEJAC, 2007).

Os discursos ideológicos que incentivam transformações nas formas de agir e pensar vão sendo introduzidos ao longo da carreira dos trabalhadores. Ao se tornarem gestores, dentro das condições dadas pelo sociometabolismo do capital, passam a constituir um novo “sujeito”, com novas atribuições e novas expectativas. O gestor, como representante da empresa *in loco* nas agências, é controlado por seu empregador e controla os demais trabalhadores. Cada vez que a empresa opta por mudar suas estratégias, utiliza da força de trabalho de seus gestores para que ajam de acordo com suas novas regras e façam com que todos os trabalhadores se ajustem o mais rápido possível às mudanças.

As atribuições do gestor possibilitam a maximização de todas as formas de mais valor. De forma absoluta, ao ampliar o tempo de trabalho do trabalhador, que acaba por fazer horas extras sem remuneração: trabalha em casa, no trânsito... Basta se conectar à internet da empresa via notebook ou smartphone. Na forma relativa, podemos perceber quando um gestor de empresas do ramo de produção de bens para a (re)produção dos trabalhadores aplica um controle eficiente e táticas de convencimento para maior desempenho. Assim, os trabalhadores se tornarão mais produtivos (permitindo a extinção de cargos em prol da “eficiência operacional”), sem, contudo, receberem em troca o valor correspondente ao seu novo “índice” de produção sendo responsáveis pela diminuição do valor da cesta “básica” de todos os trabalhadores. Um gestor, ao cumprir a cartilha do capital, pode proporcionar a geração de mais valor extra na medida em que adota uma inovação na sua forma de gerir, melhorando o desempenho dos trabalhadores em determinada empresa até as concorrentes conseguirem reproduzir o novo processo. O cargo do gestor, de confiança, desvincula-o da necessidade de cumprir uma jornada controlada de trabalho. O que se espera desse profissional, ao adquirir sua força de trabalho é sua dedicação integral à empresa.

O trabalhador persegue a promoção para gestor, tanto para melhorar suas condições materiais de existência quanto para melhorar seu *status* frente à sociedade, e isso reforça a competição. Nesse contexto, o maior e, por que não dizer, único beneficiário é o próprio capitalista, já que é ele quem lucrará com a competição interna. O percurso do trabalhador até um cargo de gestão é construído por um emaranhado de expectativas ao longo do que a área de “gerenciamento de pessoas” das empresas chama de carreira, que acabam por reforçar o individualismo e a indiferença em relação às dificuldades dos outros.

A empresa, e suas necessidades, começam a ditar as prioridades, os valores e as imagens ideais da nova subjetividade da classe média. E ancorada em uma dupla raiz: na dependência econômica dos indivíduos e, mais revelador, em sua dependência psíquica e social (empresa: lugar de pertencimento e espaço de convívio) (BENDASSOLLI, 2007, p. 10 e 11).

No fazer gerencial, a coisificação das relações sociais se manifesta na objetivação do outro enquanto um recurso a ser gerenciado e isso ocorre de forma que o trabalhador veja o seu trabalho como um privilégio ou como um desafio para a sua autorrealização profissional e não perceba que se trata da maximização da exploração de seu trabalho e do trabalho do outro.

3.3 A constituição de uma subjetividade sem percepção de classe

Ao buscar identificar a definição de classe, Iasi (2011) faz uma análise da obra de Marx. Depara-se, com isso, com a construção dialética do conceito.

[...] a dialética de Marx não se reduz ao movimento que quer captar no fenômeno, mas que tal dialética se expressa no movimento próprio dos conceitos, de forma que eles se referem a momentos de aproximação e aprofundamento da análise que parte da aparência até a essência, da essência menos profunda até a mais profunda, por vezes de volta à aparência carregando os conteúdos conquistados até então. Creio que, naquilo que diz respeito às classes sociais, muitas vezes, se contrapõem vários momentos do processo de construção do conceito de classes como se fossem construções autônomas e decisivas. [...] Marx está montando a afirmação, primeiro momento de um processo de construção do conceito, para negar essa afirmação mais tarde (o que não fez). Ele não está dizendo que as classes se definem por diferentes formas e fontes de renda, ainda que, automaticamente, “à primeira vista” assim pareça. O termo-chave é exatamente “à primeira vista”, o que remete à aparência, ponto de partida para um processo de abstração que foi interrompido [...] O conceito de classes em Marx não está no último suspiro de um capítulo inconcluso de O capital, mas em toda a extensão de sua vasta obra. (IASI, 2011, p. 106 e 107).

A morte de Marx, antes da publicação completa de O Capital, no qual se esperava a recuperação dos conceitos em busca de uma síntese, deixou uma lacuna na explicação da essência do conceito de classes. Por isso, Iasi (2011) recolhe os indícios dos conceitos nas obras de Marx e busca completar a construção dialética do conceito. Primeiramente, classe poderia ser definida: i) pela posse de propriedades e de meios de produção; ii) pela posição do indivíduo nas relações sociais de produção; iii) pela consciência que se associa ou distancia de uma posição de classe; iv) pela ação da classe nas lutas concretas no interior de uma formação social (IASI, 2011). É possível perceber, dessa forma, a complexidade do termo e sua característica relacional:

Classe é um conceito que não pode se definir pela análise abstrata de um grupo social; ao contrário, só se revela na relação com outras classes. [...] É só no interior dessa relação que uns tornam-se proletários para outros tornarem-se capitalistas. Podemos dizer, portanto, que o conceito de classes é relacional. No entanto, não podemos nos limitar a tais determinações. Assim como o concreto, as classes são síntese de múltiplas particularidades. O que foi definido até agora não é falso, apenas é o momento de construção do conceito a partir de sua base material ou econômica (IASI, 2011, p. 108).

Contudo, o fenômeno classe não se restringe a uma determinação de base material e econômica. Em 18 Brumário, Marx define os grupos pelas concepções de mundo muito mais do que pela posição na sociedade ou pela posse de propriedade. Assim, a forma que a classe atua nas relações concretas, bem como sua consciência, são importantes para perceber a constituição do sentimento de classe (IASI, 2011). No nosso entendimento, o desenvolvimento dessa análise constitui-se como um dos principais pontos para reforçar a relação de intercâmbio de interdependência entre os processos de subjetivação e objetivação (consciência e ação nos termos de Iasi):

Uma pessoa pode ser um assalariado por sua posição no interior das relações sociais, portanto, um não proprietário de meios de produção, mas, devido exatamente ao ponto que ocupa nessas relações, ou, por outros motivos, atua e pensa como um burguês, se soma ao partido burguês nas lutas concretas da história e se dispõe a representar essa classe se uma oportunidade lhe apresentar, seja produzindo teoria, ocupando um cargo parlamentar ou participando da gestão de uma empresa. Esse senhor é parte orgânica da burguesia, ou, melhor dizendo, compõe, nesse nível da análise, o burguês coletivo (IASI, 2011, p. 109).

A conceituação de classe, sendo complexa, com diferentes determinações, é problemática; muitas vezes não consegue abranger o entendimento de uma classe concreta. Assim, é necessário avançar no entendimento do conceito e buscar a negação do movimento (IASI, 2011).

Se considerarmos a consciência de classe como movimento, ela não estaria nem na consciência em si, nem na consciência para si, mas no movimento que leva de uma até a outra. [...] Ao analisarmos os trabalhadores como seres de uma sociedade concreta, a forma como veem o mundo, sua identidade como indivíduos, suas formas de vida e de ação cotidiana, suas relações concretas com o trabalho, captamos o momento em que esse trabalhador constrói sua visão de mundo inserido numa sociedade capitalista, o momento que assume como se fossem suas (e nesse momento as são) as ideias da classe dominante. Podemos supor então que a classe trabalhadora, ao contrário de ser um sujeito do antagonismo do capital, procura encontrar um ponto de adequação favorável dentro da ordem capitalista. (IASI, 2011, p. 112).

Braverman (1974), a partir de suas leituras de Marx, traz uma discussão sobre constituição de classe e sua manipulação:

Uma classe não pode existir na sociedade sem manifestar em algum grau uma consciência de si mesma como um grupo com problemas, interesses e expectativas comuns – muito embora esta manifestação possa por longos períodos ser frágil, confusa e suscetível de manipulação por outra classe (BRAVERMAN, 1974, p. 36).

Vale ressaltar que, além do esforço da classe trabalhadora ter consciência como classe em si mesma, é necessário que possua consciência como classe para si mesma, incluindo, assim, a dimensão subjetiva que Braverman (1974), em seus estudos, não abordou. Sobre esse aspecto, Iasi (2011) apresenta o termo “acomodação à ordem”:

O proletariado como classe da sociedade capitalista é parte constitutiva da dinâmica do capital e essa situação objetiva leva a momentos de clara acomodação à ordem. No entanto, essa inserção na ordem do capital produz o próprio metabolismo que gerará a exploração, a opressão, o estranhamento e as contradições que podem, em certas circunstâncias históricas, gerar o confronto e a possibilidade de desenvolvimento de uma consciência de classe em um outro patamar. A acomodação do proletariado à lógica do capital não é a negação da luta de classes, mas uma das formas de sua manifestação (IASI, 2011, p. 114).

Aproximando-nos à problemática dos gestores, temos que as condições concretas influenciam sobremaneira a constituição de sua subjetividade. E como a subjetividade influencia na alteração dessas condições concretas?

A diversificação dessa classe [*proletária*] em setores e categorias que se aproximam e se distanciam do clássico proletariado tem muitos efeitos na composição real dos blocos de classes no interior da dinâmica da luta de classes. Como vimos, é possível que setores do proletariado assumam de fato uma posição pequeno-burguesa e não é necessário recorrer aos “assalariados intelectuais”; os bons e velhos operários muitas vezes cumprem esse papel, que já foi descrito em outros termos como “aristocratização operária” (IASI, 2011, p. 119).

Se já há a “aristocratização operária”, o que diremos dos “assalariados intelectuais”? Estariam mais suscetíveis a acomodarem-se ao *status quo*? Chauí (2007) apresenta uma análise sobre essa inquietação:

O desenvolvimento completo revela a finitude da forma histórica e a expõe à infinitude do devir. Em outras palavras, é impossível pensar o devir sem o desenvolvimento e este sem aquele, pois a sucessão temporal das formas históricas ou dos modos de produção depende da reflexão de cada uma delas ou de seu desenvolvimento completo. Por exemplo, não pode haver modo de produção capitalista se dois pressupostos não estiverem realizados: o trabalho livre, isto é, uma propriedade do trabalhador que pode ser vendida por ele, e a separação entre o

trabalho e a propriedade dos meios de produção. Ora, esses dois pressupostos do capitalismo foram postos pela última volta do desenvolvimento do modo de produção feudal e o modo de produção capitalista, que parte de algo que não foi posto por ele, pois é condição para que ele venha a existir, os incorpora como seu modo mesmo de existência, realizando um processo pelo qual os repõe; e, a cada volta do seu desenvolvimento, essa reposição põe contradições novas até que seja posta aquela que o sistema não terá condição ou capacidade para interiorizar em seu movimento e que o destruirá, ao mesmo tempo em que será o pressuposto de um novo modo de produção, o comunismo. A força de um modo de produção não vem apenas da sua capacidade econômica para repor seus pressupostos, mas também de sua força para manter nos membros da formação social o sentimento da naturalidade desses pressupostos até que as novas contradições destruam tal sentimento e exibam a violência histórica do sistema (CHAUÍ, 2007, p.144).

O trabalho, ao reestruturar o ser social, terá desestruturado o capital. E esse mesmo trabalho autodeterminado que tornou sem sentido o capital gerará as condições sociais para o florescimento de uma subjetividade autêntica e emancipada, dando um novo sentido ao trabalho: uma vida desprovida de sentido no trabalho é incompatível com uma vida cheia de sentido fora do trabalho (ANTUNES, 2009). Há tempos, o sonho de muitos no mundo é que uma alternativa à (ir)racionalidade capitalista possa ser definida e alcançada racionalmente por meio da mobilização das paixões humanas na busca coletiva de uma vida melhor para todos (HARVEY, 2011). Para nos desvencilharmos da lógica destrutiva do capital, é necessário uma consciência que pela ação supera a existência das classes, uma ampliação da percepção dos sujeitos, que, mais do que indivíduos, são agentes responsáveis pela mudança. O individualismo, como posto em nossa sociedade, dificulta essa percepção de sujeitos e de coletividade, turvando a visão (ELIAS, 1994).

Retomando nossa análise sobre a exploração do trabalhador, quanto mais o trabalhador produz riqueza mais pobre ele fica, sendo que o produto do seu trabalho e o próprio trabalho tornam-se mercadorias (MARX, 2013). Na sociedade capitalista, há uma contradição, pois quanto mais o trabalhador se apropria da natureza sensível, por meio do seu trabalho, menos domínio tem sobre os produtos do seu trabalho e mais precária é sua existência. Isso porque, nessa sociedade, o trabalho objetivado é apropriado por outro, fazendo com que o trabalho seja sua negação, em vez de ser sua afirmação enquanto ser livre e consciente (MARX, 2013). Essa situação é característica dessa sociedade, em que a objetivação do trabalho torna-se propriedade privada do não-trabalhador e esta se torna determinante da apropriação do trabalho. Na sociedade capitalista, a relação essencial do trabalho, isto é, a relação do trabalhador com a produção, está separada, estranhada. A sujeição da ciência natural como simples meio para fins alheios não é de modo algum acidental, mas está necessariamente

ligada ao seu caráter fragmentado, “autônomo” e, evidentemente, à estrutura da atividade produtiva alienada em geral (MÉSZÁROS, 2006, p. 99). No processo do fazer gerencial, quanto mais convicto de suas funções de controle e mobilização da sua força de trabalho e de sua equipe o gestor está, mais obstáculos há ao movimento de conscientização do processo de exploração.

Nossas discussões permitiram perceber que o trabalho estranhado manifesta-se na relação entre o trabalhador e o produto do seu trabalho (resultado), e na relação entre o trabalhador e a atividade produtiva (processo). Permitiram também aproximarmos da temática da consciência de classes que tem o potencial de conduzir-nos à emancipação. Esses tópicos se relacionam diretamente com a temática da objetividade e subjetividade dos trabalhadores e com a crítica que Marx (2013) faz à chamada coisificação capitalista das relações sociais de produção, relações, essas, que cada vez mais expropria o trabalhador da riqueza que produz. E quando a natureza do trabalho é justamente o controle do trabalho do outro, como é o caso da prática diária do gestor? Como o gestor se percebe nesse processo?

A análise das Histórias de Vida, da História Econômica do Brasil no período e dos documentos da História da empresa a seguir colaborará para entendermos esse processo.

4. ANÁLISE

4.1 História e Vida: alterações emergidas das condições de trabalho

Conforme disposto na metodologia do trabalho, utilizamos da trajetória de 30 anos de vida de Dionísio para abordar a constituição da subjetividade do sujeito gestor ao longo desse período. Contaremos sua história junto do contexto histórico econômico do Brasil e da empresa em que trabalha, com alguns elementos da história de vida de Héstia, Apolo e Atena.

4.1.1 1980 a 1982 – Dionísio: trabalhador antes da maioridade⁴

Dionísio nos conta um pouco de sua vida antes de entrar na empresa. Toma como referência o momento que começou sua vida de trabalho. Após o exército, não queria voltar para a casa dos pais, queria sua independência financeira:

Assim que eu saí do exército eu comecei a trabalhar, com 19 anos, 20 anos, né. 20 anos eu já estava trabalhando, nessa época eu tinha, ia fazer 20, então eu já tinha saído do exército e fui trabalhar. Saí, e já saí maluco pelo trabalho. Porque depois de ficar um tempo sem depender de seu pai e da sua mãe, você, não quer voltar. Tanto que eu servi o exército em [capital], mas aí assim que eu saí eu fui pra [capital de outro estado], onde tá toda a família, os amigos, e lá eu arranjei um emprego muito rapidamente. (Dionísio)

Para isso, pediu ajuda para um primo e foi trabalhar como balconista. Em seu relato sobre essa época, Dionísio reafirma a necessidade do trabalho.

Tem uma família que é muito próxima à nossa, que minha mãe, meus pais e a minha madrinha era muito amigos e praticamente fomos criados juntos, os filhos dela com, principalmente comigo que sou o mais velho, eu tive uma proximidade muito grande com eles e eu cheguei lá e fui procurá-los e eu me lembro que a gente estava na praia, num domingo, e eu falei, o cara, eu preciso trabalhar, me arruma um lugar lá onde você tá trabalhando. Acho que você não vai querer, eu trabalho de balconista, era uma cadeia de lojas de materiais de construção muito grande na época, eu falei, cara, até de gari, meu irmão, estou precisando é trabalhar, não posso ficar sem trabalhar, né.

⁴ Em 1980, a maioridade civil era aos 21 anos. O novo Código Civil, Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002, reduziu, em seu art. 5º, a maioridade civil de 21 para 18 anos de idade.

O concurso da empresa que trabalha atualmente viria a ocorrer em menos de 2 anos após o primeiro emprego.

Aí comecei a trabalhar e eu trabalhava nessa empresa quando eu fiz o concurso pro banco. (...) Eu fiz três concursos meio que em sequencia, o concurso do INSS, o concurso [do banco 1], o concurso do banco, passei nos três, acabou que eu estou aqui. Eu fui pro banco. Então, assim, nesse ínterim, entre eu começar a trabalhar nessa empresa e eu entrar no banco, aí, eu me casei, e tal, tive meus dois primeiros filhos. (...) Aí eu entrei no banco, aí, assim, nunca tinha passado pela minha cabeça, não tinha concurso, não estava muito programado isso. (Dionísio)

Além de começar a trabalhar com 20 anos, também se casou cedo, por imposição de sua família.

No meu primeiro casamento eu era menor, aí eu precisava de autorização dos meus pais pra casar. A minha primeira filha, agora em agosto ela faz 33 anos. Então, assim, aquelas coisas da juventude, né. Namorada engravidou, tal, eu acho que eu não deveria ter casado, eu acho que faltou a meus pais uma atitude um pouco mais madura nesse aspecto, eu não faria, né, e isso eu não estou falando agora, porque, né, eu já estou com uma distância do ocorrido, não, pouco tempo depois que eu casei, que eu vi que não era uma coisa boa pra mim, nem pra minha mulher na época nem pra meus filhos, tanto que acabamos nos separando, se eu fosse meus pais eu teria, legal, tudo bem, assume a criança, ela não tem nada a ver com isso, agora, casar, cara, como é que você casa desse jeito, né, não é legal. (Dionísio)

Dionísio era, já no início da década de 1980, um pai de família e com responsabilidades perante a sociedade. Sobre o início de sua vida, sua família e seu trabalho, Dionísio se apega à sua crença, que será lembrada ao longo de suas recordações sobre sua trajetória de vida na empresa:

Eu creio que Deus tá no controle de tudo, embora que a gente seja responsável, né, isso é o grande desafio da doutrina, da teologia, essa conciliação da soberania de Deus com a responsabilidade humana, mas a gente é responsável pelos atos que a gente comete. (Dionísio)

Dos relatos que Dionísio fez antes do trabalho no banco, percebemos que sua autoconstituição como ser individual, imbricada com o seu ser social, que, condicionadas e determinadas por cada forma particular de entificação humana (VAISMAN e ALVES, 2009), já estava em mutação. Da idade juvenil para a idade adulta, de acordo com as regras estabelecidas pela sociedade, criou seu discurso subjetivo e, a partir disso, começou a agir para alterar sua realidade.

Dionísio, ao negar sua dependência financeira dos pais e posicionar-se como mantenedor de uma família demonstra que, para ele, não ser dependente é viver do seu próprio trabalho. Assim, ele reinicia o processo de movimento de constituição da classe trabalhadora. Já produzido como força de trabalho, Dionísio vê, em sua independência, a responsabilidade de produzir nova força de trabalho dentro do aspecto cultural de sua tradição familiar. Da transição de depender da força de trabalho dos seus pais para a dependência da venda de sua própria força de trabalho, tem-se a promessa de liberdade produzida pela exploração do seu trabalho.

4.1.2 1983 a 1991 – Era da corrida pela carreira

Dionísio, assim como todos os novos funcionários da instituição financeira, realizou um determinado tipo de processo seletivo, o concurso público, para trabalhar na empresa. Ingressou em 1983, época de ditadura militar no Brasil, governo do presidente João Figueiredo. Nessa época, a economia do país estava frágil. Em maio desse ano o Brasil fechou o primeiro acordo com o FMI, no qual uma das cláusulas previa a contenção da inflação, que já era uma realidade desde o início da década de 1980. Como a inflação não foi contida, o FMI considerou o acordo descumprido e suspendeu as parcelas do empréstimo concedido ao país. Após esse evento, outros seis acordos com o FMI foram firmados, e todos descumpridos. Essa época de recessão ampliou o desemprego e a pobreza, já que os recursos do país eram utilizados a serviço da dívida externa (SOUZA, 2009).

Esse contexto ampliava o interesse das pessoas para estudar por um concurso público, que, com o atributo da estabilidade, intensificava a perspectiva de segurança em uma condição tão turbulenta de garantia de trabalho. Dionísio, incentivado pelos colegas de trabalho, dedicou-se para atingir o objetivo de passar no concurso e enfrentou, antes mesmo de iniciar seu trabalho, a concorrência de dezenas de outras pessoas que também desejam a vaga. Na época, havia feito três concursos diferentes e passou nos três. Nos depoimentos de história de vida, essa forma de ingresso na empresa é considerada como “isonômica” e permeada de critérios “objetivos” para a escolha do candidato, permitindo o “acesso de todos”.

Contudo, em um contexto econômico como aquele (e ainda hoje), o acesso a determinadas carreiras via concurso público já indica uma seleção daqueles que, em decorrência de suas condições de vida, tiveram mais tempo, dinheiro e oportunidades de estudo. Nesse caso, a aptidão para o sucesso já está permeada pela materialidade que envolveu a família e o “candidato” desde o seu nascimento.

Temos o caso de Apolo que, nessa mesma época, ingressava na empresa como menor aprendiz, resultado de um processo de seleção em uma escola pública, que identificava os alunos com melhores notas para “trabalhar” na empresa. Essa modalidade de ingresso na empresa foi comum até o fim da década de 1980 e, esses funcionários são percebidos até hoje de forma diferenciada pelos colegas, pelo tempo que possuem de empresa e pela identificação que desenvolveram com o banco. Apolo vinha de uma família pobre e, trabalhando no banco, ajudava a pagar as despesas da casa.

O discurso da meritocracia começa a se formar desde então, a partir do primeiro contato com a empresa e é reforçado ao longo de sua trajetória de trabalho, como veremos ao longo dessa análise.

Voltemos a Dionísio. Após ter opção de escolher três empregos estáveis, escolheu a instituição financeira e, em suas palavras, “tomou como coisa séria” e decidiu fazer carreira na empresa. Assim, antes mesmo de começar a trabalhar, Dionísio tinha um ideário sobre a empresa. Esse ideário aparece em seus relatos como construído por seus colegas de trabalho, mas podemos ampliar essa percepção para a sociedade da época. Considerando a concretude das condições de trabalho no Brasil da década de 1980, chamada *a posteriori* de década perdida, Dionísio, já pai de família, conseguiu ser aprovado e trabalhar em uma empresa cuja estabilidade no emprego era um atributo valorizado pela sociedade à época.

Em 1983, o sistema de cargos na instituição financeira era bem diferente do adotado por ela atualmente. O concurso era realizado para nível básico e, após dois anos, o funcionário podia participar de um concurso interno para ter acesso ao nível médio e o superior. O perfil do bancário daquela época era de um profissional que deveria conhecer os diversos procedimentos internos e ser extremamente detalhista e organizado em relação às rotinas operacionais. Vale lembrar que não havia sistemas informatizados na época. Os controles de

entradas e saídas de dinheiro na conta dos clientes era manual, em fichas e o controle do dinheiro físico também era feito de forma semelhante.

Retornando à questão econômica, a instituição financeira, naquela época, vivia um período de lucratividade alta. Como “banco do governo”, servia como um investimento para a economia do país e seu lucro era utilizado para auxiliar no pagamento da dívida externa. Um documento da empresa remete aos anos 1984 e 1985:

Em 1984, (a empresa) registrava lucro líquido 278% superior ao do ano anterior, graças ao controle sobre aplicações e fiscalização de despesas, e ainda fôlego extra da oferta pública de 2,9 bilhões de ações, incorporando em 13 dias 273 mil novos acionistas. Mais tarde, esses indicadores otimistas iam-se mostrar frágeis. As atividades do Banco estavam condicionadas pela participação em acordos de refinanciamento da dívida externa brasileira e nos compromissos assumidos pelo governo com a comunidade financeira internacional. Em 1985, os ativos d(a empresa) eram cerca de 78% da posição registrada em 1978. (DOC1)

A instituição era um investimento para fazer frente às obrigações do país frente aos seus devedores externos, e não para o desenvolvimento social do país. Para a população brasileira, portanto, o impacto do período foi severo. A transição para a democracia no país se deu com um estado falido, depois de décadas com um crescimento econômico forjado pelo déficit público. Entre 1980 e 1984, a inflação estava a 200% ao ano e a renda *per capita* havia diminuído 13%, voltando ao patamar de 1976. Também nessa época houve uma redução na concessão de créditos à população pelos bancos oficiais e uma redução da indexação dos salários, fragilizando ainda mais a classe trabalhadora (SOUZA, 2009).

O tempo de vida de Dionísio coincidia com os tempos de mudança da instituição financeira. Escolher a estabilidade e a estratégia de investir na carreira estava “dando certo”. Enquanto foi necessário concluir o estudo na universidade, conseguiu trabalhar em um local que fosse possível conciliar as duas tarefas. Os serviços internos de compensação e processamento de documentos exigiam um grande número de funcionários. Àqueles que estavam estudando em alguma faculdade, em sua região, restava o serviço noturno.

Eles jogavam para os [setores internos] o pessoal mais jovem. Atendia a ambos os interesses (Dionísio).

Era um bom acordo entre as partes para Dionísio. Conseguia trabalhar, ter sua renda e sustentar sua família e também estudar. Vários colegas não tinham interesse por esse trabalho e pelo horário. O uso do termo “jogava” não é gratuito. Atividades repetitivas naquela época eram destinadas àqueles que eram rotulados como “sem interesse” pela empresa, já que não podiam “se dedicar totalmente”, preferiam estudar.

Era uma época em que gerentes em agências do interior moravam em residências da empresa e que viviam em função dela em tempo integral (veremos que isso não se alterou após três décadas, apenas os mecanismos acionados para essa dedicação exclusiva foram alterados). Além de Dionísio, Apolo e Héstita narram que, naquela época, quem pretendia estudar não estava “comprometido o suficiente” com a instituição. Sob essa situação, Apolo, no início de sua carreira, teve diversos problemas em relação a realizar o curso superior. Como trabalhava e estudava em cidades distintas, não podia se “dedicar” ao banco e sofreu retaliações de seu gestor imediato em relação a isso. Mas Apolo insistiu, manifestando-se conhecedor da legislação trabalhista (cursava Direito) de que não era obrigado a fazer horas-extras.

Naquela época, o diploma universitário não agregava valor ao trabalho operacional que o banco demandava e, muitas vezes, a realização de horas-extras era necessária. Mas isso iria mudar em menos de uma década.

A carreira era completamente diferente do que é hoje. Não havia uma coisa estruturada. Não era sistematizada, normativa. Muito na força de vontade da pessoa, dedicação. Ser universitário depunha contra a gente. A cultura era de dedicação total e exclusiva à empresa. (Dionísio)

Dionísio era jovem e, depois de formado, com disponibilidade para mudar de localidade com sua família, não pensou duas vezes antes de aceitar “o desafio” de se mudar para o interior. Questionado sobre o impacto das mudanças de cidade sobre sua família, Dionísio disse que não havia problemas, mas, seu processo de separação iniciou após uma mudança de estado.

Como estava trabalhando na capital, diversos outros funcionários, que trabalhavam no interior do estado, queriam fazer permuta. Suas famílias haviam ficado na capital e esses funcionários estavam dispostos a migrar para um cargo inferior, desde que voltassem a trabalhar na capital. Assim, com menos de três anos de trabalho na instituição financeira, Dionísio teve sua

primeira promoção, o que era incomum para aquela época. Migrou para trabalhar em uma cidade a 125 km da capital, para uma agência com menos de 10 funcionários.

O banco tinha aquele negócio de concurso pra nível superior da carreira administrativa, eu acabei fazendo, passando, e aí você se habilitava a uma comissão melhor, e aí eu fui para o interior do [estado], minha primeira comissão. (...) E a família junto. Quando foi nesse período, que eu fui para [a cidade], aí começou o processo de separação. (Dionísio)

Essa disponibilidade também foi importante para o alcance dos objetivos de carreira de Dionísio.

Durante o Governo de João Figueiredo, foram criadas mil agências em mil municípios de pequeno porte, o que fazia parte de sua política de governo. A estrutura das agências era muito enxuta, por essa razão poucos funcionários trabalhavam nessas agências. (Dionísio)

Como poucas pessoas trabalhavam nessas agências do interior, de menor porte, Dionísio teve a “oportunidade” de aprender diversos trabalhos, já que substituía o supervisor, que se ausentava do trabalho com frequência porque a esposa estava doente. O supervisor não morava na mesma cidade em que trabalhava e, às vezes, logo quando chegava ao trabalho tinha de voltar para casa. “Todos na agência sofriamos muito com ele. Partilhávamos muito de perto o sofrimento dele”. O supervisor desistiu da comissão tempo depois para voltar para a cidade dele.

Vamos nos deter um pouco na situação que Dionísio relatou sobre o colega supervisor. Suas condições objetivas, a doença de sua esposa, condicionaram sua decisão em retornar para sua cidade e desistir, mesmo que momentaneamente de sua carreira. Os colegas, mesmo solidários com a situação, não tinham alternativas para que o supervisor continuasse em seu cargo mesmo mudando de cidade, na agência de destino. As regras eram claras a respeito disso e, nem em casos de doença na família, havia a possibilidade de manutenção da função. O colega de Dionísio, por problemas familiares, possui obstáculos para continuar progredindo na carreira. A empresa não possui mecanismos de apoio ao trabalhador em relação aos seus problemas pessoais. A alternativa é o pedido de descomissionamento⁵.

⁵ A carreira da instituição financeira não prevê estabilidade nas funções. Portanto, caso um funcionário tivesse uma necessidade de migrar de cidade na qual não existiam vagas para sua função, ele só poderia fazer a migração caso existisse uma vaga do cargo técnico da base da estrutura de cargos e salários da instituição.

Dionísio, após aprender o serviço desse colega, se sentia preparado para a função e foi nomeado logo quando foi criada uma segunda vaga na agência para o cargo de supervisor, por indicação⁶ do gestor. Dionísio, pelo valor que declara ter pela família, faz questão de dizer que não ficou no cargo do colega que desistiu da comissão. Ao mesmo tempo, reforça essa transição como um grande destaque perante os demais colegas.

Eu tinha 3, 4 anos de banco. Naquela época não era comum nem ser caixa de banco com 3, 4 anos de banco. Eu já era supervisor (Dionísio).

A partir do momento que decidiu que iria fazer carreira na empresa, dedicou-se a aprender o máximo de atividades possíveis, mas sem abandonar o curso superior. A repetição e monotonia do serviço operacional começaram a despertar em Dionísio a vontade de mudar. Houve uma oportunidade em que ele participou de uma entrevista por telefone, e se lembra do preconceito que sofria por ser muito “novo de banco”:

Ele fez uma pergunta que me irritava muito na época: quanto tempo você tem de banco? Eu fui muito atrevido: Conheço gente que tem 5 vezes mais tempo de banco que eu e trabalha 10 vezes menos. Ele falou: não, é por que... Não sei, você, é muito novo... Eu ficava irritado porque, confundiam tempo de banco com capacidade de trabalho. Pode falar de experiência, mas não de capacidade de trabalho (Dionísio).

Dionísio sentia esse preconceito em relação às suas ambições serem incompatíveis com o seu tempo de empresa e sua idade. Mas ele não desanimava, afinal, queria fazer carreira. A instituição, por sua vez, passava por problemas decorrentes da mudança de sua atuação no mercado.

Ocorreu aquela que é considerada por alguns analistas “a mudança mais dramática na história mais recente d(a empresa): a perda da conta movimento”. Através dela, ele tinha acesso automático a recursos do Tesouro, mais precisamente, à emissão monetária por parte do Banco Central, o que lhe garantia grande liberdade de ação no mercado e grande lucratividade. A contrapartida desses benefícios era o custo de não poder atuar em todos os segmentos do mercado. Com o fim dessa conta, os gerentes do Banco se deparavam com algo se não inédito, pelo menos incerto: a necessidade de captar recursos no mercado e atuar à semelhança dos bancos privados. (DOC 2)

⁶ O funcionário não podia ser nomeado pelo próprio superior, era necessário realizar uma indicação à área que era responsável pela gestão da rede de agências e aguardar autorização.

Após essas mudanças ocorridas em 1986, já na época do governo do presidente José Sarney, o nível médio da carreira foi extinto, permanecendo somente o básico e o superior. Dionísio foi beneficiado com a mudança, realizando o concurso interno diretamente para o nível superior⁷ e sendo aprovado. Ele se recorda de muitas realizações ao longo de sua carreira no período. Sente muito orgulho de ter trabalhado com processos considerados inovadores para a época e acredita que contribuía muito para aquilo que a empresa queria naquele momento, uma proximidade com os clientes.

O banco começou a criar o modelo novo, o cliente entrava na agência e encontrava na agência um monte de gente para atender. Já era um modelo muito parecido com esse atual. Ao final da década de 80. Isso o banco começou em Brasília, no Rio, mas [o gerente] viu aquilo e montou a agência assim, por conta e risco dele. (Dionísio)

O imaginário de um “bom gerente” para uma “nova era” começa a ser formado por Dionísio. Aquele gerente que havia conduzido a entrevista por telefone viria a ser o seu “modelo”. Um profissional com autonomia, criativo, que corre riscos calculados, influente, respeitado e que faz coisas além do que a empresa demanda para ganhar mais visibilidade (para si) e proporcionar mais lucro (para a empresa).

[O gerente] era muito respeitado, tinha essa facilidade de relacionamento com várias instâncias do banco e ele conseguiu convencer a superintendência, a engenharia, ele fez a agência. Acho que nem [na capital] na época tinha uma agência daquele tipo. E ficou um espetáculo: mais confortável, mais bonita, causou um impacto na comunidade. Ficou bacana. Nós compramos, por conta nossa, o primeiro microcomputador para a agência. Fizemos uma cota, dividimos o computador em mil cotas de 1 não sei o quê, não era real... E aí cada um falou, ah, eu quero 10 cotas, 20 cotas, para nos ajudar em determinados processos para liberar a gente. Essa era a visão do cara. O cara era um visionário. Na época que a maioria dos administradores que não tinha nada a ver com o negócio (Dionísio).

Dionísio parece não perceber, mas o sentido de “ser visionário” significava, na prática, que os funcionários tinham que pagar pelas inovações que seu gestor modelo queria fazer. Para ser pioneiro, o gestor não podia esperar que a modernização tecnológica programada pela empresa chegasse até a cidade, e, para isso, os funcionários deveriam contribuir financeiramente. Dionísio não narra se houve funcionários que não aderiram à proposta do gestor, porque, na verdade, considerava que a ação era justificável para responder à rapidez das mudanças do mercado bancário.

⁷ Na regra anterior, Dionísio deveria fazer primeiro o concurso para o nível médio.

A concorrência no mercado financeiro torna-se cada vez mais acirrada. Exige novas habilidades e conhecimentos para operar efetivamente no ramo da intermediação financeira. O Banco precisa ser tempestivo na concepção e apresentação de produtos e serviços. (DOC 5)

O modelo muda e o contexto começa a indicar que os funcionários mais experientes, com uma visão do banco dos idos de 1960, teriam que se adaptar, ou correr o risco de extinção. Mas Dionísio tinha menos de uma década de empresa e sua primeira oportunidade de ser gestor aparece por indicação do seu gestor modelo. O banco de talentos retrata a tecnologia disponível na época:

Era mais ou menos assim, você preenchia um cadastro, manual, não tinha nada no sistema. Na máquina Olivetti. Você preenchia aquilo lá, botava uma fotografia sua, e você tinha que indicar três administradores dos quais pelo menos um tinha que assinar de próprio punho aquele formulário seu dando um parecer a seu respeito. Você indicava três e um tinha que ir lá e dizer: não, realmente é isso, e tal... E eu não sabia que isso estava rolando e [o gerente] me chamou uma vez na gerência e disse: ó, preenche isso aí que eu vou te indicar para ser gerente (Dionísio).

Interrompemos a história de Dionísio para informar que Héstia começou a trabalhar na empresa, no fim de 1987. Já havia concluído sua graduação e tinha tentado atuar na área de sua formação. Conta que o banco a surpreendeu muito, que a atividade bancária não era o que ela havia pensado. Exigiu dela muita energia no início e que foi lhe “puxando” cada vez mais.

Enquanto Héstia “descobre o banco”, Dionísio já está em vias de se tornar gestor, no final do ano de 1990, no governo do presidente Fernando Collor de Mello, quando o superintendente do estado lhe telefonou. Dionísio, no processo, identifica profissionais que considera referência, e vai criando modelos para si.

Deus me abençoou com umas figuras maravilhosas no início da minha carreira do banco, pessoas assim, inspiradoras. E esse cara, o superintendente do estado, esse cara era um... Cavalheiro, minha esposa, assim, uma admiradora confessa. Eu era assim, contaminado, porque ele se parecia fisicamente com o meu pai. Não era isso não, era cavalheiro, um cara que eu fui nomeado e ele falou pra mim. Estou te nomeando, você vai para a agência tal (Dionísio).

Enquanto a trajetória profissional de Dionísio avançava, conseguindo novas posições na empresa, os índices de desemprego do Brasil iam aumentando. Entre janeiro de 1985 e dezembro de 1989, a taxa média de desemprego foi de 6,72% (PIRES, 2010). Entre 1985 e 1992, houve diversas tentativas governamentais para conter o processo inflacionário e buscar

retomar o crescimento do país. Esse período representa a maior crise econômica da história do Brasil após sua independência de Portugal. Os diversos pacotes econômicos da época, dos planos Cruzado ao Collor, não conseguiram atingir os objetivos propostos. Entre janeiro de 1990 e dezembro de 1992, o índice de desemprego foi de 8,08%. (PIRES, 2010).

Dionísio não cita em nenhum momento de sua história alguma participação em movimentos sindicais. Afinal de contas, Dionísio não sofria com as crises que a maioria dos trabalhadores brasileiros vivia. As reivindicações cresciam, os movimentos grevistas eram fortes, mas sem sucesso real:

Livres das restrições impostas pela ditadura militar, os trabalhadores brasileiros organizaram greves reivindicatórias por reposições salariais nas principais categorias profissionais, dentre eles metalúrgicos, bancários, petroleiros, químicos e funcionários da administração pública, direta e indireta. O grau de indexação da economia, no entanto, não permitia que os reajustes salariais fossem suficientes para garantir o poder de compra dos trabalhadores. No mesmo momento em que ocorria o aumento salarial, os empresários reajustavam os seus preços de forma a anular, senão diminuir, em termos reais, as conquistas do movimento sindical (PIRES, 2010, P. 274).

Por outro lado, o “sucesso” de Dionísio era real. Ele compensava a perda do poder de compra do salário pelo aumento decorrente na progressão na carreira. Progressão que não viria por nenhuma conquista sindical. Essa saída é a utilizada, até a atualidade, pelos trabalhadores do setor bancário. Adicionada à volatilidade do cargo de gestor e ao medo da perda de comissão por associação às lutas sindicais, essa saída reforça a noção do indivíduo racionalmente egoísta e enfraquece o poder coletivo de luta por melhores condições salariais para todos.

Assim não havia crise para Dionísio. A instituição financeira em que trabalhava, após a reestruturação bancária, necessitava de promover a “revisão do modelo de formação gerencial. A ênfase passa a ser o negócio.” (DOC 5). Em 1992 foi convidado a ser instrutor da empresa na área de desenvolvimento humano:

A história do educador também merece uma citação de honra ao mérito, foi uma coisa que eu adoro e eu descobri isso muito cedo, descobri isso fazendo curso no banco. E aí vários colegas, que na época se chamavam instrutores, vários, perguntavam assim, você não pensa ser instrutor não? Uai, penso. Não tive a oportunidade. Aí apareceu a oportunidade, nós naquela época fazíamos concurso nacional, de provas, depois se passasse na avaliação comportamental (...), eu fiz concurso para duas disciplinas Administração do Fator Humano, que veio desembocar no Gestão com Equipe e Relações Interpessoais no Trabalho. (Dionísio)

A preocupação da Diretoria de Gestão de Pessoas na época era formar profissionais preparados para o novo mercado. Os cursos, antes ligados ao comportamento ou ao desenvolvimento técnico para realizar determinadas tarefas, foram revisados para servir às novas demandas da empresa. Com a abertura econômica ao exterior proporcionada pelo breve governo do presidente Fernando Collor de Melo, havia uma corrida pelos bancos por atualização de sua estrutura e preparação dos funcionários.

Mesmo os cursos da “área comportamental” ganham roupagem nova, que demonstra a ênfase no resultado econômico. O termo autodesenvolvimento (...) sinaliza a importância do esforço individual como alternativa à capacitação profissional. O treinamento para a vida em grupo fica subsumido às atividades, que mesmo explorando conteúdos de natureza financeira, baseiam-se em técnicas de ensino socializado. (DOC 5)

Ser instrutor representava um reconhecimento da habilidade técnica do funcionário, já que o processo seletivo interno era longo e considerado difícil e poucos funcionários eram considerados aptos para a tarefa. Dionísio, nessa oportunidade de seleção, conhece diversos colegas de lugares diferentes do país e, assim, vai ampliando sua rede de “amizades”.

Naquela época era um concurso nacional, né, fazia um concurso de provas escritas, depois tem a avaliação técnico-comportamental, depois tinha o curso de linha e depois tinha o Curso Formação de Instrutores. Isso na avaliação técnico-comportamental conheci alguns candidatos e, conheci um colega que era coordenador de equipe (...) na Superintendência [do estado] e aí, nos conhecemos, foi um dia inteiro em Brasília, mas sabíamos que os que fossem aproveitados já tinha data para voltar para fazer o curso de linha em Brasília com os educadores formadores, na época instrutores, né para fazer o curso de linha (Dionísio).

A seleção dos funcionários que iriam exercer papel de instrutores⁸ era feita com critérios rígidos, cobrava-se o conhecimento pedagógico instrumental e a postura de representação da empresa, pois, o funcionário estaria em sala de aula repassando um discurso no qual a adequação ao novo cenário competitivo era uma “obrigação” dos funcionários treinandos. O termo “vestir a camisa”, nesse contexto, faz todo o sentido. No caso dos treinamentos da área comportamental, um gestor, que vive o dia a dia e conhece a atividade real nas agências, ao ensinar para outros candidatos a futuros gestores, cria um vínculo entre instrutor e aluno, além de transmitir uma aura de legitimidade ao discurso da empresa.

⁸ O termo instrutor foi cunhado na época da ditadura militar e, após revisão da política de educação do banco, foi alterado para educador.

O AFH⁹ constitui um marco no sentido de inaugurar uma forma de conceber os cursos que trabalham as relações interpessoais, adotando abordagem que busca, de forma mais enfática, levar o participante a estabelecer vinculação mais direta entre o papel das relações humanas, a produtividade e os resultados. (DOC 5)

Dionísio também explica como a capacitação estava relacionada com a ascensão profissional na época:

O curso de linha também era eliminatório do processo, porque o curso era o AFH que seria o embrião da bolsa de gerentes¹⁰, né. O AFH ele inclusive o desenho inicial dele era que ele fosse eliminatório, eram 80h aula de curso, 10 dias úteis de 8 h e tinham 3 momentos de *feedback* o curso deveria ser ministrado por dois educadores, nunca foi. E, esses *feedbacks* eram o que ia definir se os participantes iriam compor a bolsa da gerência média ou não. (Dionísio)

Dionísio continuava fazendo um percurso diferente da maioria dos trabalhadores do país: seu salário e seu reconhecimento na empresa iam aumentando. Devido a sua disponibilidade para mudar de cidade ele acelerou o processo de sua ascensão profissional. Conseguiu, em menos de 10 anos de empresa, se tornar gerente, o que era pouco usual na época. Apenas para exemplificar, Apolo conseguiu, após 17 anos, tornar-se gerente de agência e Héstitia só foi promovida após 20 anos de empresa. O processo de transformação de sua mercadoria, de trabalho técnico para trabalho de controle, foi acelerado, e esse movimento viria a acelerar ainda mais nas próximas décadas. Por considerar uma informação atemporal, vejamos o que a empresa fala sobre carreira em seu documento produzido em 2011:

O dicionário Aurélio apresenta algumas opções de significados para a palavra carreira, entre elas, duas que nos são bem familiares: ‘esfera de atividade’ e ‘profissão’. O que nem todos sabem é que a expressão tem origem no latim. Vem de ‘via carraria’, que significa estrada para carros. Só do século XIX em diante começou a associar-se com trajetória profissional. (DOC 4)

A carreira, como trajetória profissional, permite idas e vindas, como o que ocorreu com o colega supervisor de Dionísio. Dionísio, pela sua narrativa, percebia sua carreira como uma linha reta e ascendente, assim como Apolo, Héstitia e Atena (que ainda vai entrar na história), que abordam a carreira em seus depoimentos, com a mesma determinação e vontade de “fazer

⁹ Sigla para “Administração do Fator Humano”.

¹⁰ O Programa Bolsa de Gerentes foi implantado em maio de 1991 que pretendia abarcar um conjunto de ações de capacitação para “preparar a o funcionário para participar do segmento da administração do banco como agente de desenvolvimento da organização” (DOC 5)

carreira” de Dionísio. Esse tema é permeado de muito orgulho e também de frustração. Com poucas variações, demonstram tudo o que fizeram ao longo da vida profissional para demonstrar o valor que a mercadoria deles, a força de trabalho, possuía. Garantir que esse valor fosse reconhecido exigia posturas diferenciadas que envolviam trabalhar fora da jornada de trabalho, estudar os cursos da empresa também fora da jornada, enfim, garantir sua empregabilidade que, apesar de não saberem, no futuro, estaria ameaçada. Movimentos no país já indicavam que era uma questão de tempo para que a empresa fosse a próxima a sofrer cortes de postos de trabalho:

Em janeiro de 1991, os salários reais eram 36,5% inferiores aos de janeiro do ano anterior. As demissões em massa (294 mil apenas na indústria de São Paulo, de março de 1990 a fevereiro de 1991) diminuíram o poder de barganha dos trabalhadores, para recuperação das perdas. O governo Collor demitiu 134.103 servidores em 1990 (abaixo de sua própria meta de 360 mil) e colocou “em disponibilidade” (ganhando sem trabalhar) 55.573 funcionários. Para diminuir o número de servidores, que era de 1.440.253, quando tomou posse, contou ainda com 45.163 aposentadorias. (DOC 2)

Dionísio, nessa época, já havia se separado de sua primeira esposa e havia conhecido uma colega de banco com quem veio a se casar.

Nós trabalhamos muito tempo, desde que nos conhecemos, juntos, na mesma agência, não tinha jeito, era gerente de cidades do interior, não tinha 2, 3 agências. Só veio acontecer isso [na cidade] que, tinha 4 agências, mas mesmo assim ela ficou, como a agência que eu estava, uma agência muito grande, ela ficou lá na agência, eu nem sabia o que que ela estava fazendo, eu não tinha tempo, nem de, só vivia de fazer negócio, graças a Deus, então tinha lá o chefe dela¹¹. (Dionísio)

Para o processo de sua carreira, “ser homem” era também uma vantagem para Dionísio. E, com uma esposa também bancária, sua mobilidade continuava a ser um atributo valioso para seus objetivos de carreira. Para exemplificar essa condição vantajosa de ser do sexo masculino, temos o caso da Héstia. Após “descobrir” o banco e se “apaixonar” por ele, sofria discriminações a cada degrau que ascendia na carreira. Com pouco tempo de banco, ao ter sua primeira promoção, foi acusada pelos colegas de ter relações sexuais com o primeiro gestor. Ao tentar promoções para primeiro gestor de agência, tinha como requisito não sair de sua cidade para não prejudicar a formação de seus filhos e o convívio deles com os demais

¹¹ Dionísio não era o chefe imediato de sua esposa. Havia um gestor intermediário na hierarquia de comando.

membros da família, avós, tios e primos. Seu primeiro marido, também funcionário da instituição financeira, pelas narrativas, pareceu-nos ter ciúmes da carreira de Héstia.

Voltemos a Dionísio e sua segunda esposa. Na época de mudanças turbulentas para o funcionalismo da empresa, eles seguiram junto em suas trajetórias de vida. Essas mudanças, que envolveram demissões e recolocações, conforme veremos a seguir, foram implementadas pela empresa de forma repentina. Vejamos o que o próprio banco publicou a respeito da época:

As palavras-de-ordem “mudanças”, “reformas” e “modernização” eram bastante difundidas desde quando se iniciou o desmanche do Estado desenvolvimentista. O governo Collor apenas reforçou seu uso. Afirmava-se, no discurso neoliberal, que “era chegada a hora de jogar fora o entulho da era Vargas”. Nesse subentendia-se estar a “missão social” das instituições financeiras públicas federais. Mensagem da alta administração do (banco) reconhecia que “desligar funcionários é algo que não faz parte da tradição do Banco e por isso pode causar perplexidade”. Mas insistia em que “o Banco não tem como garantir empregos”. Deixava claro que aquilo que fazia parte da tradição não podia ser mais sustentado. Imaginava estar construindo uma nova empresa. Para isso, tinha o objetivo de “desconstrução das tradições”. Não se desejava mais os estreitos vínculos entre a empresa e o Estado que influíram, decisivamente, no estabelecimento dos comportamentos individuais e coletivos de seus empregados. Ela definia o perfil dos funcionários desejados. Seriam aqueles que se adequassem, em número e comportamento, à nova arquitetura organizacional, ao reforço da política centrada em resultados, com foco no cliente e voltada para a competição no mercado. (DOC 2)

O que percebemos dessa época, a partir das narrativas e dos documentos, é uma busca por mudar a percepção da empresa e de seus trabalhadores, para eles mesmos e para toda a sociedade. Os imperativos do mercado concorrencial seriam utilizados de forma mais explícita para a lógica da carreira e as reestruturações dariam um recado para toda a sociedade: o Brasil está em uma nova era, rumo ao “verdadeiro” progresso, representado pelo desenvolvimento econômico.

Preparamos um resumo no quadro a seguir sobre as condições de trabalho antes do processo de reestruturação que se seguiria, vivenciada por gestores que classificamos ser da “Geração Pré-Dionísio”, representando os trabalhadores-gestores que ingressaram na empresa na década de 1960. Essas condições geravam gestores técnicos, cuja subjetividade constituída fazia deles controladores de processos operacionais, que, limitados ao processo interno da empresa de controle, eram pouco voltados aos clientes e a realização de negócios.

Quadro 2 – Condições de Trabalho da Geração pré-Dionísio

	Condições de Trabalho - Geração pré-Dionísio (Gestores que ingressaram na instituição financeira na década de 1960)
Mercado bancário	<ul style="list-style-type: none"> • Pouca concorrência; • Cliente é quem procura banco por necessidade.
Produtos	<ul style="list-style-type: none"> • Pouca diversidade; • Produto principal: Conta corrente
Grau de informatização	<ul style="list-style-type: none"> • Baixo, com controle de entradas e saídas em conta corrente e no cofre da agência realizado manualmente.
Características do trabalho do gestor	<ul style="list-style-type: none"> • Poder de representação do banco perante a comunidade; • Vários funcionários por agência devido ao grande volume de atividades operacionais; • Distanciamento do gestor em relação aos trabalhadores técnicos.
Condições de trabalho do gestor	<ul style="list-style-type: none"> • Moradia do gestor custeada pela empresa em pequenas cidades, normalmente próximo à agência. • Foco: organização do trabalho e controle dos processos operacionais, evitando reclamações dos clientes.

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

E assim inicia-se uma nova década para Dionísio, ávido por fazer um bom trabalho e se destacar.

4.1.3 1992 a 2006 – Era do SER gestor

Depois de narrar eventos que mostram muita dedicação ao trabalho e à sua ascensão na carreira, Dionísio conta sobre sua viagem para a capital para ser treinado, já que o banco oferecia uma relação de cursos obrigatórios para novos gestores e ele deveria ser capacitado. Foi quando teve a primeira oportunidade de se reunir com o superintendente do estado, cargo posicionado um nível acima ao gerente de agência. Agendou o encontro com antecedência e, assim como aconteceu no contato com seu primeiro gestor modelo, Dionísio começa a reconhecer características no seu novo chefe que lhe agradavam:

Cheguei lá, a secretária já sabia, já estava agendado. Estava na sala de espera. Ele saiu do gabinete, e virou para a secretária: eu só atendo se for o presidente do banco e o governador do estado nesses próximos 45 minutos. Aí eu aprendi mais uma: a etiqueta corporativa. O cara tá te dizendo que te dá atenção, afinal de contas você marcou uma reunião com ele, já te disse o tempo que ele dispõe para você e deixa claro que realmente vai se ocupar com aquilo. E aí nós conversamos durante 45 minutos e já houve uma identificação muito grande entre eu e ele. Questão de negócios, acho que a gente ficou relativamente perto, o que era muito incomum há 20, 30 anos, a superintendência ter proximidade com as agências. Hoje é muito próximo. Sei lá, há 10 anos pra cá, um pouco mais... Mas há 20 anos isso não era absolutamente comum o superintendente ter essa proximidade e ele tinha, não era só comigo (Dionísio).

Dionísio via com bons olhos essa aproximação dos superiores hierárquicos. Apesar de ele estar se referindo à relação entre o superintendente estadual e os gerentes de agência,

atualmente, tanto a relação entre os gestores de agência com os superintendentes estadual e regional são próximas, muito em função dos mecanismos de controle adotados, como veremos mais à frente.

A economia brasileira continuava na crise da inflação. A empresa continuava com suas estratégias de adequação de pessoal, tanto em relação a remuneração quanto a quantidade e conhecimentos:

Os primeiros esforços foram na direção de “negociações trabalhistas mais maduras, deixando para trás um passado marcado por greves”. Três conquistas importantes do período foram a modernização da política de pessoal, a recuperação do Plano de Cargos e Salários, embora os níveis de remuneração continuassem distantes dos praticados antes do governo Collor, e o Programa de Treinamento para Altos Executivos, moldado para preparar profissionais capazes de enfrentar a acirrada concorrência. O número de funcionários, que tinha novamente se elevado de 1992 para o ano seguinte, de 120.229 para 125.894, foi reajustado, em 1994, para 119.380. (DOC 2)

Podemos traduzir o termo entre aspas “negociações trabalhistas mais maduras” como negociações desfavoráveis aos trabalhadores, negociadas sob a ameaça de privatização da instituição financeira, em que a opção era a demissão de funcionários para garantir a eficiência e manutenção do governo como acionista majoritário da empresa. Após uma série de planos de ajuste econômico, foi criado o Plano Real:

O plano de ajuste econômico brasileiro implementado em julho de 1994, conhecido como Plano Real, provocou profundas mudanças na economia do país, em especial no Sistema Financeiro Nacional. As medidas econômicas resultantes do Plano Real impactaram sobremaneira (a empresa), obrigando-o a passar por profunda reestruturação nas mais diversas áreas e setores. O resultado d(a empresa) em 1995 e 1996 gravitou ao redor da gestão do crédito: a inadimplência provocou impacto total negativo de R\$ 8,1 bilhões, enquanto o efeito negativo da valorização do Real foi de R\$ 1,3 bilhão. (DOC 1)

Como gerente de agência em cidades de pequeno porte, Dionísio sentiu o poder que o cargo lhe proporcionava diante seus colegas. Sua subjetividade estava sendo constituída num processo de conquistas e desafios. Dionísio sentia-se compelido a controlar a força de trabalho dos seus comandados e contribuir para que o clima de trabalho fosse o melhor possível. Assim, todos os envolvidos estariam mais suscetíveis em trabalhar para atingir os objetivos do banco. Realizava reuniões para estimular a equipe a promover mudanças, assim como viu seus gestores-modelo fazendo no passado.

No final do dia eu reuni toda a equipe, equipe essa que eu conhecia a metade, que tinha trabalhado comigo, que estava lá ainda. Reuni toda a equipe e falei, olha, o aspecto físico da agência, persiana quebrada, pastilha caída, luzes queimadas, carpete sujo (...), o aspecto físico dessa agência traduz o espírito da agência e essa não é a agência que conheci. A metade das pessoas que estão aqui eu conheço muito bem e me conhecem muito bem, nós trabalhamos juntos, durante muito tempo, durante mais de dois anos. Assim, e eu estou chocado porque vocês trabalharam junto comigo com um excelente administrador, além de excelente administrador, em termos de visão de negócio de capacidade de empreender, era um cara extremamente caprichoso: tudo tinha que estar muito limpo, muito cheiroso, muito arrumado, tinha pavor de coisa suja, coisa feia na agência e aqui tá caindo aos pedaços. Nós vamos ter que reerguer a agência fisicamente e espiritualmente. (Dionísio)

Diante a sociedade, Dionísio fazia um papel impopular na época: a gestão de crédito significava na prática das agências a cobrança de dívidas dos clientes. Foi então que recebeu a primeira ameaça de morte e quando utilizou o poder de seu cargo para mobilizar o prefeito e o juiz da cidade para inibir as ameaças. Foi, também, quando percebeu que era descartável, afinal, em caso de sua morte, haveria outros para substituí-lo sem maiores problemas.

Aí o superintendente interveio: Gente, deixa eu falar com vocês. Eu fiquei sabendo que o [Dionísio] foi ameaçado. Isso não vai levar a nada, no máximo vai trazer mais complicação pra vocês. E eu vou ser muito claro, se vocês matarem o [Dionísio], eu vou colocar outro no lugar dele. E o outro vai fazer a mesma coisa. E vocês vão fazer o quê? Ficar matando gerente de banco? (Dionísio)

Nessa época, o banco havia criado superintendências em algumas regiões. O cargo de superintendente regional estava posicionado na hierarquia da empresa entre o gerente de agência e o superintendente do estado. Dionísio considerava que esse novo superintendente não gostava muito dele e procurava justificativas para isso:

Na época já tinham as regionais, fazia pouquíssimo tempo, dois, 3 meses, que as regionais tinham sido criadas. (...) Eu era um garotão de 28 anos. E aí agente andou se desentendendo, uma série de coisas, nesse período apesar de toda a dificuldade, nós conseguimos ser premiados em nível nacional duas vezes numa campanha de captação (...). Mas é, por razões que eu sinceramente, esse grande amigo meu que era o chefe do serviço jurídico lá da região falou assim que eu era na região muito topetudo. E eu acho que eu era mesmo (Dionísio).

Quando narrou o caso, Dionísio demonstrou sua insatisfação e sua surpresa pelo tratamento que recebeu do seu novo superior. Pela sua narrativa, parece-nos que sua subjetividade constituída não se abalou, continuou a realizar seu trabalho conforme acreditava. Apesar da declaração de descartabilidade, Dionísio continua narrando que valorizava o “trabalho bem feito” e que conseguiu o destaque que valorizava, não pelo superior, mas pela empresa, em um programa nacional de premiações. A agência foi reconhecida por recuperar dívidas:

No primeiro governo do Fernando Henrique Cardoso, o banco estava passando por uma crise seríssima de liquidez, mas era um negócio bravo. Tanto que o banco foi capitalizado em quase 9 bilhões de dólares na época. E aí, o FHC assume, a partir de janeiro de 1995, o banco faz uma campanha de captação em todo o Brasil e estabelece premiações muito boas para quem atingisse a meta, e quanto maior o percentual de superação da meta estabelecida pra agência, melhor a premiação. E isso era em nível nacional por nível de agência. (Dionísio)

O que subjetivamente lhe demonstrou a descartabilidade, em um determinado momento, ao invés de engendrar atitudes de resistência contra o superintendente, tencionou sua maior dedicação aos objetivos do banco. Ao mobilizar a equipe para superar as metas que a empresa estipulava, recebia prêmios que ultrapassavam a questão apenas financeira: teve a oportunidade de fazer sua primeira viagem internacional com outros colegas também bem-sucedidos. Demonstrou ao seu superior que ele até poderia tentar substituí-lo, mas não seria fácil encontrar um gestor premiado nacionalmente.

Viajamos juntos, viagem inesquecível. Não só porque eu não conhecia nada da Europa, não só pelos lugares, a viagem foi 62 colegas no mesmo voo, ficamos juntos, a viagem inesquecível. (Dionísio)

Esse é um dos pontos altos da narrativa de Dionísio. Conta com detalhes para onde foi, quais cidades, quais foram os colegas que foram junto com ele e a segunda esposa. O reconhecimento pelos esforços também são narrados por Apolo, Héstia e Atena. Destacamos a reciprocidade que Héstia sentia: “Eu percebi que eu estava me dedicando e o banco estava me reconhecendo”. As premiações reforçam uma constituição de subjetividade que vai buscar atingir os resultados que a empresa estabelece, já que o retorno envolvido, além de ser prazeroso, é um benefício concedido a poucos, reforçando o sucesso dos agraciados.

Após mais de uma década de “namoro” com a empresa, Dionísio é “convidado” a procurar outro lugar para trabalhar, sob pena de ser transferido para outra cidade aleatoriamente ou, até mesmo, perder seu cargo.

(...) Num determinado dia, que a gente teve uma reunião de administradores, com ele, com o regional, e era a época de fechar a [avaliação de desempenho], aproveitou a reunião pra fechar a [avaliação de desempenho] e a reunião foi pela manhã e após o almoço nós começamos as sessões de [avaliação de desempenho] e quando chegou a minha vez eu achei muito contraditório da parte dele, ele usou a técnica de *feedback*, elogiou muito a minha atuação, falou que era, dos gerentes com uma visão de negócio na regional, e tal, mas me deu um ultimato. Em 30 dias, se você não

arranjar um lugar pra ficar, um lugar para ir, eu vou te remover pra... Disse o nome da cidade, uma cidade que não me interessava em absoluto. Longe da família da minha esposa, numa cidade pior de onde eu estava (Dionísio).

Foi a primeira vez que Dionísio narra um fato sobre a avaliação de desempenho da empresa.

Vejamos o que a empresa diz sobre desempenho:

Desempenho nos remete para palavras como realizar, executar, atingir, atuar. Em matéria de Gestão de Pessoas, entretanto, esses verbos ganham uma dimensão ainda maior. O ponto de partida desse desempenho é a definição estratégica do que se pretende alcançar. Uma espécie de bússola indutora de *performance* alinhada aos objetivos da Empresa. Mobilizamos-nos em contexto. Somamos esforços para que o resultado alcançado seja bom para [todos os envolvidos]. (DOC 4)

Do ponto de vista do desempenho, então, Dionísio sentia-se cumpridor de seus deveres como gestor, mas, ao invés de reconhecimento recebeu um ultimato do seu superior hierárquico. Isso ocorreu durante o processo de reestruturação mais longo da história da empresa, iniciado em 1994:

Em março de 1996, em complemento ao plano de ajustes iniciado no ano anterior, foi aprovado plano de reestruturação do Banco. Esperava-se afastar a possibilidade de repetição de problemas que originaram os resultados negativos nos semestres anteriores. Entre as medidas anunciadas, destacava-se a recomposição da estrutura de capital. Pretendia-se fazer a readequação do patrimônio líquido à resolução Bacen nº 2.099/94, ou seja, ao Índice de Adequação do Capital ao Acordo da Basileia. Para tanto, seria realizada chamada de capital no valor de R\$ 8 bilhões, mediante a emissão de ações no percentual de 58,9% da posição acionária existente, em 28 de março de 1996, com garantia do Tesouro Nacional, para aquisição de eventuais sobras. Seria feita aquisição pelo [banco de] Investimentos, junto ao Fundo Nacional de Desestatização e Fundo de Amortização da Dívida Pública, de ações de primeira linha de propriedade da União, até o valor correspondente a R\$ 2,9 bilhões, a fim de minimizar efeitos sobre a dívida pública. As outras medidas contemplavam a reformulação da gestão, a melhoria da estrutura de ativos, a revisão das práticas de crédito, a modernização tecnológica, a reestruturação administrativa e novas estratégias mercadológicas. Com a reformulação da gestão, o Conselho da Administração passaria a ter sete integrantes, sendo quatro representantes da União, dois dos acionistas privados, e um dos empregados que fossem acionistas. O representante dos empregados era para ser indicado por clube de investimento – com participação mínima de 3% do capital social do Banco – formado por funcionários em atividade ou aposentados. (DOC 2)

A reestruturação da atividade bancária e sua organização repercutiam diretamente no funcionalismo da empresa:

Como parte do projeto de recuperação do [banco], a empresa lançou, em 29 de julho de 1995, o Programa de Desligamento Voluntário (PDV). Na época, o Banco estava com prejuízo acumulado de R\$ 4 bilhões e o então diretor de Recursos Humanos do Banco, [...], apresentou ao funcionalismo o Plano como “realização de um sonho”. De uma só vez, cerca de 13 mil profissionais aderiram. A empresa contava com

folha de pagamento de 140 mil funcionários, no valor de 6,5 bilhões de dólares por ano. Pioneiro, o [banco] lançou o primeiro PDV do país com o objetivo de cortar 10% de seu pessoal. (DOC 1)

Dionísio, que entendia ser bem-sucedido em suas tarefas, em seus relatos, parece que não conseguiu, na época, perceber o que ocorria do ponto de vista mais amplo: considerava ser uma perseguição do seu superior imediato, o que não deixou de ser. O superintendente escolheu aqueles gestores com quem não se identificava ou que sabia que não teria problemas para mudar de estado. Mas também haviam outras questões conjunturais que acabaram por desencadear esse cenário. Sua empresa seria a pioneira do país nas demissões em massa:

Em 1996, o Banco teve redução de 9.308 empregados e 7.033 estagiários. Essa redução do quadro permanente decorreu tanto do PAQ¹² como de demissões a pedido e por iniciativa do Banco, aposentadorias e falecimentos. A empresa tinha alcançado, somados os 126 mil empregados e 25 mil estagiários, 151 mil funcionários, em dezembro de 1993. Com a diretriz seguidora das ondas de enxugamento dos empregos (*reengineering, decruiting, downsizing* etc.), propostas por gurus da administração e consultores socialmente irresponsáveis, três anos após, em dezembro de 1996, o número de funcionários já tinha caído para 99 mil, sendo 85 mil empregados e 14 mil estagiários. A mensagem da diretoria, no Relatório Anual 1996, exultava: “o ano de 1996 também pode ser considerado um marco na história do Banco, com ajustes de dimensões comparáveis às que sucederam à reforma bancária de 1965 e à extinção da ‘conta de movimento’ em 1986. Passamos a dispor de empresa mais ágil, transparente e alinhada às práticas de mercado. A satisfação do cliente e do acionista é a nossa meta maior”. (...). Respondendo às críticas dos que clamavam por atuação diferenciada para o (banco), com cunho social, disse o então presidente do Banco, (...): – “A maior função social d(a empresa) é dar lucro”. A ordem era, doravante, “sua postura empresarial bem como seus produtos e serviços” estarem “no mesmo nível dos concorrentes privados”. (DOC 2)

O foco do discurso continuava a ser aquele que se iniciou junto da década de 1990. A implementação da tecnologia, tida como a maior necessidade do setor, justificava a economia com a folha de pagamento que as demissões proporcionavam:

O [banco] planejava investir em atualização tecnológica cerca de R\$ 1,6 bilhão até o final do ano 2000. A meta era se tornar mais competitivo e reduzir seus custos operacionais. Seria também a contrapartida da grande redução de seu quadro de pessoal. Ele contava, no final de 1994, com 119.380 funcionários – incluídos 5.895 menores. O Programa de Desligamento Voluntário resultou no afastamento de 13.388 funcionários. Os dispêndios mensais com a folha de pagamento foram reduzidos em cerca de R\$ 37,4 milhões, em agosto de 1995. (...) Além desses, ocorreram, em 1995, outros 11.323 desligamentos, passando o quadro de pessoal a contar com 94.669 funcionários – incluídos 3.289 menores. Portanto, no primeiro ano do governo FHC, foram cortados 24.711 empregos no [banco]. Deixaram-no,

¹² Sigla para “Plano de Ajustamento de Quadro”

naquele ano, 21% do total dos empregados no ano anterior. Outro item importante, relacionado ao anterior, para a redução de despesas, foi a revisão da rede de dependências. No país, 108 agências tiveram suas atividades encerradas. (DOC 2)

Do ponto de vista econômico-liberal, o movimento da empresa se justifica, já que o nível de emprego era simplesmente uma variável de ajuste no processo:

O nível de emprego, assim como as taxas de crescimento, constituiu-se em variável de ajuste do Plano Real. Na medida em que a vulnerabilidade externa e a deterioração das contas públicas se aprofundaram, em decorrência da política de manutenção da estabilidade monetária com base nas elevadas taxas de juros e na apreciação cambial, a resposta do governo foi um aperto fiscal e monetário cada vez maior, derrubando as taxas de crescimento e, conseqüentemente, elevando as taxas de desemprego (PAULINO, 2010, p. 307).

Dionísio, em meio à crise, vale-se de seus amigos de escalões superiores, que conheceu na formação de instrutores, para conseguir permanecer no cargo. Contudo, esse seu movimento envolveria mudar de estado com sua família. Já seria a segunda mudança de estado, a primeira ocorreu logo no início da carreira, quando ainda estava em seu primeiro casamento. Após a crise, durante os próximos quatro anos volta a ser o gestor bem-sucedido. A carreira do gestor de agência é organizada de forma que o gerente vai progredindo conforme o nível de complexidade da agência. Os níveis, na época nível 3 a 1, representam esse nível de complexidade, sendo o nível 3 agências pequenas, localizadas em cidades pequenas, até o nível 1, que são agências maiores, localizadas em grandes centros. O salário do gestor também acompanha essa lógica, quanto maior a complexidade, maior o salário.

Foi um período muito bom, um período em que eu costumo dizer que quando eu cheguei [na cidade], eu me senti, eu sempre uso essa imagem, como um garoto num grande parque de diversões, com passe livre. Porque, lógico, que eu capitaneei o processo, mas a equipe era uma equipe maravilhosa, uma equipe que comprou a ideia imediatamente, e nós conseguimos inserir o banco na comunidade de uma forma que o banco não conhecia. Eu lembro que teve um dia que eu chamei o regional e nós ficamos um dia inteiro, um dia inteiro, muito cedo, acho que oito da manhã nós fizemos a primeira visita. Nós visitamos todas as autoridades municipais. Prefeito, Presidente de Câmara, Presidente do CDL, Presidente da Usiminas, o dia inteiro (...). (Dionísio)

Após uma mudança em um contexto difícil, Dionísio continua constituindo sua subjetividade de forma a conseguir atender às demandas da empresa, por novos relacionamentos e novos negócios. Ele ignora que, os que permaneceram na empresa, assim como ele, estão tensionados a fazerem o melhor, com medo da possibilidade de novos desligamentos. Sua subjetividade está constituída para depositar todo o mérito na sua competência individual.

Dionísio começou sua trajetória de gestor em uma época em que o gerente possuía maior autonomia na tomada de decisões. Com o desenvolvimento da tecnologia e do controle dos processos, que permitiam o monitoramento do desempenho das agências à distância, os mecanismos de verificação de irregularidades se aperfeiçoaram. Na vontade de conseguir atingir os resultados para a empresa sempre presente na narrativa, Dionísio desconsidera algumas normas, descumprindo instruções internas da empresa e é penalizado após um processo administrativo. Assim, sua trajetória de carreira inverte a lógica e ele perde o cargo de gerente.

Mas aí aconteceu um negócio que foi um marco na minha carreira. Eu fui descomissionado, porque, estava tudo indo muito bem, né? (risos) Só, só, flores. Mas aí tem os espinhos. (...) O quê que a gente fez? Não houve dolo, não houve má fé, se não há dolo, não há má fé, já seria assim suficiente para não ter punição da forma como ela foi. Segundo, o banco não teve qualquer prejuízo e tiveram inúmeros ganhos, né, ganho de imagem, ganho financeiro, só não teve prejuízo (...). Eu tenho lá meu processo guardado. Mais ou menos quatro meses depois que eu fui punido o banco normatizou tudo pelo qual ele me puniu. Porque o que eu fiz é o que hoje tá aí. (Dionísio)

Mas a questão central desse fato na vida profissional de Dionísio foi o sentimento de descolamento de sua percepção de justiça e ética em relação à ética normativa da empresa. A ética de Dionísio estava mais próxima à ética do capital do que a da empresa naquele momento. Tanto que, ao final do processo de descomissionamento, ele se recorda que o normativo interno é alterado porque, afinal, não houve prejuízo financeiro ao banco, mas sim ganho. O que ocorreu foi que a empresa teve a oportunidade de, após analisar o fato ocorrido com Dionísio, alterar seus normativos e aumentar sua lucratividade.

Mas, antes de sua punição, Dionísio narra que seu superior imediato lhe propõe um retrocesso em sua carreira:

Nessa época a agência já havia sido promovida, já era nível 1, eu já era nível 1, a gente faz um *downgrade* com você, te manda para um agência nível 2, em uma cidade boa, uma cidade para você não ter problema de estrutura, você tá aqui [na cidade] que é uma cidade muito boa, e, falou assim, você dá um passo atrás daqui a pouco isso passa, você volta, usou até essa expressão: levanta, sacode a poeira, dá a volta por cima. (Dionísio)

Dionísio aceita, contudo, esse movimento na carreira acaba não impedindo que ele seja descomissionado. A empresa possui um Comitê de Ética, que apura o caso e indica a perda da

comissão. Ele se vale de conselhos de seus amigos, que conheceu durante o processo de formação como educador. Ele narra uma conversa que teve com um desses amigos que era superintendente regional em outro estado:

A ética, onde seu caso tá sendo julgado, não tem compromisso com ninguém, nem pode ter. Ela tem que ser blindada, ele usou até essa palavra, ela tem que ser, ele usou outra palavra, tipo, ela tem que ser protegida de influências, de interesses, por que isso é complicado. Podia ser bom e podia ser ruim pra quem tá sendo julgado. O pessoal, o comitê da ética não é permanente, ele muda, é difícil você fazer um acordo porque você não sabe quem é que vai estar no comitê julgando processo A ou B num determinado momento, a ética não tem regularidade nas suas reuniões, é tudo feito de forma a tornar a coisa o mais blindada possível, para evitar, buscar evitar essas influências, essas interferências. (Dionísio).

Esse foi outro momento muito marcante na vida de Dionísio e ele conta com muitos detalhes o processo de descomissionamento.

Numa tarde do dia dos namorados de 2002, eu estava voltando de uma visita a um cliente e resolvi entrar na regional. (...) Aí subi, fui pra sala da regional, cheguei lá comecei a conversar com o [nome]. (...) Telefone tocou e ele atendeu. Interessante, a expressão facial dele assim, foi ficando de um jeito que eu nunca vi o [nome] assim, uma expressão feia, sabe, a face muito transtornada e aí eu ouvi a conversa. Não, não, mas não pode ser assim não, cara, tem um acordo, o [superintendente antigo] fez um acordo. Aí entendi a, captei a mensagem. E aí ele foi falando e aí já era outro superintendente aqui, o [superintendente antigo] já estava em [outra cidade] como superintendente do estado, o superintendente era outro. Aí, e tal, conversou uns 5 minutos, ele desligou o telefone, assim, da cor da minha camisa [branca], aí ele falou, cara a notícia não é boa, eu disse: eu fui descomissionado... Severa punição. Não só descomissionado, como 2 anos sem poder concorrer a qualquer cargo, nem caixa. Aí eu falei, [nome], eu não tinha te falado não, mas, eu já estava esperando... (Dionísio)

Marcou para Dionísio a comunicação sobre o seu descomissionamento ter sido feita no dia dos namorados. Isso representa, para nós, o fim do seu “namoro” com a empresa. Dionísio, que fala do valor da família ao longo de sua narrativa com certo orgulho, compara o acontecimento de sua carreira ao seu processo de separação.

Dos meus 54 anos quase de vida não me lembro de um momento mais terrível, né. Você fala assim, ah, quando você se separou foi terrível? Foi, dizem que o estresse é tão grande quanto perder um filho, mas é uma coisa voluntária, eu provoquei isso, então. Mas foi muito ruim, minha esposa fala que eu perdi o grande amor da minha vida, ali naquele momento. (...) Até falei pra um colega, queria que eu reagisse de uma forma, e eu disse, só se eu fosse doente, se eu fosse fora da realidade, eu sofri um golpe que poucas pessoas sofrem, e se eu não acusasse esse golpe eu precisaria de um tratamento mental, você é doido, tá fora da realidade, você tomou uma porrada dessa e não... como se nada tivesse acontecido? (Dionísio)

Dionísio estabelece um vínculo tão forte com a instituição financeira e com sua comissão que acredita que o sofrimento da perda foi maior que seu processo de separação da primeira esposa. É o tipo de comprometimento que a empresa buscava dos seus gestores. Com ajuda dos amigos, entrou com recurso da decisão e conseguiu voltar a ser gestor e a penalização se reverte em 80 dias, como conta Dionísio.

O regional me ajudou muito, o chefe d[a área jurídica], na verdade, d[a cidade], é um irmão que eu tenho, foi outro que me ajudou tremendamente com meu recurso e nós conseguimos felizmente em 80 dias reverter a decisão. Um recorde absoluto. 80 dias. Em 80 dias eu fui reconduzido para o mesmo cargo. (Dionísio)

Por mais rápida que tenha sido a “solução”, o orgulho ferido não se reparou. Dionísio narra que algo nunca mais foi o mesmo nele. Recorda-se dos impactos que isso iria surtir na sua vida profissional e familiar.

Isso realmente assim me cobrou um preço muito alto, né. Pessoalmente e profissionalmente. A partir daí minha carreira estagna. Isso aí me cobrou um preço muito grande. Eu costumo dizer que nós não temos vida pessoal e vida profissional, nós temos vida, a profissão faz parte da vida. E que a minha carreira estagnou e eu tive dificuldade de lidar com isso, muita dificuldade de dar a volta por cima e aí, e ficou meio a crônica da morte anunciada porque aí me deram uma agência que não era das melhores, era a que era a possível naquele momento, e aí, eu talvez não tenha sabido fazer do limão uma limonada, mas aí você pega uma agência que não é muito boa, aí você já tá num processo de muito desestímulo, de mágoa, de rancor, de tristeza, e a agência não anda. (Dionísio)

Agora, a objetividade da cruel relação de trabalho fere a subjetividade de Dionísio e altera sua forma objetiva de trabalho. Ele não consegue mais perseguir os grandes resultados, tem dificuldade em ser aquele gestor que era no início da carreira. E, enquanto Dionísio passava por um dos momentos mais delicados em sua carreira, sua empresa se destacava no mercado e apresentava recordes de lucratividade. Dionísio faz, novamente, um caminho diferente.

Superada a crise, em 2003, [a empresa] obteve o maior lucro de sua história até aquele momento: o montante de R\$ 2,4 bilhões. Dando continuidade ao seu crescente desempenho, em 2004, como grande parte das instituições financeiras, bateu novamente seu recorde de lucratividade com o valor de R\$ 3 bilhões. (DOC 1)

Enquanto a economia do país se aquecia, o nível de emprego aumentava, e sua empresa conseguia lucros recordes, ele se sentia deslocado, sem referência. De 2003 a 2006, Dionísio

só conta sobre o fim de sua última pretensão de carreira, o sonho de ser gerente geral em uma agência especializada em pessoas jurídicas, que também se desfazia, como se fosse uma tragédia anunciada após o episódio do descomissionamento. Após ser um gestor experiente em agências de atendimento ao público pessoa física, poderia se candidatar a ser gestor de uma dessas agências, mas a oportunidade não aconteceu.

Naquela época eu ainda acalentava um sonho muito antigo que eu tinha que era de trabalhar [em agências exclusivas para atendimento à grandes empresas] do banco que é uma coisa que eu pensava no atacado antes de o banco ter atacado, né, lá na minha primeira investidura eu me descobri muito apaixonado pelo mercado de pessoa jurídica. E aí eu pensava e conversava com colegas na época se o banco, por que o banco não criava uma área específica pra atender pessoa jurídica, exclusivo, eu meio que desenhei o atacado na minha cabeça muito antes de o banco ter atacado. Isso é um sonho... Durou 18 anos, porque eu me preparei pra ir pra atacado, preparei tecnicamente, a questão de preencher os pré-requisitos que a empresa exigia. (Dionísio)

Os pré-requisitos a que Dionísio se refere, além da experiência como gestor que já mencionamos, envolvia também o desempenho atingido pelas agências que administrava e seus conhecimentos. Dionísio possuía um currículo extenso, com vários cursos e conhecimentos registrados.

Mais ou menos um ano antes de eu vir pra cá surgiu a questão de criar uma plataforma de atacado na verdade em [cidade] e aí, é uma oportunidade de eu realizar meu sonho. O superintendente regional da época d[a cidade], que hoje é um grande amigo, ele também falou, pô, esse é teu sonho, o seu perfil, é isso que você gosta, vamos trabalhar nisso. E aí, tentou ajudar nesse aspecto. Chegamos a ponto de eu estar virtualmente nomeado lá na plataforma, mas a plataforma não saiu, passou um mês, passou dois, passou três, e a plataforma não saía. Eram três anos depois que eu já tinha sido reconduzido ao cargo. E aí, chegou um ponto em que não tinha prazo pra plataforma sair, e o superintendente do estado na época aqui me ligou, porque já tinham me dado os parabéns, o próprio superintendente regional me ligou, falou, olha cara, vou perder um bom gerente, mas eu sei que isso é o seu sonho, tal, eu sei, parabéns, muito bacana. Outro superintendente que era um grande amigo meu, que não era mais superintendente, me ligou, olha o estadual te ligou? Não. Mas vai te ligar, tá tudo certo, você vai pra plataforma. Realizei meu sonho. Mas aí como a plataforma não aconteceu, o estadual me ligou um belo dia mas não pra me dizer que eu ia pra plataforma...(Dionísio)

As reestruturações que ocorrem na empresa ao longo dos anos fazem com que projetos de abertura e fechamento de agências sejam frequentes. A cada movimento, milhares de funcionários, de todos os níveis hierárquicos, ficam envolvidos e têm suas vidas impactadas. Estamos no ponto de vida em que Dionísio vai mudar novamente e, no Brasil, mudanças de governo também já estavam ocorrendo desde 2003.

O sentimento generalizado era de necessidade de mudança; o país clamava pela volta do crescimento, do emprego, enfim, do dinamismo econômico que fora sacrificado no altar da estabilidade monetária. (...) Venceu o Partido dos Trabalhadores, Luiz Inácio Lula da Silva. (...) Com a promessa de manter a estabilidade mas retomar o crescimento e criar 10 milhões de empregos, o novo governo tomou posse em janeiro de 2003 sem uma proposta clara de política macroeconômica alternativa. Porém a sorte lhe sorriu. A conjuntura internacional, que no segundo mandato de FHC fora particularmente desfavorável, mudou completamente. A economia mundial passou a crescer rapidamente, impulsionada pelos países emergentes Ásia, com destaque para a China e a Índia. Favorecida por essa conjuntura externa positiva, a economia passou a crescer, ainda que a taxas pouco expressivas, mas de forma sustentada, sem que mudanças expressivas tivessem sido introduzidas na política macroeconômica (PAULINO, 2010, p. 309).

Fazemos uma pausa na narrativa de Dionísio porque, em 2000, Atena havia ingressado na empresa. Após ter trabalhado na polícia civil, percebeu a empresa como uma oportunidade de fazer carreira e, mesmo com um salário na polícia superior ao inicial que receberia no banco, entrou para fazer carreira. “Depois que eu entendi o banco, a cultura do banco, eu estabeleci onde eu queria chegar”. E a meta de Atena é ser presidente do banco. “Eu me preparo. Psicologicamente, também, eu já me enxergo naquela função. Por exemplo, já me vejo superintendente, diretora, presidente do banco também”. Em 2003, já substituíra gestor de agência e, para ela, “ser gestor” era um caminho a ser percorrido para a meta que estabeleceu na empresa.

Preparamos novamente resumo no quadro a seguir sobre as condições de trabalho durante o processo de reestruturação, vivenciadas por gestores que classificamos ser da “Geração Dionísio”, representando os trabalhadores-gestores que, assim como ele, ingressaram na empresa na década de 1980. Essas condições geravam gestores preparados para as mudanças do trabalho gerencial, que foi se tornando menos técnico e mais “criativo”, cuja subjetividade constituída fazia deles empreendedores, articuladores e vendedores, que, vivenciando um momento de incertezas sobre a garantia de seu emprego, se esforçavam ainda mais para a realização de negócios e o aumento da lucratividade do banco.

Quadro 3 – Condições de Trabalho da Geração de Dionísio

	Condições de Trabalho - Geração Dionísio (Gestores que ingressaram na instituição financeira na década de 1980)
Mercado bancário	<ul style="list-style-type: none"> • Início da concorrência; • Banco necessita buscar o cliente e mantê-lo, tendo em vista o aumento de opções de prestadores do serviço no mercado.
Produtos	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliação de produtos oferecidos; • Produtos principais: cheque especial e empréstimos.

Grau de informatização	<ul style="list-style-type: none"> • Em implementação, com criação de novas rotinas para realização de processos e venda de produtos, exigindo atualização dos funcionários de todos os níveis hierárquicos.
Características do trabalho do gestor	<ul style="list-style-type: none"> • Redução gradativa do poder de representação do banco perante a comunidade; • Quantidade de funcionários por agência sendo reduzida gradativamente; • Início da aproximação do gestor em relação aos trabalhadores técnicos.
Condições de trabalho do gestor	<ul style="list-style-type: none"> • Início da adoção de programas de incentivo ao desempenho de destaque do gestor, com premiações e incentivos; • Foco: prospecção de novos mercados e novos clientes.

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

4.1.4 2007 a 2013 – Era do declínio

O Brasil vive um momento de melhoria da economia, acompanhando o movimento global. Em relação ao nível de emprego e ao acesso da população a bens de consumo antes inacessíveis para muitos.

As taxas de desemprego, que haviam disparado durante o Governo FHC, apresentaram uma expressiva redução, em função da conjuntura econômica mais favorável. É fato, contudo, que continuam, no final do segundo mandato do presidente Lula, em níveis elevados e bem acima dos valores anteriores ao Plano Real. (PAULINO, 2010, p. 328)

A narrativa de Dionísio adentra esse período, onde vive a frustração do sonho de trabalhar em uma agência especializada em pessoa jurídica, e recebe um convite para trabalhar na capital do estado, o que não foi bem aceito, a princípio.

Vinte e dois minutos, marquei de relógio, pra me convencer a vir pra [a capital]. Não estava nos meus planos, não estava nos planos da família, né, a gente tinha um plano de permanecer em cidades de porte médio (...). Mas aí o [superintendente] me ligou e conversou muito comigo (...). Cheguei em casa, conversei com a [esposa] e falei, olha... eu não acho que um superintendente de Estado se dá ao trabalho de ligar pra um gerente pra convidar pra trabalhar aqui ou acolá, nem fica 20 minutos, 20 e tantos minutos tentando convencer o cara. Se o cara fez isso é melhor eu aceitar esse troço, depois o cara fazer biquinho lá, o cara não aceitou, e tal, ele não faz isso e de fato não é comum. Tanto que nós viemos e hoje somos muito felizes aqui, foi muito bom ter vindo. (Dionísio).

Notamos a diferença entre os contatos de Dionísio com seus superiores. Antes, foram 45 minutos para reconhecer e valorizar seus esforços. Agora, são 20 minutos, para convencer-lhe de algo que não tinha interesse.

Dionísio tinha medo da retaliação e “optou” por aceitar o convite. O medo de Dionísio se confirma na prática. Vejamos o que ocorre com Héstia: “Nessa época muitos foram

pressionados e foram. Era colocado assim: essa é a sua chance. Em função de que eu tinha me separado e não estava disposta a ir pro interior com duas crianças. Você começa uma vida de cigana: não é mudar de agência, é mudar de cidade.” Por essa decisão, Héstia atrasou sua carreira ficando por mais de 8 anos como gerente de administração, cargo abaixo ao gerente de agência. Para se tornar, em 2007, gerente de agência, teve de se valer de uma reclamação formal na alta administração do banco e, também por isso, reporta ter sofrido retaliações.

Dionísio demonstra em suas narrativas não questionar muito as decisões dos seus gestores a respeito de suas mudanças de cidade e de estado. Do interior para a capital, a transição também é complicada. Em uma capital, a relação de poder de um gerente de agência diante da sociedade é de menor intensidade. A partir desse momento, diferente do que ocorria nas cidades de porte médio, Dionísio não conta a respeito da sua relação com os clientes e com as autoridades da cidade.

Era lugar comum dizer que, em pequena cidade do interior, as pessoas socialmente mais importantes eram o prefeito, o padre, o delegado e o gerente do (banco). Quando foram fechadas agências de pequenas localidades, muitos gerentes perderam esse *status* e ganharam um sofrimento moral. (DOC 2)

Migrar para uma agência que não gerava os resultados estipulados pelo banco poderia ser uma oportunidade, já que o reconhecimento por atingir o resultado seria mais notado pelos superiores. Mas Dionísio não conseguia “ser o mesmo”. Como narra, não conseguiu, como ele mesmo disse antes, fazer “do limão uma limonada”.

Aí nós viemos pra, eu vim pra uma agência reputada uma das piores do estado (...). Na verdade, ele não chegou a falar comigo em dependências A ou B, mas ele disse, ó, o regional vai te ligar pra conversar contigo sobre as agências aí e o regional me ligou. Aí eu não sabia onde eu estava me metendo mesmo não (risos). E a agência muito complicada (...), problema muito sério de estrutura física pra começar (...) na época era um atentado, eu brincava, olha, se o Ministério do Trabalho vier aqui ele vai vir aqui todo o dia e vai uma multa todo o dia no banco. Isso aqui não tem nada que se pareça com as normas legais de ergonomia, de espaço mínimo por estação de trabalho, não tinha nada, é aquelas coisas que acontece no Brasil, e [a empresa] que se diz tão ciosa da responsabilidade social e ambiental, tem agências ainda hoje em lugares como você vê aí (...) E uma agência com problema não só de estrutura física, mais um problema que, sinceramente, desses 25 anos como administrador, pra mim, procuro até hoje entender assim, o que acontecia ali, entendeu? Em termos de pessoal, no trabalho, um negócio muito complicado, tudo era muito difícil, tudo era muito... Enfim, um ambiente realmente complicadíssimo, me deu muito trabalho. A

gente conseguiu mais uma vez chegar na [Etapa A]¹³, uma vez na [Etapa B], mas, foi a primeira vez que a agência chegou na [Etapa A] na sua história. (Dionísio)

Essa época é narrada por Dionísio como um período de muitas dificuldades e de ausência de reconhecimento do seu trabalho.

E na verdade lá, depois de quase 3 anos, 2 anos e 11 meses pra falar a verdade, que eu fiquei lá e aí, chegou a hora de rodiziar, um belo dia estava almoçando, o regional me ligou, [nome], falou, rodizio, rodizio! (risos) Estão rodiziando e tem duas agências aí para você escolher. Aí eu falei, não tenho tanto tempo de [cidade] assim, não conheço muito, o que você me diz, o que é melhor aí pra mim? Ah, a [agência X] é uma agência grande, pesada, muvuca, uma confusão, a [agência Y] é uma agência mais tranquila, tá com um trabalho muito bem feito... Ah, então vamos pra [agência Y]. Foi, do período que eu estou [na capital], foi um período mais tranquilo, porque era uma agência que estava realmente, assim, numa situação oposta, mas oposta mesmo, 180 graus de diferença da anterior. Eu encontrei uma equipe motivada, uma equipe alegre, uma equipe que gostava de desafio, uma equipe muito bem conduzida pelo meu antecessor e aí foi um momento de mais tranquilidade e tal, e de lá, depois de, deixa eu fazer o cálculo aqui... 2 anos e 4 meses, aí eu fui pra [outra agência], que era um... meio que um sonho meu justamente porque [a outra agência] tem um mercado PJ muito forte. (Dionísio)

Dionísio não desiste de continuar a tentar sonhar, a perceber o que os superiores da empresa lhe indicavam como oportunidades. Interessante como ele não avalia que suas transferências podiam ter servido para “valorizar” o trabalho de outros gestores. Ele insiste, mas lembra-se também que, com essa oportunidade, viveu momentos de sofrimento pelo excesso de cobranças.

Eu gosto de lembrar do período que eu passei na [agência] apesar de todo sofrimento, foi talvez o período que eu mais sofri na carreira depois do problema do meu descomissionamento é porque a gente fez um trabalho legal, a agência teve um crescimento extraordinário, e as pessoas entenderam isso, e as pessoas começaram a se orgulhar, e a se sentir bem, chegaram a me dizer que teve administrador lá que falou assim, olha, isso aqui tem que fechar a conta do caixão e enterrar, isso aqui não tem jeito, e eu falei, não, isso aqui tem jeito, então assim, a gente fez um trabalho muito legal, eu acho que foi um trabalho muito bom, a equipe também acha que o trabalho foi muito bom. A sensação que eu tenho depois que eu saí de lá foi esse, as pessoas quando eu tenho contato com elas, é uma sensação de que, olha, foi muito bom trabalhar junto, foi muito bacana. (Dionísio)

¹³ Alteramos as etapas de resultado por considerar que elas poderiam revelar a empresa objeto da pesquisa. O banco divide o percentual de alcance dos resultados em etapas. Chamamos de “Etapa A” quando a agência consegue atingir 100% do resultado esperado, “Etapa B” quando a agência consegue atingir 80% do resultado, “Etapa C” quando consegue atingir 60% do resultado e “Etapa D” quando a agência não consegue atingir o mínimo esperado pelo banco.

Por que Dionísio insiste? Ele o faz porque, antes mesmo de começar a entender a lógica da empresa, antes de começar a trabalhar, percebia o valor da independência financeira, e tomou sua carreira, desde o início, como “coisa séria”. As experiências que narrava em nossos encontros, quando colocavam em xeque a importância que seu trabalho tinha para a empresa, como o caso da ameaça de morte, do primeiro ultimato para mudar de agência, do descomissionamento, momentos que poderiam fazê-lo desistir, ou mesmo pensar na sua condição de trabalhador sujeito a ter o salário cortado pela metade (ou até morto), não abalaram a importância que seu trabalho tinha para ele mesmo. Sua família o reconhecia por isso, seu pai o tinha como referência. Ser gestor do banco era considerado um diferencial, principalmente para aqueles que acompanharam a história da empresa, como foi o caso do seu pai. Não há estabilidade de emprego no banco desde os idos da reestruturação ocorrida em 1996, contudo, se desligar da empresa não é tarefa fácil. Afinal, Dionísio preparou-se para “ser gestor”. Ainda, ser descomissionado é sinônimo de derrota e de perda do *status* financeiro conseguido após anos de dedicação.

E, novamente, o reconhecimento da empresa pelo seu trabalho não veio. Pelo contrário, quando o resultado financeiro iria se concretizar naquela sua gestão, realizaram outro rodízio e Dionísio migrou novamente de agência.

O resultado é que no ano passado [2013], corrigiram esse orçamento, antes que eu completasse dois anos, como eu havia previsto, até porque eu já estava vendo as sinalizações todas, né, em outubro de 2013, eu conversando com a gerente de negócios, eu falei, olha, antes de eu completar dois anos aqui eu vou sair daqui. Por que, a agência, agora, ela chegou num ponto que ela tá arrumada, então o próximo orçamento vai vir numa situação que a agência vai ter condições de, aí sim, entrar num nível que ela nunca teve, na história dela, por que agora a coisa tá, tá estruturando. O meu antecessor foi lá, o colega que me antecedeu, foi lá, fez um trabalho muito bom de limpeza de ativos¹⁴, tinha muita coisa podre no meio, arrumou isso, e eu dei continuidade fazendo um trabalho, já que eu tinha esse conforto, que ele tinha feito esse trabalho muito bem feito, de organizar a questão do negócio, crescer em negócio.

Mas nesse processo, por tantas vezes questionar os números da meta da agência, por não conseguir atingir a meta de acordo com o esperado, e não ajudar a equipe do seu superior imediato a conseguir o destaque para a regional, Dionísio narra que acabou tornando-se um

¹⁴ Limpeza de ativos significa verificar quais empréstimos realizados na agência que necessitam ser renegociados devido a dificuldades dos clientes em realizar os pagamentos. Assim, são renovadas as condições contratuais para permitir ao cliente que pague a dívida.

gestor “indesejado”. Pela primeira vez fala com detalhes sobre o trabalho de sua equipe e do processo de convivência com a falta de reconhecimento, muito para tentar demonstrar a diferença de abordagem de gestão entre aquela que ele praticava e a que seu superior imediato impunha.

É um daqueles momentos da minha carreira que eu entendo que foram momentos muito bons. Isso é o meu entendimento, não é o entendimento da empresa, pelo menos de quem representa a empresa e tá acima de mim. Então foi um momento que a agência cresceu muito e houve uma coisa que, pra mim é muito importante. Primeiro é pelo cacoete de educador. Segundo é porque eu acho que isso é muito importante. Houve um resgate da autoestima das pessoas. As pessoas entenderam, eu fiz ver e as pessoas entenderam que o trabalho era bom, e que a [Etapa A] não poderia virar um fim em si mesmo. Como eu sempre falava pra eles, ó, nós não podemos jogar fora a criança com a água da bacia, né, não estamos atingindo, a meta tem um problema, isso não significa que a gente tá trabalhando pouco, pelo contrário, por que essa foi uma discussão que eu tive com o regional que passou aqui, que... o caso pra mim, assim, o caso mais estranho pra mim no banco foi o caso desse regional, uma pessoa absolutamente incapaz eu nunca vi, eu estou falando assim, mas não é por, não é rancor, nem nada, é uma constatação, é uma pessoa que, eu não contrataria aquela pessoa para ela ser padeiro, pra ela ser frentista de posto, gerente de um laboratório, gerente de um banco, eu não vejo a capacidade daquela pessoa pra fazer nada na vida, nada na vida, é um caso ímpar, eu já vi, nesses meus 33 anos, eu já vi muita gente incompetente, tem tudo em quanto é canto. Agora, gente que não é só incompetente, mas uma pessoa absolutamente despreparada para o convívio humano, eu nunca tinha visto. Não dessa forma, tão de perto, convivendo, sofrendo digamos as consequências de conviver com isso. (Dionísio)

Nesse ponto, questionamos: o que é preciso para ser um gestor e um superintendente, diante das inovações tecnológicas ocorridas no setor bancário? Qual subjetividade se constitui? As condições concretas envolvem acompanhamento de relatórios e cobrança por resultados. A geração que nutre sonhos de ser presidente, para atingir os objetivos, acaba por coisificar as relações interpessoais. Assim, novamente, por questionar demais, Dionísio recebe um novo ultimato para trocar de agência, como havia ocorrido nos idos de 1996.

E aí a gente fez, numa sexta-feira pela manhã, atendendo o que recomenda o manual de gestão de pessoas, né, você dá a pior notícia pro cara na sexta-feira à tarde, contraria o mais comezinho bom senso, né. Deixa passar o final de semana do cara, na segunda-feira você dá a notícia pro cara, que ele tem a semana inteira pra digerir esse negócio. Me chamaram lá na sexta-feira, falaram que eu não era mais o gerente da [agência], e eu contei, o regional me falou seis vezes, (...) que ele tinha feito um esforço muito grande pra me deixarem aqui (na capital). Ou seja, assim, ó, agradece o favor que estão te fazendo te mandando pra uma agenciuzinha lá não sei aonde lá no interior. (Dionísio)

Essa viria a ser a última agência que iria trabalhar em sua carreira. Dionísio não entendia o ultimato que havia recebido na época, hoje, considera que havia sido rotulado como um gestor que não colabora com o resultado da superintendência.

... Eu ganhei um rótulo, eu descobri isso recentemente... Eu só sei que foi assim que me disseram, eu tenho uma suspeita de algumas coisas, a questão do histórico de entrega tem influência, mas isso não pode ser determinante porque conheço pelo menos uma dúzia de casos de um desempenho muito semelhante ao meu e que não tem esse tipo de problema, né. Eu realmente não sou uma pessoa digamos assim, uma das mais simpáticas, digamos, eu não ando... Mas isso conta, parece bobagem, mas não é. Eu não ando com turmas, eu não tenho amigos na superintendência, não tenho amigo em lugar nenhum, só Jesus Cristo, um grande amigo que eu tenho, o maior de todos. Então assim, eu não tenho esses relacionamentos, eu não tenho a *network*. Entendeu? Isso conta. Em qualquer empresa, não só no banco, não, isso conta em qualquer empresa. Então junta uma coisa com a outra. (Dionísio)

Percebemos que, ao longo de sua narrativa, Dionísio tinha vários amigos, o que podemos traduzir como uma *network*. Mas ele, nesse momento, nega que tivesse, talvez não percebendo que aquelas amizades eram também *network*. Mas, em função das várias mudanças ao longo de sua carreira e, principalmente, seu tempo de empresa, não tinha tantos amigos. Vários deles já haviam aposentado nesse período ou estavam em posições que ele considerava que não era mais possível oferecer ajuda em situações como essa.

Dionísio, em outras épocas, até poderia ter tentado mudar de agência, voltado para uma cidade de médio porte. Mas, nesse momento de sua vida, havia também a questão da carreira da sua segunda esposa que, na capital, teve possibilidade de desenvolver e seus filhos, que se adaptaram à capital e estudavam em boas escolas.

Só que durante 20, praticamente, quase isso, ela não, não, optou, até, né, não fez carreira alguma, nós tínhamos nossos filhos pequenos também, e eu também como administrador e fica aquela coisa de saltar de um, dois anos aqui, três anos não sei aonde, na verdade quando ela ia começar uma carreira, que é quando a gente estava mais estável, aí eu vim para [a capital]. Aí ela ia ser nomeada gerente de relacionamento lá, isso foi uma opção dela também, não é só uma questão de investir na sua carreira, né, porque você precisa mudar de cidade pra ir progredindo na carreira, mais ela falou, também, os meninos pequenos eu não tenho interesse em trabalhar oito horas, ser gerente de carteira, aquela confusão... E hoje ela tá, e hoje, quer dizer, há oito anos praticamente, sete anos e alguma coisa, ela tá como analista (...), tá muito bem, gosta muito do que faz, gosta muito do ambiente de trabalho dela, tá tranquila. (Dionísio)

Façamos uma nova pausa para narrar essas relações familiares no caso de Héstitia e de Atena. Héstitia demorou 20 anos para se tornar gestora, negou muitas oportunidades para ficar na

capital com seus filhos e com a família. Nos idos de 2000, separou-se do marido em um processo difícil, que levou dois anos de litígio para ser concluído. Mora com seu companheiro, que não é funcionário do banco e, ao longo de toda a sua carreira, manteve-se na capital. Seus filhos tinham babá e a casa era cuidada por uma empregada doméstica. Narrou diversas vezes que seus filhos tinham orgulho da mãe-gerente-de-banco. Para Héstia, sua constituição de subjetividade foi traçada com base na manutenção de estabilidade para seus filhos, mesmo que prejudicasse a rapidez de sua escalada na carreira.

Atena ingressou no banco em uma agência do interior e foi transferida duas vezes até trabalhar na capital. Casou-se e teve filhos quando já estava na capital. Narra que, quando ia ser comissionada gerente de contas de clientes, engravidou e não foi comissionada. Tinha direito a licença maternidade de 6 meses, mas fez questão de voltar após o fim do quarto mês. O processo de sua separação foi iniciado pelo marido, que acreditava que ela amava mais o trabalho do que ele mesmo. Para dar suporte à criação de seus filhos, Atena conta com a ajuda da mãe. Atena vem de família pobre, ajudou na criação dos seus irmãos e continua ajudando na criação dos sobrinhos. Em menos de 3 anos de empresa já substituíra o primeiro gestor de agência e, com 8 anos, já era primeira gestora. O processo de constituição de subjetividade de Atena, baseado em seu histórico familiar e por seu desejo de destaque, impulsionam sua carreira em um ritmo acelerado. Responde rapidamente às demandas dos seus superiores e consegue se destacar.

Voltemos a Dionísio que não narra que abdicou de uma oportunidade de ir para o interior em prol da carreira de sua esposa ou da estabilidade de sua família. A impressão que tivemos é que ele considerou que não tinha mais amigos e, então não tinha mais oportunidades de reerguer sua carreira. Recorda-se de um dos seus amigos que conquistou uma das mais altas posições na empresa, a de vice-presidente:

Eu tenho uma relação de amizade com o [vice-presidente de Gestão de Pessoas], tenho uma boa, mais um dia se eu encontrar com ele aqui, se ele me pagar num dia ele vai me ouvir, ó cara, você me decepcionou, somos amigos de tanto tempo, nós começamos juntos na educadoria, nós começamos juntos a carreira de administrador, nós tínhamos crenças muito arraigadas e muito comuns e muito claras do que é ser gestor, você deixou esse troço chegar dessa maneira? Você é o vice-presidente de Gestão de Pessoas, é sua responsabilidade! Você não é doido nem é cego, você viu o quê que estava acontecendo e deixou que esse modelo se implantasse no banco! Porra, bicho, quê que é isso? Briga, briga, você tinha que... Você quer deixar um nome, um legado? Deixe, mas deixe desse jeito, não deixe esse

legado que você deixou aí não, ué, essa maluquice, essa loucura, que não sei onde é que vai parar isso. (Dionísio).

Dionísio não é vice-presidente por acaso. Ao longo de sua trajetória na empresa, não conseguiu constituir a subjetividade necessária para continuar “enamorado” da empresa. Ele narra sua revolta em relação à quebra de confiança que tinha com os valores da empresa, em relação aos valores que acreditava que todos os funcionários, principalmente os gestores, tinham que compartilhar. Dionísio esteve envolvido no processo de demissão do seu superior imediato, por fraude.

Agora, tem uma questão também que pode ter influência, porque houve um famoso caso da demissão do (superintendente regional), né. Eu estive diretamente envolvido naquela situação. E repercutiu, você vê que minha trajetória é bem acidentada, né. Eu às vezes pergunto a Deus, qual é propósito dele nisso, porque tem esse detalhe também. O que aconteceu foi o seguinte, a minha visão de mundo é o seguinte, as coisas tem que ser feitas certas, não existe o "certo errado" e eu acho que a gente não precisa fazer nada errado pra conseguir fazer um bom trabalho. O banco é uma empresa, e veja que a cultura mudou muito ultimamente, nos últimos 15 anos, por aí. E tem uma questão aí que até arrefeceu um pouco, mais a uns 3, 4, 5 anos mais ou menos isso estava, assim, muito, muito, forte na empresa, a questão do jeitinho, do cara mais esperto, de fazer a coisa não necessariamente da forma correta, mas, o que interessava era chegar na [Etapa A] e tal. (Dionísio)

Fazer um trabalho bem feito, para Dionísio, é gerar lucro para a empresa, proporcionando que os funcionários tenham condições de trabalho, que todos consigam atingir as metas. E que, nesse processo, haja colaboração para que os gestores que tenham dificuldades consigam superá-las. É um modelo romântico, e, ao narrar sua convivência com um processo fraudulento, Dionísio fica bastante exaltado.

Porque esse sentimento de angústia, você viu, você tem o testemunho de outros colegas, é uma coisa incrível, você senta com dois, três, quatro, cara, é um troço assim, gente essa empresa adoeceu. Essa empresa tá doente! Todos sabem disso. Mas então, o [superintendente], naquela ânsia dele, de, muito comum hoje, de crescimento pessoal e tal, resolveu, atendendo sugestões de algumas pessoas aí malucas fazer um trabalho que era absolutamente... como é que diz o advogado, é ilícito, não contrariava apenas as normas da empresa, contrariava as leis do país. (Dionísio)

Dionísio narra que foi abordado pelo superintendente e se negou a fazer o que havia sido solicitado. Depois que o fato ocorreu, à revelia de Dionísio, e, quando a auditoria do banco descobriu a irregularidade, ele foi interpelado.

Voltei a trabalhar, primeiro dia de trabalho tudo bem, segundo dia de trabalho, chego na agência, quando fui abrir meu e-mail tinha lá: [auditoria da capital]. Pedido de informações. Uai, quê que é isso daqui? Pedido de informações da [auditoria], a respeito da situação, 13 perguntas, dentre as quais, acho que a auditoria soube de alguma coisa, tinha uma pergunta que deixava a entender, tudo isso eu pensando depois, deixando a entender que a auditoria sabia do episódio do telefonema. Mas aí tinha, assim, eu fiquei naquela, assim, chamei o gerente de negócios. Bicho, o quê que você acha? Essa pergunta aqui, você acha que eu devo relatar aquela questão do telefonema? Ó, cara, acho que você deve relatar. Você não vai mentir, você não vai acrescentar nada, não vai omitir nada, você vai relatar o fato. Porque, primeiro, dá a entender que eles já têm uma ideia do que aconteceu. Segundo, você não relata, vai que alguém fala, a [auditoria] vai perguntar, por que você não falou? Você é o cara diretamente envolvido, por que você não falou? Tem alguma coisa errada. Liguei pra minha esposa, ela falou a mesma coisa. Relata como aconteceu, fala, não deixe de relatar não. Relatei. (Dionísio)

Todos os “deuses gregos” contam esse episódio com muito sentimento envolvido. São expressões faciais de terror, uma busca para tentar entender como um gestor no nível de um superintendente faz um processo de fraude e envolve tantas pessoas, coagindo-as a fazerem parte. O resultado disso foi a demissão do superintendente e descomissionamentos em massa. Dionísio, Apolo, Héstia e Atena não fizeram parte desse processo. Dionísio demonstra muito medo em utilizar os canais da empresa para denúncia e narra sua percepção a respeito da denúncia e do porquê do medo. Em um ambiente de concorrência, um colega pode ser uma ameaça, uma pessoa que está infiltrada para apontar o “inimigo”.

Eu acho que o grupo de primeiros gestores não tem o hábito de denunciar, acho que não tem. São poucos que fazem isso. (...) Pra quem, né, 15 anos é pouco menos da metade da minha vida no banco. É, tá se tornando cultural até. Porque eu acho que a empresa, as pessoas que fazem a empresa, principalmente esse grupamento de superintendentes regionais, eles atuam de uma forma que, você pode até achar exagerada, mas é uma forma muito parecida com a forma que a Gestapo atuava. Como é que a Gestapo atuou? Ela semeou o medo de tal forma entre os alemães que um alemão desconfiava do outro. As pessoas não se comunicavam, não trocavam ideias, não trocavam confidências, porque você não sabia com quem estava falando. Você não sabia se estava falando com alguém da Gestapo, ou com alguém que era amigo do amigo de quem era da Gestapo. Então, assim, a pressão que a Gestapo fez no povo alemão foi de tal forma que criou esse temor na hora de se manifestar. Isso é uma análise minha, né. Hitler não é um fenômeno casual, a Alemanha queria um cara daquele. A sociedade alemã buscou uma liderança como a dele. Só que ele fez muito bem feito, ele pode ter até extrapolado, mas ele fez muito bem feito. Uma das coisas que ele fez, que é uma coisa diabólica, mas é uma coisa, abstraindo a questão, mas uma coisa muito bem feita, foi instaurar isso. Porque não é à toa que os regimes totalitários têm a sua polícia política, cujo o papel é infundir o medo e a desconfiança. (Dionísio)

A dificuldade de organização coletiva dos trabalhadores é fácil de ser explicada. Afinal, a subjetividade constituída prega a competição por destaque, por reconhecimento. Os ganhos salariais são provenientes da lógica do indivíduo racionalmente egoísta, que, sozinho,

consegue aumento de salários que seriam “impossíveis” de se conseguir em uma negociação coletiva. Na percepção de Dionísio, os gestores se isolam por medo de competição interna e por medo do que pode ser dito para o superior como produto dessas conversas. Questionado sobre o uso dos canais institucionais para denúncias, Dionísio fala mais sobre o que considera a “gestão do medo”:

Mas é, então assim, os gerentes não denunciam porque eles têm medo, eles têm medo porque, o sistema de gestão é um sistema de capatazia, né. Não é um sistema de liderança, por exemplo, pra mim, tá muito claro, muito claro, os regionais têm nos gerentes, que, em tese, os gerentes de agência são a equipe dos regionais, eles têm os gerentes como adversários, pessoas que se eles não pressionarem, não ameaçarem, não vão fazer. (...) Não há uma liderança, né, assim, vai começar o semestre? Quantos gerentes estão sob a minha coordenação? Trinta. Vamos sentar os trinta e um, tá aqui o semestre, como é que a gente vai fazer? Vamos fazer uma discussão madura, profissional, que caminhos nós aqui, nós, trinta e um aqui, nós vamos encontrar? Cada um vai tomar conta da parte que lhe cabe no latifúndio, se ajudar uns aos outros, todo mundo, fica tudo bem, e tal. (Dionísio)

Héstia fala sobre essa relação com os colegas: “institucionalmente não existe um relacionamento, uma coisa institucionalizada, uma troca de experiência, de conhecimento, de ideias. (...) O que existe são parcerias individuais”.

Chegamos ao momento presente de Dionísio. Acompanhamos uma narrativa de 30 anos de sua carreira, a constituição de sua subjetividade em mutação conforme as circunstâncias da concretude. Pedimos para que falasse de suas perspectivas atuais, sobre o papel do gestor hoje na empresa e sobre o que projeta para o futuro, assuntos que serão abordados mais à frente.

Preparamos outro resumo no quadro a seguir sobre as condições de trabalho após o processo de reestruturação, que consideramos ser o período de acomodação aos novos controles permitidos pelos sistemas de gestão, vivenciadas por gestores que classificamos ser da “Geração pós-Dionísio”, representando os trabalhadores-gestores que, ingressaram na empresa após 1998. Essas condições geravam gestores que, imbuídos de dados provenientes dos sistemas de gestão, foram se tornando mais operacionais, nas palavras de Héstia e de Dionísio, “pilotos de sistema de gestão”, cuja subjetividade constituída faz deles controladores da força de trabalho dedicada às vendas, vivenciando uma época de incentivo ao encarecimento, se esforçava para a realização de negócios e o aumento da lucratividade do banco e, principalmente, para a sua visibilidade como profissional preparado para “os desafios da organização”.

Quadro 4 – Condições de Trabalho da Geração pós-Dionísio

	Condições de Trabalho - Geração pós-Dionísio (Gestores que ingressaram na instituição financeira a partir de 1998)
Mercado bancário	<ul style="list-style-type: none"> • Alta concorrência; • Busca por níveis mais altos de eficiência, com redução de custos operacionais.
Produtos	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da diversidade e complexidade de produtos; • Lançamento de novos produtos e serviços com maior rapidez e acompanhando a concorrência.
Grau de informatização	<ul style="list-style-type: none"> • Alto e em constante ampliação, com maior rapidez na contratação de produtos e serviços e com adoção de acompanhamento e controle das atividades das agências realizado em tempo real, com acesso à distância.
Características do trabalho do gestor	<ul style="list-style-type: none"> • Poder de representação do banco perante a comunidade reduzido; • Eliminação gradativa das áreas de suporte interno das agências sob responsabilidade do gestor, com criação de centralizadoras de serviços operacionais como processadores de envelopes de depósito e outras atividades; • Aproximação do gestor em relação aos trabalhadores técnicos, com foco na realização de negócios.
Condições de trabalho do gestor	<ul style="list-style-type: none"> • Adoção de programas de incentivo ao desempenho de destaque do gestor com base em indicadores pré-estabelecidos pelo banco, com adoção de sistemas de ranking de gestores; • Foco: atingir a meta estabelecida pelo banco para a agência gerida.

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Agora, faremos uma pausa nos relatos de Dionísio para tratarmos de nossas observações realizadas entre novembro de 2014 e agosto de 2015.

4.1.5 2014 até o desligamento da empresa – Sobre o agora e o futuro

Fizemos uma consulta aos normativos internos da empresa antes de visitar as agências, e apuramos que, no total, são 11 responsabilidades dos gestores da instituição financeira. Delas, três estão diretamente ligadas a resultado; quatro são relacionadas a informações, seja sigilo ou disseminação de informações estratégicas; duas relacionadas à representação da empresa, como preposto em demandas judiciais; duas delas relacionadas à prática de gestão que aprendemos na administração, a terceira (listada a seguir) e a nona responsabilidade, que atribui a responsabilidade por planejar, coordenar e controlar a unidade de negócios. Listamos as cinco primeiras responsabilidades do gestor:

1. responder pelo resultado da unidade de negócios sob sua gestão;
2. viabilizar as condições para que sejam cumpridos os objetivos definidos para a unidade de negócios sob sua gestão;
3. responder pela gestão de pessoas, de recursos, de processos e das informações observando direcionadores institucionais;
4. divulgar os direcionadores organizacionais para a unidade de negócios sob sua gestão; e

5. responder pelas informações disponibilizadas pela unidade de negócios sob sua gestão. (DOC 6)

Essas responsabilidades refletem o momento que a empresa vive. A lógica do capital faz com que a gestão tenha seu aspecto de representação legal frente às demandas judiciais diversas, que as informações corporativas e dos clientes estejam protegidas e, principalmente, o controle dos funcionários com foco na lucratividade. Mas a realização concreta, no dia a dia, dessas responsabilidades nem sempre são percebidas pelos gestores.

Agora, faremos uma descrição de um dia de observação feito em uma agência. Estamos no fim de novembro de 2014, em mais um dia de trabalho na vida de uma gestora de agência. Chega ao trabalho por volta das 8h, antes de todos os outros funcionários, à exceção do vigilante e da contratada para fazer limpeza. Acessa os sistemas de apoio a gestão para verificar os números do dia anterior da agência. Verifica o quanto falta para alcançar a meta do semestre e anota em sua agenda. Recebe uma mensagem via *whatsapp* do seu superior avisando sobre a meta do dia. Lembra-se que ainda não tomou café da manhã e vai à cantina. Acessa as notícias do dia: não há informações sobre o processo seletivo de Qualificação para Superintendentes Regionais, próximo cargo almejado por ela.

Às 9h faz reunião com os funcionários gestores de contas de clientes e repassa a meta do dia, recebida via *whatsapp*. Pega sua agenda e reforça quanto falta para atingir a meta do semestre. Ouve as reclamações dos funcionários, relacionadas ao quanto será difícil conseguir atingir a meta do dia e à falta de pessoal para realização das tarefas. A gestora informa que não há previsão para reposição do quadro de funcionários, que a contratação de novos está bloqueada, que é preciso paciência. E que é necessário buscar a meta diária, um “desafio” que foi confiado à equipe pelo superintendente regional. Às 9h30 a equipe se reúne para celebrar os aniversariantes do mês, aproveita para parabenizar a todos os funcionários pelo esforço extra que têm feito devido à falta de pessoal e para lembrar a necessidade de atingir a meta do dia, e, às 10h a agência abre ao público.

Às 10h15 a gestora recebe uma ligação do superintendente regional, cobrando um melhor desempenho em dois itens que compõem a meta semestral. A gestora pondera sobre as dificuldades, sobre as características da clientela, mas temos a impressão de que não é ouvida. Ao longo da manhã, a gestora é demandada pelos funcionários para autorizar transações,

despachar operações de crédito. É também demandada pela equipe da superintendência regional, que encaminha diversas mensagens *whatsapp*, acompanhando à distância se a meta estabelecida para o dia está sendo cumprida, e cobrando a entrega do resultado. Às 14h30, ao ser convidada por um gestor de carteira de clientes para o almoço, espanta-se por até aquela hora não ter conseguido almoçar. O almoço transforma-se em uma reunião de trabalho, e acompanhamos todo o processo.

Retorna à agência às 15h40. Ao longo da tarde, atende reclamações de clientes exaltados na sala de autoatendimento e vai sozinha a uma reunião externa com um cliente pessoa jurídica, já que a gerente que atende o cliente tem outras visitas para “fechar negócios”. Continua recebendo mensagens no *whatsapp* sobre o desempenho de cada agência que faz parte da regional, elogiando aqueles “guerreiros” que conseguiram “bater” a meta e cobrando maior empenho dos demais. À medida que seus colegas gestores vão conseguindo “bater” a meta, vão postando mensagens no grupo também e as “palmas” invadem o grupo do *whatsapp*. Se alguns conseguem alcançar os números da meta, por que não todos? É preciso “lutar para conquistar”.

No fim do dia, são quase 100 mensagens recebidas via *whatsapp*, só desse grupo de gestores, excluindo as mensagens que foram encaminhadas diretamente a ela cobrando a entrega da meta solicitada para o dia. Esse grupo é criado pela superintendência regional para “dar celeridade” ao acompanhamento das metas e não há previsão em normativo interno para seu uso. Às 18h, apura os números do dia e fica satisfeita: a equipe conseguiu entregar a meta. Deixa o trabalho às 18h30, vai direto para a casa. No dia seguinte o ciclo recomeça. Essa foi a rotina observada em uma das visitas às agências. Com algumas variações, essa rotina é familiar aos gestores, mas é importante frisar que, no total, a gestora trabalhou nesse dia 10 horas e trinta minutos. Essa jornada não é muito distante da praticada pelos gestores que, normalmente, chegam às 8h30 nas agências e saem 18h30, fazendo de suas horas de almoço momentos de reuniões com funcionários da equipe.

Durante as observações, solicitei aos gestores que ficassem à vontade para fazer sua rotina habitual sabendo que, apesar de pedir isso, seria impossível ignorar a minha presença. Há uma preocupação em explicar o sistema de gestão e controle de metas, mostrar a rapidez da

atualização das informações, de que base de dados o sistema obtém essas informações e, principalmente, os pontos fracos do sistema.

Dionísio, Héstia, Apolo e Atena fazem comentários a todo o tempo do tipo: “Hoje, o gerente é piloto do sistema de gestão¹⁵”. “Eu queria fazer muito mais. Hoje, basicamente, você é um executor, um analisador de relatório de luxo”. Durante as observações, percebemos que sobra pouco espaço para que o gestor seja “criativo” e coloque em prática as responsabilidades listadas no normativo da empresa. Vários funcionários demandam o gestor para autorizar alguns procedimentos no sistema e, algumas vezes, o gestor não tem tempo de conferir todas as informações sobre as operações, correndo o risco de autorizar procedimentos errados.

As condições das agências são as mais diversas possíveis. Desde agências reformadas, com mobiliário novo, até agências sem espaço suficiente para o público e com armários de arquivo de documentos dos clientes dentro do banheiro de funcionários. Os gestores que trabalham nessas agências com péssimas condições de trabalho fazem questão de mostrar os problemas e se justificarem, informando que fizeram a solicitação de troca de prédio ou de reforma do ambiente mas o banco “não possui recursos” para realizar as obras ou alugar um espaço mais amplo, apesar de, em 2015, ter apresentado lucro de 14,4 bilhões, aumento de 28,8% em relação ao ano anterior¹⁶.

Os gestores desejam fazer seu trabalho bem feito e com qualidade, aumentando a lucratividade de sua agência, gerando lucros para a empresa, conseguindo visibilidade para conquistar novos postos na hierarquia. É recorrente na fala dos gestores e também no comportamento dos funcionários da equipe essa vontade de progredir na carreira e em aumentar o lucro da empresa. Desejam um lucro maior todo o semestre, já que uma pequena parte é distribuída a todos os funcionários via participação de lucros e também desejam postos de trabalho mais bem remunerados, garantindo uma elevação no valor pago por sua força de trabalho. Mas o funil da carreira é estreito e poucos conseguem realizar suas pretensões.

¹⁵ Omitimos o nome do sistema de gestão para preservar o anonimato da empresa pesquisada.

¹⁶ Fonte: Folha de São Paulo online: <http://goo.gl/R0rBgM>

Voltemos a Dionísio, que compartilha sua frustração em seu atual estágio na carreira. Seu tempo como administrador não lhe dá reconhecimento algum perante seus pares e superiores:

Eu sou o gerente mais antigo do estado, como gerente, não o mais velho de idade, nem com mais tempo de banco, não é isso. Mas como o administrador que tem mais tempo como administrador, (...) mas isso não é levado em consideração, o seu trabalho como gestor, o que se considera é a [Etapa A] ou não, né, tá aí o [sistema de acompanhamento]¹⁷. (Dionísio)

Dionísio nos narrou, ao lembrar o início de sua carreira, que tempo de trabalho não se traduz em capacidade de entrega. Falando do agora, lamenta-se por não ser reconhecido como administrador experiente, da mesma forma que se lamentou por não ter, nos idos da década de 1980, o reconhecimento de sua “capacidade de trabalho”. Atena, agora com 14 anos de empresa, metade do tempo de carreira de Dionísio, lembra que “o banco antes tinha muita essa questão de antiguidade. A meritocracia no banco, ela era assim, mais antiga, a pessoa mais velha de banco, independente das competências”, reforçando a percepção de Dionísio. Mas, pelas narrativas e pelo novo contexto, Dionísio faz parte dos funcionários obsoletos.

Eu temo por isso, porque essa turma que tá aí que chegou no banco há pouco tempo e outros que vão chegar vão encontrar esse ambiente, esse ambiente que o cara vai falar que fez 1 milhão de [produto de previdência privada] e todo mundo vai soltar fogos, mas como é que ele fez? O cliente entendeu o que estava fazendo? Vai dar uma demanda lá na frente? O troço é, foi pra [Etapa A]. A que custo? Isso não tá sendo... entendeu? Então uma coisa que eu já cheguei à conclusão, minha mulher fala assim, mas não tem jeito, você não se adaptou a isso, o problema é seu, porque isso é assim mesmo. Tudo bem, é, assim, mas não quer dizer que tá certo não. Por incrível que pareça, eu posso estar errado e não ter buscado me adaptar a esse modelo, mas esse modelo não é um modelo bom, que é o piloto de sinergia, né. O gerente de carteira, o gerente de negócios e o gerente de agência ele não precisa ser um "GESTOR", ele precisa aprender a pilotar aquele troço. Seu eu fizer assim, vou fazer tantos pontos, se eu fizer não sei o que, se eu trocar isso aqui com fulano... Isso é ser gestor? Ficar diante de uma tela do computador, elaborando estratégias pra cumprir 1500 pontos aqui, e tal, que não necessariamente são estratégias que são consequências de negócios, mas são técnicas que você usa ali pra trabalhar. E quando você tem como consequência do negócio, que é um negócio assim, não leva em consideração as necessidades efetivas do cliente, até quando uma empresa resiste a isso, né? (Dionísio)

O sistema de capital prima pela competição e, por consequência, os trabalhadores competem entre si por visibilidade e para conseguir melhores posições, dentro das regras estabelecidas pela empresa. Questionar a forma como são cobrados é um tabu, algo que depõe contra o

¹⁷ Omitimos o nome do sistema de gestão para preservar o anonimato da empresa pesquisada.

gestor. Para Dionísio, essa falta de escuta é um problema de liderança e um problema que a própria empresa criou, mas é um problema para Dionísio, não para a empresa:

Eu despersonalizo muito isso, num certo sentido, embora eu não tiro de nenhum deles a responsabilidade de trabalhar pra mudar o modelo. Até deles, papel deles, até porque eles se acham líderes, né? Mas assim, isso é um modelo institucionalizado, então não é Joãozinho, Mariazinha, ou Zezinho, por isso que o pessoal fica na expectativa. Pô, vai mudar o regional, vai mudar o estadual? Não vai mudar nada, cara. Porque esses caras só estão aí porque eles se adequam ao modelo. Quem não se adequa ao modelo não tá aí não! Quem não tá na forma não vai tá aí. Então você não precisa se preocupar, que vai mudar, que o cara vai ser mais compreensivo, vai ser mais, entendeu? Por que se ele tiver ele não tá aí. (Dionísio)

A construção dessa lógica na narrativa de Dionísio, após contar sobre sua trajetória de vida profissional, é um dos pontos mais importantes para o nosso trabalho. A competição entre as empresas na lógica do capital é reproduzida na competição por postos de trabalho no processo de encarecimento. Dionísio tem a percepção da competição desenfreada pelas altas posições na carreira. Uma competição que é condicionada pelas políticas e práticas da gestão de pessoas, especificamente, pelo subsistema de remuneração e carreira.

Eu acho que o banco, tem tanta gente que ama o banco, que gosta do banco... Aí quando eu vejo, assim, os dados demográficos do banco, que a maioria tem menos de uma década de banco, numa faixa etária entre 30 e 40, acho que está por aí... (...) Se eu não estou falando de mim, se não é de minha geração que tá prestes a sair, se eu não estou muito desconfiado e desiludido com tudo isso e aí eu estou vendo que o pessoal não vai conseguir levar. Porque a palavra tradição, né, ela tomou um rumo pejorativo que é terrível, né, e aí se faz o que eu estou falando, joga-se a criança fora junto da água da bacia. Mas eu tenho um temor que é o seguinte, essas pessoas estão sendo ensinadas de uma forma muito equivocada. (...) O medo que eu tenho é dessa cultura que se implantou, da meta pela meta, (...), da rapidez da carreira, assim, o cara hoje é regional, menos de um ano depois ele é gerente executivo, o cara vai largando as coisas pra trás e para chegar mais na frente ele tem que vender a alma, a minha impressão é essa. E ele vende. Então é isso que esse pessoal que tem menos de 10 anos de banco tá aprendendo. (Dionísio)

Muitas pessoas “amam o banco”, depositando na empresa suas expectativas. Contudo, com o passar do tempo, vão ocorrendo as situações concretas que decepcionam, e uma nova subjetividade é constituída, muitas vezes negando esse ideário. A visibilidade é conseguida por meio do desempenho, pelos números de quantidade de vendas feitas e pela rentabilidade dos produtos de cada agência. O modelo permite que alguns, para não dizer muitos, não consigam atender ao que é o desafio, o que é a lógica da concorrência do capital. Mas essa lógica do capital não é captada por Dionísio.

As superintendências estaduais e regionais chegam na [Etapa A], sem necessariamente a maioria de suas agências chegarem na [Etapa A]. Enquanto isso for desse jeito, esse modelo se agrava. Eu não tô dizendo que corrigir isso é a solução de tudo, mas é uma parte da solução, virar pra um superintendente e falar assim, ô companheiro, se 80% de suas dependências não chegarem na [Etapa A], você não chega. Você pode ser o cara mais brilhante do mundo, mas você tem que trabalhar com o time, seu time tem que brilhar. Se ele não brilhar, meu amigo, você não vai brilhar sozinho. 30, 40% não chegam, o cara chega, aí o cara fica nessa de, farinha pouca, primeiro o meu pirão¹⁸, então ele quer que faça o que ele precisa, e é uma mentalidade que eu não entendo, cara, porque se todas as agências fizerem o que as agências precisam, a soma disso, o nome é sinergia, vai ser bom pra... O cara, ele não quer uma ameaça, entendeu, à carreira dele. Ele quer ser gerente executivo, ele quer ser diretor, então, por favor, saia da frente. Não me atrapalhe. Me atrapalhar é, deixar de fazer como eu estou mandando, como eu estou dizendo, porque você não é gerente, né. (Dionísio)

O gestor de hoje é um potencial superintendente regional no futuro. E ele aprende a ser um superintendente pelos modelos que tem. Mas Dionísio já teve diferentes modelos e não consegue se ver exercendo essa função, diferentemente de Apolo, Héstia e Atena, que ainda cultivam pretensões de carreira.

Acho que o gerente sempre foi só, mas hoje ele tá mais só um bocado porque ele não tem nem como dividir essas coisas, e não há espaço pra discutir. Não há espaço pra discutir... E o espaço tem sempre pra cima, né. Não adianta ter um espaço pro lado ou pra baixo, não vai mudar as coisas. Só muda se eu tiver espaço pra sentar e conversar, mas não tem, o modelo tá aí, e quem não se encaixa, quem não tem esse gabarito, não vai ser regional, não vai ser estadual, não vai ser diretor, não vai ser nada. Então, ninguém vai mexer nesse modelo, pelo menos, por enquanto não. Minha mulher tem esperança, não, isso é coisa do PT. Não, não é. Essa criatura ficou maior que o criador, entendeu? O criador não consegue mais manter a criatura na coleira. Arreventou a coleira, e agora pra pegar essa criatura de novo e trancar na jaula eu não sei quem vai conseguir não, porque tá assim, é um modelo institucionalizado, de falta de espaço para discussão, de reducionismo,(...), é muito primário isso que tão fazendo com o banco, muito primário. A coisa do dia de hoje, só do dia de hoje, não se olha pra frente, se tem um semestre inteiro pra cumprir meta, mas o cara quer cumprir... Não sei nem como é que quer cumprir, eu não sei... Não sei. (Dionísio)

Não podemos deixar de abordar a culpa do governo que Dionísio cita em sua narrativa como proveniente de sua esposa. A culpa sempre é do governo, nos parece razoável afirmar isso. Afinal, ele é o acionista majoritário e, desde a fundação do banco, ele é utilizado como instrumento de governo. O resgate histórico que fizemos vem comprovando isso. E, inserido

¹⁸ Dionísio quer dizer que, se 60% ou 70% das agências geridas pelo superintendente atingem a “Etapa A”, sua regional também atinge, mesmo que 40% ou 30% não tenham conseguido atingir o resultado. Ele acredita que isso é injusto e que, no mínimo 80% das agências deveriam ter alcançado a Etapa A para que o superintendente conseguisse o reconhecimento por sua gestão.

no sistema capitalista, o que haveria de se espantar? Trata-se da manutenção do estado burguês ainda que Dionísio pareça não compreender a essência do processo de intermediação da lógica do capitalismo que o governo exerce..

Apesar de entendermos que a questão das contradições na gestão, o espaço para fraudes e o incentivo para “a corrida pela carreira” sejam consequências das necessidades da manutenção do capitalismo hoje, há a tendência de projetar os problemas do banco para os funcionários “despreparados”, e não para a empresa e o sistema na qual ela está inserida. Atena fala sobre o despreparo dos colegas para os cargos acima na hierarquia: “Você vai para um processo seletivo de gerente, passam 20%, você vai para processo de superintendente, passam 5%, as pessoas não estão preparadas (...).”

O despreparo das pessoas passa pela dificuldade em conciliar o discurso institucional da prática vivenciada pelas condições de trabalho. Ainda, Dionísio, Apolo, Héstita e Atena são unânimes ao narrar a diferença entre o que se pede em um processo seletivo para gestores e superintendentes da prática do fazer gerencial. Acreditamos que essa habilidade em se destacar em processos seletivos também é uma competência que se desenvolve no momento que a subjetividade do trabalhador está constituída em consonância com as condições de trabalho vividas.

Contudo, a esperança “na empresa” também é comum nas narrativas. Mecanismos para evitar fraudes, para dar mais transparência ao processo de gestão... Dionísio desconfia, acredita que os espaços nas normas são exatamente para benefícios de alguns.

Eu acho até que a instituição tá caminhando lentamente, eu não vejo, não sou romântico, ah, não, o cara que tá lá em cima, tá a fim de acabar com isso. Sei não, porque, quanto mais sobe mais se beneficia com esse tipo de coisa, parece que tem alguém aí na instituição caminha lentamente para cercar algumas coisas. Estabelecer a meta de resultado, e só contabilizar no resultado aquilo que efetivamente é regularmente debitado, não é aquela coisa que fez hoje, amanhã não... Isso já é um bom sinal, e está, assim, todo início do semestre, fala assim, ó, vai valer isso, isso, isso, desde que seja debitado ao longo do semestre. Inclusive, se cancelar no início do semestre seguinte, volta tudo o que você fez. Eu acho isso fantástico. Eu acho isso fantástico, né. (Dionísio)

Percebemos aqui que o rigor no controle não permite espaço de resistência do trabalhador frente à meta. O trabalhador que deseja se destacar a qualquer custo, prejudicando o resultado

da empresa, é penalizado. Contudo, essa penalização só chega depois, quando já ocorreram premiações e, até mesmo, promoções.

Mesmo desconfiando, Dionísio narra sua esperança na melhoria dos processos e na melhoria das condições de trabalho na empresa. Todos os “deuses” compartilham de uma visão romântica sobre a gestão, que é difundida pela própria empresa quando é de seu interesse.

Você tem que fazer no seu trabalho algo que lhe traga duas coisas: orgulho pelo que você fez e um sono tranquilo. Isso pra mim é basilar. Acertou na mosca. Tá orgulhoso do que tá fazendo e dormir tranquilo e pronto, se você fizer isso, seu trabalho vai ser maravilhoso. Vai ser bom para cliente, vai ser bom pra sociedade, vai ser bom pra você, vai ser bom pra empresa. (Dionísio)

Para os gestores, o discurso de ser bom para a empresa, para clientes, para acionistas, para os funcionários, gera expectativas de atuação que não se confirmam, o que culmina em adoecimento.

No exame periódico a gente estava lá, aquele bando de gerente lá na clínica de *check up*, você já viu, né, olha gente, eu não vou conversar não porque senão meu eletrocardiograma vai sair uma porcaria, porque com essas coisas aqui, eu fico agitado. Por que não se introduz a variável produtividade? Por que se trabalhar com percentual de atingimento? Quando você não tem metas sistematicamente similares pra agências de mesmo porte numa mesma praça? Questões básicas, básicas, mas ninguém quer discutir isso. Fica mais fácil andar de chicote na mão, do que sentar e discutir. (Dionísio)

Dionísio recorda-se dos idos dos anos da década de 1980, quando ainda não era gestor e percebia que havia mais possibilidade de participação. Entendemos, contudo, que se trata de uma recordação saudosista de uma época remota e que, na verdade, não havia esses fóruns de participação. O que ocorria era que o controle dos altos escalões era mais distante e que o gestor possuía maior autonomia em sua região.

O descasamento entre teoria e prática que Dionísio novamente aborda em sua narrativa carece de análise para entendermos o movimento de uma nova constituição de subjetividade após os anos 1998.

Posso correr o risco de um reducionismo, mas, a grande questão é, todos que estão na sala conhecem a teoria. Todos que eles se referem e perguntam também conhecem a teoria, agora, eu acho que não há uma decisão institucional, o modelo que se instalou a partir da criação das superintendências regionais, é o modelo na minha concepção da capatazia. (Dionísio)

Do que os gerentes falam afinal? Qual é essa teoria que a prática não alcança? Para mostrar do que se trata, apresentamos a análise do conteúdo realizada em um documento elaborado pela instituição financeira, direcionada exclusivamente aos gestores.

4.2 O líder mitológico construído pela empresa versus a prática da liderança

A empresa que pesquisamos, ao longo de sua história, criou programas para formação de gerentes, sendo que duas grandes ações antecederam ao lançamento do programa que o material analisado integra. A primeira delas, o Programa Bolsa de Gerentes, foi iniciada em 1991 e, depois disso, em 1996, o Programa Novos Gestores. Ambos programas foram lançados em resposta à necessidade de adequação da força de trabalho dos gestores e eram permeados por soluções internas e externas de treinamento para desenvolvimento de novas competências gerenciais.

Para a empresa, é imperativo que os preceitos de liderança sejam assimilados pelos gestores. Dionísio, como educador, é responsável por difundir os conhecimentos e comportamentos que a empresa espera dos gestores e percebe a diferença entre a teoria e a prática do fazer gerencial.

Dionísio cita o curso voltado para a formação de líderes em seus relatos, como um importante instrumento para a formação dos futuros gestores. O documento que iremos analisar, produzido em maio de 2011, serve como uma espécie de manual com diretrizes para atuação e é distribuído e discutido nesse curso e em outros cursos sobre gerenciamento de pessoas, nos quais o público são os primeiros gestores de agência. Ele apresenta o tripé de atuação esperado para o gestor: pessoas, processos e negócios. O material preconiza que atuar nessas três frentes possibilita a realização de negócios tidos como sustentáveis para a empresa e divulga ainda as posturas desejáveis para o exercício da liderança.

Na teoria, os caras vão lá pra dentro da sala de aula com a gente, fazer [o curso de formação de líderes], fazer Gestão com Equipes, fazer Cultura Organizacional, fazer... Mas o que a gente vê na prática é que... O que a gente mais escuta? (...) 100% das vezes, no mínimo, vou ser muito otimista. 10% da turma vão falar assim: o regional vem fazer esse curso? Essa fala traduz o seguinte: eu estou sendo formado pra atuar como capataz, não como líder, por que eu tenho um capataz, o cara me pergunta, pô, o regional vai vir fazer esse curso? O que, isso não é entrelinha, isso é

na linha, pô, o cara não pratica nada disso que você tá dizendo. E é por isso que eu coloco no canto do quadro bem grande. E eu? Ó, ninguém veio aqui pra falar de regional, sinto muito, aqui não é um divã, vocês não vão ficar deitados, vocês vão ficar sentados, em pé, deitados não! Não é pra... Cara, aqui é o “apesar de”. Apesar de faltar funcionário, apesar... Você tem que exercer a liderança. É duro, cara, é duro tomar chicotada e a tendência natural do ser humano, é já que eu apanhei eu vou bater, né? (Dionísio)

E Dionísio volta, então a narrar o descasamento entre teoria e prática. Agora, em ambiente de sala de aula, momento de formação de novos gestores, ao defrontar-se com as reclamações de seus pares, busca auxiliá-los a constituir uma subjetividade cujo produto não seja uma força de trabalho que replique na equipe o controle opressor que vivenciam no contato com seus superintendentes.

Interessou-nos a análise desse documento devido à sua abrangência e por possibilitar-nos verificar como a ideologia é comunicada aos trabalhadores da gerência. Trata-se de um documento que está dividido em nove partes. No primeiro trecho, intitulado “Um Protagonista Chamado Líder”, o líder é personificado como uma “receita de sucesso”, uma “pintura de elaborados retoques”, um “regente famoso” que compartilha seu sucesso e um “desbravador de fronteiras”.

4.2.1 Cartilha de formação dos gestores: o mito dos deuses

Logo no início da leitura o documento deixa claro que o líder é uma pessoa muito especial para a empresa, e se diferencia dos demais trabalhadores. Ao descrever o líder como possuidor de vários atributos, é possível inferir que, quem não é líder, não os possui. Reproduzimos um trecho que dá suporte ao nosso entendimento:

No mundo organizacional eles são reconhecidos pela capacidade de agregar valor ao negócio, cuidar da gestão de processos e mobilizar pessoas para atingir objetivos. Acrescente-se uma boa dose de disponibilidade para aprender, legitimidade outorgada pelo grupo e convicção sobre sua coautoria na gestação do novo, além, é claro, de algumas pitadas de autoconfiança, temperadas com certa humildade e autoconhecimento e nos aproximaremos bastante de um personagem chamado líder, figura reconhecida pelo seu protagonismo no cenário empresarial (DOC 3).

A apropriação da teoria da administração é feita com lacunas. É mencionado que existe diferença entre gestor e líder, contudo, essa diferença fica à margem do conteúdo. Para a empresa, essa diferenciação não é tão importante, já que o foco é despertar a atenção do leitor,

reforçando os atributos especiais que o líder deve ter. O uso do termo liderança, na moda das práticas de gestão de pessoas, serve para dar um tom de atualidade no discurso:

(...) Há duas décadas, seu contorno era menos nítido. Liderança confundia-se com gerência. Hoje, embora se saiba que o conceito de gerência caminha lado a lado com o de liderança, há traços e tonalidades que os distinguem. Ao lado de funções gerenciais clássicas - como planejamento, organização e controle - o líder agrega uma habilidade relacional intrínseca. Principal protagonista da cena empresarial, suas energias concentram-se nos demais atores da sua equipe de modo a extrair de cada um, inclusive de si mesmo, o melhor desempenho (DOC 3).

Para finalizar o trecho “Um Protagonista Chamado Líder”, a empresa prescreve como se obter o melhor desempenho dos liderados, temas que serão abordados nas próximas partes do documento. Além de conhecer e “transitar com desenvoltura” por “outras” competências (não há a indicação de quais), o documento ressalta a importância de conhecer tanto o mercado interno e externo, contribuindo para “a oxigenação das estruturas empresariais”. Aqui, começamos a perceber quais as condições de trabalho que a empresa deseja para o “novo gestor”.

No próximo trecho, “Liderança n[a Empresa]”, há a “transferência de poderes” ao líder, como agente que exercita suas competências em prol da inovação e de uma gestão compartilhada com a equipe:

Atento aos novos desafios da liderança, (a empresa) projeta expectativas em relação ao protagonismo de seus líderes. Trata-se de um olhar diferenciado sobre o sujeito que é, ao mesmo tempo, agente que exercita sua competência técnica e ator provido de iniciativa, capaz de pensar o novo, criar estratégias e dividir responsabilidades (DOC 3).

No âmbito nacional, todos os movimentos convergem para o desafio de rentabilizar e perenizar a parceria entre a empresa e seus clientes. Além fronteiras, a opção estratégica pela internacionalização - junto com o passaporte de cidadão do mundo - desafia a liderança a desenvolver olhar abrangente, conviver com a diversidade cultural, aprender novos códigos linguísticos e aceitar pluralismos de qualquer natureza (DOC 3).

Para que o líder consiga ser esse protagonista, deve atentar para os elementos que a empresa considera essenciais: sustentabilidade, pessoas, negócios, processos. Sua subjetividade deve ser constituída para responder a essas demandas diversas. As próximas partes do documento irão tratar de cada elemento considerado “essencial” separadamente. A empresa demonstra de forma técnica, apropriando de conceitos utilizados nas teorias *mainstream* de administração, o

que espera dos líderes e provê conceitos “fundamentais” para que cada elemento essencial seja colocado em prática.

A provocação aos gestores é clara: “Nas páginas seguintes você poderá avaliar o quanto se aproxima ou se afasta do retrato que [a empresa] hoje desenha e deseja para sua liderança”. Em “Sustentabilidade é o alicerce”, encontramos essa passagem:

Adotar o referencial da sustentabilidade como pano de fundo para decisões significa disposição para redesenhar processos, produtos e serviços à luz de impactos sociais e ambientais. Significa avaliar o desempenho organizacional não apenas com base em indicadores de natureza econômica, mas complementá-los com outros que considerem a geração de valores sociais e a preservação ambiental. Significa, sobretudo, renunciar ao resultado no curto prazo em benefício de uma solução “ótima”, no médio e/ou longo prazo, capaz de equilibrar o máximo de resultado econômico, social e ambiental. Não é simples. Poucos são capazes de adiar o imediatismo do agora por uma posição futura. O verdadeiro líder consegue fazer isso (DOC 3).

Esse trecho nos mostra o esforço que a empresa faz para seduzir o leitor a participar de uma missão tão importante (e também não simples) para toda a sociedade. A empresa oculta sua necessidade de imediatismo, sua necessidade de aumentar suas margens de lucro para cooptar o gestor a fazer algo de “nobre”. Como vimos nas observações e nos relatos, a prática se distancia dessas missões. O gestor é avaliado por seu desempenho diariamente. Se a sustentabilidade é o que faz o alicerce – base, fundação, sobre o qual se assentam as estruturas, nada mais condizente do ponto de vista ideológico que utilizar o discurso de equilíbrio, que, na prática, é muito diferente do atual nível de exploração de todos os recursos, característica do capitalismo moderno.

Na parte dedicada à “Gestão com pessoas é o núcleo”, o discurso adotado é de que todos os trabalhadores são importantes e devem ser considerados como potenciais sucessores do líder, reforçando a ideia de competição desde o início da carreira. Ao estabelecer a gestão de pessoas como o núcleo – posição central na composição de uma estrutura, a empresa não poupa o líder de intervir de forma positiva para os interesses do capital:

Gerir pessoas é agir como agente impulsionador de talentos, de empoderamento e de qualificação da equipe, preparando sucessores. Gerir pessoas é adotar o diálogo como exercício de escuta sensível do outro e postura humanizadora das relações interpessoais e interculturais. Gerir pessoas é torná-las autônomas e certificá-las como sujeitos capazes de influir nos rumos dos acontecimentos e do seu processo de desenvolvimento (DOC 3).

A empresa deseja que todos tenham oportunidades iguais, quando, na verdade, a própria estrutura da empresa, e, mais amplamente, a estrutura do sistema de capital restringe os níveis de ascensão profissional (e social), compelindo os funcionários a adotarem a postura do indivíduo racionalmente egoísta. A gestão de pessoas, como papel do líder, não só materializa sua atribuição de controle da força de trabalho de outros trabalhadores, como impõe que esse controle seja operado de forma sutil para que, não só o líder, mas como os liderados, sejam cooptados a contribuírem com a empresa sem gerar conflitos nesse processo, mas gerando concorrência entre eles diante da concretude da disputa por cargos comissionados.

Até esse ponto de nossa análise, o documento fazia-nos entender que fazer da sustentabilidade um alicerce e da gestão de pessoas o núcleo eram desafios – chamamentos para a competição – direcionados os gestores que pretendem se tornar líderes. Contudo, a próxima parte, intitulada “Gestão de negócios é o desafio” demonstra algo diferente:

A cada dia, aprende-se mais sobre negócios, sobre como estratégias e ideias podem ser traduzidas em programas de ação em todos os níveis da organização e sobre o papel da liderança empresarial na alquimia da transformação. Traduzir o que a empresa é e conduzi-la para sua visão de futuro é tarefa do líder. Cabe a ele mobilizar as pessoas para os objetivos organizacionais, canalizando seu potencial - e outras reservas inexploradas de energia da empresa - para a superação dos desafios (DOC 3).

Quais seriam as “outras reservas inexploradas de energia da empresa”? Quais seriam os mecanismos para a constituição dessa subjetividade dos trabalhadores? Sua predisposição a fazer o que a empresa necessita, a explorar de forma voluntária o tempo livre preparando-se para estar mais apto às necessidades da empresa? Como visto em outros trechos, o discurso não permite que o leitor avance em sua reflexão, limita-se a prescrever algo impreciso e, por isso, misterioso. A aparência do discurso é que o líder é um trabalhador de visão e de destaque e, esforçando-se a aprender, pode transformar metal em ouro. Nada mais apropriado para a lógica capitalista. A essência, contudo, revela que, o gestor, como representante dos interesses do capital, deve agir como capitalista fosse e, para conseguir realizar suas tarefas, quanto mais sua subjetividade estiver constituída sob essa premissa, melhor para a empresa.

O documento que analisamos já nos proveu de alicerce, de posição central e do desafio. Falta-nos a passagem, encontrada em “Gestão de processos é o caminho”:

O líder persegue objetivos e deseja realmente realizá-los. Por isso deve permanecer atento às escolhas dos métodos ou caminhos a serem percorridos. Cabe a ele calcular riscos, avaliar segurança, escolher alternativas. Isso impõe fazer diagnósticos precisos, avaliar possibilidades de superação da equipe e direcionar recursos para solucionar problemas (DOC 3).

Esse terreno que é preciso percorrer para ligar um local a outro, pelo que a empresa apregoa, possui obstáculos, já que é necessário que a equipe supere os problemas. Do início de cada semestre até o seu fim, o líder deve gerir os processos para conseguir garantir a lucratividade da empresa. As alternativas são escolhidas para que o destino seja alcançado, que não é só atingir a meta, mas sim, superá-la. Para superá-la, a empresa necessita de que o líder tenha um ponto de convergência para destinar seus esforços. Ele é revelado em “O cliente é o foco”. Todas as outras partes analisadas até agora: a sustentabilidade, a gestão de pessoas, a gestão de negócios e a gestão de processos reaparecem em uma síntese, como legitimadoras do exercício da liderança. Vejamos:

Ter a satisfação do cliente como objetivo permanente, mobilizar a equipe, protagonizar ações inovadoras, utilizar adequadamente recursos, estar atento às questões processuais e conhecer profundamente os produtos e serviços (da empresa) são ações que contribuem para legitimar o exercício da liderança (DOC 3).

Até agora, a empresa havia enumerado uma série de fatores, defendido o quanto todos eles são importantes para o exercício de liderança. Nossa análise vai se aproximando do final do documento, que ainda nos reserva um discurso ideológico emblemático. Em “Liderança é uma Construção”, a empresa nega sua vontade de ter em seus quadros um gerente “deus” e se contradiz logo em seguida. Vejamos:

Desenhar a figura do líder próxima de um tipo ideal funciona como uma provocação. Dificilmente todas essas competências estão plenamente desenvolvidas numa única pessoa. A ideia de um líder capaz de resolver todos os problemas vincula-se a um paradigma que deve ser desconstruído. Espera-se que ele seja um impulsionador de talentos, um mobilizador de pessoas, um potencializador de negócios e um articulador de recursos, mas não super-herói porque este só existe na ficção. Na vida real bons líderes são aqueles que se preparam para os desafios e que têm plena consciência do seu papel (DOC 3).

Nesse trecho paradoxal, a empresa, mesmo negando em um trecho a possibilidade de encontrar em um só trabalhador todas as ditas competências para a liderança, deixa explícito em seu discurso que, se há plena consciência do papel do líder, é necessário se preparar para a tarefa. Mas qual seria esse papel?

Não nascemos líderes. Nós nos tornamos líderes ao longo da trajetória de vida. Embora todas as determinações, somos capazes de superação. Esta é a grande contradição humana: somos frágeis, mas suficientemente fortes para superar nossos limites. Tornar-se líder exige pouco de destinação e muito de aplicação e esforço pessoal. (...) é preciso trabalhar para construir, a cada dia, a melhor versão de nós mesmos. Este esforço de superação é que constitui a força do líder e fundamenta o exercício legítimo da sua influência (DOC 3).

A tarefa, portanto, está dada: é preciso trabalhar para construir a melhor versão de nós mesmos, é preciso superar-se todos os dias. Essa busca é que transforma um gestor “comum” em líder, um profissional mais adequado ao mercado, e envolve sua mutação contínua para atender às demandas que a empresa possui. O discurso implícito é que, se os trabalhadores aplicarem na prática todos os fundamentos do documento, eles serão os melhores funcionários.

Chegamos à última parte e, “Agora é com você”. Reforça ainda mais a necessidade da empresa de o gestor conseguir conciliar todas tarefas necessárias para uma gestão exemplar:

Este documento, que apresenta os elementos considerados essenciais para o exercício da liderança em nossa Empresa, se propõe a contribuir para que você legitime sua atuação na gestão de pessoas, de negócios e de processos (...). Conhecê-los, porém, não basta. Consolidá-los na prática do dia a dia é o que esperamos que aconteça. Portanto, reflita sobre cada um deles, avalie seu modo de agir e coloque em prática os fundamentos apresentados neste documento (DOC 3).

A empresa já demonstrou que deseja uma figura mitológica, já que se espera desse profissional a aplicação dos fundamentos do documento em prática. A prática que verificamos atualmente abre espaços para condutas em que a cobrança diária sufoca os gestores que tendem a replicar o tratamento que recebem do seu superior imediato à sua equipe. Quais seriam, então, esses fundamentos? Ora, a empresa não especifica quais são eles. Preenchamos a lacuna: são “todos” os mencionados no documento, já que todos eles foram considerados essenciais para o exercício da liderança.

Existem consequências da elevação do líder como um ser mitológico, um deus. Na maioria das vezes, esses trabalhadores passam anos se dedicando à sua carreira na busca de se tornarem esse líder ideal, sem ao menos questionar o propósito maior de seu trabalho, que é a maximização da sua exploração e da exploração dos trabalhadores de sua equipe para manutenção do *status quo*, para permanência do modo de produção capitalista, para a maximização do mais valor.

O documento que analisamos privilegia uma visão de mundo, supostamente racional, neutra e objetiva, focada em competências técnicas e relacionais, fundamentais para que a organização obtenha vantagens competitivas, através da ação qualificada do trabalhador-líder cujo campo de ação passa a abranger não só o ambiente interno da empresa, mas também sua realidade externa, com suas ameaças e oportunidades, seus clientes, parceiros e concorrentes. Ela oculta um projeto de intensificação da exploração e da dominação da força de trabalho, pois esta, internalizando os controles, os valores, os objetivos da empresa, submete-se cada vez mais, adequando constantemente as suas ações às exigências organizacionais.

Mas, voltemos a reforçar que o documento é descolado da prática vivenciada pelos gestores. Vejamos a fala Dionísio, que representa muito bem o que verificamos nas observações e as falas dos outros “deuses gregos”:

Fala-se tanto em sustentabilidade, né? Sustentabilidade nos negócios, fazer as coisas, aí, né, volta a discussão. Se eu tenho que fazer tudo, só hoje e somente hoje, se eu não tenho a condição de planejar, de executar meu planejamento, se tem uma pressão horária, minuto a minuto pra fazer as coisas, como é que vai fazer? Tem uma turma que trabalha lá na agência (...), que tem o que, 3 anos de banco, 4 anos de banco, 5 anos de banco, gente com 20 e poucos anos de idade. É assim que eles tão vendo como é que são as coisas. Eles estão vendo meu sofrimento (...), estão vendo a gente tentando segurar, pra não deixar ninguém passar pra engolir os caras mais na frente, mas e aí? Como é que faz? E tão vendo também gente que não quer nem saber, sai engolindo os outros também. Então assim, o meu temor é esse, tem toda uma geração do banco, aí, os caras são... Não, mas é, essa questão do respeito à equipe, eu não percebo isso. Eu não percebo respeito ao cliente, respeito, eu não percebo. Há um discurso, mas não há uma prática. (Dionísio)

Dionísio representou, nesse trabalho, uma geração de gestores que experienciou uma das maiores reestruturações até hoje vividas pelo setor bancário. Em sua narrativa e nas narrativas de Apolo e Héstita, também representativos dessa geração, pudemos identificar as condições de trabalho que foram se transformando ao longo da década de 1980, culminando na década de 1990 com um processo massivo de demissões, nunca visto anteriormente no país. Pudemos perceber os mecanismos de constituição da subjetividade durante esse processo de alteração das condições de trabalho, que chamamos de Geração Dionísio. Essa subjetividade constituída por meio da necessidade de se trabalhar cada vez mais e melhor, por medo de novas reestruturações que poderiam ocorrer, como a privatização da instituição financeira, por exemplo. E, por fim, temos a Geração pós- Dionísio ou Geração Atena, que ingressa na empresa após concluído o grande processo de reestruturação e vai constituindo sua

subjetividade a partir desse novo contexto. Afinal, não viveu outra condição de trabalho senão aquela do mercado de livre concorrência e do uso de tecnologias de acompanhamento e controle dos resultados realizado exaustivamente pela empresa, em tempo real.

Assim, retomemos pela última vez os quadros-resumo que confeccionamos ao longo do trabalho, agregando-as:

Quadro 5 – Condições de Trabalho das três gerações de gestores

	Geração pré-Dionísio Ingresso década de 1960	Geração Dionísio Ingresso década de 1980	Geração pós-Dionísio Ingresso após 1998
Mercado bancário	<ul style="list-style-type: none"> • Pouca concorrência; • Cliente é quem procura banco por necessidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Início da concorrência; • Banco necessita buscar o cliente e mantê-lo, tendo em vista o aumento de opções de prestadores do serviço no mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta concorrência; • Busca por níveis mais altos de eficiência, com redução de custos operacionais.
Produtos	<ul style="list-style-type: none"> • Pouca diversidade; • Produto principal: Conta corrente 	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliação de produtos oferecidos; • Produtos principais: cheque especial e empréstimos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da diversidade e complexidade de produtos; • Lançamento de novos produtos e serviços com maior rapidez e acompanhando a concorrência.
Grau de informatização	<ul style="list-style-type: none"> • Baixo, com controle de entradas e saídas em conta corrente e no cofre da agência realizado manualmente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Em implementação, com criação de novas rotinas para realização de processos e venda de produtos, exigindo atualização dos funcionários de todos os níveis hierárquicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto e em constante ampliação, com maior rapidez na contratação de produtos e serviços e com adoção de acompanhamento e controle das atividades das agências realizado em tempo real, com acesso à distância.
Características do trabalho do gestor	<ul style="list-style-type: none"> • Poder de representação do banco perante a comunidade; • Vários funcionários por agência devido ao grande volume de atividades operacionais; • Distanciamento do gestor em relação aos trabalhadores técnicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Redução gradativa do poder de representação do banco perante a comunidade; • Quantidade de funcionários por agência sendo reduzida gradativamente; • Início da aproximação do gestor em relação aos trabalhadores técnicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poder de representação do banco perante a comunidade reduzido; • Eliminação gradativa das áreas de suporte interno das agências sob responsabilidade do gestor, com criação de centralizadoras de serviços operacionais como processadores de envelopes de depósito e outras atividades; • Aproximação do gestor em relação aos trabalhadores técnicos, com foco na realização de negócios.

Condições de trabalho do gestor	<ul style="list-style-type: none"> • Moradia do gestor custeada pela empresa em pequenas cidades, normalmente próximo à agência. • Foco: organização do trabalho e controle dos processos operacionais, evitando reclamações dos clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Início da adoção de programas de incentivo ao desempenho de destaque do gestor, com premiações e incentivos; • Foco: prospecção de novos mercados e novos clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adoção de programas de incentivo ao desempenho de destaque do gestor com base em indicadores pré-estabelecidos pelo banco, com adoção de sistemas de ranking de gestores; • Foco: atingir a meta estabelecida pelo banco para a agência gerida.
--	--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Por meio do estudo da história de vida de Dionísio e pelas narrativas dos outros deuses, o líder que a empresa invoca não nasce e não se constitui de forma estanque. A partir das alterações das condições de trabalho, vai-se constituindo uma subjetividade que consideramos ser fluida, que se adapta às circunstâncias. Essa subjetividade fluida é fugaz, atende à dinâmica do mercado competitivo. Assim, à medida que se alteram as condições de trabalho, altera-se também como a subjetividade é constituída. Aqueles que não se adaptam, tornam-se obsoletos. Os que se adaptam, correm o risco de ver o sonho do topo da carreira realizado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O resgate da história de 30 anos da vida de Dionísio como trabalhador, sendo mais de 20 deles como trabalhador gestor foi uma oportunidade para analisar, juntamente a fragmentos de outras histórias de vida, a fragmentos da história do Brasil e da história da instituição financeira, o processo de constituição de subjetividades.

A constituição dessa subjetividade foi sendo desenvolvida ao longo de sua trajetória de vida. Antes mesmo de ingressar no mercado de trabalho, Dionísio tinha convicções sobre a importância do seu trabalho e sua necessidade de ser independente serviu como estímulo para buscar um emprego com maior estabilidade. Na busca de liberdade individual, ele, jovem trabalhador lançou-se numa corrida pela progressão na carreira que, apesar de não perceber, o aprisionou e sua pena foi a exploração de si mesmo.

As condições sociais e históricas de seu tempo, em seu país e na empresa que escolheu para trabalhar foram determinantes para que Dionísio “fosse ele mesmo”. Sua cultura, construída ao longo de gerações, sua família, com valores também influenciados pela cultura, e suas crenças, influenciadas pela sua família e pela cultura, também fazem parte desse processo. Contudo, salientamos que esses fatores são precedidos pelas condições de vida específicas do momento histórico e dos valores construídos até então pela sociedade brasileira.

Como vimos, para que Dionísio constituísse seu “ser gestor”, ele negava o modelo de gestão que antecedia a ele, um gestor “de gabinete”, distante da equipe, com foco em controlar a força de trabalho para que as rotinas de trabalho, ainda não automatizado, fossem realizadas com rapidez e precisão. As alterações na gestão do processo de trabalho na instituição financeira, consequência da reestruturação produtiva ocorrida no mercado financeiro, criaram a demanda por um novo tipo de gestor, mais criativo, que, mais próximo da equipe, encontrasse novas formas de relacionamento com os clientes e a sociedade, de forma a gerar lucro para a empresa nesse novo contexto. Dionísio torna-se, assim, representante de toda uma geração de gestores que, ao vivenciar as transformações de base tecnológica, viram o modelo de gestão e as formas da empresa trabalhar e de se relacionar com os trabalhadores sendo ajustadas ao mercado altamente concorrencial.

Dionísio constrói sua narrativa agregando suas experiências do passado, para falar de seu presente, que é analisado por ele de acordo com o que era o seu passado. Assim, considera que, hoje, os comportamentos dos superiores são imediatistas e que as novas regras de avaliação da empresa, regras que tem dificuldade para aceitar, apropriar e seguir, inadequadas para a sustentabilidade da organização. A todo o momento pensa nas formas que a empresa poderia conseguir mais lucro, procura mecanismos de participação mais eficazes para esse objetivo. Ele não discorda da essência da prática de gestão da qual ele não consegue mais praticar sua qualidade de força de trabalho, só reconhece que, com as novas práticas, suas qualidades não estão adequadas. Decidiu fazer carreira na empresa, espelhou-se em gestores que considerava destaque, casou com uma colega de banco, fez amizades e inimizades, sentiu medo, até que “se tornou obsoleto”, sentindo-se deslocado frente ao que vivenciava no dia a dia.

Nas épocas turbulentas, Dionísio não conseguiu relacionar as condições macroestruturais e da empresa com as situações vividas. A “culpa” por suas aventuras e desventuras era exclusivamente dele, e as situações concretas de sua vida dependiam de seu esforço, não de conjunturas. Fazer seu trabalho bem feito é um dever e faz parte do que acredita.

Dionísio, narrando sua vida profissional, lembra-se de amigos que, na hierarquia, eram superiores a ele ou iguais. Lembra-se de pessoas que ele conheceu no início de carreira e que o superaram na hierarquia, e o faz com afetividade. Parece-nos que, ao longo dessas três décadas de dedicação à empresa, Dionísio procurou estabelecer uma rede daqueles que considerava “vencedores” ao redor de si, na qual pudesse sentir solidariedade. A questão é que essa solidariedade é seletiva e atende aos interesses dos indivíduos, mas muito mais aos interesses do capital.

Dionísio só percebe o sofrimento que o trabalho lhe gerou após vários anos de experiência na empresa. Só após sua trajetória e sua história, consegue perceber esses fatores que antes, quando jovem e “enamorado” da empresa, não conseguia perceber? Esse sofrimento de Dionísio representa sua resistência perante as mudanças no controle da força de trabalho dos gestores de agência e perante as regras estabelecidas nos sistemas de apuração de resultados.

Apolo e Héstia representam a mesma geração de Dionísio, contudo, os dois conseguiram êxito ao constituir uma nova subjetividade, adequando sua força de trabalho para desempenhar a atividade do gestor após os anos 2000. Atualmente, concorrem para serem superintendentes regionais e essa é a meta final de suas carreiras.

Atena representa a nova geração de gestores, a atual versão desse modelo criado pelo capital. Mulher, lutadora, estrategista e planejadora de sua carreira. Dedicase em tempo quase integral ao seu trabalho, seus filhos cuidados por sua mãe. O processo de separação do marido foi consequência também das horas que se dedicava a empresa e às mudanças de cidade.

O sistema de capital demanda que o líder construa “a melhor versão de si mesmo”, ou seja, ele deve continuamente revalidar-se como um recurso produtivo para o capital, constituindo novas subjetividades. Essa exigência é apresentada a ele como um requisito para seu sucesso individual, que o destaca dos demais trabalhadores e previne que ele seja considerado obsoleto. Vimos, na cartilha para formação de novos gestores da instituição, o processo de sedução do leitor, para que ele deseje ser o que a empresa prega.

Ao superar seus limites, os “líderes” contribuem para que a empresa supere os seus próprios, materializados em índices mais elevados de lucratividade. Para o capital, quanto mais adestrado e mais produtivo for o trabalhador, melhor ele será. Nada mais conveniente, portanto, que a criação do mito do gestor “deus”, uma vez que a busca pela superação das adversidades constitui parte da história desses trabalhadores.

Retomemos, pois, nossa pergunta de pesquisa. Após o resgate do referencial teórico e a análise feita, consideramos que *as alterações decorrentes das condições de trabalho influenciam na subjetividade dos gestores* ocorrem a partir do momento que, como condição de trabalho, o gestor deve se adaptar às demandas da instituição financeira, que se alteram à medida que são implementados novos processos de trabalho e novas formas de controle da força de trabalho. Com o passar dos anos, novas formas de subjetivar tornam-se mais adequadas e cabe ao gestor adaptar-se ou correr o risco de descomissionamento da sua função.

Às alterações decorrentes das condições de trabalho soma-se a situação desse trabalhador que busca estar preparado para o cargo de gestor, mesmo sabendo que a carreira, tão valorizada

nos discursos institucionais, é uma ficção: a qualquer momento ele pode ser descomissionado, pode ser pressionado a mudar de posto de trabalho, mudar de cidade, de estado ou até de país. Sua essência de trabalhador está obscurecida pela aparência de gestor, representante do capital, pelos mecanismos de poder que lhe são delegados, pelo destaque que tem perante a sociedade e perante a família. Diante dessas condições, o gestor se esforça para adaptar sua subjetividade às novas exigências do capital. Aprendem a ressignificar sua vida e seu trabalho como estratégia para seguir em frente, mas esse não é o caminho para a emancipação humana: é um grande empecilho.

Embora pertençam à classe trabalhadora, para garantirem sua existência individual carecem defender os interesses do capital. Não há dúvidas que os interesses do capital estão acima dos interesses dos indivíduos. Por várias vezes, ao longo da narrativa, Dionísio deixa claro essa constatação. A sustentabilidade da empresa é o mais importante. Assim como os outros “deuses gregos” que narraram suas experiências, o medo do futuro gira em torno da permanência da empresa e a ameaça que representa os “carreiristas inconsequentes”. Seria uma nova geração de gestores a se formar, após a geração Atena? Ou uma sombra da essência constituinte do profissional que exerce o cargo de gestão, que se distancia dos trabalhadores técnicos, demonstrando mais claramente sua condição de indivíduo racionalmente egoísta?

No decorrer da narrativa de Dionísio e dos outros “deuses”, percebemos indivíduos racionalmente egoístas se manifestarem, procurando garantir o sustento de suas famílias e esforçando-se por adequar sua subjetividade nos novos contextos de trabalho ao replicar o discurso da empresa, “motivar” os funcionários a trabalharem em condições precárias de trabalho, onde há maximização da exploração.

Nosso trabalho possui limitações. Nossa base de documentos da empresa foi limitada pelo acesso que tivemos e fizemos a opção por utilizar apenas dois livros que tratam sobre a Economia Brasileira, e não realizamos a análise quanto a como os relatos da obra poderiam ter cunho ideológico. Que “tipo” de economia estava ali retratada? Isso limitou nossa análise, mas acreditamos que foi interessante analisar a narrativa utilizando desses recursos.

O tema que exploramos é muito amplo e percebemos que realizar uma pesquisa com base no materialismo histórico dialético da forma que entendemos que Marx propôs envolve o

conhecimento em várias áreas do conhecimento: filosofia, história, sociologia, economia, psicologia... Acreditamos ter conseguido atingir nossos objetivos traçados. Conseguimos identificar as alterações das condições objetivas de trabalho dos gestores da instituição financeira estudada, notadamente nas últimas três décadas e identificamos também os processos de constituição de subjetividade dos gestores no uso de sua força de trabalho, processos que envolviam a adaptação às alterações das condições de trabalho com o objetivo de garantir a permanência no cargo. Por fim, analisamos as relações recíprocas estabelecidas entre a objetividade do trabalho e a subjetividade constituída, sendo um imbricamento, no qual a primeira limita e é limitante da segunda.

Para dar vazão à necessidade de trabalhadores que respondem rápido às necessidades do mercado, percebemos na empresa pesquisada uma tendência de promoção de trabalhadores cada vez mais jovens, não só como gestores de agência, mas também como altos executivos. Essas são as implicações da aceleração das alterações nas condições de trabalho demandadas pela lógica do capital na constituição de subjetividades dos trabalhadores. Aqueles que mal ingressaram na empresa, como indivíduos racionalmente egoístas, promovem uma verdadeira corrida (ainda mais acelerada) para o topo da carreira, onde é possível “sonhar” em ser o presidente, bastando adequar-se. Mas, a subjetividade constituída não é mudada tão facilmente. Esgota-se as qualidades da força de trabalho.

Como pesquisa futura, nos interessamos em desenvolver estudos de histórias de vida, ampliada com as narrativas da família, dos amigos e colegas de trabalho, para aprofundar a questão da construção da subjetividade e sua relação com a objetividade. Além disso, ampliar as fontes de referência históricas e econômicas, realizando pesquisas em jornais e revistas da época para acompanhar o discurso dessas fontes com os aspectos relatados nos livros de história. Além disso, pesquisar a relação do tempo (cronológico) de vida do sujeito com seus comportamentos no trabalho e o processo de ajustamento da constituição da subjetividade a partir das alterações das condições de trabalho vivenciadas.

O trabalhador se torna tanto mais pobre quanto mais riqueza produz, quanto mais a sua produção aumenta em poder e extensão. O trabalhador se torna uma mercadoria tão mais barata quanto mais mercadorias cria. Com a valorização do mundo das coisas (Sachenwelt) aumenta em proporção direta a desvalorização do mundo dos homens (Menschenwelt). O trabalho não produz somente mercadorias; ele produz a si mesmo e ao trabalhador como uma mercadoria, e isto na medida em que produz, de fato, mercadorias em geral (MARX, 2010a, p.80).

Por fim, e a despeito dessas limitações apresentadas, e considerando a perspectiva de estudos futuros, esperamos que o trabalho dê luz à materialidade das condições vividas, que são limitantes e limitadas pelo processo de constituição de subjetividade, não só pelos gestores, mas por todos os trabalhadores. Além disso, que possa ser um ponto de partida para análise das novas formas de cultivo do indivíduo racionalmente egoísta que o capital criou desde a Revolução Francesa e que precisa se manter para que o modelo capitalista sobreviva. O capital precisa ter disponível gerações de trabalhadores ávidos por sucesso, que, na prática, é materializado por mais trabalho, mais responsabilidade, e cada vez menos possibilidade de promoção da emancipação do trabalhador, do ser social, consciente do valor de seu trabalho, e de uma vida onde todos exerçam suas potencialidades, sem funis e disputas. A farinha é muita, vamos dividi-la de forma igualitária!

REFERÊNCIAS

- ANTUNES, Ricardo Luis Coltro. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2009.
- BENDASSOLLI, Pedro F. O mal-estar na sociedade de gestão – e a tentativa de gestão do mal-estar. In: GAULEJAC, Vincent de. **Gestão como doença social**: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. São Paulo: Ed. Ideias e Letras, 2007, p. 7-22
- BICALHO, Renata de Almeida. **Elementos para uma análise categorial da objetividade/subjetividade em O capital (1867)**: um aporte teórico para os Estudos Organizacionais Marxistas. Tese de doutorado - Centro de pós-graduação e pesquisas em administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2014.
- CHASIN, J. **Marx**: estatuto ontológico e resolução metodológica. São Paulo: Boitempo, 2009.
- DIEESE. **Situação do Trabalho no Brasil**. São Paulo, P. Athena, 2001.
- FARIA, José Henrique de. **Tecnologia e processo de trabalho**. Curitiba, Editora da UFPR, 1997.
- FARIA, José Henrique de. Epistemologia crítica do concreto e momentos de pesquisa: uma proposição para os estudos organizacionais. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v.16, n. 5, p. 15-40, set./out. 2015.
- FARIA, José Henrique de; MENEGHETTI, Francis Kashiro. O sequestro da subjetividade e as novas formas de controle psicológico no trabalho. In: FARIA, José Henrique de (org.). **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007.
- GAULEJAC, Vincent de. **Gestão como doença social**: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. São Paulo: Ed. Ideias e Letras, 2007.
- KONDER, Leandro. **O que é dialética**. São Paulo: Brasiliense, 2008.
- MARX, Karl. **Manuscritos econômico-filosóficos**. São Paulo: Boitempo, 2010a.
- MARX, Karl. **Sobre a questão judaica**. São Paulo: Boitempo, 2010b.
- MARX, Karl. **Grundrisse**: manuscritos econômicos de 1857-1858 – esboços da crítica da economia política. São Paulo: Boitempo, 2011.
- MARX, Karl. **O capital**: crítica da economia política. São Paulo: Boitempo, 2013.
- MARX, Karl; ENGELS, Friedrich. **A ideologia alemã**: crítica da mais recente filosofia alemã em seus representantes Feuerbach, B. Bauer e Stirner, e do socialismo alemão em seus diferentes profetas (1845-1846). São Paulo: Boitempo, 2007.
- MÉSZÁROS, István. **A teoria da alienação em Marx**. São Paulo: Boitempo, 2006.

MOREIRA, Patricia Aparecia Abreu; FERRAZ, Deise, Luiza da Silva. “Ser o que é Possível Ser”: Os Condicionantes Objetivos-Subjetivos das Condições e Das Relações de Trabalho na Constituição da Subjetividade de Gestores. In: Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais, 3, 2015, Vitória. **Anais**. Vitória: Sociedade Brasileira de Estudos Organizacionais, 2015, p. 1-4. Disponível em: <https://goo.gl/BRGiAm>, acesso em 02.01.2016.

PAULINO, Luis Antônio. O Plano Real e os dois governos de Fernando Henrique Cardoso (1995-1998/1999-2002). IN: PIRES, Marcos Cordeiro. **Economia Brasileira: da colônia ao governo Lula**. São Paulo: Saraiva, 2010, p. 281-309.

PAULINO, Luis Antônio. O governo Lula (2003-2006/2007-2008). IN: PIRES, Marcos Cordeiro. **Economia Brasileira: da colônia ao governo Lula**. São Paulo: Saraiva, 2010, p. 312-332.

PIRES, Marcos Cordeiro. Os sucessivos e fracassados planos de combate à inflação: Cruzado, Bresser, Arroz com Feijão, Verão e Collor. IN: PIRES, Marcos Cordeiro. **Economia Brasileira: da colônia ao governo Lula**. São Paulo: Saraiva, 2010, p. 249-279.

SOUZA, Jobson Monteiro de. **Economia Brasileira**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2013.

VAISMAN, Ester; ALVES, Antônio José Lopes. Apresentação. In: CHASIN, J. **Marx: estatuto ontológico e resolução metodológica**. São Paulo: Boitempo, 2009, p. 7-23.