

Gestão e Subjetividade: a Fala dos Gerentes (Re)velando Aspectos da Função Gerencial Contemporânea

Leonardo Torres Teixeira Leite¹
Kely César Martins de Paiva²

RESUMO

Este artigo apresenta parte dos resultados de pesquisa, que teve por objetivo analisar como se processam as relações entre o exercício da função gerencial e a subjetividade de determinados gestores, a partir da perspectiva deles próprios, expressa em suas falas. Como metodologia de pesquisa, adotou-se a epistemologia qualitativa proposta por González Rey e, a partir de conversações com os sujeitos de pesquisa, analisou-se as percepções desses gerentes em relação às suas histórias individuais e respectivas carreiras. Elaborou-se síntese dos significados comuns e das diferenças percebidas em relação aos seguintes pontos: motivos para ingresso na organização, características relevantes para o exercício da função gerencial, cotidiano de trabalho, aspectos positivos e negativos do trabalho e impactos da função na vida pessoal dos gerentes. Foram também identificados aspectos relevantes da função gerencial que não emergiram na fala dos entrevistados.

PALAVRAS-CHAVE: Subjetividade; Gerente; Gerência; Empresa Pública.

ABSTRACT

This paper presents some results of a survey that planned to analyze the relationship between the management function and the subjectivity of some managers, based on their own perception, as outspoken in their talk. As research methodology was adopted the qualitative epistemology proposed by González Rey, and, from conversations with the survey subjects, were analyzed the perceptions of these managers about their individual stories and careers. A synthesis was elaborated of the common significations and also of the differences perceived in the following points: motivation to enter the organization, characteristics of relevance to comply with the manager function, daily work-pattern, positive and negative aspects of the job, and impact of it on the personal life of the manager. Important aspects of the manager job that didn't appear in the interviewed person talk were identified too.

KEY-WORDS: Subjectivity; Manager; Management; Public enterprise.

¹Mestre em Administração pelo Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes. Auditor Pleno do Banco do Brasil. E-mail: torres-leite@uol.com.br.

²Doutora em Administração. Professora Titular e Pesquisadora do Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes. Endereço: Rua Alvarenga Peixoto, 1270, Bairro Santo Agostinho. CEP: 30180-121, Belo Horizonte, MG. Tel./Fax (31) 3293-7030.
E-mail: kely.paiva@unihorizontes.br.

1 INTRODUÇÃO

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

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

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

O percurso recente do Banco do Brasil, organização em torno da qual se realizou o estudo, representa uma dinâmica complexa e instigante. O setor de serviços, como um todo, representa, hoje, o segmento de maior importância econômica e, conseqüentemente, social. A denominada indústria financeira, nesse particular, surge como ponta de lança de uma nova ordem mundial, crescendo em influência, ampliando seu escopo de atuação e modernizando-se à frente de outros setores, em especial quanto à incorporação de novas tecnologias de informação e comunicações, que resultaram em automação de seus processos internos e suas conseqüências diretas sobre a mão de obra bancária, bem como no que se refere ao relacionamento com a clientela (GOMES, 1994; GRISCI, 2003).

Tal conjunto de transformações passa, necessariamente, pela ação concreta dos gerentes, que, no entanto, geralmente parecem desconhecer a extensão dos efeitos decorrentes de sua atuação profissional, tanto sobre os demais trabalhadores quanto sobre si mesmo. Entretanto, ressalte-se que, em geral, os gestores não têm sido convidados a externar suas percepções, interesses e aflições cotidianas. A eles, portanto, o estudo poderá oferecer pontos de reflexão sobre suas práticas, sendo estas levantadas a partir de uma escuta criteriosa de suas próprias falas. Do ponto de vista da Organização – sempre em busca de uma racionalidade administrativa que garanta a sobrevivência de seus negócios, o estudo do tema merece atenção pelas possibilidades do estabelecimento de marcos para o desenvolvimento de práticas de gestão de pessoas capazes de imprimir maior eficiência e eficácia do seu segmento

diretivo, considerando-se os múltiplos impactos das decisões adotadas no cotidiano organizacional pelo grupamento gerencial. O imperativo da sobrevivência e, mais recentemente, da propagada sustentabilidade dos negócios em um cenário global, em que a concorrência atinge intensidade em níveis sem precedentes na história empresarial, com especial destaque para o setor financeiro nacional, oferece outro relevo à possível absorção de estudos acadêmicos que possam contribuir para a formulação de políticas e programas relacionados à gestão de (ou com as) pessoas e à expressão de responsabilidade socioambiental, fatores considerados, por alguns, como decisivos à construção e manutenção de vantagens competitivas na atual conjuntura (REZENDE; ROCHA; SOARES, 1999).

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

Gestão e subjetividade intercomunicam-se permanentemente, ora revelando nuances, ora lançando véus que ocultam o essencial dessas relações mútuas. No interior de cada um e na prática cotidiana do coletivo dos gestores, tal jogo se realiza por excelência, e é em busca da explicitação de tal dinâmica que se pretendeu avançar com esta pesquisa. É, portanto, nessa perspectiva mais geral que se enquadra o estudo realizado. Diante desse amplo contexto, a pergunta norteadora da pesquisa foi formulada nos seguintes termos: Como se processam as relações entre o exercício da função gerencial e a subjetividade dos gestores de uma instituição financeira, na perspectiva deles próprios?

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A Função Gerencial em Perspectiva

A função gerencial vem sendo estudada ao longo do tempo sob enfoques diversos. Em síntese, como apresentado por Paiva e Couto (2008), esse percurso inicia-se nas primeiras décadas do século passado, com a explicitação das funções gerenciais clássicas propugnadas por Fayol e Taylor, passando pelos textos referenciais de Weber (verdadeiro divisor de águas nas ciências sociais, e forte influência no pensamento administrativo). A trajetória avança no decorrer das décadas seguintes, com os trabalhos, entre outros, de Katz (explicitando as habilidades do administrador), Barnard (dando destaque ao formal e ao informal na atuação gerencial), Mintzberg (revelando os papéis do administrador) e Simon (o gerente, em essência, como tomador de decisões). Importante notar que os trabalhos sobre esta temática, em geral, estão ancorados no paradigma funcionalista que impera enquanto corrente hegemônica nos estudos organizacionais internacionais e brasileiros, configurando uma verdadeira ortodoxia do objetivismo, conforme apontam Vergara e Caldas (2005). A opção delineada nesta pesquisa, no entanto, guarda sintonia com outras perspectivas, revelando uma

abordagem que pode ser associada, ainda que com algumas ressalvas, ao paradigma interpretacionista, nos moldes apresentados pelos autores citados. Acredita-se que os diversos mecanismos, processos, eventos e situações presentes no campo das organizações são mediados no dia a dia, especialmente pelo grupamento gerencial.

Atuando simultaneamente em papéis nitidamente antagônicos, ora enquanto agentes de transformação, ora mantenedores da ordem estabelecida, em busca da inovação e criatividade, sem, no entanto, garantir espaços de liberdade individuais verdadeiros e mobilizando o trabalho em equipe, mas, valorizando o desempenho individual, o gerente, ainda que tenha grande dificuldade de reconhecer-se em tal lugar, acha-se, em geral, perdido, sem orientações precisas sobre como se comportar e sem alternativas de ajuda no ambiente altamente concorrencial das organizações contemporâneas, em que não existe espaço para o reconhecimento de fraquezas, limitações e incertezas próprias dos seres humanos (DAVEL; MELO, 2005). Nessa perspectiva, Motta (2007, p. 20) aponta a função gerencial como “extremamente ambígua e repleta de dualidades, cujo exercício se faz de forma fragmentada e intermitente”. Sem apoio do coletivo de seus pares (seus concorrentes diretos), impossibilitado de se reportar aos seus superiores (em que qualquer fragilidade pode ser fatal para manutenção do *status quo*) e em confronto direto com seus subordinados, compete ao super homem o desempenho de papeis, em que se destacam os mais diversos jogos de poder e dominação.

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

Davel e Melo (2005) afirmam que a posição ocupada pelos gerentes implicaria um tipo de trabalho cheio de nuances, complexidades e dilemas que merecem esclarecimento e reflexão. Tudo indica, segundo os autores, que os gerentes, na medida em que ocupam um espaço intermediário na hierarquia das empresas, têm sua atuação marcada por forte ambiguidade. Especificamente sobre o mal estar gerencial no contexto de reestruturação, os autores citados indicam que os gerentes, estando submetidos às tensões conflituosas e contraditórias, questionariam suas práticas relacionadas ao esforço de racionalização empresarial, configurando-se o seguinte dilema: maior controle das atividades da empresa *versus* aumento da flexibilidade em busca de maior autonomia dos indivíduos.

No entanto, a sujeição dos gerentes a tal quadro geral se daria pela submissão ao discurso organizacional, por intermédio da manipulação dos processos de idealização e seus impactos na subjetividade, conforme alerta Leite (2002). Os custos individuais de tal movimento parecem ser desconsiderados pelas abordagens tradicionais, nas quais a “construção da modernidade em progresso” sobrepõe-se aos impactos nos sujeitos responsáveis por essas práticas. Lembre-se, ainda, que o gerir implica intervir em realidades externas ao gerente (recursos internos à organização e o ambiente). Contudo, “a gestão é uma prática que repousa

fundamentalmente sobre a realidade psíquica do dirigente, sobre sua interioridade” (LAPIERRE, 1994, p. 261).

2.2 A Subjetividade nas Organizações

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

De acordo com o que apontam Davel e Vergara (2001, p. 42-44), considerar a subjetividade nos estudos organizacionais é buscar compreender a “experiência humana em sua fonte mais complexa, rica e profunda”. A subjetividade é concebida como um “fenômeno posicional e contingente”, dinâmica ao longo do tempo e produzida no decorrer das relações imediatas que as pessoas estabelecem entre si. Expressa em “pensamentos, condutas, emoções e ações cujas relações nos permitem desvendar a pluralidade e heterogeneidade de linguagens, espaços e práticas que nos governam”. Na tentativa de resgatar uma teoria da subjetividade, Paula e Palassi (2007) apresentam que tal conceito é interdisciplinar, articulando diversas dimensões da existência do indivíduo. Em geral, segundo as autoras, a subjetividade tem sido definida de três modos: como algo interior, particular, intransferível e intrínseco ao homem; como aquilo que é aparente, ilusório ou falível, e como um sistema aberto construído socialmente. Ancorando-se na abordagem histórico cultural do homem proposta por Fernando González Rey (2005), as autoras citadas apontam que o desenvolvimento de uma teoria da subjetividade implicaria mudanças epistemológicas e metodológicas que considerem o caráter sistêmico, o dialético e o dialógico da realidade na produção de conhecimento. Para o autor, a subjetividade não seria o oposto de objetividade, mas uma qualidade da objetividade presente nos sistemas humanos produzidos culturalmente:

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

Lima (2007) ressalta que a subjetividade ainda é um conceito controverso, independentemente da corrente que a aborde (a Filosofia, a Psicologia, a Sociologia e a Psicanálise têm abordagens distintas sobre o tema). Implica uma forma peculiar e individual de percepção do

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

Pode-se constatar, portanto, que o ser humano – que é quem efetivamente dinamiza o mundo organizacional – vê-se subitamente descoberto como portador de uma “subjetividade sustentada por uma unicidade entre o sujeito psíquico e o sujeito social” (VASCONCELOS; DAVEL, 2002, p. 25). A tensão resultante entre o indivíduo e a organização não pode, no entanto, ser explicada pelas abordagens tradicionais, resultando na busca de novas alternativas teóricas para a sustentação das práticas de análise e intervenção organizacional. No curso evolutivo da Administração, a subjetividade vai surgir, então, como uma nova abordagem, que aparece como imprescindível para a análise, a intervenção e o entendimento adequados do complexo ambiente organizacional, de que somos contemporâneos.

Singular contribuição teórica é oferecida pela Psicodinâmica do Trabalho, que traz olhares diferenciados sobre a questão da organização do trabalho e das estratégias de defesa dos trabalhadores para suportar o sofrimento humano no trabalho. Entendido como um limite mental para a normalidade, o sofrimento é visto por Dejours (1996), como um verdadeiro enigma, na medida em que é por meio dele que o trabalhador busca e, em geral, atinge um equilíbrio psíquico, ainda que precário: “o sofrimento adquire um sentido”. O sujeito sofredor de Dejours (1998) vai ajudar a alcançar uma melhor compreensão dos mecanismos de que se utilizam os trabalhadores no enfrentamento das questões centrais de seu relacionamento enquanto seres produtivos – focados na realização de tarefas – e seres de liberdade, em que ressaltam a criatividade e a concepção do próprio fazer. Para Dejours e Abdoucheli (1994), todavia, o acesso à vivência subjetiva e intersubjetiva presente no trabalho não se dá pela observação dos atos, comportamentos, etc., por mais minucioso que se procure fazê-lo. É imprescindível, segundo os autores, que se conceda a palavra aos trabalhadores. Somente por intermédio de um espaço de palavra é que surgiria um conhecimento sobre o trabalho real. Reforça-se aqui, portanto, o posicionamento que embasa a perspectiva investigativa proposta, focada na escuta dos sujeitos.

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

Pelo que foi exposto até aqui, parece não haver alternativa para a sondagem da(s) subjetividade(s) fora de uma escuta sensível e criteriosa dos sujeitos. Portanto, uma investigação dos fenômenos organizacionais que tenha relação com a elaboração subjetiva – como se constitui o objeto deste estudo – exige lançar-se mão de uma metodologia de pesquisa em profundidade, essencialmente qualitativa e exploratória, diante das singularidades próprias dos sujeitos pesquisados. Nas conversações havidas com os sujeitos, buscou-se garantir as condições de intersubjetividade propugnadas pela epistemologia qualitativa de González Rey (2005), metodologia científica considerada a mais adequada à investigação das subjetividades em jogo na problemática abordada nesta pesquisa.

3 QUESTÕES METODOLÓGICAS

Nos moldes propostos por Minayo (2007a), a pesquisa social se faz por aproximação, elaborando critérios de orientação cada vez mais precisos à proporção que avança. **Outra** questão central em relação às Ciências Sociais é de que o seu objeto de estudo é essencialmente qualitativo, conforme salienta Minayo (2007a). A pesquisa qualitativa tenta responder às questões muito particulares, relacionadas com um nível de realidade que “não pode ou não deveria ser quantificado”, pois aborda o universo dos significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes. Na pesquisa qualitativa, portanto, a interação entre pesquisador e os sujeitos pesquisados é essencial. Tal interação “contempla o afetivo, o existencial, o contexto do dia-a-dia, as experiências e a linguagem do senso comum no ato da entrevista” (MINAYO, 2007b, p. 68).

Nesta pesquisa, utilizou-se a epistemologia qualitativa de González Rey (2005) que advoga o caráter construtivo-interpretativo do conhecimento, “o conhecimento como produção, não como apropriação linear de uma realidade que se nos apresenta”. A realidade, nessa perspectiva, seria “um domínio infinito de campos inter-relacionados independente de nossas práticas”. Quando as práticas (no caso, a pesquisa científica) aproximam-se desse sistema complexo, forma-se um novo campo da realidade, em que “as práticas são inseparáveis dos aspectos sensíveis dessa realidade”. Esses aspectos é que seriam suscetíveis de serem significados no campo da pesquisa qualitativa, sendo “impossível pensar que temos um acesso ilimitado e direto ao sistema do real, portanto, tal acesso é sempre parcial e limitado a partir de nossas práticas” (GONZÁLEZ REY, 2005, p. 5). O conhecimento é uma construção humana e não algo que está pronto para conhecer, de acordo com categorias universais do conhecimento. Daí surgiu o conceito de zona de sentido, definido como

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

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

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

(GONZÁLEZ REY, 2005, p. 113). Entretanto, destaque-se, o sentido subjetivo não é apreensível diretamente na expressão intencional do sujeito.

3.1 Procedimentos de Coleta dos Dados

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

Nos encontros, seguiu-se, sem muita rigidez, o roteiro de investigação exploratória desenvolvido preliminarmente para fins deste estudo. Foram formulados alguns quesitos orientadores, abordando quatro momentos distintos dos sujeitos: a vida antes da organização; a trajetória de carreira e a opção pela função gerencial; o cotidiano de trabalho atual e seus impactos na vida em geral; os planos para o futuro. A partir da fala de cada um dos sujeitos, o pesquisador passou a interagir, buscando obter um aprofundamento de temas, no sentido de delimitar a reflexão individual sobre os focos centrais de pesquisa (aspectos da função gerencial), sem, no entanto, perder a riqueza dos discursos, mas, ao contrário, instigando-os, em busca daquilo que pudesse revelar o essencial da subjetividade de cada um.

3.2 Procedimentos de Análise dos Dados

Considerou-se que nas pesquisas qualitativas, em Ciências Sociais, “a interpretação assume um foco central, uma vez que é o ponto de partida (a própria interpretação dos atores) e o ponto de chegada (a interpretação das interpretações)” (GOMES, 2007, p. 80). Nessa perspectiva é que se procurou abordar, posteriormente, as falas proferidas pelos sujeitos de pesquisa no curso das conversações realizadas e devidamente transcritas pessoalmente pelo pesquisador. Entretanto, conforme informam Faria e Meneghetti (2007), os discursos organizacionais (dos quais o segmento gerencial, por excelência, é portador) escondem uma rede simbólica de relações de dominação ideológica e de poder. A leitura dos discursos, portanto, não se dá diretamente no próprio discurso, na medida em que em um mesmo discurso podem-se identificar diferentes formas que se interpenetram. No âmbito organizacional, existiriam formas discursivas permitidas, suportadas e proibidas (segundo, evidentemente, o ponto de vista da organização). Tais discursos, é sabido, são elaborados, reproduzidos e incorporados, especialmente, pelos gestores, consideradas as atribuições que lhes são inerentes.

Recorrendo a Gomes (2007, p. 91), pode-se considerar que “a interpretação consiste em relacionar as estruturas semânticas (significantes) com estruturas sociológicas (significados) dos enunciados presentes na mensagem”. Ainda segundo o autor, a “interpretação exige que se articule a superfície do texto descrita e analisada com os atores que determinam suas

características” (GOMES, 2007, p. 91). Dessa forma, consideraram-se, tanto na abordagem dos sujeitos quanto nas análises feitas, as condições de produção dos discursos. Partiu-se das informações disponíveis sobre a organização e seu contexto de atuação mais amplo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Em síntese, a caracterização dos sujeitos entrevistados pode ser vista no QUADRO 1.

QUADRO 1
Caracterização Demográfica dos Gerentes Entrevistados

Entre- vistad o	Sexo	Idade	Tempo de Banco	Estado Civil	Nº Filhos	Graduação	Especializaçã o	Mestrado
1	Masculin o	41	27	Casado	3	Administraç ão	Administração	Administraçã o
2	Feminino	45	23	Casado	2	Pedagogia	Administração	-
3	Masculin o	30	10	Solteiro	-	Direito	Administração	-
4	Masculin o	49	30	Casado	1	Contabilidade	Administração	-
5	Masculin o	49	35	Casado	1	Administraç ão	Administração	-

Fonte: Dados da pesquisa.

A análise individual das conversações (aqui, não apresentada em função dos objetivos deste artigo) revelou que cada um dos sujeitos pesquisados exhibe singularidades bastante visíveis. Suas histórias de vida e suas trajetórias profissionais, apesar dos evidentes limites impostos pelo reduzido tempo das interações, puderam ser inferidas com alguma clareza. Os estilos pessoais, peculiares a cada um, o momento de vida atual e as circunstâncias que vivenciaram ao longo do tempo de banco foram expostos, em geral, com uma objetividade que parece constituir um denominador comum ao grupo pesquisado. Entretanto, o trabalho investigativo visava acessar não somente a expressão direta intencional dos sujeitos estudados, mas, sobretudo, os sentidos subjetivos que se expõem implicitamente nas próprias falas, entre outras manifestações.

Constatou-se que as conversas se processaram dentro de campos significativos da experiência pessoal dos indivíduos, envolvendo-os nos sentidos subjetivos que delimitam suas subjetividades, conforme preconiza a abordagem epistemológica qualitativa empregada (GONZÁLEZ REY, 2005). Tudo isso aponta para a adequação da estratégia utilizada, confirmando as reais possibilidades de consecução do trabalho investigativo nos moldes propostos. A riqueza de alternativas para a abordagem das falas, como se pode inferir, é

imensa. Os limites da pesquisa proposta, no entanto, são bastante claros em seus termos. Além da análise individual, como a realizada nos tópicos anteriores, objetivava-se elaborar um esboço de síntese possível do coletivo das subjetividades. Tal perspectiva interpretativa, resultou em um conjunto de informações que se passará a apresentar e que representa outros achados relevantes da pesquisa empreendida.

Para a operacionalização desta análise transversal das significações, após o trabalho de imersão individual nas falas dos sujeitos, passou-se a organizar trechos específicos das conversações por tema abordado. A primeira referência organizativa foram os quesitos previstos no roteiro de entrevistas, lembrando-se de que, em geral, na prática, seus termos foram adaptados às condições das conversas. Em algumas circunstâncias, por opção do pesquisador, alguns pontos foram deixados de lado, outros explorados, a depender do encaminhamento próprio de cada uma das interlocuções. Partindo-se, portanto, dos temas de pesquisa e dos respectivos trechos de conversação a eles relacionados, elaborou-se uma primeira tabela síntese das significações expressas. Avançou-se, então, na análise mais pormenorizada desse quadro geral esquemático. Retornou-se, sempre que necessário, às transcrições e, mesmo, aos registros em áudio, revendo-se apontamentos e tópicos das análises individuais que já haviam sido elaboradas. Essa dinâmica em espiral, com suas idas e vindas, propiciou, com o passar do tempo, a consolidação de interpretações em relação às significações dadas pelos sujeitos de pesquisa sobre seis tópicos de pesquisa apresentados a seguir.

4.1 Motivos para Ingresso na Organização

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

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

Outros dois sujeitos entrevistados associam sua opção pelo Banco à influência familiar. Um deles creditou a um tio que havia ingressado no BB e conseguira romper com a tradição familiar de trabalho em açougue. Seu ingresso no Banco mudou radicalmente a sua vida e contribuiu para que outros familiares tentassem a mesma sorte. O outro sujeito (a única mulher entrevistada) afirmou que o Banco era um sonho do seu pai que se vira obrigada a realizar, a despeito de outra profissão que já havia abraçado (lembre-se que dos sujeitos estudados ela era a única proveniente da classe média). Emblemática, entretanto, é sua bem humorada expressão de que à época do ingresso a sensação dos aprovados era de que “*os seus problemas se acabaram*”. Lembre-se de que até meados da década de 1980, o ingresso no Banco do Brasil era um dos desejos típicos da classe média brasileira.

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

Constatação relevante é o fato de que, excetuado um único sujeito, os gerentes creditaram (objetiva ou simbolicamente) a outras pessoas as suas chegadas ao banco. De início, nenhum deles demonstrou almejar assumir cargo de administração no Banco. Suas trajetórias de carreira, com o passar dos anos, é que lhes apresentou a função gerencial como opção profissional a ser seguida. Distingue-se, nesse ponto, a trajetória dos gerentes da de outros profissionais, especialmente aqueles de formação superior tradicional, como médicos, engenheiros e advogados, em que as opções pessoais parecem estar associadas a aspectos vocacionais, que vão sendo consolidados pelo sujeito desde a infância. Pode-se inferir, por outro lado e com algum risco, que a motivação dos sujeitos ao ingressarem e se manterem no banco decorre das condições sociais que lhes foram propiciadas pela organização.

A literatura em torno da função gerencial parece não apresentar estudos específicos sobre os motivos pelos quais as pessoas se tornam gestores. O clássico estudo realizado por Hill (1993), que descreve a trajetória de novos gerentes ao longo do primeiro ano no cargo, com ênfase nas transformações vivenciadas pelos sujeitos ao longo da construção de uma nova identidade profissional, apenas tangencia os eventuais motivos subjetivos pelos quais eles foram levados à nova função. Nessa mesma linha temática, abordando a construção da identidade gerencial, os estudos são mais frequentes e recentes, merecendo destaque abordagens feitas por diversos autores nacionais, como Caldas e Wood Jr. (1997), Tonelli (2000), Vasconcelos e Vasconcelos (2002), Goulart (2007) e Vieira (2007), entre outros.

4.2 As Características Pessoais Relevantes ao Exercício da Função

Solicitados a se manifestarem em relação a que características julgavam relevantes para o exercício da função gerencial, os sujeitos estudados apresentaram pontos de vista com alguma similaridade, ainda que com algumas nuances. A abordagem de todos centra-se em aspectos relacionados ao relacionamento interpessoal que, segundo eles, são essenciais ao êxito dos

gerentes. A expressão de suas opiniões, no entanto, foi bastante genérica em relação a esta temática. Não apenas o pouco tempo de conversação parece justificar esta superficialidade percebida. Ao que parece, reproduzir discursos sem grande convicção de seu conteúdo marcou a posição da maioria.

Dois dos sujeitos utilizam a expressão “gestão de pessoas” para se referirem ao papel que consideram essencial aos gestores. Ambos, entretanto, apontam dificuldades, desafios a enfrentar nessa perspectiva. Um deles lembra as dificuldades de se corrigir posturas e procedimentos; o outro aborda a distância existente entre chefes e equipe, traço cultural (segundo ele) de difícil contorno no dia a dia. “Gostar de pessoas”, em contraposição a “ser muito técnico”, foi trazido por um dos sujeitos para acentuar o que lhe parece relevante na função, ampliando esse escopo para a clientela, também ela merecedora de cuidados e atenção, além dos funcionários da equipe.

Os outros dois gerentes foram mais específicos (e limitados) ao trazer, um deles, a importância de se ser um “ouvinte” e, o outro, ao apresentar a “acessibilidade gerencial” como chave no desempenho das atribuições do cargo. Conforme revelado nas falas, pode-se considerar que o que emergiu, nesse ponto, foi um posicionamento pouco profissional, sem densidade e peso, apesar da experiência de anos na função, da formação acadêmica e de um reconhecido esforço de comunicação interna de um discurso institucional que reforça a relevância do tema e disponibiliza vários instrumentos institucionais aos administradores do BB. Curioso, ainda, notar que os sujeitos ao expressarem características que julgariam relevantes aos gerentes em geral (essa era a proposição que lhes foi feita), em verdade, discorreram sobre alguns de seus próprios traços pessoais. Esse movimento, pelo menos em parte, deve ser considerado natural e razoável, pelo fato de todos serem, de fato, gestores com carreiras estruturadas e experientes, motivos para se considerarem (ainda que não explicitamente) modelos ou referência de conduta no cargo.

Relevante frisar que, de alguma forma, ao verbalizarem tais aspectos de suas singularidades, revelaram-se, aí, traços do que julgam positivos em suas próprias posturas profissionais. Falam, portanto, ainda que de maneira cifrada, sobre si mesmos (em geral, sem se darem conta dessa revelação espontânea). Em relação a esse tópico, seria possível creditar a expressão pelos sujeitos de pesquisa de opiniões típicas do senso comum ao clima amistoso e informal das conversações. De toda forma, a percepção do pesquisador é de que os sujeitos não dispunham de conteúdos articulados sobre ponto tão significativo da pesquisa. Afinal, tratava-se de questão relacionada à essência da função exercida. Daí a expectativa (talvez indevida) de que fluiriam opiniões, posicionamentos e significados mais consistentes, complexos e próximos da teoria e do discurso organizacional. Nenhum dos sujeitos, por exemplo, espontaneamente, associou eventual conjunto de características desejáveis ao tema das competências profissionais tão em voga atualmente.

4.3 O Cotidiano do Trabalho Gerencial

Indagados sobre como se processa o dia a dia de cada um enquanto gerente, os sujeitos revelaram curiosas situações. Todos começaram as suas descrições utilizando expressões como “*Eu chego na agência, vejo o correio e distribuo as mensagens*”; “*Eu chego à agência*

às 8h40, e leio o meu jornal”; “Eu chego, olho tudo, olho os sistemas ..., olho os direcionamentos”; “Logo de início, eu tomo informação [...] filtro um pouco das informações”. Tais expressões convergem para a busca diária de informações: inúmeras, nas palavras da maioria deles. Tudo (às vezes, mais do que tudo) parece estar nos sistemas de comunicação, com “milhares de mensagem que a gente tem que ler”. É evidente a pressão causada pelo volume de informações a processar, uma das mais marcantes e comentadas características da sociedade contemporânea, que atinge diretamente os gestores.

Com base nos depoimentos, o cotidiano dos entrevistados é permeado por conferir metas e direcionadores corporativos preestabelecidos, mobilizar equipes e monitorar desempenho de unidades, não tendo sido verbalizados planejamento e estratégias de atuação, mesmo que de curto prazo. A existência de certa rotina, ainda que com contingências, revelou-se nas conversações com todos os sujeitos. Expressões, como “Acho bom essa falta de rotina certinha”, articulam-se com “O gerente, ele não tem uma execução diária”, confirmando certa imprecisão das descrições feitas, algo que, talvez, aos próprios gerentes escape. Ressalte-se que, em geral, quando solicitados a descrever o cotidiano da função, a reação inicial dos sujeitos foi de certa perplexidade, sendo necessário algum tempo para articular-se o discurso. “O que é que eu faço? (rindo)”; “Quer que eu descreva um dia?” e “O que é que eu fiz de execução, hoje? Nada, né?”.

Essa relativa dificuldade dos sujeitos em precisar seu trabalho guarda sintonia com os aspectos apontados na literatura, que destaca mitos e verdades sobre as funções dos gestores (MOTTA, 2007), além de transformações no trabalho gerencial (DAVEL, MELO, 2005). A realidade vivenciada se opõe, muitas vezes, às crenças em torno do trabalho gerencial, perpassando, além do imaginário coletivo, os próprios sujeitos que se vêm transitando entre extremos opostos.

4.4 Os Aspectos Positivos e Negativos do Trabalho Gerencial

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

Um único gerente, fato este bastante significativo, abordou diretamente as finalidades do trabalho bancário à sua realização (“Apesar de alguns dizerem que ‘bancário é uma coisa rotineira’, eu até acho bacana”). Esse assumir-se, com algum acanhamento, é verdade, foi uma exceção à regra verificada ao se apontar aquilo de que gostam no trabalho. Curiosa ou preocupante, essa posição coletiva reveladora das dificuldades possíveis com a posição que ocupam.

Se houve alguma dificuldade para a explicitação dos pontos positivos da função gerencial no tocante ao seu oposto, o mesmo não ocorreu com os sujeitos estudados. Em relação a esse

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

Cabe ressaltar que, ao serem instigados a abordar esse lado negativo da função gerencial, os sujeitos também não se colocam diretamente nas falas. Um evidente distanciamento formal nas colocações, generalizando-se as situações explicitadas, serve para não se exporem em demasia, quem sabe. No entanto, a continuidade das falas e a conjugação com outros momentos da conversação elucidam um pouco mais os significados que os gerentes estudados conferem à questão do que lhes incomoda.

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

Lembre-se, ainda, que o tom irônico que permeou alguns momentos das conversações analisadas individualmente constitui forma de expressão velada de críticas e incômodos dos sujeitos que, de outra maneira, possivelmente, não seriam expressos. No entanto, nenhum deles verbalizou a respeito de questões como qualidade de vida no trabalho, estresse ocupacional ou mal-estar gerencial, temas amplamente debatidos no mundo do trabalho na atualidade, principalmente quando se considera a relação com a vida pessoal do trabalhador.

4.5 Os Impactos da Função na Vida Pessoal dos Gerentes

Este ponto das conversas, sob certo ponto de vista, constituía o cerne da investigação proposta. Pretendia-se identificar como o exercício da função gerencial tem-se refletido nas outras dimensões da vida do sujeito. Ressalte-se que, desde o convite formulado até a apresentação inicial dos trabalhos de conversação, o pesquisador procurou dar ênfase aos objetivos centrais da pesquisa, reforçando que o trabalho acadêmico pretendia, em resumo, aferir essa perspectiva em especial. Apesar dessa clareza de objetivos, quando se chegava a este ponto da conversa, já transcorrida, geralmente, metade da entrevista, os sujeitos apresentavam certa dificuldade em expressar suas opiniões. As contradições nesse ponto, em particular, foram unânimes, pode-se dizer.

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

Outro gerente afirma que “*Hoje, eu consigo separar*” (desde que, é feita uma ressalva, não seja uma coisa que “*preocupa demais*”). Esse mesmo sujeito informa que no passado sua situação era outra, “*mas eu é que permitia isso*”: A opção feita no passado, segundo o entrevistado, dificultava o relacionamento com a família. Ainda que, supostamente, se tratasse de uma escolha deliberada, pois “*você gostava muito de ficar no trabalho*”, ao se referir a esse tempo passado, o tom do sujeito é de certo descontentamento. Sopesadas as consequências (apesar de não explicitadas no discurso), parece que a escolha teve seus ônus somente quando adequadamente avaliados, com o passar do tempo. Afirma-se que “*você tem que escolher simplificar*” para, na sequência, colocar em dúvida, diante da bem humorada e crítica observação: “*Parece até que é simples assim, né?*”.

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

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

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

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os distintos posicionamentos que emergiram de cada um dos gerentes pesquisados, acerca dos temas comuns abordados nas conversações, apontam para subjetividades próprias, que superam suposta padronização decorrente do exercício da função gerencial. Na relação indivíduo *versus* organização, para além dos evidentes efeitos decorrentes da lógica empresarial homogeneizante, parecem existir espaços, ainda que sutis, para a afirmação dos sujeitos que, dessa forma, imprimem suas próprias marcas ao trabalho que realizam.

Analisaram-se as percepções desses gerentes em relação à articulação de suas histórias individuais com as respectivas carreiras, a partir das conversações individuais havidas com

cada um dos cinco sujeitos pesquisados. Nesse ponto, a diversidade nas trajetórias individuais expressas nas falas indica o caráter singular das histórias de vida em torno do trabalho.

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

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

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

Dentre as inúmeras limitações desta pesquisa, ressaltam-se dificuldades alinhadas à forte tradição (e ainda tendência predominante) quantitativa presente nos estudos organizacionais brasileiros, a qual colide com a temática em investigação. Esta – a subjetividade - exige outra postura metodológica, radicalmente qualitativa, a qual implica desnudar e conferir significados ao conhecimento que se elabora na própria interação entre as subjetividades do pesquisado e do pesquisador, tendo em vista a interpretação dos fenômenos e sujeitos observados. Consciente dos riscos envolvidos, a proposta que se deixa em aberto remete a outras possibilidades de pesquisa com vistas ao aprofundamento e à ampliação dos achados aqui analisados, podendo-se dar continuidade à pesquisa na própria organização e/ou em outras do mesmo setor.

REFERÊNCIAS

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

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

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

CARVALHO, R. A. O mundo do trabalho, início de milênio e os novos sujeitos trabalhadores. In: CAVALCANTE, A. R.; ALBUQUERQUE, A. C.; JESUS, C. R. *Dilemas da sociedade do trabalho*. Belo Horizonte: Argumentum, 2005. p. 115-130.

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

CHANLAT, J. Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho. In: DAVEL, E.; VASCONELLOS, J. (Orgs.). *“Recursos” humanos e subjetividade*. 4. ed. São Paulo: Vozes, 2002. p. 118-128.

DAVEL, E.; MELO, M. C. O. L. Singularidades e transformações no trabalho dos gerentes. In: DAVEL, E.; MELO, M. C. O. L. (Orgs.). *Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial*. Rio de Janeiro: FGV, 2005. p. 29-65.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (Orgs.). *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2001. p. 31-56.

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

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

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

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

ENRIQUEZ, E. *A organização em análise*. Petrópolis: Vozes, 1997a.

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

ENRIQUEZ, E. Vida psíquica e organização. In: MOTTA, F. C. P.; FREITAS, M. E. (Orgs.). *Vida psíquica e organização*. Rio de Janeiro: FGV, 2000a. p. 11-22.

ENRIQUEZ, E. O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. In: MOTTA, F. C. P.; FREITAS, M. E. (Orgs.). *Vida psíquica e organização*. Rio de Janeiro: FGV, 2000b. p. 23-40.

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

FARIA, J. H.; MENEGHETTI, F. K. O seqüestro da subjetividade. In: FARIA, J. H. (Org.). *Análise crítica das teorias e práticas organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2007. p. 45-67.

- GOMES, M. H. T. S. *Qualificação e a organização do trabalho no setor bancário: uma discussão sobre a automação*. 1994. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1994.
- GOMES, R. Análise e interpretação de dados de pesquisa qualitativa. In: MINAYO, M. C. S. (Org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 26. ed. Petrópolis: Vozes, 2007. p. 79-108.
- GONZÁLEZ REY, F. *Pesquisa qualitativa e subjetividade: os processos de construção da informação*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005. 205 p.
- GOULART, I. B. Subjetividade nas organizações. In: VIEIRA, A.; GOULART, I. B. (Orgs.). *Identidade e subjetividade na gestão de pessoas*. Curitiba: Juruá, 2007. p.13-26.
- GRISCI, C. L. I. Dos corpos em rede às máquinas em rede: reestruturação do trabalho bancário e constituição do sujeito. *RAC*, v. 7. n. 1, p. 87-19, Jan./Mar. 2003.
- HILL, L. *Novos gerentes: assumindo uma nova identidade*. São Paulo: Makron Books, 1993.
- LAPIERRE, L. Interioridade, gestão e organização da realidade psíquica como fundamento da gestão. In: CHANLAT, J. (Coord.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1994. v. 2. p. 253-268.
- LAZZARATO, M.; NEGRI, A. *Trabalho imaterial: formas de vida e produção de subjetividade*. Rio de Janeiro: DP&A, 2001. 108p.
- LEITE, J. E. T. “Nós quem, cara pálida”: a razão depois de Taylor. In: DAVEL, E.; VASCONCELOS, J. (Orgs.). *“Recursos” humanos e subjetividade*. 4. ed. São Paulo: Vozes, 2002. p. 80-117.
- LIMA, C. H. P. Trabalho e subjetividade: prazer e sofrimento no trabalho. In: VIEIRA, A.; GOULART, I. B. *Identidade e subjetividade na gestão de pessoas*. Curitiba: Juruá, 2007. p.153-176.
- MELO, M. C. O. L. O exercício da função gerencial em tempos de novas tecnologias organizacionais: da gestão profissional à função compartilhada. In: EnANPAD, 20., 1996, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 1996. p. 69-83.
- MELO, M. C. O. L.; MAGESTE, G. S.; MENDES, E. L. Gerenciando os gerentes: reflexões e desafios para os profissionais de recursos humanos. *REAd*, v. 12, n. 3, 19 p., mai-jun 2006.
- MINAYO, M. C. S. O desafio da pesquisa social. In: MINAYO, M. C. S. (Org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 26. ed. Petrópolis: Vozes, 2007a. p. 9-29.
- MINAYO, M. C. S. Trabalho de campo: contexto de observação, interação e descoberta. In: MINAYO, M. C. S. (Org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 26. ed. Petrópolis: Vozes, 2007b. p. 61-77.

- MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. *RAE*, São Paulo, v. 41, n. 3, p. 8-19, jul./set. 2001.
- MOTTA, P. R. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. 16ª. ed. Rio de Janeiro: Record, 2007. 256 p.
- PAIVA, K. C. M.; COUTO, J. H. Qualidade de vida e estresse gerencial "pós-choque de gestão": o caso da Copasa-MG. *RAP*, Rio de Janeiro, v. 42, n. 6., p. 1189-1211, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n6/08.pdf>>. Acesso em: 30 jan. 2009.
- PAULA, A. P. P.; PALASSI, M. P. Subjetividade e simbolismos nos estudos organizacionais: um enfoque histórico-cultural. In: CARRIERI, A. P.; SARAIVA, L. A. S. (Orgs.). *Simbolismo organizacional no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2007. p. 197-228.
- PIMENTA, S. M.; CORRÊA, M. L. Novos olhares sobre gestão, trabalho e cidadania: as possibilidades de outras articulações. In: PIMENTA, S. M.; CORRÊA, M. L. (Orgs.). *Gestão, trabalho e cidadania: novas articulações*. Belo Horizonte: Autêntica/CEPEAD/FACE/UFMG, 2001. p. 09-18.
- REZENDE, A. L. M., ROCHA, D. R. A.; SOARES, R. D. G. Subjetividade, trabalho e gestão de recursos humanos. In: PIMENTA, Solange Maria (Org.). *Recursos humanos: uma dimensão estratégica*. Belo Horizonte: UFMG/FACE/CEPEAD, 1999. p. 91-103.
- TONELLI, M. J. Feitos para não durar: emprego e casamento no final do século. In: EnANPAD, 25., 2000, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.
- VASCONCELOS, J. G. M.; DAVEL, E. P. B. As múltiplas dimensões organizacionais. In: DAVEL, E.; VASCONCELOS, J. (Orgs.). *"Recursos" humanos e subjetividade*. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 23-30.
- VASCONCELOS, I. F. F. G.; VASCONCELOS, F. C. Gestão de recursos humanos e identidade social: um estudo crítico. *RAE*, São Paulo, v. 42, n. 1, p. 64-78, 2002.
- VERGARA, S. C.; CALDAS, M. P. Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. *era*, São Paulo, v. 45, n. 4, p. 66-72, out/dez 2005.
- VIEIRA, A. Identidade e crise de identidade: reflexões conceituais. In: VIEIRA, A.; GOULART, I. B. (Orgs.). *Identidade e subjetividade na gestão de pessoas*. Curitiba, Juruá, 2007