

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

Vanessa Escobar Colla

**O IMPACTO E OS SENTIMENTOS EXPERIMENTADOS NA DESTITUIÇÃO DE  
UMA FUNÇÃO GERENCIAL - UM OLHAR SOBRE OS GESTORES DA CEF**

Porto Alegre  
2010

Vanessa Escobar Colla

**O IMPACTO E OS SENTIMENTOS EXPERIMENTADOS NA DESTITUIÇÃO DE  
UMA FUNÇÃO GERENCIAL - UM OLHAR SOBRE OS GESTORES DA CEF**

Trabalho de conclusão do curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas de Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dra. Angela Beatriz Scheffer Garay

Porto Alegre

2010

**Vanessa Escobar Colla**

**O IMPACTO E OS SENTIMENTOS EXPERIMENTADOS NA  
DESTITUIÇÃO DE UMA FUNÇÃO GERENCIAL - UM OLHAR SOBRE  
OS GESTORES DA CEF**

**Trabalho de conclusão do curso de  
graduação, apresentado ao Departamento  
de Ciências Administrativas da  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul,  
como requisito parcial para a obtenção do  
grau de Bacharel em Administração.**

**Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Angela Beatriz Scheffer Garay**

Conceito Final:

Aprovado em .....de .....de 2010.

**BANCA EXAMINADORA**

\_\_\_\_\_  
Prof. .... - Escola de Administração - UFRGS

\_\_\_\_\_  
Prof. .... - Escola de Administração - UFRGS

\_\_\_\_\_  
Orientadora Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Angela Beatriz Scheffer Garay - Escola de Administração –  
UFRGS

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de agradecer, em primeiro lugar, a Deus, por ter removido os obstáculos do meu caminho, me permitindo chegar até aqui, objetivo de muitos e realização de poucos.

Aos meus pais, Valdemir e Lisete, pela dedicação especial, e por terem me ensinado os valores do amor, da família, do trabalho e das pessoas.

Aos meus irmãos, Elias e Thiago, pela certeza do apoio e amizade.

Ao meu namorado, Carlos, pela tranquilidade, amor e compreensão.

Aos antigos colegas de trabalho, pela paciência e disposição em contribuir com as suas vivências, sem os quais não seria possível a concretização desta pesquisa.

À orientadora deste trabalho, a Professora Ângela Garay, pela dedicação e orientação.

Enfim, a todos que fazem parte da minha vida e que contribuíram de alguma forma para a realização deste trabalho, sejam eles familiares, amigos, colegas ou professores.

*"A alegria está na luta, na tentativa, no sofrimento envolvido.  
Não na vitória propriamente dita."*

**Mahatma Gandhi**

## RESUMO

Este estudo objetiva mapear o impacto e os sentimentos experimentados pelos gestores da Caixa Econômica Federal, vinculados à Superintendência Regional Porto Alegre, quando da destituição da função gerencial. Desta forma, foram ouvidos dois tipos de público: 1) gestores que perderam a função em algum momento de sua carreira, e 2) gestores que não experienciaram esta perda, mas que, estando na função, que pode assumir uma característica transitória, podem dimensionar os seus sentimentos frente a esta perspectiva. Neste sentido, os resultados obtidos refletiram a dependência financeira do indivíduo à função gerencial, na medida em que a repercussão remuneratória desta é muito significativa, quando comparada ao salário básico. Além disso, sentimentos de frustração, ressentimento, vergonha, fracasso, derrota e injustiça são citados concomitantemente a perdas de poder e *status*. Neste contexto, percebe-se a importância do papel da família no processo de acolhida do indivíduo que sofre abalo em dimensões como auto-estima, ego e vaidade, bem como se percebe a significância do perfil adequado para que se almeje a reversão do quadro apresentado. Outrossim, o tempo de empresa dos entrevistados geralmente reflete extenso grau de conhecimento tanto das rotinas da empresa, como dos próprios clientes, o que deve levar a empresa a repensar ações estratégicas no que tange ao destino destes indivíduos, de forma a não desperdiçar os talentos do seu quadro funcional.

Palavras-Chave: Trabalho, Trabalho bancário. Destituição da Função Gerencial. Sentimentos. Família.

## ABSTRACT

The aim of this study is to survey the impact of the feelings experienced by the managers from Caixa Economica Federal, linked to the Superintendência Regional de Porto Alegre, by the time an overthrow from a managing function takes place. Herewith, two kinds of public have been listened: 1) managers who have lost their functions at a given time of their careers and 2) managers who have not experienced this lost, but that, being in a function which can assume a transitory character, can gauge their feelings about this subject. In this sense, the results outlined reflects the manager's financial dependence on the managing function, insofar their wage is quite weighty as compared to the basic wage. Besides, feelings such as frustration, resentment, shame, failure, loss and injustice are cited simultaneously with power losses and status. In this context, one realizes the importance of the family's role in the process of welcome of the individual who suffers disturbances from dimensions such as self-worth, ego and vanity, as well as one can infer the importance of the suitable profile required for the reversal of the picture at hand. Likewise, the time of employment of the interviewed generally reflects a high degree of knowledge not only on the enterprise's routines, but also on its customers, which has to make the enterprise to review its strategies as for the fate of these individuals, in such a way to avoid wastage of talents in its functional group.

**Keywords:** work, banking work. Overthrow from the Managing Function. Feeling. Family.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Gráfico 1 – Comparativo dos valores remuneratórios.....</b>   | <b>37</b> |
| <b>Gráfico 2 – Relação entre quantitativos de funcionários que perderam e que não perderam a sua função gerencial.....</b> | <b>39</b> |
| <b>Gráfico 3 – Quadro Comparativo: recuperação da função gerencial.....</b>  | <b>39</b> |



**LISTA DE TABELAS**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Tabela 1 – Ações Educacionais.....</b> | <b>36</b> |
| <b>Tabela 2 – Perfil de Salários.....</b> | <b>37</b> |

**LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CEF – Caixa Econômica Federal

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

FGTS - Fundo de Garantia por tempo de Serviço

PIS - Programa de Integração Social

SR – Superintendência Regional

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>INTRODUÇÃO.....</b>   | <b>12</b> |
| <b>1 PROBLEMA DE PESQUISA.....</b>   | <b>14</b> |
| <b>2 JUSTIFICATIVA.....</b>  | <b>16</b> |
| <b>3 OBJETIVOS.....</b>  | <b>18</b> |
| 3.1 OBJETIVOS GERAIS.....  | 18        |
| 3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....   | 18        |
| <b>4 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....</b>  | <b>19</b> |
| 4.1 INDIVÍDUO E TRABALHO: PERCEPÇÕES E SIGNIFICADO.....  | 19        |
| 4.1.1 O trabalho bancário e a função gerencial: dilema ou satisfação?.....                                     | 22        |
| 4.2 OS REFLEXOS DA FUNÇÃO GERENCIAL NA FAMÍLIA E NO TRABALHO DO INDIVÍDUO: REFLEXÕES <i>VERSUS</i> TEORIA..... | 26        |
| <b>5 METODOLOGIA.....</b>  | <b>33</b> |
| <b>6 A EMPRESA.....</b>  | <b>36</b> |
| 6.1 QUADRO FUNCIONAL.....  | 37        |
| 6.2 REALIDADE DA EMPRESA <i>VERSUS</i> PROBLEMA DE PESQUISA.....   | 40        |
| <b>7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>   | <b>43</b> |
| 7.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS.....  | 43        |
| 7.2 ANÁLISE DOS DADOS.....   | 44        |
| 7.2.1 Significado do trabalho.....   | 45        |
| 7.2.2 Exigências da função gerencial <i>versus</i> família e lazer.....  | 47        |
| 7.2.3 Repercussões da ascensão à função gerencial.....   | 51        |
| 7.2.4 O processo de destituição da função gerencial.....   | 52        |
| 7.2.4.1 DESTITUIÇÃO DA FUNÇÃO: SENTIMENTOS EXPERIMENTADOS OU PROJETADOS.....                                   | 54        |
| 7.2.4.2 A INFORMAÇÃO DA DESTITUIÇÃO.....   | 55        |

|   |           |
|---|-----------|
| 7.2.4.3 A DESTITUIÇÃO DA FUNÇÃO GERENCIAL DE UM COLEGA E SEUS REFLEXOS.....   | 55        |
| 7.2.4.4 TROCA DE LOTAÇÃO NA DESTITUIÇÃO: UMA ALTERNATIVA ADEQUADA?.....   | 56        |
| 7.2.4.5 PERSPECTIVAS ASSUMIDAS NO PROCESSO DE DESTITUIÇÃO: UM OLHAR SOBRE O COMPROMETIMENTO, AS OPORTUNIDADES E O PAPEL DA FAMÍLIA..... | 57        |
| <b>8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>  | <b>60</b> |
| <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>  | <b>63</b> |
| <b>APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO.....</b>  | <b>66</b> |
| <b>APÊNDICE B – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS (GESTORES).....</b>   | <b>67</b> |
| <b>APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTAS (PÚBLICO ALVO).....</b>  | <b>69</b> |

## INTRODUÇÃO

A inovação, a globalização e as tecnologias repercutiram em inúmeros segmentos, tanto no ramo de produtos, como de serviços. E não foi diferente com o setor bancário. Este sentiu o impacto da atualidade, tanto na variação do portfólio de produtos, na segmentação e abordagem de clientes, como nas variações das políticas negociais, que tiveram de ser reestruturadas em função do novo contexto, que acirrou ainda mais a disputa, tanto no âmbito do mercado, entre os bancos, como no âmbito interno, entre os próprios colegas, que buscam a ascensão a um posto gerencial, ou a permanência neste.

Pelo exposto, somos levados a refletir sobre o papel da profissão na vida de um indivíduo, em especial quando esta é sinônimo de sucesso e *status*, como é o caso dos indivíduos detentores de função gerencial. Neste sentido, fica fácil percebermos a ligação que se estabelece entre indivíduo e função e as dificuldades que a sua perda podem acarretar, em especial pela incerteza e ressentimentos que geralmente se estabelecem nestas situações.

Conforme Sawaia (2006, p. 120), “O homem ao defrontar-se com aquilo que não conhece e domina, perde a capacidade de controle, fica inseguro e muitas vezes desesperado.”

Johnson (2001, p. 35), em “Quem mexeu no meu queijo?”, uma simples parábola, na qual dois ratinhos e dois gnomos vivem em um labirinto em busca de queijo, traduz a dificuldade de adaptação quando perdemos ou abrimos mão de alguma coisa muito importante: “quanto mais importante seu queijo é para você, menos você deseja abrir mão dele”. Neste caso, podemos atribuir ao queijo muitos significados, como por exemplo, a família, o trabalho, as amizades, a saúde, o sucesso, enfim, o que se busca e o que realmente tem relevância na nossa vida. Para alguns, pode representar apenas bens materiais; para outros, apenas a dimensão afetiva, ou ainda pode representar a combinação dos dois, como no caso da função gerencial, a qual tem a contrapartida de uma remuneração diferenciada na dimensão material, representando ainda *status*, poder de decisão, auto-estima e autonomia, na esfera afetiva.

Neste sentido, a percepção de que na nossa vida podemos assumir diferentes papéis, e de que a preparação para encarar as situações diversas se faz essencial

para a superação das dificuldades, passa a ser fundamental para o alcance do sucesso e da realização pessoal.

Johnson (2001, p. 94) ainda orienta a perceber a realidade com otimismo, o que só tende a atenuar os nossos problemas: “talvez em vez de mudar de emprego, devesse modificar a forma como trabalho”. Neste sentido, cada um passa a ser o resultado das suas escolhas: se o indivíduo não está feliz com as suas atribuições, ou com sua equipe de trabalho, e não é oportunizado a este mesmo indivíduo a opção de mudança, cabe a ele se readequar ao ambiente e às pessoas, para melhoria da sua própria satisfação. Sendo assim, se o indivíduo não está feliz, deve buscar a sua felicidade, a sua realização, mesmo que isto implique em modificações e abdições.

O importante é a percepção de que a função gerencial não é a identidade da pessoa, mas apenas uma posição passageira, assim como tantas outras situações que vivenciamos ao longo das nossas vidas, que deve ter por resultado a nossa dedicação, mas sem, com isso, comprometer a nossa personalidade, a nossa auto-estima e a nossa realização.

Pelas considerações já apontadas, o nosso desafio aqui passa a ser a busca da aproximação máxima com a realidade, proporcionando o estudo e a compreensão de como as pessoas sentem a perda da função gerencial, neste caso específico, na Caixa Econômica Federal. Entendemos, assim, que este objeto de pesquisa não pode deixar de ser visto como estratégico para a gestão de pessoas da Caixa, uma vez que vai proporcionar o conhecimento de experiências vividas, o que abre espaço para uma análise crítica dos fatos, dos processos, bem como dos ambientes em que se dá a perda da função.

## 1 PROBLEMA DE PESQUISA

Dentre os valores da Caixa Econômica Federal estão o reconhecimento e a valorização das pessoas que integram o banco, bem como a valorização das pessoas, de modo geral.

Os valores da Caixa motivam o aprofundamento das questões individuais que refletem diretamente no âmbito da Psicologia Organizacional, em especial por se tratar de um Banco Público que, além de ser o principal agente das políticas públicas do Governo Federal, visa a rentabilidade e a lucratividade, no âmbito negocial. Vem daí a necessidade de valorização das pessoas que formam os Recursos Humanos da Instituição, uma de suas principais ferramentas de negócio.

Frente ao exposto, é possível vislumbrar um assunto que carece de pesquisa, em decorrência da escassez de literatura, mas que é de extrema relevância para a Instituição: os impactos da destituição de uma função gerencial.

No universo da Caixa, especificamente, a conquista de uma função gerencial representa significativos ganhos financeiros, com considerável repercussão no salário inicial. Ou seja, ao ingressar na Instituição, a maioria das pessoas passa a vislumbrar sua ascensão financeira, por meio de uma função gerencial. No entanto, é relevante salientar que a conquista de uma função não agrega apenas ascensão e ganhos financeiros, sendo que os seus reflexos são muito mais abrangentes. A conquista de uma função gerencial atinge o ego, a vaidade, as amizades, o coleguismo, restringe a dedicação à família, é causadora do sentimento de inveja em pares e subordinados, dentre tantas outras consequências, que são perfeitamente perceptíveis no cotidiano daqueles que integram a Instituição.

Outrossim, ao assumir uma função, um indivíduo experimenta inúmeras emoções e sensações que têm consequência direta, não só na sua Psicologia como indivíduo, mas também na Organização, pois muitas vezes as sensações experimentadas pelos funcionários, e suas expectativas, têm reflexo direto em seu rendimento e nas suas atividades laborais.

Por outro ângulo, a perda de uma função gerencial também tem consequências na vida pessoal e profissional do indivíduo. Revolta, descontentamento, depressão, ódio, rancor, constrangimento, sensação de incompetência, dificuldade de aceitação, mágoa, desmotivação, sensação de falta

de reconhecimento e dificuldade de aceitar e entender *feedback* são sentimentos comuns e que afligem muitos dos que passam pela singular situação da destituição da função gerencial.

Além disso, em Empresas Públicas, a perda da função não tem a contrapartida da saída do funcionário do ambiente de convívio e de trabalho compartilhado com os colegas, nos moldes do que geralmente ocorre em empresas privadas. Muitas vezes, aliás, o funcionário que anteriormente exercia a função de chefia troca de posição com o funcionário que era até então o seu subordinado. Temos aí problemas de ordem psicológica, gerados pela inversão da hierarquia.

A problemática de excesso de estima à função gerencial, em especial quando da ocasião da destituição desta, e as conseqüentes dificuldades geradas por este quadro, não devem representar a perda do colaborador. Ao contrário, este deve ser motivado a buscar o seu reencarreamento, de acordo com o seu perfil; deve ser motivado a buscar novos desafios, que lhe proporcionem maior satisfação na realização das atividades profissionais.

Desta forma, a necessidade de mapeamento dos reflexos da destituição de uma função gerencial na Psicologia do indivíduo, em especial na dimensão significado e apoio da família, e as conseqüências na Psicologia Organizacional, na dimensão apressado pelo trabalho, bem como nos resultados e entregas dos colaboradores, é a principal motivação deste estudo.

Sendo assim, resta o questionamento: **De que forma o exercício e a destituição de uma função gerencial atinge o colaborador no âmbito da Organização e quais são os seus reflexos na esfera individual?**



## 2 JUSTIFICATIVA

O tema escolhido relaciona-se com os valores da empresa, ligados à valorização dos indivíduos, e busca uma investigação sobre uma realidade vivenciada pelos gestores, e pouco estudada, o que pode trazer elementos importantes para as estratégias de Recursos Humanos adotadas pela alta Administração. Esta deve estar sempre atenta aos anseios e frustrações dos seus colaboradores, de forma a proporcionar um clima organizacional adequado e facilitar o alcance dos resultados desejados.

A respeito dos relacionamentos, Boog (1999, p.117) enfatiza que os sentimentos e estados de humor contagiam. Ou seja, as emoções, além de permitir a comunicação do estado de humor de uma pessoa, contagiam as demais no mesmo sentido. É justamente isto - a proliferação de desmotivação e descontentamento, em uma perspectiva negativa - que a empresa deve evitar, buscando sempre, na medida do possível, aumentar o comprometimento e a dedicação laboral. Como referido, podemos inferir que a destituição de uma função gerencial pode trazer impactos na Psicologia do indivíduo.

Em termos de gestão de pessoas, algumas questões são relevantes, tais como: o reconhecimento da necessidade da colaboração para o crescimento da empresa, na esfera de atuação do indivíduo; a importância do conhecimento das expectativas e perspectivas dos indivíduos que integram a Organização; a consciência de que a questão financeira não deve ser analisada individualmente, mas sim em conjunto com outras questões, como a vida familiar, a qualidade de vida/stress, a saúde mental e física do trabalhador; e, por fim, a constante necessidade de retenção de talentos e da redução do índice de rotatividade e absenteísmo, entre outros aspectos. Carreira e trocas de posição na função gerencial relacionam-se diretamente com esses aspectos.

Além disso, a empresa não deve ter o seu foco distanciado da valorização das pessoas, uma vez que, na maioria das vezes, elas passam a maior parte da sua jornada diária no trabalho. Ao contrário, a Organização deve estimular seus funcionários de forma que estes fiquem mais satisfeitos e produzam mais, agregando melhores resultados financeiros, aprimorando o clima organizacional e proporcionando a valorização da imagem institucional.

Na Caixa, conforme referido muitas vezes ocorrem situações em que o funcionário que anteriormente exercia a função de chefia troca de posição com o funcionário que era, até então, seu subordinado. Tal situação pode gerar desmotivação bem como uma concorrência entre as pessoas, o que tende a influenciar nos resultados dos gestores. Entende-se, no entanto, que a concorrência deve ser sempre saudável, servindo de estímulo, ao invés, de gerar conflitos.

Além disso, cabe à Instituição atentar-se para a possibilidade de perda de talentos, de profissionais que já agregavam extensa gama de conhecimento técnico e gerencial.

Sendo assim, o presente estudo visa contribuir para o mapeamento do perfil gerencial, das expectativas e da importância da conquista e da perda da função, assim como de seus reflexos, tendo em vista sua importância no contexto negocial, visto que a qualidade de vida dos colaboradores, mesmo que na esfera particular, tem significativa colaboração para a sua dedicação e sucesso profissional.

Os resultados obtidos através desta pesquisa são subsídios relevantes para a Cúpula Gerencial da Caixa, para as Superintendências, Diretorias e Presidência. Através destas considerações, é possível visualizar a relevância deste estudo. Trata-se de conhecimento aplicável, útil e significativo para o conhecimento e otimização do perfil profissional nas rotinas da Empresa.

### 3 OBJETIVOS

A seguir, seguem os principais pontos a serem abordados, a fim de responder a questão-problema do presente trabalho acadêmico.

#### 3.1 OBJETIVOS GERAIS

Analisar os sentimentos experimentados na destituição de uma função gerencial e dimensionar os impactos desta perda.

#### 3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Levantar os sentimentos experimentados pelos indivíduos da CEF na destituição de uma função gerencial;
- b) Estabelecer as consequências da destituição de uma função gerencial para os gestores da CEF, entendendo as dimensões significado do trabalho e papel da família;
- c) Propor estratégias de ação para minimizar os impactos da destituição de uma função gerencial.

## 4 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Com a finalidade de atingir os objetivos previamente traçados, faz-se necessário um aprofundamento teórico acerca do tema, a fim de fundamentar o posicionamento adotado, bem como traçar uma comparação entre teoria e prática. No entanto, o tema “sentimentos experimentados na destituição de uma função gerencial” ainda não foi devidamente explorado, dada a sua profundidade e especificidade, o que dificultou o aprofundamento teórico do tema, tendo este sido feito por um aspecto mais abrangente.

### 4.1 INDIVÍDUO E TRABALHO: PERCEPÇÕES E SIGNIFICADO

Ao abordarmos a dimensão trabalho na esfera particular é possível identificarmos a importância deste na vida do indivíduo. A satisfação no trabalho, ou a insatisfação, refletem diretamente na vida pessoal do indivíduo, pois estes sentimentos estão ligados à ideia de competência ou incompetência, de reconhecimento ou de não reconhecimento, o que acaba por afetar a psicologia dos indivíduos.

Tôrres (1996) nos traz uma concepção diferenciada em relação ao que a maioria das pessoas pensa acerca do trabalho. Para ela, o paradoxo da promessa externa de felicidade estaria em conflito direto com a infelicidade interior que frequentemente assola os indivíduos no ambiente de trabalho. Sua teoria pode ser imensamente questionada, na medida em que considera a normalidade um enigma. A normalidade, neste caso, aparece como um equilíbrio psíquico entre os constrangimentos do trabalho, aos quais o indivíduo é constantemente submetido, e as defesas psíquicas.

Foi possível mostrar que as pressões do trabalho que põem particularmente em causa o equilíbrio psíquico e a saúde mental derivam da organização do trabalho. (...) Por organização do trabalho é preciso entender de uma parte a divisão das tarefas que atinge diretamente a questão do interesse e do tédio do trabalho; de outra parte, a divisão dos homens que atinge

diretamente as relações que os trabalhadores estabelecem entre si no próprio local de trabalho. (TÓRRES, 1996, p. 153)

Neste contexto, surgem as doenças do trabalho e o estresse como forma de externalizar o sofrimento vivenciado pelo trabalhador, em meio a um contexto de pressões e traumas vivenciados corriqueiramente.

A autora, baseada em princípios de Freud, atribui o sofrimento do trabalho aos reflexos dos sofrimentos vivenciados na infância. Esta teoria, de forma complexa, porém fundamentada na Psicopatologia do Trabalho, afirma que o indivíduo na infância, por não ter sua personalidade formada, vivencia os traumas dos pais como sendo seus. Esta fase é denominada jogo, no qual a criança convida os pais a representar um teatro, tendo o seu sofrimento como principal enredo. Na fase adulta, o teatro do trabalho faz com que o indivíduo resgate esta vivência infantil, alterando os atores, que passam da figura dos pais (contexto familiar), para a figura dos colegas de trabalho (contexto social). Quando o indivíduo encontra condições favoráveis, ele domina seu sofrimento, transformando seu trabalho em criatividade. Quando isto ocorre, ele espera e almeja o reconhecimento dos colegas, o que gera satisfação; quando não ocorre, no entanto, vem a insatisfação e o sofrimento latente da fase infantil.

Eles não hesitam em enfrentar as dificuldades e adversidades das situações de trabalho. Eles chegam ao ponto de buscar os desafios. Porque a realidade do trabalho é um terreno propício para jogar e re-jogar com o sofrimento, na esperança de que esse desemboque nas descobertas e nas criações socialmente, e mesmo humanamente, úteis. Com efeito, é então, e somente então, que o sofrimento adquire um sentido. (TÓRRES, 1996, p.160)

Desta forma, esta teoria coloca o sofrimento no centro da relação psíquica entre o homem e o trabalho. E o sofrimento psíquico acaba por desencadear as doenças somáticas.

Esta teoria agrega valor, na medida em que desperta interesse pela forma como é abordada. Além disso, abrange as pressões profissionais, que sabemos ser rotineiras no cotidiano organizacional, e seus reflexos na vida do indivíduo. O efeito de doenças somáticas, como as cardíacas, por exemplo, são comuns no dia-a-dia das organizações. Daí a relevância desta abordagem como alvo de reflexões.

No entanto, esta teoria é marcada por pessimismo, uma vez que aceita o sofrimento como condição existencial. Outra questão polêmica, e não menos importante, gira em torno dos reflexos da infância na vida adulta. Neste sentido,

muitos traumas realmente podem ser explicados, quando contrapomos a vida pregressa do indivíduo, mas se trata de um equívoco atribuir seus erros, faltas e fraquezas unicamente ao passado.

Em contraponto às idéias apresentadas por Tôrres, temos uma abordagem que trata o trabalho como um potencializador do ser humano. Csikszentmihalyi (2004) se baseia na *Pirâmide de Maslow* para explicar a motivação dos indivíduos. Desta forma, ele atribui a uma profissão honrada, a um trabalho bem feito e à vida familiar a capacidade de o indivíduo conquistar auto-estima. Da mesma forma, o trabalho pode levar o indivíduo a um estágio mais avançado ainda, o da auto-realização.

A satisfação do indivíduo com a sua tarefa, com o seu salário, a capacidade de sentir-se reconhecido, independente e capaz, são fatores que corroboram para o sucesso pessoal e, conseqüentemente, profissional. Ou seja, nesta abordagem o trabalho é visto como um meio de o indivíduo atingir satisfação, por meio do reconhecimento social.

O trabalho passa a ser visto como uma oportunidade de aprendizagem, de crescimento e desenvolvimento pessoal. Neste contexto, a afinidade com a cultura organizacional, o bom relacionamento com a equipe de trabalho e com a chefia, e a identificação com os valores e práticas da organização, corroboram para um clima organizacional agradável e, igualmente, refletem na satisfação. Se o indivíduo está satisfeito, realiza seu trabalho com vontade, determinação, tendo orgulho dos resultados. Para este indivíduo, o reconhecimento do seu trabalho vem quase como conseqüência. O indivíduo insatisfeito, por sua vez, não tem ânimo, nem mesmo motivação, para a realização de suas tarefas. Por conseqüência, não gera bons resultados e não é reconhecido. Trata-se de um ciclo, no qual satisfação gera reconhecimento, que gera satisfação; e, no extremo, desmotivação gera frustração, que gera desmotivação.

Desta forma, tem sido crescente a preocupação das organizações com o índice de satisfação de seus empregados, com a qualidade de vida no trabalho, pois estes são diretamente proporcionais aos resultados alcançados pelo profissional.

#### 4.1.1 O Trabalho Bancário e a Função Gerencial: Dilema ou satisfação?

O setor bancário passou por uma grande reestruturação a partir da década de 90, resultado em grande parte da deflagração de crises financeiras, da automação da rede de atendimento e da ascensão de novas tecnologias, o que desencadeou paralelamente ao fortalecimento da integração virtual com o cliente, por meio da expansão do atendimento remoto, o enxugamento da força de trabalho.

A reengenharia dos procedimentos do trabalho bancário, outrora caracterizados por processos burocratizados e rotinas pré-determinadas, e a consequente necessidade de modernização e otimização levaram os bancos privados e públicos à readequação de sua rotina de negócios e de suas estratégias de mercado.

O setor bancário foi um dos setores em que a reestruturação dos processos de trabalho e as mudanças nos modelos de gestão foram implementadas de modo mais abrangente. Intensificação do trabalho, estímulo à competitividade entre colegas, ameaça de desemprego, exigências constantes de qualificação, entre outros, fazem parte do cotidiano do trabalhador bancário e são alguns dos fatores responsáveis por quadros de estresse e depressão. (JACQUES; RAYA, 2006, p. 103)

Neste contexto, o portfólio de produtos e serviços se diversificou, elevando as metas estabelecidas, e acentuando ainda mais a competitividade neste setor, tanto entre as próprias instituições financeiras, no âmbito do mercado, como no interior destas, entre os próprios colegas, no âmbito organizacional.

Definição de metas e formação aos que superam as metas, e conseqüente divulgação e exposição com efeitos negativos a todos aqueles que não atingem as metas, gerando concorrência até desleal entre colegas. (JACQUES; RAYA, 2006, p. 102)

Como bem destaca Oltramari (2010), o trabalho bancário passou a demandar do trabalhador cada vez mais a produção de informações, conhecimentos, serviços e valores, características próprias do trabalho imaterial.

Entende-se por trabalho imaterial o conjunto de atividades corporais, intelectuais, criativas, afetivas e comunicativas inerentes ao trabalhador, atualmente valorizadas e demandadas como condição indispensável à produção. Do trabalho imaterial resultam, além de produtos materiais, produtos intangíveis como sentimentos de confiança, segurança e conforto aos clientes numa nova relação produção-consumo. (GRISCI, 2008, p. 04)

A subjetividade do trabalhador passou a ser demandada em conjunto com as qualificações profissionais. A autogestão passou a fazer parte da rotina dos bancários, especialmente daqueles que exercem funções gerenciais, pelo alto nível de responsabilidades e exigências requeridas pelo banco, o que impacta diretamente no nível de estresse e fadiga profissional, acarretando reflexos, inclusive, nas relações familiares.

Conforme afirma Gaulejac<sup>1</sup>, (*apud* OLTRAMARI, 2010, p.35) “o trabalho não consiste mais em realizar uma tarefa predefinida em tempos e horas, mas em redigir desempenhos. É preciso ser mais rápido, mais preciso, mais ativo, mais concreto”. Neste sentido, surge o dilema causado pela impossibilidade de uma separação entre dentro e fora do trabalho, e pela sobrecarga a que os bancários estão sujeitos, tanto na execução das atividades, durante o expediente, quanto fora do trabalho, pelo aumento das exigências que vinculam os resultados a números, causando desgaste psicológico e intelectual, na busca pela adoção de estratégias que proporcionem o aumento da captação de clientes, e da retenção e fidelização alcançada pela venda de produtos e serviços.

Neste contexto, surgem doenças psicossociais, como por exemplo, a *síndrome de burnout*. Segundo Jacques e Raya (2006), a *síndrome de burnout* (ou síndrome do esgotamento profissional), presente em muitos trabalhadores que prestam serviços ao público, recentemente tem sido relacionada a transformações em contextos de trabalho, estando associada a fatores estressantes crônicos, tais como: exaustão emocional (desgaste), despersonalização (reação negativa e insensibilidade) e diminuição do envolvimento pessoal no trabalho (sentimento de diminuição de competência e sucesso). Segundo Guimarães e Cardoso<sup>2</sup> (*apud* JACQUES; RAYA, 2006, p.100), ainda estão previstos sintomas como insônia, irritabilidade, tremores, inquietação e depressão. Além disso, esta síndrome se aproxima da neurose da excelência, na medida em que se trata de uma luta constante por tentar maximizar os níveis de desempenho e atingir maiores níveis de sucesso.

A exposição à violência, seja no trato com os clientes, com colegas ou com chefias, seja na elevada incidência de assaltos e seqüestros a que estão expostos, é também responsável por quadros de *burnout*, de estresse

---

<sup>1</sup> GAULEJAC, Vincent. **Gestão como doença social**. São Paulo: Idéias e Letras, 2007.

<sup>2</sup> GUIMARÃES, L. A. M.; CARDOSO, W. L. C. D. **Atualizações sobre a síndrome de burnout**. In: GUIMARÃES, L. A. M.; GRUBITS, S. (Org.). **Série Saúde Mental e Trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004. v. 3, p. 43-61.



póstraumático e de exposição ao assédio moral. (JACQUES; RAYA, 2006, p. 103)

Neste sentido, o trabalho bancário passa a se caracterizar para muitos funcionários, como árduo e oneroso, na medida em que tende a ultrapassar os limites do ambiente de trabalho, atingindo a sua vida pessoal. Assim, podemos inferir que passa a ser um desafio para o indivíduo o equilíbrio entre a carreira e a vida familiar.

Trata-se de um sofrimento que não se vê, de um sofrimento invisibilizado a compartilhar espaços com um prazer que também não é visível, sendo ambos estados afetivos não mensuráveis. (DEJOURS<sup>3</sup> *apud* OLTRAMARI, 2010, p.36)

No mundo líquido e competitivo em que vivemos, no qual as relações e até mesmo os vínculos são frágeis, os indivíduos devem estar em constante superação em relação a si mesmos e em relação aos demais (BAUMAN, 2000). Neste contexto, surge o medo. Medo de perder o que já conquistou. Medo de não atingir os seus objetivos. Medo de não conquistar o que ambiciona. Com isso, o indivíduo vive um dilema, no qual deve buscar satisfazer os ideais de excelência, otimizando cada vez mais o seu nível de desempenho na busca pelo sucesso e pelo destaque no exercício do cargo ou função.

Luta constante para satisfazer os ideais de excelência que caracterizam o mundo do trabalho contemporâneo: trabalhar energicamente, tender sempre para maior sucesso, ter cada vez melhor desempenho. (JACQUES; RAYA, 2006, p.100)

Quando o tema é estresse no cotidiano dos trabalhadores bancários, podemos dizer que existem muitas pesquisas sobre o assunto, dada a relevância do tema. O Globo Repórter na edição veiculada na rede de televisão em 27/08/2010 divulgou uma pesquisa neste sentido. Nesta, os trabalhadores bancários figuraram em terceiro lugar entre as categorias de trabalhadores que apresentaram o nível de estresse mais elevado “em terceiro, os bancários, cada vez mais assustados com os assaltos e a automatização dos bancos.”

As peculiaridades da rotina impõem inclusive uma jornada de trabalho diferenciada, composta por um menor número de horas, em relação aos demais profissionais, devendo-se em grande parte pelo desgaste psicológico diário a que se

---

<sup>3</sup> DEJOURS, Cristophe. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

submetem os profissionais bancários: conforme dispõe o Caput do art. 224 da Consolidação das Leis do Trabalho, os bancários tem uma jornada de trabalho semanal limitada à 30 horas semanais, em oposição à maioria das demais categorias profissionais, que tem a jornada de trabalho estabelecida em 44 horas semanais.

A busca por resultados efetivos faz parte da rotina de todos os bancários, dada a conjuntura econômica atual. Um detentor de uma função gerencial, não só na Caixa, mas no mercado de forma geral, tem a busca por resultados efetivos não só como rotina, mas na lista de objetivos. A colaboração dos subordinados passa a ser, desta forma, crucial para o sucesso, não só da equipe, mas do gerente. Ou seja, o gestor não atinge resultados isoladamente, dependendo da colaboração dos seus subordinados, aliada a sua atuação gerencial.

É importante considerar as tarefas desempenhadas pelos gestores de um banco. Tal posição se revela no desempenho de tarefas de fiscalização, coordenação e direção sobre o trabalho de outros empregados, com a responsabilidade efetiva pela administração da agência bancária.

Neste sentido, o gerente bancário é a autoridade máxima da agência ou da unidade bancária, investido em amplos poderes de gestão e representação, poderes estes que não têm o objetivo de alterar a política da instituição financeira. É aquele que não possui fiscalização imediata de outro empregado e que se reporta diretamente ao gerente regional da instituição.

Salienta-se que os referidos empregados são excluídos da jornada especial de seis horas, não fazendo jus as sétima e oitava horas como extras, pois atuam em encargos de gestão e usufruem de padrão salarial que os diferenciem dos demais empregados.

Podemos notar certa peculiaridade em relação aos gestores dos bancos. Estes acumulam o cotidiano dos trabalhadores bancários, caracterizado por estresse e dedicação, com o exercício da função gerencial, caracterizada por excesso de responsabilidades e conhecimentos. Ou seja, é uma rotina agravada em relação aos demais bancários, sem gozar, no entanto, da jornada diferenciada de 30 horas semanais, o que nos leva a inferir que os níveis de estresse e esgotamento destes profissionais devem ser ainda mais elevados.

Frente ao exposto, poderíamos nos questionar quais seriam as vantagens em desempenhar uma função gerencial no setor bancário. A contrapartida financeira,

poder e *status* podem fazer parte da resposta. Além disso, a satisfação em gerenciar os resultados e o desempenho das pessoas também pode ser uma motivação.

Dada a importância da atuação dos gestores da instituição, devemos despende esforços no sentido de estudar os fatores que impactam diretamente nos seus resultados, na tentativa de minimizar os reflexos negativos e aumentar a satisfação dos gestores, retendo os verdadeiros talentos.

#### 4.2 OS REFLEXOS DA FUNÇÃO GERENCIAL NA FAMÍLIA E NO TRABALHO DO INDIVÍDUO: REFLEXÕES *VERSUS* TEORIA

Com a finalidade de alcançar o objetivo principal deste trabalho, que é a identificação dos reflexos da função gerencial e da sua destituição na vida familiar e no trabalho do indivíduo, faz-se necessário o aprofundamento de algumas idéias iniciais acerca do tema família, em especial no que tange ao seu papel frente às dificuldades pelas quais os indivíduos-membros passam.

Rezende (2005), Juiz de Direito do Estado de São Paulo, percebeu que as variações que vêm se dando ao longo dos anos acerca da concepção de família devem ser analisadas, não somente por sua implicação direta no ramo do Direito, mas pela influência que a família exerce na psicologia do indivíduo, na medida em que é, em grande parte, responsável pela orientação dos valores individuais das pessoas, o que conseqüentemente apresenta reflexos no contexto social.

Para Rezende, a família é a responsável pela consolidação das bases do indivíduo, vinculando-se diretamente a sua identidade, motivo pelo qual quando os indivíduos buscam o aprofundamento no passado individual da sua família, fazem isto de forma superficial, fugindo de reflexões mais profundas, de forma a evitar turbulências na estrutura familiar, ou na sua própria estrutura psicológica, como indivíduo.

Frente à exposição destas ideias preliminares, já é possível afirmarmos que a família reflete no indivíduo, assim como o indivíduo reflete na família, caracterizando uma relação de mutualidade que envolve trocas, interações e sentimentos. Esta interdependência pode ser claramente percebida quando analisamos a construção da identidade individual de cada membro, que é baseada nos valores da família na

qual ele está inserido - família refletindo no indivíduo -, bem como quando analisamos a consolidação de laços afetivos e de ligações emocionais, o que possibilita que problemas que envolvam um dos membros da família repercutam na estrutura familiar, como um todo - indivíduo refletindo na família.

Muitos estudos vêm sendo realizados acerca do tema família (Henriques; Féres – Carneiro Guimarães; François de Singly; Zanotta; Giddens), dada a complexidade e profundidade do tema. No entanto, ocorre a predominância de estudos voltados à estrutura da família e sua organização, além de pesquisas que objetivam mensurar o valor que os indivíduos e a sociedade atribuem à família, estas últimas com maior relevância para a contextualização do presente estudo.

A modernidade agregou ao conceito de família a prática do individualismo que, por si só, não representa retrocesso na esfera familiar. Pelo contrário, tem um significado social, na medida em que é consequência, em grande parte, do ingresso da mulher no mercado de trabalho, e representa o reconhecimento das potencialidades femininas. No entanto, este contexto não deve gerar a contrapartida do abandono total à idéia de grupo. Isto, sim, deve ser alvo de reflexão de homens e mulheres. Geralmente, as pessoas buscam o crescimento profissional para garantir maior qualidade de vida à sua família, melhor educação e condições aos seus filhos. Se, em troca da ascensão profissional, se perdem os valores da família, de que adiantaria tantas conquistas, senão em função de vaidade própria?

Podemos atribuir à modernidade a responsabilidade pela indiferença do indivíduo em relação aos seus semelhantes e em relação à sociedade, o que acarretou a diminuição das trocas afetivas e da sensação de pertencimento a um grupo. Surge, assim, a sensação de solidão. Solidão esta, criada pelas ambições e atitudes do próprio indivíduo. Neste contexto, cabe ao indivíduo a reflexão de que se ele se volta apenas para o seu eu, não terá a alegria de compartilhar suas conquistas com pessoas que torçam pela sua vitória, ou que o apoiem quando dos momentos indesejáveis e das frustrações: seus familiares.

Com isso, podemos concluir que, mesmo estando inserida em uma sociedade globalizada, caracterizada em grande parte, por relações voláteis e pela ausência de laços estáveis, a família ainda expressa o significado de estabilidade e segurança. E é neste contexto que a família passa a ser uma fortaleza, um refúgio e um apoio para o indivíduo nos momentos difíceis servindo de base e de estímulo para a reconquista das aspirações.

Conforme, José Filho<sup>4</sup> (*apud* Silva, 2007, p.1) a família é responsável pelo desenvolvimento da afetividade, por isso o núcleo familiar tem este importante papel na vida profissional do indivíduo, da mesma forma corroboram Segundo Féres e Carneiro Guimarães<sup>5</sup> (*apud* Silva, 2007, p.7) entendendo a família como um lugar de confiança e conciliação.

De posse das considerações até então apontadas, podemos entender a importância do papel da família, em especial no que se refere ao processo de acolhida e de motivação para o indivíduo que perdeu a função.

No que tange à função gerencial, por sua vez, a análise do perfil de um gestor possibilita perceber as motivações que levam ao seu exercício. Estas podem estar ligadas à necessidade de poder; a um gosto de influenciar as pessoas e atingir posições de autoridade; à necessidade de realização, atingindo objetivos difíceis e desafiadores; à busca pelo sucesso profissional; ou, à necessidade de afiliação, por meio do relacionamento interpessoal.

Com base nesta avaliação de perfil, é possível delinear o impacto que a conquista ou a destituição de uma função gerencial tem na vida de cada tipo de indivíduo.

A ansiedade é a principal característica de pessoas que ambicionam assumir um posto gerencial. Isto porque, tudo que é novo e inédito na vida de um indivíduo gera ansiedade, medo e expectativas.

No entanto, a complexidade que assola o exercício de uma função gerencial, quando esta é concretizada, se torna latente em razão do peso das responsabilidades. Isto porque, há a necessidade de aprendizagem acerca de processos operacionais e de gestão de pessoas. Além disso, igualmente, exige-se de um gestor o estabelecimento de rotinas de delegação de tarefas, a cobrança de desempenho e o desenvolvimento da auto-motivação.

Aliás, o motivar-se é imprescindível, na medida em que o gestor se depara com um ambiente de “solidão gerencial”, consequência da posição que ocupa, da competitividade e da desconfiança acerca das intenções dos colegas que se

---

<sup>4</sup> JOSÉ FILHO, pe Mário css. **A família como espaço privilegiado para a construção da cidadania.** Tese de Doutorado - Programa de Pós – Graduação em Serviço Social – UNESP, Franca, 1998.

<sup>5</sup> HENRIQUES, C. R.; FÉRES e CARNEIRO, T; MAGALHÃES, A. S. **Trabalho e família: o prolongamento da convivência familiar em questão.** Paidéia, São Paulo, v. 16, n.35, p. 327-336, set / dez, 2006.

aproximam, ou que se afastam. A realização deve estar acima de fatores como ganhos financeiros ou sucesso, pois a ampliação da vivência profissional está diretamente ligada ao desenvolvimento do indivíduo.

Outrossim, ao assumir uma posição de chefia, a maioria dos indivíduos espera ter reduzido o convívio familiar. A dúvida é se esta redução é experimentada na mesma proporção das expectativas.

Seligmann-Silva<sup>6</sup> (*apud* Almeida; Merlo, 2008, p. 147-148) ressaltam a desproporcionalidade na relação entre tempo dedicado ao trabalho e tempo dedicado à família: quando o primeiro aumenta, o último diminui. Por este motivo, o aumento do tempo dedicado ao trabalho reflete diretamente no convívio familiar, causando prejuízos no tocante ao lazer.

Este contexto gera, não só por parte dos familiares, mas também por parte do próprio indivíduo, uma sensação desconfortante de mágoa e ressentimento: ressentimentos familiares, pois o indivíduo, quando presente, está cansado, desestimulado para as trocas do convívio familiar, podendo, ainda, ser demandado quando está em horário de lazer, restando a família em segundo plano; mágoa no indivíduo, pois este espera encontrar na família um clima acolhedor, quando enfrenta dificuldades na esfera profissional. A família, no entanto, por desconhecer a sua realidade do trabalho, nem sempre atende as expectativas do indivíduo nesta mesma proporção, fazendo, muitas vezes exigências afetivas, solicitando sua presença, não compreendendo a crise interior que o indivíduo pode estar a enfrentar.

Desta forma, o gerenciamento do tempo, um dos pontos críticos enfrentados pelos gestores no âmbito familiar, deve ser repensado pelas organizações, pois um indivíduo que está satisfeito em sua vida particular, quer afetiva, quer familiar, tende a agregar esta satisfação aos resultados profissionais.

Conforme Antunes<sup>7</sup> (*apud* Almeida; Merlo, 2008, p. 141) atenta para o fator tempo como coercitivo e regulador da atividade humana, fato que desestimula os

---

<sup>6</sup> SELIGMANN-SILVA, E. **Desgaste mental no trabalho dominado**. Rio de Janeiro: Cortez Editora, 1994.

<sup>7</sup> ANTUNES, R. (1999). **Os sentidos do trabalho**. Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo Editorial.

indivíduos. A sensação de deixar pendências em virtude da falta de tempo vincula-se psicologicamente à sensação de incompetência.

Há pressões constantes que levam ao desperdício e ao uso improdutivo do tempo. Qualquer trabalhador de conhecimento, seja ele gerente ou não, precisa gastar muito de seu tempo em coisas que não contribuem para nada. Muito é inevitavelmente desperdiçado. Quanto mais alta for sua posição na Organização, maiores serão as exigências que a Organização fará de seu tempo. (DRUCKER, 2001, p. 101)

Conforme afirmam Bauman (2000)<sup>8</sup> e Sennett<sup>9</sup> (*apud* Almeida; Merlo, 2008, p. 141):

A satisfação adiada perdeu o sentido em um contexto de mudanças constantes. Como o futuro é incerto e não temos garantias de que o amanhã nos reservará conquistar algo, é preciso assegurar hoje o que se pretende, antes que outros o façam e nos privem das possibilidades de conquista.

Sendo assim, resta ao indivíduo buscar os resultados que a organização almeja, no curto espaço de tempo disponível, sendo que a convivência familiar ou mesmo a combinação de qualquer atividade de lazer ficam prejudicadas.

O contexto atual, caracterizado pela crescente e contínua competitividade, afeta diretamente as relações interpessoais, que são cada vez mais frágeis, em especial quando se tem uma função gerencial. Neste contexto, alguns colegas agem por interesse, outros se afastam, por desconfiança e medo. O gestor não é mais o colega; é o chefe, e por esta condição tem suas relações alteradas. Quando o gestor deixa de ser gestor, não é mais o chefe, nem volta a ser o colega, mas passa a ser o “ex” chefe, e o peso da palavra “ex” atinge a vaidade e o ego em tal proporção que às vezes fica difícil dimensionar. Ou seja, as funções gerenciais refletem no trabalho também na esfera dos relacionamentos, pois o coleguismo e as amizades ficam fragilizados e são colocados em cheque.

Quando tratamos de gerência na esfera bancária, a alteração de relacionamentos vale, inclusive, para o âmbito social, para os familiares mais distantes e para o círculo de amizades. Estes, tomando ciência de que o indivíduo atua numa posição gerencial, tentam galgar proveito próprio. Pedem favores que englobam a sua diferenciação em meio aos demais clientes, dada a sua proximidade com o chefe, com o tomador de decisões, com aquele que manda e exerce o poder.

---

<sup>8</sup> BAUMAN, Z. (2000). **Liquid Modernity**. Cambridge, Reino Unido: Polity Press.

<sup>9</sup> SENNETT, R. (2002). **A Corrosão do Caráter: Conseqüências Pessoais do Trabalho no Novo Capitalismo**. (M. Santarrita, trad.). Rio de Janeiro: Record.

Desta forma, é possível percebermos que o gerente fica muitas vezes em situações extremamente desconfortáveis, nas quais saber usar da negativa passa a ser uma habilidade, e os conflitos pessoais e éticos são constantes.

Outrossim, podemos afirmar que os benefícios materiais e as vantagens, gratificações e prêmios oferecidos aos que exercem uma função gerencial, vem na qualidade de privilégios como uma restituição pelas contrapartidas e abdições que o exercício destas funções exige.

Em contrapartida, não podemos deixar de citar a questão da qualidade de vida, particular e no trabalho que, devido aos percalços impostos pelo exercício das funções gerenciais, podem estar comprometidas. Desta forma, faz-se necessária a humanização do ambiente de trabalho, a fim de amenizar as conseqüências negativas e os riscos à saúde, que podem ser ocasionados pela problemática abordada.

Independentemente de algumas questões levantadas, de cunho negativo, acerca das funções gerenciais, podemos questionar o porquê de alguns indivíduos, apesar de encontrarem-se relativamente ou completamente insatisfeitos com o seu contexto profissional, desejam sua manutenção no posto gerencial. A Pirâmide de *Maslow*, que traz o *status* como um dos mais altos graus de satisfação dos indivíduos, por este motivo, oferece a explicação: *status* e ego andam juntos podendo ser responsáveis pela ambição do poder.

Outros, no entanto, podem realmente estar satisfeitos, porque encontraram a auto-realização e porque são efetivamente reconhecidos. Estes têm gosto na efetivação das tarefas, no trato com os colegas e, geralmente, estão inseridos em um clima organizacional favorável.

O reconhecimento não é uma reivindicação secundária dos que trabalham. Muito pelo contrário, mostra-se decisivo na dinâmica da mobilização subjetiva da inteligência e da personalidade no trabalho (o que é classicamente designado em psicologia pela expressão "motivação no trabalho"). (DEJOURS<sup>10</sup> *apud* ALMEIDA; MERLO, 2008, p. 146)

No entanto, é importante ressaltarmos que a possibilidade de destituição da função gerencial é uma constante para os seus detentores, dado o caráter transitório que ela pode assumir. Sendo assim, a insegurança gerada por esta possibilidade

---

<sup>10</sup> DEJOURS, C.(1999). **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas.



afeta a rotina das pessoas. Para Bauman<sup>11</sup> (*apud* Weber, 2008, p. 137), “A sociedade líquido-moderna é uma versão perniciosa do jogo das cadeiras, jogado para valer”. Nesta passagem, o autor ressalta a competitividade e a alternância de poder denominando “jogo das cadeiras” a constante troca de titulares dos postos de chefias.

E neste contexto, estão inseridos indivíduos de significativa potencialidade para os quais a perda da função pode não representar perda de poder, mas sim perda de voz ativa, o que, inevitavelmente, gera frustrações. Neste caso, a frustração não se torna tão vinculada a questões de ego e vaidade, mas sim a questões de ausência de reconhecimento, o que também é extremamente desfavorável, se analisarmos tanto pela perspectiva da organização, como do indivíduo.

Partindo para uma reflexão um pouco mais aprofundada, podemos inferir que o que proporciona a maior satisfação em um ambiente de trabalho, em um posto gerencial, é a possibilidade de o indivíduo ter autonomia para colocar a sua marca pessoal nas tarefas. É fazer com que seu nome seja lembrado como alguém que se dedicou e deu o melhor de si, abdicando muitas vezes de si mesmo ou de sua família, é se julgar ator reconhecido da história da organização, mesmo que em prejuízo da sua própria história, da sua identidade.

Afinal, como afirmam Codo<sup>12</sup> et al. (*apud* Almeida; Merlo, 2008, p. 145), “trabalhar é impor à natureza a nossa face, o mundo fica mais parecido conosco e, portanto, nossa subjetividade depositada ali, fora de nós, nos representando”.

---

<sup>11</sup> BAUMAN, Zygmund. **Vida líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editores, 2007.

<sup>12</sup> CODO, W., SAMPAIO, J. & Hitomi, A. (1993). **Indivíduo, trabalho e sofrimento: uma abordagem multidisciplinar**. Petrópolis: Vozes.

## 5 METODOLOGIA

A metodologia que melhor se adéqua à realização deste trabalho é a pesquisa qualitativa. Segundo Merriam<sup>13</sup> (*apud* CAMILLIS, 2010, p.17), a pesquisa qualitativa pode ser vista como uma investigação que procura desvendar e compreender um fenômeno, um processo, as perspectivas e a visão de mundo das pessoas envolvidas, ou ainda pode representar uma combinação de tudo isso.

Ou seja, a pesquisa qualitativa busca interpretar o significado que os atores sociais atribuem à realidade construída pela interação entre os indivíduos. Neste sentido, Merriam<sup>14</sup> (*apud* CAMILLIS, 2010, p.17) sustenta que uma das principais características da pesquisa interpretativa qualitativa é buscar compreender o significado que as pessoas constroem acerca das suas experiências e do seu mundo.

Neste tipo de metodologia, o pesquisador é o instrumento de pesquisa e o resultado final é descritivo. Conforme afirma Gibbs (2009), os pesquisadores, em si, são parte importante do processo de pesquisa, seja em termos de sua própria presença pessoal, na condição de pesquisadores, seja em termos de suas experiências no campo, e com capacidade de reflexão que trazem ao todo, como membros do campo que se está estudando.

Frente ao exposto, é possível perceber a importância da pesquisa qualitativa para a obtenção e análise de dados de ordem psicológica, caracterizados pelas vivências e experiências dos trabalhadores entrevistados.

Sendo assim, a coleta de dados se deu por meio de entrevistas semi-estruturadas, baseadas em dois roteiros previamente definidos, mas passíveis de adequação, flexibilização e personalização, considerando-se as peculiaridades de cada situação em questão. Neste sentido, o entrevistado pôde melhor contribuir com suas vivências e expectativas.

Para fins de contextualização, o campo de desenvolvimento do presente estudo foi a Caixa Econômica Federal, instituição financeira pertencente ao setor

---

<sup>13</sup> MERRIAN, S. B. *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

<sup>14</sup> MERRIAN, S. B. *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

público. Participaram da pesquisa funcionários da empresa que exercem ou que exerceram função gerencial, vinculados à Superintendência Regional Porto Alegre, na Capital do estado, metrópole voltada ao negócio e às relações sociais.

Buscou-se a interação com funcionários que já passaram pela experiência da perda da função e com funcionários que estão atualmente na função, solicitando-lhes refletir sobre uma perspectiva de perda desta. Assim, foi possível mapear e mensurar as exigências da função *versus* a relação do funcionário com a sua família, bem como os reflexos das funções gerenciais na satisfação do funcionário com o trabalho, bem como os sentimentos e escolhas envolvidos na ascensão e destituição da função gerencial.

Foram, assim, entrevistados dois grupos de respondentes: a) que já tivessem passado pela experiência de perder uma função gerencial, ou de ser remanejado a uma função de menor representatividade remuneratória (07 funcionários); e b) que não tivesse passado por situações similares, mas que estando atualmente em um posto gerencial, o que pode se dar por um período transitório, poderiam contribuir com as expectativas caso este fato viesse a se tornar uma realidade concreta (05 entrevistados). Esta dinâmica se tornou interessante, na medida em que levou os indivíduos à reflexão sobre os seus valores, suas escolhas, suas prioridades e seus sentimentos. Em suma, totalizou-se 12 funcionários entrevistados, no período compreendido entre setembro e outubro do corrente ano, sendo que o critério norteador da escolha dos entrevistados passou pela disponibilidade e disposição a responder aos questionamentos trazidos.

Outrossim, também contribuiu para o enriquecimento deste estudo a pesquisa documental, em especial no site da empresa que, em atenção à exigência de transparência pública, apresenta relatórios, estatutos e informações relevantes para entendermos o histórico da empresa. A observação do ambiente e a interação informal com as equipes de trabalho, também foram utilizados, para fins de obter uma fotografia real do cenário e do clima organizacional em que se desenvolve a destituição da função.

Para a análise dos dados coletados, foi utilizada a análise de conteúdo pois, conforme Bardin (2002), é um método que consiste em desvendar as significações dos diferentes tipos de discursos, baseando-se na inferência ou dedução, mas que, simultaneamente, respeita critérios específicos propiciadores de dados.

No desenvolvimento da análise dos resultados, foi possível perceber que se trata de um assunto que pode ter causado trauma, ou até mesmo mágoas nos indivíduos, fato que se torna latente em alguns relatos que aqui serão apresentados.

## 6 A EMPRESA

Criada em 12 de janeiro de 1861, a Caixa Econômica Federal (CEF) é uma instituição financeira pública em sua totalidade, tendo alcançado o patamar de maior banco público da América Latina. Sua missão traduz o seu papel, na medida em que orienta para atuação na promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável do País, como instituição financeira, agente de políticas públicas e parceira estratégica do Estado brasileiro.

Na posição de principal agente das políticas públicas do Governo Federal, a CEF é responsável pela promoção da qualidade de vida da população, em especial a de baixa renda, na medida em que atua como facilitador nos segmentos de habitação e saneamento básico, figurando como o maior agente nacional de financiamento à casa própria, participando ativamente no processo de urbanização e industrialização do país.

Além da carteira de clientes bancários e do portfólio de produtos e serviços para a promoção do seu atendimento, a CEF atende a todos os trabalhadores formais do país, seja por meio do pagamento do FGTS, do seguro-desemprego, do PIS, ou mesmo, de programas sociais. Além disso, a Caixa, desde sua origem, tem a sua imagem vinculada ao incentivo à poupança e à concessão de empréstimos sob penhor.

A Caixa atua ainda no monopólio das loterias federais, levando o sonho da riqueza a todos os brasileiros, colaborando ativamente nos programas sociais patrocinados pelas Loterias Caixa.

A visão estratégica da Caixa, visão de futuro, estabelece a busca para se tornar referência mundial dentre os bancos do segmento público, destacando-se pela integração, rentabilidade, agilidade e eficiência, com permanente capacidade de renovação, consolidando-se como o banco da maioria da população brasileira.

Seus valores descritos são:

- Sustentabilidade econômica, financeira e socioambiental;
- Valorização do ser humano;
- Respeito à diversidade;
- Transparência e ética com o cliente;
- Reconhecimento e valorização das pessoas que fazem a CAIXA;

- Eficiência e inovação nos serviços, produtos e processos;

Frente ao exposto, pode ter-se noção da importância da Caixa para o país e para os cidadãos brasileiros, na medida em que atua não somente como Instituição Financeira, mas também parceiro do Governo nas políticas sociais e de inclusão.

## 6.1 QUADRO FUNCIONAL

O quadro funcional da Caixa, segundo o Relatório da Sustentabilidade era, em 2008, composto por mais de 78 mil funcionários (ressaltando que este número apresenta um déficit de 2 anos), dentre advogados, arquitetos, engenheiros e técnicos bancários novos (antigos escriturários), admitidos por concurso público de provas ou de provas e títulos, sob o regime da CLT, conforme dispõe o art. 46 do Estatuto da Caixa.

No que tange à remuneração básica inicial, esta varia de R\$1.452,00, acrescido de vantagens, para o cargo de Técnico Bancário Novo, que exige nível médio de instrução, à R\$6.571,00, acrescido de vantagens, para o ingresso nos cargos que exigem nível superior.

Considerando-se outros aspectos, como clima organizacional e motivação dos funcionários, são muitos os atrativos para o ingresso no banco, uma vez que a Caixa traz enraizada em seus valores a valorização das pessoas, tanto as que integram o seu quadro funcional, como as que compõem a sua carteira de clientes, e as que são submetidas diariamente a sua rede de atendimento. A importância das pessoas e, em especial dos gestores, se evidencia inclusive no Código de Ética, no qual consta a expressão “cuidar das pessoas está nas mãos dos gestores”.

Além disso, a CEF promove a capacitação dos seus funcionários, por meio de ações educacionais e de cursos, oferecidos pela Universidade Corporativa Caixa, visando maior qualidade na condução dos negócios e nos relacionamentos internos e externos.

O Relatório da Sustentabilidade Caixa 2008 traz à tona alguns números:

### **AÇÕES EDUCACIONAIS**

| EXERCÍCIO | Total de empregados ao final do exercício | Horas de treinamento | Média de horas por empregado |
|-----------|---|----------------------|------------------------------|
| 2007      | 65.445                                    | 4.859.429            | 74,3                         |
| 2008      | 76.175                                    | 9.581.948            | 125,7                        |

Quadro 1 – Ações Educacionais

Fonte: Relatório da Sustentabilidade CEF 2008

Pode-se perceber a Universidade Corporativa Caixa como uma oportunidade de crescimento profissional e pessoal, na medida em que os cursos oferecidos ampliam os conhecimentos dos funcionários nas mais diversas áreas: negocial, gestão de pessoas, atendimento, cidadania, segurança, dentre outras.

Além disso, a Caixa trabalha com o modelo de gestão participativa fundamentado na atuação dos Conselhos de Gestão Participativa, buscando a valorização dos empregados, a melhoria dos resultados, da transparência e da busca pelo desenvolvimento sustentado, por meio da atuação nas seguintes áreas:

- Qualificação profissional e pessoal;
- Relacionamento interno e externo;
- Qualidade nos processos e serviços prestados;
- Informações;
- Qualidade de vida;

Neste sentido, os Conselhos sinalizam para toda a empresa um modelo viável de inclusão dos colaboradores no processo de administração, promovendo o intercâmbio de idéias, buscando a motivação dos funcionários, o engajamento profissional, o aumento da sensação de pertencimento à Instituição e do apreço pela mesma.

Como podemos notar, são muitos os motivos que levam as pessoas a almejar um emprego na Caixa: ingresso por concurso público, o que garante certo grau de estabilidade; Caixa como instituição respeitável e com importante papel no contexto histórico e social do Brasil; valorização das pessoas, dentre outros. Para dimensionar este fato, basta citarmos que o concurso público para Técnico Bancário Novo de 2010 teve 11.697 inscritos, apenas para o pólo de Porto Alegre

(Coordenadoria de Tecnologia - CESPE / UnB, de 13/05/2010, disponível em <http://www.cespe.unb.br/concursos/caixanm22010/>).

Outrossim, os que ingressam buscam permanecer e se estabilizar, buscando ascensão funcional por meio de uma função gerencial, o que representa considerável aumento remuneratório e participação na gestão das pessoas, e nas decisões da empresa, uma verdadeira oportunidade de crescimento pessoal e profissional.

Para melhor ilustrar o ganho salarial, a repercussão financeira da ascensão a um cargo gerencial, extraímos os dados do Relatório da Sustentabilidade 2008:

### PERFIL DE SALÁRIOS

(salário médio de 2008, em R\$)

| CATEGORIA            | Homens Negros<br>(pretos e pardos) | Homens Brancos | Mulheres Negras<br>(pretas e pardas) | Mulheres<br>Brancas |
|----------------------|------------------------------------|----------------|--------------------------------------|---------------------|
| CARGOS<br>GERENCIAIS | 11.793,04                          | 12.464,29      | 11.610,09                            | 11.846,56           |

Salários – Cargos Gerenciais por Perfil

Fonte: Relatório da Sustentabilidade CEF 2008

Com os dados acima, é possível perceber a motivação financeira que leva os funcionários a buscar um cargo gerencial, assim como é igualmente possível pensar nas repercussões financeiras da sua perda.

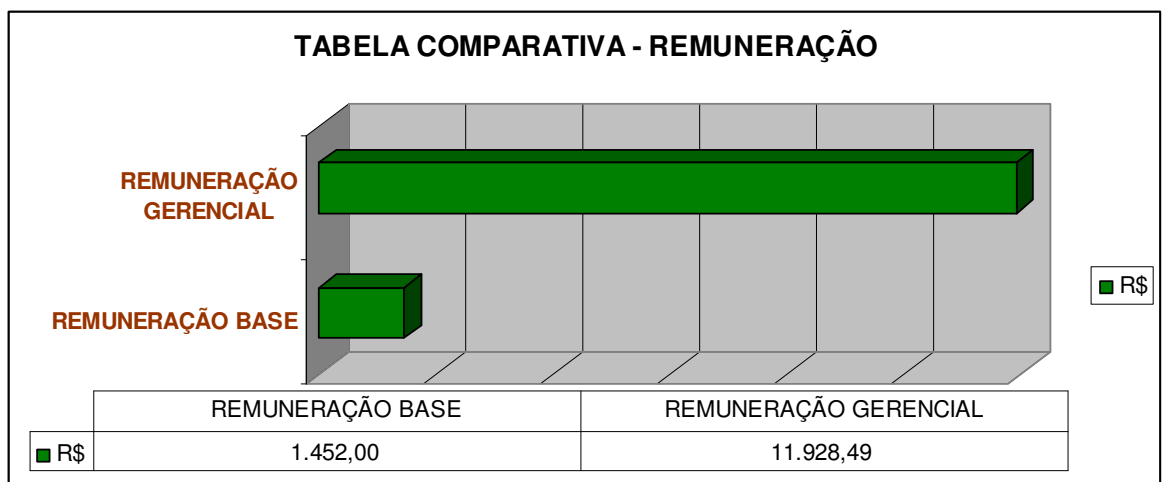


Gráfico 1 – Comparativo dos valores remuneratórios



O comparativo entre o valor da remuneração básica inicial de um Técnico Bancário Novo e o valor médio de um cargo gerencial evidencia a disparidade entre os dois valores: a remuneração média gerencial é cerca de oito vezes o valor da remuneração inicial.

## 6.2 REALIDADE DA EMPRESA *VERSUS* PROBLEMA DE PESQUISA

Para que se entenda a importância do tema que estamos nos propondo a abordar é interessante que se conheça um pouco mais da realidade, bem como da dimensão deste fato, no âmbito da SR Porto Alegre. Sendo assim, seguem os dados que julgamos relevantes, considerando-se o período estimado dos últimos 03 anos:

- Quantitativo de funções gerencias no âmbito desta SR: 152
- Número de funcionários que foram destituídos de sua função gerencial: 27 funcionários
- Tempo médio de empresa dos funcionários que perderam a função: mais de 15 anos
- Número de funcionários que reassumiram um posto gerencial de mesmo padrão do anterior: 05 funcionários
- Número de funcionários que reassumiram um posto gerencial de padrão remuneratório inferior ao anteriormente ocupado: 01
- Número de funcionários que reassumiu um posto gerencial de mesmo padrão do anterior, mas que não se manteve: 01 funcionário

Em um primeiro contato com os dados elencados, já é possível perceber que aproximadamente 18% dos funcionários que ocupavam postos gerenciais, foram destituídos de suas funções nos últimos 03 anos. Cabe salientar ainda que, dadas a situação econômica e política atual, extremamente favoráveis ao setor público, não é neste momento, postura da empresa, nem de seus gestores e dirigentes, a prática da destituição desregulamentada da função gerencial, sendo este mais um fator agravante em outras épocas e circunstâncias, que apresentavam índices de destituição bem mais elevados.

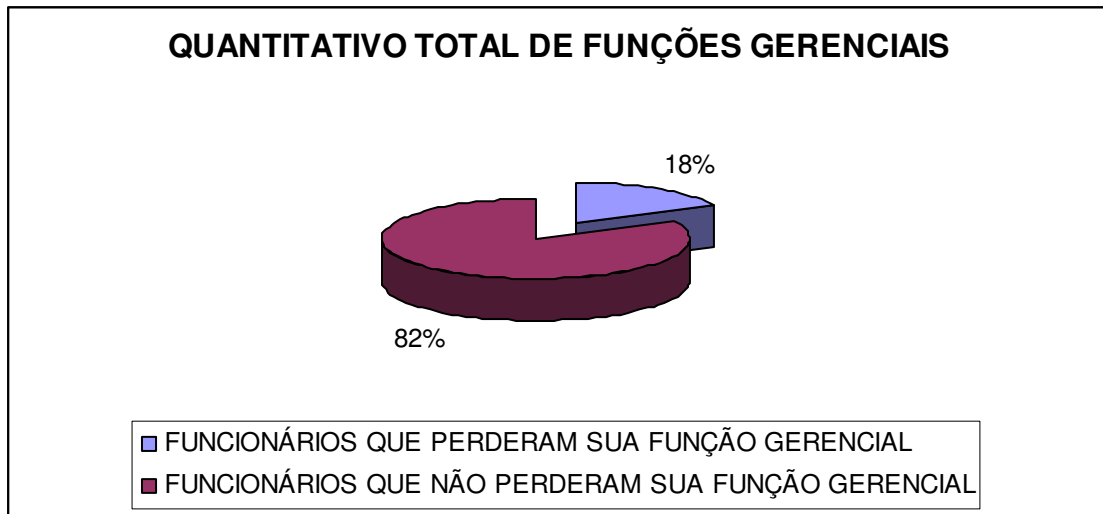


Gráfico 2 – Relação entre quantitativos de funcionários que perderam e que não perderam sua função gerencial

É possível perceber que, do número total de funcionários que perderam a função gerencial, aproximadamente 75% não conseguiram reverter este quadro, o que pode representar ônus, inclusive para a empresa, com perda de capacidade técnica e intelectual de funcionários que contam com mais de 15 anos de colaboração e aprendizagem, contaminação do clima organizacional, desmotivação e descomprometimento com as metas e com os objetivos da empresa.

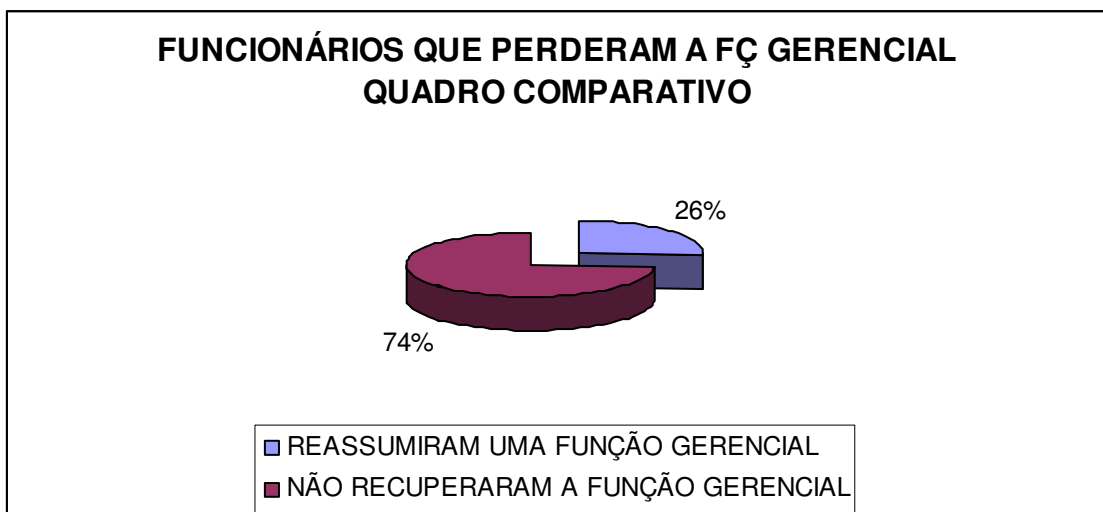


Gráfico 3 – Quadro Comparativo: recuperação da função gerencial

Outrossim, como vimos anteriormente, a Caixa é uma empresa que valoriza o seu quadro funcional e o seu capital humano, por isso a importância de estabelecer um olhar sobre estes indivíduos que ainda podem ter muito a contribuir em posições estratégicas da empresa, reforçando a relevância do estudo.

## 7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Para melhor entendimento da dinâmica da apuração dos dados, será apresentado, em linhas gerais, o perfil dos entrevistados, para após, proceder a análise dos dados obtidos.

### 7.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

A presente pesquisa visa identificar os sentimentos experimentados quando da experiência da destituição de uma função gerencial, no âmbito da Caixa Econômica Federal.

Neste sentido, como mencionado anteriormente, foram entrevistados doze funcionários da empresa que estão, ou que já estiveram, em um posto gerencial. Para preservar o sigilo das pessoas que colaboraram com esta pesquisa foi adotado para identificá-los a letra E (entrevistado) seguida de um número (de 01 a 12), atribuído aleatoriamente a cada um dos participantes.

Neste universo de doze pessoas, que em um primeiro momento pode parecer pequeno, apareceram situações peculiares e vivências diversas que reiteraram a certeza da relevância deste tema, uma vez que tem significativo impacto na psicologia dos indivíduos, em dimensões que extrapolam as limitações espaciais da empresa.

De forma geral, os entrevistados são indivíduos maduros, tanto no aspecto etário, com idades variando de 43 a 59 anos de idade, quanto no organizacional, no qual apenas um entrevistado tem menos de 20 anos de empresa. Todos os entrevistados apresentam nível superior de instrução, sendo que destes, cinco cursaram ainda algum tipo de especialização ou uma graduação complementar, o que ressalta a capacitação intelectual dos indivíduos que chegam às funções gerenciais, confirmando as afirmações referentes ao trabalho bancário e a necessidade de capacitação, como condicionante para a ascensão funcional.

Quanto ao sexo dos entrevistados, apenas duas são do sexo feminino (E03 e E10) e a maioria têm filhos, com o número variando entre 01 e 03, à exceção de E12 que não possui filhos. Quanto ao estado civil, dois são separados judicialmente, um se declarou em estado de união estável e os demais são casados.

Dos doze entrevistados, sete (E1, E4, E5, E7, E9, E10 e E11) já perderam a função ou foram remanejados para funções de menor padrão remuneratório em algum período de sua carreira, sendo que destes, dois não retornaram, E4, por ter encontrado uma oportunidade que se adequou ao seu perfil em outro segmento da empresa, e E10, por opção, dada a sua decepção com a realidade do exercício da função gerencial.

As razões das destituições são muito variadas, passando por questões administrativas, negociais (resultado) e de extinção de departamento, este último tendo ocorrido apenas com E4. O que se pode notar é que as razões da perda também tem repercussões, seja na forma como a pessoa é informada, seja em relação às expectativas, seja nos sentimentos experimentados, conforme veremos.

## 7.2 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados foram agrupados em quatro categorias e cinco subcategorias, a saber: “Significado do trabalho”, “Exigências da função gerencial *versus* família e do lazer”, “Repercussões da ascensão à função gerencial” e “O processo de destituição da função gerencial”, esta última subdividida em “Destituição da função: sentimentos experimentados ou projetados”, “A informação da destituição”, “A destituição da função gerencial de um colega e seus reflexos”, “Troca de lotação na destituição: uma alternativa adequada?” e “Perspectivas assumidas no processo de destituição: um olhar sobre o comprometimento, as oportunidades, o papel da família”. Tal segmentação oportuniza uma análise mais aprofundada dos dados.

### 7.2.1 Significado do trabalho

As percepções acerca do trabalho são muito variáveis, não só no universo dos entrevistados, gestores da Caixa, mas em âmbito mais geral, na esfera da sociedade.

Podemos inferir pelos resultados que aqui serão apresentados que, em geral, as pessoas percebem o trabalho como um meio para atingir os seus objetivos e metas, um meio para atingir a realização, se fazendo necessário para que o indivíduo interaja com a sociedade e com as pessoas, bem como para que conquiste a sua cidadania.

É um dos meios que o ser humano faz uso para se firmar como cidadão e, de alguma forma tornar-se útil para a sociedade, ao mesmo tempo em que busca realização pessoal. É, portanto, um meio de crescimento como indivíduo e de fortalecer o crescimento da sociedade como um todo. O sofrimento é inevitável em qualquer segmento da vida. O trabalho também gera algum grau de sofrimento, mas este, via de regra, é consequência das escolhas que fazemos. (E10)

Neste sentido, o trabalho em si não é a própria realização, mas é fator condicionante para alcançá-la.

Vejo o trabalho como sinônimo de necessidade para atender as realizações pessoais e familiares. Torna-se sofrimento quando não conseguimos equilibrar essas necessidades com a capacidade produtiva e remuneração do empregado. (E4)

Outrossim, os entrevistados E3, E5, E7 e E8 vincularam diretamente o apresso pelo trabalho, o gosto pela suas atividades laborais, ao grau de satisfação atingido em relação a ele.

Para estar feliz (condição mínima para manter-se no trabalho) é preciso que se goste do que se faz. (E8)

Tenho realizações diárias, porque acho que minha função é “fazer fazerem”. É uma das tarefas mais árduas, mas também a mais realizadora. Ter o desafio diário de fazer mais e melhor é muito gratificante. (E3)

Neste sentido, torna-se latente a relevância da adequação do perfil e das competências do indivíduo às tarefas a serem executadas. Talvez por isso, se perceba na sociedade muitas pessoas descontentes com suas atividades, frustradas e ansiosas, como bem ilustra o depoimento de E9: “Quando o trabalho torna-se um peso, um fardo, se instala um sentimento de frustração e ansiedade, e, nestas

circunstâncias, a pessoa está sempre insatisfeita, independente inclusive do salário auferido”.

Neste contexto, muitas pessoas vivem em busca de um prêmio de loteria que possibilite não mais trabalhar, ou fazer o que realmente gosta, ou ter poder aquisitivo para comprar o que quiser: “Todo mundo quer ganhar na loteria para não trabalhar mais” (E11).

Outra questão levantada foi a identidade funcional que o trabalho proporciona. Muitas vezes, a pessoa é reconhecida por seu trabalho (sua função), ou pelo papel que sua empresa representa na sociedade, passando a ser referência para o indivíduo.

O maior ou menor grau de sucesso no trabalho contamina a nossa personalidade, nossa auto-imagem, e nossa imagem social. Num mundo cada vez mais competitivo, ter sucesso profissional significa realização, vitória, sucesso. (E1)

Trabalho numa empresa que muda a vida de milhões de brasileiros, através da habitação e dos programas sociais. (E12)

De forma mais concreta, pode-se apontar que para as pessoas que colaboraram com esta pesquisa, o trabalho é percebido em maior grau como realização ou como fonte para esta, sendo que oito dos entrevistados referiram a vinculação da felicidade com suas atividades, o que vai ao encontro da teoria defendida por Csikszentmihalyi, já abordada na revisão teórica. Os demais entendem o trabalho como realização, mas não em sua totalidade, sendo na verdade composto pela combinação de momentos agradáveis e desagradáveis.

Por se tratar de uma questão de cunho objetivo e pessoal, e por este nicho de pesquisa se compor por apenas doze entrevistados, não há como generalizarmos a percepção que as pessoas têm do trabalho de forma geral. No entanto, para o presente estudo, estas percepções devem ser consideradas, pois contextualizam o problema em questão, destacando as pessoas que têm gosto pela sua tarefa e que apresentam um perfil mais tendencioso a buscar novas oportunidades, frente à destituição da função.

### 7.2.2. Exigências da função gerencial *versus* família e lazer

Quando indagados sobre as exigências da função gerencial e as repercussões pessoais, no tocante à família e lazer, houve um ponto de convergência em relação às respostas: a função gerencial diminui o tempo e o convívio com a família, bem como o tempo dedicado ao lazer pessoal. “Quanto menos tempo com a família, mais estresse, é uma relação diretamente proporcional” (E12). No entanto, o que se deve observar é o equilíbrio, a regulação do tempo e a qualidade do mesmo.

Além disso, E12 traz um contraponto interessante ao salientar que o trabalho bancário não exige, via de regra, trabalho aos finais de semana “trabalhamos em agências bancárias, não trabalhamos aos sábados e nem aos domingos. Poucos são os trabalhadores que tem todo final de semana e vários feriados durante o ano”, o que remonta ao Caput do art. 224 da Consolidação das Leis do Trabalho, já abordado na revisão teórica.

No entanto é interessante ressaltarmos que o horário de trinta horas semanais e o pagamento das horas excedentes é restrito aos funcionários que não desempenham atividades gerenciais. Um exemplo que ilustra muito bem este fato é o Feirão da Casa Própria que ocorre durante um determinado final de semana do ano, no qual os técnicos bancários e escriturários tem suas horas remuneradas, conforme dispõe a legislação vigente, mas os gestores devem comparecer ao evento independentemente de pagamento, pois a empresa entende que o comparecimento faz parte das responsabilidades e do comprometimento inerente a um gerente.

Outrossim, é possível percebermos que o gestor não é gestor só no ambiente de trabalho. Ou seja, para que a profissão não prejudique o seu convívio familiar e não danifique as suas horas de descontração, o gestor tem que gerenciar o tempo, de forma a melhor aproveitá-lo e adequá-lo à profissão e à família. Mas como seria isso na prática? A entrevistada E3 esclarece: “Cozinhar junto dos filhos, por exemplo, tornando esse um momento de carinho e intimidade funciona bem”.

No entanto, quanto ao questionamento das exigências das funções gerenciais, nota-se um descompasso: a escassez de tempo aparece unânime como



contrapartida do aumento das responsabilidades. E a própria saúde é muitas vezes o que acaba não sendo priorizado: “Desvantagem? Desculpa de não ter tempo para ir ao médico. Desculpa que preciso abandonar!” (E3).

Outra questão que merece destaque no tocante à saúde é a vinculação que a maioria dos entrevistado faz entre qualidade de vida e aumento de remuneração. Para estes, a contrapartida financeira da função gerencial representa aumento da qualidade de vida, assim como a destituição representaria o oposto: “A qualidade de vida aumenta muito com a função gerencial e certamente a perda representa uma queda do poder aquisitivo” (E12). No entanto se analisarmos que qualidade de vida é muito mais abrangente, significando, inclusive, a redução dos níveis de estresse e uma vida saudável, a relação feita pela maioria dos entrevistados pode não ser verdadeira, se contrapormos com as declarações acerca dos níveis de estresse.

Outrossim, os entrevistados, de forma geral, atribuem à função gerencial o aumento dos níveis de estresse, como uma consequência natural, oriunda das exigências da própria função e do relacionamento com os colegas e clientes. Ou seja, o próprio trabalho bancário em si já traz esta característica, já é estressante. No caso dos gestores, porém, existe o acúmulo do trabalho bancário com o aumento das responsabilidades, o que o torna mais sensíveis às doenças do corpo e da mente.

No entanto, para os entrevistados, o esgotamento não é reflexo da ascensão à função gerencial. À exceção dos casos nos quais o funcionário não estaria apto emocionalmente, psicologicamente e profissionalmente ao seu exercício, o que ressalta que, para o exercício da função gerencial, deve existir uma preparação prévia, da cabeça e do corpo, para as exigências da profissão e do organismo.

Temos uma tendência a terceirizar a culpa, quando na verdade, muito da nossa qualidade de vida depende de nós. (E3)

O estresse se manifesta quando esses setores da vida - profissional, familiar, afetiva e intelectual - estão desajustados. A prática de esportes regularmente também é um fator fundamental para a saúde e vitalidade necessárias para enfrentarmos os desafios profissionais. (E9)

Percebe-se uma preocupação com a busca do equilíbrio, na fuga constante do esgotamento que atinge não só os gestores, mas os bancários, conforme discutido no referencial por JACQUES; RAYA. E é neste sentido que E9 defende a prática de esportes, como alternativa de descontração, aliada ao cuidado com a própria saúde.

Para E10, os momentos de sofrimento no trabalho, que intercalam os momentos de realização, são fruto das escolhas. Neste caso, para ela, assumir uma função gerencial representa prejuízos na dedicação à família:

Se escolhermos exercer a função, as conseqüências serão menor tempo de dedicação à vida pessoal, o que terá como resultado imediato estresse e esgotamento.

O relato de E10, referente às escolhas que envolvem uma função gerencial remonta a Seligmann-Silva<sup>15</sup> (*apud* Almeida; Merlo, 2008, p. 147-148), quando tratam da desproporcionalidade do tempo, entre trabalho e família, e nos conseqüentes prejuízos às relações familiares. Aqui, podemos verificar que teoria e prática se mesclam.

E12, por sua vez, contrapõe:

Não há muitas escolhas pela frente, um empregado assume uma função pela disponibilidade e pelo comprometimento que já tem antes de ocupar a função gerencial, quando é efetivamente designado, apenas aprofunda seu envolvimento e passa a gerir pessoas.

No que se refere às repercussões financeiras positivas da função gerencial, quando questionados sobre o ônus físico, mental e emocional, bem como à possível fragilização dos laços familiares, que esta mesma função pode vir a acarretar, apareceram os seguintes argumentos:

Veja: nada cai do céu! Sempre existirá a compensação. Se esta exigência representa um ônus muito elevado para suportar, que não consiga ter um equilíbrio, não estarei preparado para esta função ou, não deverei assumi-la. (E2)

Mais uma vez é possível notar a referência à preparação psicológica exigida por uma função gerencial, dadas às constantes pressões inerentes ao seu exercício.

A questão remuneratória aparece muito forte, como um fator determinante, que motiva o indivíduo a permanecer na função. É claro que uma função gerencial representa um acréscimo remuneratório, que muitas vezes multiplica o salário por cinco ou seis vezes o que, a par de uma melhoria das condições de vida, faz com que haja uma dependência muito grande da função, e um temor permanente de perdê-la, e de ver o poder aquisitivo e o *status* prejudicados. (E11)

Ponderando a questão financeira e a repercussão na saúde física e mental do indivíduo, o entrevistado E5 lembrou de um pensamento que havia lido, de Dalai Lama, uma verdadeira lição:

---

<sup>15</sup> SELIGMANN-SILVA, E. **Desgaste mental no trabalho dominado**. Rio de Janeiro: Cortez Editora, 1994.

“O que mais me surpreende na Humanidade é que as pessoas perdem saúde pra juntar dinheiro. E depois perdem dinheiro para recuperar a saúde. E por pensarem ansiosamente no futuro esquecem o presente de tal forma que acabam por não viver nem o presente nem o futuro... Vivem como se nunca fossem morrer! E morrem como se nunca tivessem vivido!”  
Eu diria que dinheiro não é tudo. (E5)

E a entrevistada E10, reflete:

Infelizmente a necessidade financeira acaba nos obrigando a seguir este caminho e, muitas vezes, temos a ilusão de que não vamos abrir mão de família, saúde e lazer por isto. Mas é inevitável. Até o momento em que por algum motivo forte conseguimos perceber que o dinheiro e o poder nunca vão compensar a ausência da mãe, da esposa, da filha, da amiga, o desequilíbrio emocional, as doenças do corpo e da mente. Infelizmente, quase sempre percebemos tarde demais!

Conforme referenciado por Bauman, E1 destaca o contraponto entre a ascensão e a destituição de uma função gerencial (“jogo das cadeiras”):

Somos despreparados psicológica e financeiramente, para algumas realidades profissionais. Ficamos felizes quando assumimos uma função e ganhamos *status* pessoal, profissional e financeiro, e ficamos muito abalados quando ocorre o revés.

E3, por sua vez, defende a troca de experiências no âmbito familiar. Para ela, o sucesso está em se alegrar com as conquistas do parceiro, na esfera conjugal.

Não acho que o trabalho seja uma desculpa para a deterioração das relações familiares. Às vezes o problema não é trabalhar fora demais, mas sim não viver a sua vida e passar a viver a vida do outro. Se cada um dos membros da família tiverem relações prazerosas com aquilo que fazem, quando se encontram, trocam suas experiências de modo a sentir prazer com o prazer do outro, tornando a vivência muito mais rica. Porém, se um deles tiver uma vida sem muitas expectativas, vivendo uma rotina sem fim, esses momentos passam a ser um fardo, pois não tem nada novo que possa ser compartilhado e vem a frustração. O “trabalhar demais” vira uma desculpa do outro que não quer encarar as suas próprias frustrações.

Mais uma vez, é possível identificar o que defende José Filho<sup>16</sup> (*apud* Silva, 2007, p.1) que vê a família como uma união de papéis.

E no caso de E3, mulher gestora, fica claro que a ascensão da mulher ao mercado de trabalho não significa necessariamente a geração do individualismo. Pelo contrário. A entrevistada sempre cita os laços fraternos e as trocas familiares como necessários, até mesmo para o sucesso profissional. Na sua fala, os valores familiares aparecem sempre muito fortes.

---

<sup>16</sup> JOSÉ FILHO, pe Mário css. **A família como espaço privilegiado para a construção da cidadania.** Tese de Doutorado - Programa de Pós – Graduação em Serviço Social – UNESP, Franca, 1998.

### 7.2.3 Repercussões da ascensão à função gerencial

Outrossim, quando questionados sobre as repercussões materiais e imateriais de uma função gerencial, a melhora no padrão de vida figurou em todas as respostas. Ou seja, a melhora no padrão remuneratório, peça chave da atratividade de uma função gerencial. A estabilidade financeira também foi referida, sendo que neste caso, há o contraponto da transitoriedade das funções gerenciais o que não assegura necessariamente uma remuneração maior estabilizada.

Com relação às repercussões imateriais, intangíveis, o *status* figurou à unanimidade. Aliás, se observarmos esta palavra já figurou muitas vezes nos relatos dos entrevistados. *Status* e gerência andam juntos, uma vez que o gestor é o representante da Organização, é o símbolo do poder. Neste contexto, a realização que a maioria dos entrevistados atribui ao trabalho, está intimamente ligada ao *status* que a função gerencial proporciona. Como bem saliente Csikszentmihalyi (2004), o *status* aparece no topo da Pirâmide de *Maslow*, sendo que o indivíduo que atinge este nível, já atingiu as outras necessidades básicas, se aproximando da realização. Além disso, o autor vincula a realização de um trabalho bem feito à melhora da auto-estima, o que explica o abalo desta frente à sensação de fracasso que assola os que perdem a função.

Quando uma pessoa se propõe a uma carreira em uma empresa é claro que ela aspira ocupar cargos cada vez de maior relevância, tanto em razão do dinheiro envolvido, como da auto-estima, do *status*, da vaidade. Todos querem ser vencedores, e a função representa exatamente isto. (E11)

Os reflexos sociais da função gerencial também foram citados como repercussão imaterial, destacando-se o aumento das responsabilidades e o papel institucional assumido. O sentimento de orgulho não somente frente à sociedade, mas também à família, na medida em que o indivíduo gestor figura como exemplo de sucesso para os filhos: “Passar exemplo para os filhos, através do orgulho de exercer o cargo” (E6).

Neste sentido, dimensionando as repercussões positivas materiais e imateriais, é possível esboçar que os sentimentos contrários devem ser experimentados quando da perda da função gerencial, o que será discutido a seguir.

#### 7.2.4 O processo de destituição da função gerencial

Para E10, a destituição da função gerencial foi benéfica para sua qualidade de vida e para suas relações familiares pois, neste caso, a função estava interferindo diretamente na sua vida particular, onerando-a. Já não era mais ela que estava no gerenciamento da sua vida pessoal, conforme podemos inferir:

As repercussões imateriais positivas da minha carreira independeram totalmente da função gerencial. Escolhi trabalhar demais, ficar muito tempo ausente de casa e cansar física e mentalmente além do que devia, ficando inapta para minhas mais básicas necessidades como indivíduo.

Os diferentes ângulos de análise dos entrevistados representam a dimensão da função em relação às diferentes formas de experimentá-la. Trata-se da aplicação às peculiaridades da vida de cada entrevistado.

Para E1, por exemplo, a ascensão à função gerencial significou a mudança de cidade, fato comum na vida de muitos bancários. Neste sentido, é possível dimensionarmos as escolhas envolvidas e percebermos que assumir uma função gerencial, ou perdê-la, traz reflexos não só para o indivíduo, mas para a sua família e para os seus relacionamentos sociais. Pode significar, em âmbito familiar, alteração de emprego do cônjuge, de escola dos filhos, de laços de amizade da família, de distanciamento de outros parentes, e, em âmbito pessoal, mudança de tarefas, de qualidade e nível de vida, e de equipe de trabalho, ou seja, pode ser um contexto completamente novo, no qual se exige adaptação de vários indivíduos a várias novas situações.

Imediatamente tive um acréscimo na minha remuneração. Houve também a sensação de que estava no caminho da ascensão profissional. Comemoramos! Houve mudança de endereço, cidade, vida... E logo a seguir a percepção da dependência financeira. A impossibilidade de imaginar viver sem a remuneração da função, mesmo que temporariamente. Houve também alteração no *status* corporativo. E na auto-estima. (E1)

Para E4, por sua vez, dada a peculiaridade de horário de seu trabalho, que era noturno, as adaptações à função gerencial apresentaram outras dimensões, além das convencionais, já citadas.

No meu caso tinha que optar em trabalhar no horário noturno (madrugada), trocando o dia pela noite. Paralelo a isso tinha que adequar meu horário de estudo (faculdade) com os horários disponíveis, lembrando a exigência natural do corpo em dormir (processo bastante crítico, quando trocamos os turnos). Além disso, a relação profissional é bastante complicada, pois as decisões administrativas ocorrem durante o turno diurno, com o reflexo no

turno noturno, demandando “turno extra” para estar ciente e participar das decisões. Na relação familiar e social, tal mudança forçou uma adaptação de convívio, face os horários “normais” da sociedade. Por sua vez, tal processo permite que o empregado concretize sonhos materiais de forma mais rápida, independente do tipo almejado, contribuindo com sua auto-estima e no relacionamento social.

Entre os principais fatores atrativos das funções gerenciais, figuraram a carreira (aumento de remuneração e crescimento pessoal e profissional), o gerenciamento de pessoas (liderança e motivação de equipes), a autonomia e o poder de decisão. “É um conjunto de fatores: gestão de pessoas, *status*, financeiro, oportunidades de participar de grandes decisões e projetos, entre outros” (E4).

Com o objetivo de verificar de que forma se dá a destituição da função gerencial na Caixa, ou seja, se existem mecanismos que sinalizem ao funcionário que os seus resultados não estão dentro do esperado, foi perguntado se percebem a existência de *feedback*. Neste sentido, todos os entrevistados referiram a existência de *feedback*. No entanto, foi possível perceber as diferentes percepções com relação ao papel deste.

Existem mecanismos de controle que medem o desempenho dos profissionais e resultados inadequados apontam, necessariamente, para a “zona de risco”. É claro que isto não ocorre automaticamente, é sempre analisado o cenário em que isto ocorre, e também não é porque um gestor eventualmente não consegue resultados adequados que vai perder sua função, isto geralmente ocorre somente quando há maus resultados recorrentes. (E11)

Acho que a cobrança ou a exigência por metas é uma realidade, o que não pode existir são metas abusivas que irão, num primeiro momento, se cumpridas, dar em destaque por que as cumpriram. Mas, num segundo momento, podem levá-lo ao estresse e ao adoecimento. (E5)

Os resultados não dizem tudo. O *feedback* oportuniza o conhecimento de fatos que o resultado por si só não deixa muito claro, mas não o vejo como forma para modificar os resultados. Neste sentido, as conversas com a equipe são muito mais eficazes. (E3)

O relato do E5 sinaliza para a nova realidade do segmento bancário: a cobrança por metas e resultados passou a fazer parte da rotina destes funcionários, conforme salienta JACQUES; RAYA. A dosagem destes números, no entanto, deve ser observada. Resultados inatingíveis tendem a prejudicar o clima organizacional, a desmotivar as pessoas e a disseminar a concorrência, de forma a ultrapassar as barreiras do aceitável e do saudável.

Além disso, aos entrevistados que nunca perderam a função gerencial, foi solicitado que idealizassem a sua perda, para fins de identificarmos os sentimentos

envolvidos. Neste contexto, ficou evidente a existência do medo de que o fato tome proporções reais. Ninguém gostaria de experimentar.

Dentre as sensações descritas correntes e comuns estão: apreensão, desconforto, revolta, injustiça, comprometimento da auto-estima, estresse, desconsideração, desrespeito e falta de humanidade.

Acho que, na verdade, nunca estamos verdadeiramente preparados para o pior. Há uma certa insegurança sim, mas a perda faz parte da vida. E se isso acontecer (tomara que não!) sofrerei dois impactos: emocional (sensação de fracasso) e financeiro. A destituição de uma função na empresa pública equivale a uma demissão na empresa privada. (E3)

Problemas com a vaidade pessoal, a idéia de ter fracassado. Creio que a vergonha de encarar a família, os colegas, os clientes é um fator muito importante e altamente estressante. Manter a função é estressante, perdê-la também. (E11)

#### 7.2.4.1 DESTITUIÇÃO DA FUNÇÃO: SENTIMENTOS EXPERIMENTADOS OU PROJETADOS

Quando questionados sobre os sentimentos experimentados quando da perda da função gerencial, os que já vivenciaram a experiência concreta destacaram que os sentimentos variam de acordo com a origem da perda. Para ilustrar, temos o caso do entrevistado E4 que perdeu a função porque o seu departamento foi extinto e, conseqüentemente, a sua função também, tendo ele sido realocado em outra função de cunho administrativo.

Deve ser levada em questão a origem da destituição: estrutural ou gerencial. No meu caso, foi estrutural, com o término da área. De qualquer forma, o maior sentido é de frustração. (E4)

Neste sentido, vergonha, frustração e injustiça foram os sentimentos referidos, sendo que o trecho a seguir nos dá uma boa dimensão dos sentimentos experimentados:

É um processo muito desgastante. Convivi com estresse em níveis que desconhecia e fui tomado de um medo que não sabia mensurar. Toda minha estrutura pessoal ficou muito abalada. Na primeira oportunidade que perdi a função administrei o fato antes de ele ocorrer e isso facilitou muito o processo. Percebi qual o caminho que teria pela frente e quais as alternativas possíveis e me preparei para ele, do ponto de vista pessoal e financeiro.

Na segunda vez, fui tomado de total surpresa. Fui destituído da função por ter tirado férias compulsórias no período de greve o que, de acordo com

meu gestor, demonstrou meu descomprometimento com a empresa. E fui ao chão da fábrica, pois virei escriturário. Esse momento permitiu que eu resignificasse a importância do trabalho na minha vida e assim percebesse que, apesar de importante como atividade de realização e tudo mais que pode significar, é apenas uma dimensão do ser humano. (E1)

O relato de E1 vai ao encontro do que nos diz Sawaia sobre o desespero proporcionado por um cenário de insegurança e incerteza, conforme abordado na introdução desta pesquisa acadêmica.

#### 7.2.4.2 A INFORMAÇÃO DA DESTITUIÇÃO

No que se refere à forma como a pessoa é informada da destituição, é imprescindível o respeito e a empatia, sendo que, quando se dá de maneira diversa, pode acentuar os sentimentos negativos experimentados no momento. Todos os entrevistados que já perderam a função referiram respeito, exceto a entrevistada E10, que não relatou desrespeito, no sentido restrito da palavra, mas frieza e descaso, o que acaba por acentuar os sentimentos negativos da experiência em questão.

Fui convidada pela Gerente Geral para um almoço, onde fui informada que estava sendo tirada a função por determinação da SR, que não era nada pessoal e que eu deveria imediatamente me dirigir a SR para tratar de minha nova lotação. (E10)

Pelo relato, é possível perceber que o momento da informação também pode gerar reflexos no indivíduo, causando mágoas com relação à empresa, podendo significar, inclusive, a perda do colaborador.

#### 7.2.4.3 A DESTITUIÇÃO DA FUNÇÃO GERENCIAL DE UM COLEGA E SEUS REFLEXOS

Para fins de tornar o caso mais real, em especial, para aqueles que nunca experimentaram de fato a destituição da função gerencial, foi questionado acerca da repercussão de um colega perder a função gerencial. Mais precisamente, buscou-se pela projeção, verificar em que grau este fato gera impactos.



Neste sentido, a maior parte dos entrevistados vê como uma oportunidade de reflexão, sendo afetados por um determinado tempo, que varia de acordo com o seu perfil. E3 destaca a importância de perceber os valores do colega que perdeu a função, de forma a motivá-lo, bem como a estender esta motivação aos demais membros da equipe:

Depende do colega. Cada pessoa reage de uma maneira. Temos que descobrir quais são os valores de cada um, o que o motiva a continuar fazendo. Normalmente um colega que perdeu a função precisa de acolhimento. Se o grupo o recebe bem e não o discrimina ele tende a render muito bem. Temos dois bons exemplos disso na agência.

Como visto, E3 destaca exemplo de pessoas que perderam a função e que apresentam ótimo rendimento. E10, que ficou completamente desmotivada com a experiência da função gerencial, é um dos exemplos citados por E3, o que mais uma vez nos leva a refletir sobre a competência e o talento destas pessoas que, diferentemente deste caso, podem ser perdidos.

Neste sentido, E3 destacou a relevância do apoio dos colegas, analisando por uma perspectiva positiva de acolhida da equipe, visando a motivação das pessoas, com a força e o exemplo dos colegas.

E1, por sua vez, que já passou pela experiência da perda da função, destaca, com maturidade, a importância do papel de cada um, independente de comparações.

Aprendi a não olhar para os lados e sim para frente, pois a manutenção da minha função não depende dos demais e sim da minha atuação. (E1)

#### 7.2.4.4 TROCA DE LOTAÇÃO NA DESTITUIÇÃO: UMA ALTERNATIVA ADEQUADA?

No que tange à mudança de lotação, para fins de mudar o quadro de colegas, quando da perda da função, todos os entrevistados julgaram conveniente, para fins de evitar constrangimentos, tanto na relação com os colegas, como com os clientes, exceto E1 que trouxe à tona um agravante:

O ideal seria um acompanhamento profissional desse momento, para identificar qual a melhor alternativa. Se pensarmos no universo de Porto Alegre, trocar de equipe é trocar de bairro. No interior muitas vezes significa trocar de cidade, com toda a família e, dependendo da situação financeira

conseqüente, pode até agravar o processo.

Ou seja, a mudança de lotação deve se adequar as especificidades de cada situação, para não vir a causar maiores prejuízos.

#### 7.2.4.5 PERSPECTIVAS ASSUMIDAS NO PROCESSO DE DESTITUIÇÃO: UM OLHAR SOBRE O COMPROMETIMENTO, AS OPORTUNIDADES E O PAPEL DA FAMÍLIA

Com relação ao surgimento de novas oportunidades, após a perda da função, todos, à exceção de E12, julgaram que normalmente ocorre, a depender da política dos que estão no poder. E10, inclusive, ressaltou que não buscou novas oportunidades porque não era mais da sua vontade, mas no quadro atual, acredita que teria tido novas chances.

No que se refere ao comprometimento com as metas, notamos nas respostas a opinião comum de que, em um primeiro momento, a perda da função gerencial traz prejuízos, dados o desânimo e a frustração decorrentes do próprio quadro, mas com o decorrer do tempo, o comprometimento torna-se iminente.

Creio que inicialmente o revés implica em desânimo, frustração e claro, descomprometimento com metas e resultados. Leva muitas vezes a rever a relação com a empresa. Mas também torna transparente a questão da necessidade de resultados e metas atingidas pelos detentores de função. Assim, quando pensar em retornar a uma função, esta questão estará internalizada. (E1)

E10 destaca que passa a haver um olhar diferente sobre o comprometimento, mas que este não é abandonado, sendo na verdade redistribuído para a própria saúde e qualidade de vida, impondo limitações ao poder da empresa:

Acredito que o nível de estresse em relação ao cumprimento dos objetivos diminui consideravelmente, mas não o comprometimento. Porém, surge um comprometimento maior consigo mesmo, fazendo com que se imponha limites às exigências colocadas pela Empresa, tais como jornada de trabalho, trabalhar com alguma enfermidade, priorizar o trabalho em detrimento da vida pessoal. Neste contexto, eu diria que o comprometimento torna-se proporcional ao que a empresa te oferece como contrapartida. Enquanto exercemos a função, este comprometimento é desproporcional. (E10)

Outrossim, a acolhida e o apoio familiar e dos colegas aparece como fator determinante para o indivíduo superar este momento difícil, de perda, e almejar uma recolocação, não perdendo o ânimo e a motivação.

A acolhida da família e a solidariedade dos colegas foram fundamentais para suportar o trauma inicial. O ensinamento mais importante foi perceber que o cargo gerencial não fazia parte do meu nome ou sobrenome. O respeito e a admiração independem do cargo, e são conquistados ao longo do tempo, não se desfazendo por um incidente ocasional. (E9)

Creio que a acolhida deva ser semelhante a não aprovação em um processo seletivo - não deu agora, no momento certo vai acontecer, ou não era esse o caminho. Ninguém será assertivo a vida toda. Quando ocorre um evento real, de perda de função, ele deve ser encarado como normal, apesar de indesejado, e principalmente, servir de experiência para rever posturas, projetos e objetivos. (E1)

Mais uma vez, torna-se evidente o papel da família e do meio social para que o indivíduo aceite o fato e busque novas oportunidades, conforme destacado no referencial teórico pelos autores José Filho e Féres; Carneiro Guimarães, reforçando a ideia de que é na família que o indivíduo pode encontrar conforto nos momentos difíceis.

Quando indagado sobre as atitudes que as pessoas que perdem a função gerencial costumam adotar, refletiu E11:

Depende do perfil do profissional, alguns se acomodam acreditando que o cavalo não passa encilhado duas vezes, outros continuam trabalhando normalmente, e estes geralmente recuperam a função.

E para confirmar a análise de E11, E9, que reassumiu a função gerencial, compartilha:

Num primeiro momento, existe uma sensação de perda, e até de constrangimento, perante à família e aos colegas. Passado o trauma inicial, verifiquei que continuava desfrutando do respeito de todos e percebi que o caráter e o conceito das pessoas não mudou, mesmo após a perda do cargo. Essas constatações e a confiança em meu potencial deram-me a força suficiente para erguer a cabeça e conquistar novas oportunidades na Empresa.

Por meio do relato acima, é possível perceber a importância da interação com a família e com a sociedade, num contexto de perda. As pessoas podem se motivar quando percebem que as outras pessoas ainda têm admiração e respeito por ela. Ou seja, a percepção do conceito que as pessoas têm da imagem que externalizamos é muito importante em um processo de acolhida.

Os relatos aqui apresentados permitiram traçar um panorama geral de como ocorre o processo de destituição de uma função gerencial, da modificação que este fato causa na vida pessoal do indivíduo, na medida em que afeta a sua vaidade, o

seu ego, o seu *status*, a sua sensação de poder, o seu poder aquisitivo, a sua qualidade de vida, a sua saúde, a sua relação com a família, na medida em que faz com que o indivíduo reflita sobre os seus valores. Também foi possível verificar as modificações no contexto social em que o indivíduo está inserido, os sentimentos com relação ao trabalho, a postura frente aos resultados, e nas relações com colegas, chefia, subordinados e clientes.

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A reflexão que este tema proporciona nos faz perceber que, para assumir uma função gerencial em um banco, que por si só, já é fortemente caracterizado por fortes níveis de estresse, o indivíduo deve estar ciente de que sua rotina será alterada, de que deverá despender esforços no sentido de mobilizar pessoas a atingir resultados, de que deverá interagir com clientes de diversos perfis, de que terá seu horário livre reduzido. Para tanto, o indivíduo deve estar preparado emocionalmente, intelectualmente, fisicamente e psicologicamente. Além disso, deve ter o perfil adequado para as atividades típicas desta profissão.

Como se não bastasse tantas características, o indivíduo deve estar consciente da transitoriedade da função. E lidar com isso, conforme verificamos, não é uma tarefa simples, envolvendo sentimentos como apreensão, desconforto, revolta, injustiça, comprometimento da auto-estima, estresse, desconsideração, desrespeito e falta de humanidade.

Preparação, equilíbrio, apoio familiar, bons relacionamentos, motivação, atividades externas voltadas à saúde são algumas das armas necessárias na luta para se manter numa função gerencial, e para tirar dela o proveito adequado.

Outrossim, é possível perceber por meio dos relatos dos entrevistados, que trabalho e família estão conectados, pois são dimensões do indivíduo. As pessoas almejam uma melhor colocação no mercado de trabalho para garantir um melhor nível de vida aos seus familiares, para servir de exemplo aos filhos, como vimos. Os familiares apóiam o indivíduo nas dificuldades, servindo de alicerce, e o motivam a buscar melhorar e crescer. Trata-se de uma via de mão dupla, na qual as trocas fortalecem os laços e o crescimento pessoal dos indivíduos.

E quando um indivíduo perde a sua função gerencial, que é sinônimo de poder, *status* e dinheiro, pode pensar que perderá o prestígio que conquistou junto à sociedade e à família, não percebendo que este prestígio, na maioria das vezes, não é oriundo da figura do profissional, da sua imagem, mas sim, do seu interior, dos seus valores, da sua atitude como pessoa, como pai/mãe, como marido/esposa, como colega.

Podemos interpretar que há perdas financeiras, compensadas pelo aumento da qualidade de vida e do tempo de dedicação ao lazer e à família. Percebemos que

há perda de *status* e prestígio, mas o respeito dos colegas e clientes quando o trabalho é bem feito independe do posto gerencial.

Este olhar é importante na medida em que nos leva a refletir sobre como a empresa pode melhor trabalhar as pessoas que perderam a função, recuperando muitas vezes talentos verdadeiros. Neste sentido, traçamos alguns pontos críticos do processo atual de destituição que podem ser atenuados, adotando-se por estratégia: a análise da lotação do funcionário que teve sua função destituída, ouvindo-o a fim de evitar constrangimentos e desconfortos; acompanhamento do processo de informação da destituição, fiscalizando a forma como este se dá e orientando os gestores e os profissionais da área de Gestão de Pessoas no sentido de priorizar a empatia e o respeito; permitir ao profissional novas experiências, oferecendo oportunidades, até mesmo em áreas diversas das até então experimentadas; remanejar o profissional para uma função de menor nível hierárquico e remuneratório, oportunizando a conscientização dos fatos e a reversão do quadro negativo.

Acompanhamento psicológico foi citado por um dos entrevistados, dada a fragilidade da situação. Mas um acompanhamento simplesmente pode não ser a melhor proposta. Talvez seja oportuno se pensar em análise de perfil, em direcionamento de carreira, em um programa de acolhimento que envolvesse todos que se enquadram nesta situação, com vistas a trocar experiências e a encontrar o seu caminho, seja ele em outra função gerencial, se assim adequado o perfil, seja em outro segmento da empresa, podendo alcançar realização e sucesso, como ocorreu com E4 e ocorre com muitos outros profissionais que são aproveitados por exemplo na Universidade Corporativa e nos cursos de integração e capacitação dos funcionários, possibilitando a expansão do conhecimento e a valorização do funcionário.

Neste sentido, uma possível ação estratégica consistiria na instituição de programas contínuos de revisão de talentos, nos quais fosse oportunizado aos profissionais que perderam, e não recuperaram, a sua função, expor os seus objetivos, sua visão, para fins de, com base na análise de perfil, serem aproveitados em outros segmentos da empresa. Esta ação seria válida na medida em que representaria a valorização das habilidades e conhecimentos dos funcionários.

A instituição de políticas de gestão de carreira, com orientação e acompanhamento de profissionais da área de Recursos Humanos também poderia

trazer benefícios não só aos colaboradores, mas à empresa, na medida em que repercutiria positivamente na imagem institucional (representando preocupação e valorização das pessoas), na motivação e no clima organizacional.

Tais resultados trazem subsídios para a gestão de pessoas na Caixa, uma vez que pelas experiências reproduzidas é possível percebermos a importância destas pessoas para a instituição, bem como de seus sentimentos e angústias, possibilitando a revisão das ações até então adotadas.

As limitações de estudo se deram pela própria definição do ambiente, neste caso restrito à CEF, sendo do conhecimento de todos que este é um problema que atinge muitas outras empresas, nos mais variados graus.

No caso específico da CEF o problema é acentuado pelo fato de que, por se tratar de um banco pertencente à esfera pública, as demissões são praticamente nulas e a destituição da função é que acaba por assumir este caráter punitivo.

Sendo assim, seria interessante para a área de Recursos Humanos, neste caso em sentido amplo, independentemente de qualquer especificidade das empresas, verificar se as sensações experimentadas, em especial no que tange à *status* e remuneração assumem as mesmas proporções que na CEF. Abre-se então um espaço para novas pesquisas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Letícia Laurino; MERLO, Álvaro Roberto Crespo. **Manda quem pode, obedece quem tem juízo: prazer e sofrimento psíquico em cargos de gerência.**

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2002.

BOOG, Gustavo Gruneberg. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento.** 3 ed. São Paulo : Makron Books, 1999.

CAMILLIS, Patrícia Kinast. **Um estudo sobre os processos de aprendizagem dos trabalhadores que não exercem função gerencial.** RAM – Revista de Administração Mackenzie, v. 11, n. 2. São Paulo, SP. Mar/Abr. 2010.

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. **Gestão Qualificada: a conexão entre felicidade e negócio.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

DRUCKER, Peter Ferdinand, 1909. **O melhor de Peter Drucker: O homem.** Tradução de Maria Lucia L. Rosa. São Paulo: Nobel, 2002.

GIBBS, Graham. **Análise dos dados qualitativos.** Porto Alegre: Artmed, 2009.

GRISCI, Carmem Ligia Iochins. **Trabalho imaterial, controle rizomático e subjetividade no novo paradigma tecnológico.** RAE Eletrônica. Disponível em: <http://www16.fgv.br/rae/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=4200&Secao=ARTIGOS&Volume=7&numero=1&Ano=2008>.

HICKMANN, Lisiane Teresinha. **Comprometimento Organizacional: um estudo de caso com funcionários da enfermagem na unidade de interação Sarmiento Leite.** Biblioteca Virtual da UFRGS. Disponível em: <[www.sabi.ufrgs.br](http://www.sabi.ufrgs.br)>,. Acesso em: 20 mai. 2010.



JACQUES, Maria da Graça Côrrea; AMAZARRAY, Mayte Raya. **Trabalho bancário e saúde mental no paradigma da excelência**. Porto Alegre: Boletim da Saúde, 2006, Vol. 20, N. I. Disponível em: [http://www.esp.rs.gov.br/img2/v20n1\\_09TrabBancario.pdf](http://www.esp.rs.gov.br/img2/v20n1_09TrabBancario.pdf)

JOHNSON, Spencer. **Quem mexeu no meu queijo?** Spencer Johnson, tradução de Maria Clara de Biase. 25ª edição. Rio de Janeiro: Record, 2001.

MEDEIROS, C.A.F; Enders, W.T. **Valorização do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991)**. Revista da administração contemporânea, Rio de Janeiro: Rio de Janeiro: FGV, v. 2 nº 3, p.67 – 87, 1998.

MELO, Eduardo Rezende. **Novos arranjos familiares à luz da Constituição de 1988**. Fórum Nacional de Coordenadores de Centros de Apoio da Infância e Juventude dos Ministérios Públicos dos Estados e do Distrito Federal, 2005. Disponível em: [http://www.foncaij.org/dwnld/ac\\_apoio/artigos\\_doutrinarios/outros/novos\\_arranjos\\_familiares.pdf](http://www.foncaij.org/dwnld/ac_apoio/artigos_doutrinarios/outros/novos_arranjos_familiares.pdf). Acesso em : 20 mai. 2010.

MINTZBERG, H. (1986). **Trabalho do executivo: o folclore e o fato**. In Coleção Harvard de Administração (n. 3, pp. 5-37). São Paulo: Nova Cultural.

OLTRAMARI, Andrea Poletto. **Dilemas relativos à carreira no contexto do trabalho imaterial bancário e suas repercussões nas relações familiares**. Biblioteca Virtual da UFRGS. Disponível em: [www.sabi.ufrgs.br](http://www.sabi.ufrgs.br). Acesso em: 17/08/2010.

SAWAIA, Barder (org.). **As artimanhas da exclusão. Análise Psicossocial e ética da desigualdade social**. 6ª edição. Petrópolis: Vozes, 2006.

SILVA, Amanda Mendes. **Concepção de família e vivências familiares em trabalhadores da indústria calçadista que possuem oficinas de trabalho em suas residências** – Uni-FACEF. Disponível em:

<<http://www.facef.br/novo/publicacoes/Iforum/Textos%20IC/Amanda%20e%20Danie%20la.pdf>>. Acesso em : 20 mai. 2010.

TORRES, Ofélia de Lanna Sette. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 3 ed. – São Paulo: Atlas, 1996. Traduzido de : L'individudans l'organisation/direção de Jean-François Chanlat.

VIDAL, Jean Carlos; LARA, Luiz Fernando. **Inteligência Emocional na Liderança da Caixa Economica Federal, Agência de Irati**. Revista Eletrônica Lato Sensu – Ano 3, nº1, 1-22 março de 2008. ISSN 1980-6116. Disponível em: <http://www.unicentro.br>. Acesso em 20 mai. 2010.

WEBER, Lilian. **Subjetividade e Trabalho: chefias intermediárias em contexto hospitalar**. Biblioteca Virtual UFRGS. Disponível em: [www.sabi.ufrgs.br](http://www.sabi.ufrgs.br). Acesso em: 20 mai. 2010.

[www.caixa.gov.br](http://www.caixa.gov.br), acesso em 20/05/2010.

<http://g1.globo.com/globo-reporter/noticia/2010/08/brasil-e-o-segundo-pais-mais-estressado-do-mundo.html>, acesso em 06/09/2010.

<http://www.advogado.adv.br/artigos/2004/emersonsouzagomes/bancariocargoconfianca.htm>, acesso em 06/09/2010.

<http://www.cespe.unb.br/concursos/caixanm22010/>, acesso em 11/10/2010.

[http://downloads.caixa.gov.br/arquivos/caixa/balanco\\_social/BALANCO\\_SOCIAL\\_2008.PDF](http://downloads.caixa.gov.br/arquivos/caixa/balanco_social/BALANCO_SOCIAL_2008.PDF), acesso em 11/10/2010.

## APÊNDICE A

### **CARTA DE APRESENTAÇÃO DO TRABALHO, PARA CONTEXTUALIZAÇÃO DOS ESTREVISTADOS**

Prezado (a) Senhor (a),

Sou aluna do curso de Graduação em Administração de Empresas da UFRGS e estou realizando o meu Trabalho de Conclusão de Curso, sob orientação da Prof. Dra. Ângela Beatriz Scheffer Garay.

O objetivo geral deste trabalho é analisar os sentimentos experimentados na destituição de uma função gerencial e dimensionar os impactos desta perda, uma vez que entendemos que a problemática de excesso de estima à função gerencial, em especial quando da ocasião da destituição desta, e as consequentes dificuldades geradas por este quadro, não devem representar a perda do colaborador. Ao contrário, deve-se desprender esforços no sentido de reter este profissional que, na maioria das vezes, agrega extensa gama de conhecimento técnico e profissional.

Outrossim, este trabalho visa dimensionar as escolhas que o indivíduo deve realizar ao assumir uma função gerencial e a repercussão destas escolhas na sua vida particular, em relação à família e ao significado do trabalho.

Desta forma, este é um convite à reflexão acerca do tema apresentado. Tenho certeza que a sua colaboração será de muita valia, motivo pelo qual antecipo o agradecimento pelas informações prestadas, bem como pela atenção dispensada.

Atenciosamente,

Vanessa Escobar Colla

## APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

### APLICADO AOS GESTORES QUE NUNCA PASSARAM PELA EXPERIÊNCIA DA DESTITUIÇÃO DE UMA FUNÇÃO GERENCIAL

Entrevistado Nº

Escolaridade:

Sexo:

Idade:

Estado Civil:

Número de Filhos:

Tempo de Empresa:

Tempo de função:

#### 1. SIGNIFICADO DO TRABALHO:

1.1 No seu entendimento, pode-se dizer que trabalho é sinônimo de sofrimento? Ou de realização? Justifique.

#### 2. FAMÍLIA E LAZER:

2.1 Para você a redução do tempo de convívio com a família e do período destinado ao lazer fazem parte da rotina de um gestor? Se sim, seria este um fator determinante para o estresse e o esgotamento do indivíduo? Justifique a sua opinião.

2.2 O salário que uma função gerencial proporciona tem a contrapartida da possibilidade de um nível de vida diferenciado a você e aos seus familiares. No entanto, da mesma forma, representa exigências em relação a você, a sua saúde, e aos seus entes mais próximos, podendo inclusive fragilizar os laços familiares. Opine a respeito.

### 3. FUNÇÃO GERENCIAL

3.1 Ao assumir a função gerencial, quais foram as repercussões materiais e imateriais positivas e negativas? E quais foram as escolhas envolvidas?

3.2 Ao assumir a função gerencial, suas expectativas corresponderam à realidade vivenciada?

3.3 O que mais o atraiu a assumir uma função gerencial?

3.4 Você recebe *feedback* ou existe algum tipo de mensuração dos resultados que promovam a ciência de que você está em uma “zona de risco” e o motivem a tomar providências para modificar os resultados? Como ocorre este processo?

3.5 No seu entendimento, são dadas oportunidades de melhorias antes da destituição de uma função gerencial?

3.6 Quais são os sentimentos experimentados diante da expectativa da destituição da sua função gerencial?

3.7 Quando um colega perde uma função gerencial, este fato afeta o seu desempenho? Se sim, o seu desempenho melhora ou piora? E Por que?

3.8 Se porventura você perdesse a função, você vislumbra que seriam dadas novas oportunidades em outros cargos/funções?

3.9 No seu entendimento, quando um gestor é destituído de sua função, o melhor é continuar atuando com a mesma equipe de trabalho? Por que?

3.10 A sua qualidade de vida modificou ao assumir a função gerencial? E em uma perspectiva de perda da função, este quadro apresentaria alterações?

3.11 Em um cenário de destituição da sua função gerencial, como você espera que se dê o processo de acolhida familiar? E dos colegas?

3.12 No seu entendimento, o comprometimento com as metas e com os resultados é abalado pela perda da função gerencial?

3.13 O processo de aprendizagem profissional sofre impacto pela perda da função gerencial?

3.14 No seu entendimento, a repercussão financeira da destituição da função gerencial é o que gera maior impacto?

## APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

### APLICADO AOS INDIVÍDUOS QUE JÁ PERDERAM EM ALGUM MOMENTO DA SUA CARREIRA A FUNÇÃO GERENCIAL

Entrevistado Nº

Escolaridade:

Sexo:

Idade:

Estado Civil:

Número de Filhos:

Tempo de Empresa:

Tempo de exercício em função gerencial:

Tempo de afastamento do exercício de função gerencial:

#### 1. SIGNIFICADO DO TRABALHO:

1.1 No seu entendimento, pode-se dizer que trabalho é sinônimo de sofrimento? Ou de realização? Justifique.

#### 2. FAMÍLIA E LAZER:

2.1 Para você a redução do tempo de convívio com a família e do período destinado ao lazer fazem parte da rotina de um gestor? Se sim, seria este um fator determinante para o estresse e o esgotamento do indivíduo? Justifique a sua opinião.

2.2 O salário que uma função gerencial proporciona tem a contrapartida da possibilidade de um nível de vida diferenciado a você e aos seus familiares. No entanto, da mesma forma, representa exigências em relação a você, a sua saúde, e aos seus familiares. Na sua opinião, vale a pena?

### 3. FUNÇÃO GERENCIAL

3.1 Ao assumir a função gerencial, quais foram as repercussões materiais e imateriais positivas e negativas? E quais foram as escolhas envolvidas?

3.2 Ao assumir a função gerencial, suas expectativas corresponderam à realidade vivenciada?

3.3 O que mais o atraia a assumir uma função gerencial?

3.4 Quando da destituição da função gerencial (no momento), quais foram os sentimentos experimentados?

3.5 Como foi dada a informação da destituição da função gerencial? No seu entendimento, este processo poderia ter sido amenizado se realizado de outra maneira? Se sim, qual seria a maneira mais indicada?

3.6 Você recebia *feedback* ou havia alguma mensuração dos resultados que fizesse com que você tomasse providências para mudar os resultados? Como ocorria este processo?

3.7 Foram dadas oportunidades de melhorias antes da destituição da função gerencial?

3.8 Após a destituição da função gerencial, foram dadas outras oportunidades em outros cargos/funções?

3.9 Você já vislumbrava a perda da função? Se sim, as suas expectativas corresponderam à realidade em relação à forma como ocorreu?

3.10 Após a destituição da função gerencial, a equipe de trabalho com a qual você se relacionou foi composta pelos mesmos funcionários que trabalhavas quando gestor?

3.11 O sentimentos experimentados após a perda da função, após um período reflexivo, mudaram em relação aos sentimentos experimentados durante o momento da destituição? Em caso afirmativo, quais foram os sentimentos que se modificaram?

3.12 A sua qualidade de vida modificou ao assumir a função gerencial? E depois da perda? Em que grau?

3.13 Quando da destituição da função gerencial, como se deu a acolhida familiar? E dos colegas? Você encontrou o apoio que esperava?

3.14 No seu entendimento, o comprometimento com as metas e com os resultados é abalado pela perda da função gerencial?

3.15 O processo de aprendizagem profissional sofre impacto pela perda da função gerencial?

3.16 No seu caso, a repercussão financeira da destituição da função gerencial foi o que mais impactou?

3.17 Após a perda da função gerencial, você teve expectativas de retorno?