UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

Lize Maria Cardoso Calvano Pinto

VIVÊNCIA SUBJETIVA DO GERENTE NA ATUALIDADE

Santa Maria, RS
2016

Lize Maria Cardoso Calvano Pinto

VIVÊNCIA SUBJETIVA DO GERENTE NA ATUALIDADE

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Psicologia.**

Orientadora: Cláudia Maria Perrone

Santa Maria, RS
2016

Ficha catalográfica elaborada através do Programa de Geração Automática
da Biblioteca Central da UFSM, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Maria Cardoso Calvano Pinto , Lize
Vivência Subjetiva do Gerente na Atualidade / Lize
Maria Cardoso Calvano Pinto .-2016.
71 p.; 30cm

Orientadora: Cláudia Maria Perrone
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de
Pós-Graduação em Psicologia, RS, 2016

1. Vivência subjetiva do gerente 2. Sofrimento do
trabalhador em função gerencial 3. Poder Gerencialista
I. Maria Perrone, Cláudia II. Título.

Lize Maria Cardoso Calvano Pinto

VIVÊNCIA SUBJETIVA DO GERENTE NA ATUALIDADE

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Psicologia.**

Aprovada em 19 de maio de 2016:

_____

Cláudia Maria Perrone,Profª. Drª. (UFSM)
(Presidente/Orientadora)

_____

Samara Silva dos Santos, Profª. Drª (UFSM)

_____

Janine Kieling Monteiro, Profª. Drª (Unisinos)

Santa Maria, RS
2016

AGRADECIMENTOS

A meu marido Fabiano, por ser meu parceiro nessa jornada e facilitá-la para que se tornasse possível. Obrigada por dividir comigo os sonhos, a vida, os desafios, obrigada por ser meu maior exemplo de compreensão, paciência e companheirismo. Essa conquista é nossa.

Aos meus filhos, Germano e Marcela, simplesmente por existirem e serem minha maior fonte de força, coragem e motivação. Obrigada por me fazerem testar meus limites para conciliar a realização profissional com a maternidade, e assim ser tão feliz.

À minha mãe Catarina, por sempre ter me apoiado e incentivado aos estudos, por me ensinar o valor do trabalho, e por especialmente dessa vez ter sido fundamental nos momentos que mais precisei de apoio, sempre se mostrando disponível e carinhosa.

Ao meu pai José, que em vida me mostrou a importância dos estudos e me ensinou a nunca colocar limite nos meus sonhos. Obrigada por ter me ensinado que o conhecimento é a chave da autonomia que eu sempre busquei ter.

Ao meu sogro Érico, por sempre ser nosso esteio nos apuros do cotidiano, e assim tornar possível e mais leve a conciliação de uma agenda lotada. Obrigada pelo carinho e disposição sempre que precisei.

À minha amiga Ane, por ter sido a minha maior incentivadora, por me fazer acreditar que era possível, por ter sido meu porto seguro durante todo o caminho. Obrigada pela paciência, estímulo e, acima de tudo, pela amizade.

À minha orientadora Claudia, que acreditou na minha capacidade, que compartilhou seus conhecimentos, que sempre foi empática e compreensiva. Obrigada por me possibilitar essa experiência de crescimento e aprendizado.

Aos participantes da pesquisa, que dispuseram de tempo para me ajudar, e foram acolhedores e acessíveis quando mais precisei.

À Janine Monteiro e Samara dos Santos, por aceitarem o convite de participar da banca e contribuírem com o aperfeiçoamento do meu trabalho.

RESUMO

VIVÊNCIA SUBJETIVA DO GERENTE NA ATUALIDADE

AUTORA: Lize Maria Cardoso Calvano Pinto
ORIENTADORA: Cláudia Maria Perrone

Esta dissertação objetivou conhecer a vivência subjetiva e as repercussões psicológicas de trabalhadores que exercem função de gerência em organizações pós-modernas. Para tanto, foram realizados dois estudos. O primeiro trata-se de um estudo de casos múltiplos que objetivava conhecer a vivência subjetiva de gerentes, em fases distintas de carreira, em organizações pós-modernas. Foi possível observar que ambos são aprisionados ao modo de vida e escolhas impulsionadas por discursos dominantes e pelas condições que a empresa impõe. Em ambos os casos, existe a vulnerabilidade dos sujeitos diante das estratégias de mediação adotadas pelas empresas, uma vez que as recompensas compensam os sacrifícios. A principal diferença observada entre os dois é que o mais experiente demonstrou alguns indícios de consciência a respeito do sofrimento que vivenciou para ter essa carreira, enquanto o sujeito que está começando encontra-se completamente distante de qualquer possibilidade de criticar a dinâmica no qual faz parte. O segundo estudo constituiu-se de um estudo de caso único que teve o objetivo de conhecer o sofrimento provocado pelo poder gerencialista em um sujeito que desempenhou função gerencial em empresas durante mais de 30 anos. Com esse estudo foi possível relacionar com a literatura e desenvolver uma discussão que elucidou os seguintes aspectos: a negação e normalização de uma vivência de sofrimento provocado pelo trabalho durante toda uma carreira, a necessidade de se mostrar produtivo sempre, com incapacidade de desacelerar ou desconectar do trabalho, a potencialização do sofrimento em decorrência de estímulos conflitantes e a crise ética quando passou a perceber a superficialidade e a vulnerabilidade de sua posição e de sua identidade diante da adesão à identidade da empresa. Esse trabalho mostrou que é necessário um aprofundamento no tema e mais estudos que considere esse viés de pesquisa, inclusive com outros métodos, uma vez que foram encontrados poucos estudos no Brasil que estejam explorando esta temática.

Palavras-chave: Gerência; Organizações; Subjetividade; Pós-modernidade.

ABSTRACT

NOWADAYS SUBJECTIVE EXPERIENCE OF MANAGER

AUTHOR: Lize Maria Cardoso Calvano Pinto
ADVISOR: Cláudia Maria Perrone

This research aimed to identify the subjective experience and the psychological repercussions of workers in management functions in post-modern organizations. For this, two studies were conducted. The first one is a multiple case study that aimed to know the subjective experience of managers, at different stages of career, in post-modern organizations. It was observed that both are imprisoned to the lifestyle and choices driven by dominant discourses and by the conditions that the company imposes. In both cases, there is vulnerability of the subjects towards the mediation strategies adopted by companies, since the rewards compensate the sacrifices. The main difference observed between the two is that the most experienced one showed some evidence of awareness of the suffering experienced to have that career, as the one who is starting is quite far from any possibility of criticizing the dynamics in which he is taking part. The second study consisted of a single case study that aimed to know the suffering caused by managerial power in a person who played a management role in business for over 30 years. With this study it was possible to relate to literature and develop a discussion that clarified the following: denial and normalization of a suffering experience caused by work throughout a career, the need to show oneself always productive, with inability to slow down or disconnect from work, the enhancement of suffering due to conflicting stimuli and ethical crisis when he began to realize the superficiality and the vulnerability of his position and his identity towards the adherence to the company's identity. This work has shown that it is necessary a deepening on the subject and more studies that consider this view, including other methods, since it was found little research in Brazil that are exploring this topic.

Keywords: Management; Organizations; Subjectivity, Postmodernity.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO..... 09
ARTIGO 1..... 13
Vivência subjetiva do gerente na atualidade: um estudo de casos múltiplos..... 13
Resumo..... 13
Abstract..... 14
Método..... 19
O Caso Douglas..... 21
O Caso Antônio..... 24
Resultados e Discussão..... 27
Considerações Finais..... 35
Referências..... 37
ARTIGO 2..... 41
Gestão do sofrimento: estudo de caso de um trabalhador em função gerencial..... 41
Resumo..... 41
Abstract..... 42
O poder gerencialista, a trama do inconsciente e o sofrimento..... 44
O sofrimento do gerente..... 45
Método..... 48
Apresentação e Discussão do Caso..... 50
Considerações Finais..... 62
Referências..... 64
CONSIDERAÇÕES FINAIS..... 67
APÊNDICE A – ENTREVISTA SEMIDIRIGIDA..... 70
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO..... 71

INTRODUÇÃO

A dissertação de mestrado que será apresentada a seguir teve como objetivo conhecer a vivência subjetiva e as repercussões psicológicas de trabalhadores que exercem função de gerência em organizações pós-modernas. Sabe-se que, desde que o advento da globalização e a passagem para a era pós-moderna ocorreram, as formas como as pessoas se relacionam com seu trabalho e com suacarreira se alteraramdrasticamente (Heloani, 2003).

Chama-se de pós-modernidade a era que começou após o fordismo, caracterizada pelo advento da globalização, avanço da tecnologia, velocidade das mudanças, competitividade e corrida pela inovação (Harvey, 2002). Essa era, inevitavelmente, trouxe consigo um novo fenômeno social, o sofrimento no trabalho causado por esse modelo de gestão. Isso porque esse funcionamento coloca o sujeito diante da incerteza do amanhã, exigências descomedidas, tensão permanente pelo aumento de performance,invasão do trabalho em todos os momentos da vida, entre outras causas (Gaulejac, 2007; Pagés, Bonetti, Gaulejac, &Descendre,1993; Tonelli&Alcadipani, 2000).

A empresa pós-moderna, que nasceu com a decadência do fordismo e é baseada no pensamento neoliberal, passou a estimular o desenvolvimento da iniciativa, capacidade cognitiva e potencial criativo. A dominação, antes exercida pelas ordens, foi substituída pelos procedimentos, manuais de qualidade, modelos de competências, planos de carreira, remunerações estratégicas, etc. Tudo se baseia na ideia de autonomia e autodesenvolvimento, em um discurso que supervaloriza a transformação (Heloani, 2003; Pagèsetal., 1993; Tonelli&Alcadipani, 2000).

Como suporte a esse novo paradigma, as empresas precisaram adotar um sistema que valorize a abertura, o estímulo à inovação, a criatividade, o desenvolvimento de tecnologia e o enfraquecimento da hierarquia. O novo cenário precisou muito mais das pessoas para

sobreviver e por isso foi necessário que fossem adotadas práticas de gestão mais democráticas, que deixassem as pessoas participarem de maneira mais ativa do “cérebro” da empresa, exigência antes voltada apenas à cúpula (Davel& Melo, 2005; Lancman&Uchida, 2003).Foi então que o poder gerencialista entrou em cena,uma vez que se trata da forma como as empresas encontraram de exercer o poder nesse contexto mais democrático,conquistar a máxima adesão de seus trabalhadorese, acima de tudo, controlá-los.Esse modelo de Gestão adotou práticasgerencialistas que convocam a fidelidade, entrega e adesão das pessoas aos objetivos da empresa, uma forma bem diferente daquela utilizada nas organizações hierárquicas de Taylor, mas que tem o mesmo propósito, manter o máximo de produtividade (Gaulejac, 2007).

É por isso que se tornoumuitocomum encontrar sujeitos que são adeptos fervorosos à organização que servem, ao passo que constroem suas carreiras de acordo com os ideais, exigências e prescrições do mercado e das empresas e pagam um preço alto por isso. O mundo pós-moderno tem uma ideologia de valores pautada no poder, dinheiro, prestígio, crescimento e status, e são eles que, geralmente,motivam as escolhas, o estilo de vida e a personalidade dos sujeitos na contemporaneidade (Gaulejac, 2007; Pagèset al., 1993).

Pode-se afirmar que um novo *ethos* do trabalho surgiu, transformou o seu sentido e lhe conferiu o status de vocação, fonte de realização e motivo supremo de prazer. Esse *ethos* inundou os discursos da sociedade pós-moderna e, ao longo das últimas décadas,tem modelado a subjetividade das pessoas de acordo com os interesses do capital. Essa realidade preocupa e impulsiona a pesquisa no campo, pois se sabe que essa lógica disparou um funcionamento que tornou o trabalhador aprisionado e submisso ao seu próprio trabalho e carreira, o que provoca severos impactos em sua saúde física e mental (Heloani, 2003).

Os gerentes, sujeitos escolhidos como universo de análise desta pesquisa, são trabalhadores potencialmente impactados por esse funcionamento das empresas e da

sociedade, pois a eles são feitas exigências extras em função do caráter de comando e responsabilidade da função. Eles precisam dispender esforços redobrados para se manterem em seus cargos, sofrem pressões e vivem tensões mais do que qualquer outro trabalhador, o que torna sua função repleta de dilemas (Davel& Melo, 2005). Sobretudo, ele ainda precisa gerenciar sua carreira, que é instável por natureza, e o coloca, a todo o momento, diante da insegurança e da dúvida sobre o futuro (Leite, Godoy,&Antonello, 2006; Tonelli&Alcadipani, 2000).A financeirização, que faz as empresas operarem sob a lógica do investimento e aumentar as exigências operacionais para ter sobrevida no mercado, fez a pressão em torno da função gerencial se tornar intensa e destrutiva (Davel& Melo, 2005; Gaulejac, 2007).

A pós-modernidade trouxe a necessidade de emergir um novo estilo de gerente, mais dinâmico, adaptável, motivado, entusiasta e corajoso, pois a capacidade de a empresa agir com rapidez e ter diferencial competitivo no novo mercado globalizado dependede quão seus gerentes estariam dispostos a se autodesenvolverem continuamente (Davel& Melo, 2005; Melo, 2000; Tonelli&Alcadipani, 2000). A competição tornou-se generalizada e cabe a cada um viver lutando para garantir seu lugar. As empresas fomentam esse funcionamento, já que para elas é vantagem que todos estejam em estado de alerta permanente, pois assim todos produzem mais. Os estados emocionais decorrentes não são considerados e a sociedade é conduzida a acreditar que todos devem, sem questionar, adaptar-se a essa modernização.

Esta dissertação foi dividida em dois estudos, o primeiro artigo trata-se de um estudo de casos múltiplos, no qual foram estudados dois casos de trabalhadores, um deles em início de carreira e outro já afastado da carreira há um ano, depois de mais de 30 anos de atuação. Nele buscou-se conhecer a vivência subjetiva desses dois trabalhadores, observando suas características, semelhanças e diferenças. O segundo artigo trata-se de um estudo de caso para conhecer o sofrimento provocado pelo poder gerencialista em um sujeito que desempenhou função executiva/gerencial por mais de 30 anos. O caso foi escolhido pelo caráter revelador

de uma vida perpassada pelo sofrimento, doenças e repercussões psicológicas em decorrência da opção pelacarreiragerencial.

Como referencial teórico para embasar a compreensão do tema, a pesquisa utilizou contribuições da sociologia do trabalho, ciências administrativas e, principalmente, a psicossociologia francesa. A psicossociologia francesa se interessa em conhecer a produção de sentidos simbólico, cultural e imaginário dos sujeitos a partir da sua relação com o trabalho. Seus estudos integram o afetivo e o institucional, o inconsciente e o social. Sua atuação volta-se à análise crítica dos fenômenos emergentes da sociedade pós-industrial que tem o gerencialismo norte-americano como eixo que dita seu ritmo (Gaulejac, 2007). É feita por meio de escuta e análise de demandas de ajuda, entrevistas, análises de discursos, interpretações, devolução, observações ou criação coletiva de conceitos (Machado, 2010).

ARTIGO 1

Vivência subjetiva do gerente na atualidade: um estudo de casos múltiplos

Resumo: O objetivo deste artigo foi conhecer a vivência subjetiva de gerentes em organizações pós-modernas. Para isso, a metodologia utilizada foi a de estudo de casos múltiplos no qual participaram dois gerentes de empresas, nacionais e transnacionais, sendo que um deles está em fase inicial de carreira e o outro já encerrou. Os participantes realizaram entrevista semidirigida, construída pela pesquisadora e para análise das informações do estudo de caso utilizada foi a estratégia analítica geral baseada em proposições teóricas. Como técnica analítica específica foi utilizada a explanação sobre os casos. Os resultados apontaram que ambos são vítimas da sedução pela ilusão do poder e liberdade. A liberdade que o poder acena é na verdade falsa, pois, na realidade, o sujeito é aprisionado pela dinâmica característica desse universo. O esgotamento físico e emocional, de alguma forma, é recompensado pelo padrão de vida alcançado "graças à empresa". Ainda que as repercussões negativas sejam nítidas, elas são minimizadas diante da glamourização e da possibilidade de acesso a um estilo de vida que atende aos valores exaltados pela sociedade pós-moderna.
Palavras-chave: administração, subjetividade, pós-modernidade, poder, gerência.

Nowadays subjective experience of manager: a multiple case study

Abstract: The aim of this article was to identify the subjective experience of managers in post-modern organizations. For this, the methodology used was the study of multiple cases with the participation of two managers of national and transnational companies, one in an

early career stage and the other already with an ended career. The participants answered a semistructured interview elaborated by the researcher and the analysis of the case study was the general analytical strategy based on theoretical propositions. As a specific analytical technique it was used the explanation about the cases. The results showed that both are victims of seduction by the illusion of power and freedom. The freedom that power shows is actually fake because, in fact, the subject is trapped by the dynamic characteristic of this universe. The physical and emotional exhaustion, somehow, is rewarded by the achieved standard of living "thanks to the company". Even though the negative effects are clear, they are minimized towards the glamourization and the possibility of access to a lifestyle that meets the values exalted by the post-modern society.

Keywords: administration, subjectivity, postmodernity, power, management.

Com as mudanças ocorridas no cenário econômico e organizacional ao longo de dois séculos, a relação do homem com seu trabalho foi mutanteno tempo e alterou a forma como as pessoas se relacionam com ele. De um caráter rígido, disciplinar e autoritário, as organizações se transformaram após buscarem uma gestão flexível, acessível e mais participativa. Essa nova postura com os trabalhadores visa a obter maior adesão das pessoas a ela, já que se percebeu a rigidez inicialmente proposta como insuficiente no mundo da tecnologia e da globalização (Harvey, 2002).

Atualmente, é comum ver sujeitos que encaram o trabalho como o principal ou único investimento de suas vidas. Tal fenômeno é reforçado e sustentado pelo espírito capitalista, que tem na exploração da mão de obra o seu principal sustentáculo. A ideologia e valores do mundo pós-moderno ratificam esse espírito e chegam a produzir pessoas que vivem como verdadeiras reféns de suas carreiras profissionais. A era pós-moderna refere-se ao momento histórico pelo qual a sociedade passa, marcado pela velocidade das mudanças e pela

imprevisibilidade do amanhã, ocasionada, principalmente, pela ascensão da globalização e o advento da tecnologia (Harvey, 2002). Empresas pós-modernas são aquelas que se caracterizam pela complexidade de seus processos, pela lógica da financeirização e pelo alto nível de profissionalização da gestão (Pagès, et al.,1993).

A reestruturação econômica ocorrida nas últimas décadas potencializouo fato de a sociedade se organizar em torno da ideologia, valores e regras ecoadas do interior das organizações. Com o triunfo das empresas, eclodiu a ditadura de um novo jeito de ser, uma subjetividade moldada na direção do que é preciso para que as organizações se mantenham prósperas e lucrativas. A subjetividade passou a ser recurso e o sujeito vítima de uma estratégia que o exige ser incansável, que supere-se a cada dia e atenda à ilimitada exigência que a lógica capitalista impõe (Heloani, 2003; Pagès et al., 1993).

Segundo Gaulejac (2007), o gerencialismo é um sistema, um dispositivo de poder, que tem o desenvolvimento econômico como objetivo, e a modulação da subjetividade das pessoas como o principal meio. Ele afirmou que esse sistema se trata de uma tecnologia que fomenta a Gestão com práticas que convocam a fidelidade, a entrega e a adesão das pessoas aos objetivos da empresa, de uma forma bem diferente da utilizada nas organizações hierárquicas de Taylor.

Nas empresas gerencialistas, a forma de mobilizar as pessoas a agir é por meio da solicitação do desejo e sedução, pela promessa de autonomia, prestígio e reconhecimento. Por isso, o mercado passou a se preocupar em produzir ambientes onde as pessoas tenham liberdade para fazer, ao mesmo tempo que incessantemente invistam em melhorias, sejam inovadoras e tenham iniciativa (Gaulejac, 2007; Pagès et al., 1993). Isso ocorre, pois com a necessidade de uma empresa participativa, liberal e democrática, o exercício do poder precisou assumir outra face: transferiu seu objeto do corpo para a alma dos trabalhadores e deixou de reprimir para ofertar uma superficial autonomia (Heloani, 2003).

A organização mobiliza o eu ideal (Freud, 2002) com a promessa da conquista, da completude, sob o discurso do sucesso, do desafio, do reconhecimento e das recompensas, o que oculta um jogo de exploração com o funcionamento psíquico das pessoas. Essa ideia é exposta por Gaulejac (2007, p. 197), quando diz que “a exigência do sucesso encontra seu fundamento no desejo inconsciente de onipotência. A empresa oferece uma imagem de expansão e poder ilimitado, na qual o indivíduo projeta seu próprio narcisimo”. As pessoas são envolvidas, sem perceber, pelos valores organizacionais que as impelem a buscar um ideal inatingível e dar o melhor de si induzido pela obrigação de vencer. Se, no início do século XX, trabalhar era o meio de reservar um lugar no paraíso, hoje o paraíso é buscado na terra, pela ilusão do prazer imediato e pelo culto ao desejo (Pagèset al., 1993).

Há uma categoria que tem sido especialmente impactada por esse sistema, pois, pela natureza de sua atividade, necessita dispender esforços redobrados para atender à pressão e às exigências provenientes desse contexto e de sua posição – trata-se da categoria gerencial. A atividade de gestão surgiu há mais de um século, mas transformou drasticamente sua utilidade e forma de atuação em decorrência das frequentes transformações ocorridas na economia e nas organizações ao longo da história. As demandas em relação à figura do gerente foram intensamente alteradas por mudanças no cenário econômico e organizacional, o que o forçou a mudar para se manter presente no sistema. A informatização, o achatamento de níveis hierárquicos, a automação da produção e outras mudanças necessárias impuseram novos desafios a seu contexto de trabalho e tornaram sua função repleta de dilemas (Davel& Melo, 2005).

Esses dilemas provêm do fato de que os gerentes são tomados por exigências de elevado desempenho, desenvolvimento e superação contínua, além de serem convocados como principais (ou únicos) responsáveis por todo e qualquer resultado apresentado pela sua área ou departamento. Um sujeito que opta por seguir uma carreira gerencial, hoje, assume

para si a responsabilidade por resultados maiores que ele próprio e, para alcançá-los, é necessária a união de forças convergentes e uma dose de coragem.

A pós-modernidade trouxe um modelo de empresas mais flexíveis, participativas, inovadoras e ágeis. Com ela, foi necessário emergir um novo estilo de gerente, mais dinâmico, adaptável, motivado, entusiasta e corajoso, pois a capacidade de a empresa agir com rapidez e ter diferencial competitivo no novo mercado globalizado passou a depender de quão seus gerentes estariam dispostos a se autodesenvolverem continuamente (Davel& Melo, 2005; Melo, 2000; Tonelli&Alcadipani, 2000).

Os novos "heróis de colarinho branco" (Raufflet, 2005) tiveram de deixar a figura autoritária do chefe, que detinha o direito de apenas comandar, e solitariamente pensar, para ser aquele que deve estar à frente do desenvolvimento das pessoas, compartilhar o poder e dar autonomia (Melo, 2000; Tonelli&Alcadipani, 2000). Para atingir esse ideal, a empresa se apoia em um discurso de autodesenvolvimento e autogerenciamento, que omite o paradoxo, mascara a ambivalência e coloca no sujeito toda a responsabilidade de se adaptar e sobreviver mediante a situação.

O gerente age na superfície, no lugar onde devem ser mediados os conflitos provenientes de Direção e demais trabalhadores. Sua missão é conciliar os interesses, mediar exigências, neutralizar conflitos, mas, sobretudo, não perder de vista que sua obrigação é que o negócio e/ou sua área alcance os resultados projetados (Davel& Melo, 2005; Raufflet, 2005). Isso tudo de forma solitária, pois o advento e a formalização do ensino do *Management*, bem como a valorização da gerência como competência, fizeram aumentar ainda mais a distância entre trabalhador e gerente, elevando o último a um lugar diferenciado dentro da hierarquia, que o impossibilita completamente de dividir seus dilemas com os trabalhadores da equipe que coordena (Vizeu, 2010).

Com isso observa-se uma epidemia de treinamentos e literaturas voltadas especificamente para “auxiliá-lo” nessa empreitada (Leite, Godoy,&Antonello, 2006; Tonelli&Alcadipani, 2000; Serafim &Bendassoli, 2009). Uma literatura “pop management” que, segundo Wood Jr. e De Paula (2002), refere-se a escritos sobre gestão e liderança voltados para esse público e que faz sucesso no universo corporativo. São tantas as prescrições ofertadas para gerentes, que a tendência é que se constitua um *self* diretamente influenciado pelas práticas discursivas propagadas por esses meios, um *“self* de superfície”, que é volúvel, superficial e frágil, e deve estar pronto para se modificar a todo instante, como uma espécie de camaleão (Tonelli&Alcadipani, 2000). O trabalhador da organização pós-moderna não tem tempo para construir seu próprio eu, pois ele deve estar disposto a se adaptar ao que esperam dele, e no caso dos gerentes essa exigência é ainda mais severa. As receitas mágicas tornaram-se a droga desse profissional, pois nelas ele busca alívio da angústia de acompanhar e corresponder às mudanças constantes e rápidas que acontecem em seu entorno. Por outro lado, isso impede o processo criativo e de constituição genuína do próprio eu (Grisci& Carvalho, 2004; Tonelli&Alcadipani, 2000).

Este artigo tem o objetivo conhecer a vivência subjetiva de gerentes, em fases distintas de carreira, em organizações pós-modernas (Gaulejac, 2007), através de um estudo de caso múltiplo com dois gerentes. Como referencial teórico para embasar a compreensão do tema, a pesquisa se utilizará de contribuições da sociologia do trabalho, ciências administrativas e principalmente a psicossociologia francesa. A psicossociologia francesa é uma perspectiva de pesquisa e intervenção que possui como objeto central de análise a relação sujeito e organizações. É uma disciplina científica que elucida teórica e metodologicamente uma Psicologia Social baseada no referencial psicanalítico aplicado nas organizações (Machado, 2010).

Método

A pesquisa teve uma abordagem qualitativa, uma vez que a escolha se deve ao fato de que seria incoerente conhecer a vivência subjetiva de gerentes utilizando procedimentos estatísticos ou outros meios de compreensão (Chizotti, 1998; Minayo, 2001). Essa abordagem geralmente é realizada quando o pesquisador entende que para o fenômeno ou conceito estudado existirão diversas e variadas significações e representações (Creswell, 2010).

Para responder aos objetivos propostos e às características do universo pesquisado, foi escolhida como estratégia de pesquisa o estudo de caso, que se trata de uma estratégia que deve ser utilizada quando se deseja compreender fenômenos complexos, tais como acontecimentos da vida real. A abordagem escolhida foi a de estudo de casos múltiplos, selecionados de forma a prever resultados distintos, devido a alguns aspectos divergentes implicados no universo dos sujeitos estudados, um no início e outro no fim da carreira gerencial. Essa lógica, chamada de replicação teórica, baseia-se na ideia de que o pesquisador deve estudar um caso completo e presumir que alterando algumas condições dos próximos casos, os seus resultados poderão ser diferentes. Isso o conduz a buscar condições onde é provável que não se encontre aquele fenômeno encontrado no estudo anterior. No entanto, mesmo em tais circunstâncias distintas, o pesquisador poderá chegar a conclusões comuns a ambos os casos, o que estenderá a capacidade de generalização de suas descobertas e das proposições teóricas em que se baseia (Yin, 2005).

Na abordagem de estudo de casos múltiplos não existe uma lógica de amostragem, nem critérios como os tipicamente utilizados em outros métodos. O número de replicações, ou seja, o número de casos que a pesquisa estudará, pode ser escolhido conforme o que o pesquisador acredita ser necessário ao levar em conta o aprofundamento desejado (Yin, 2005). A lógica da definição dos entrevistados foi baseada em amostragem teórica e não

estatística, visando ampliar a teoria emergente e facilitar a replicação da pesquisa (Glaser &Strauss, 1967).

Foi realizada uma entrevista com duas pessoas. O primeiro será chamado, de forma fictícia, de Douglas e o segundo, de Antônio, que terão seus casos relatados na sequência. Segundo Yin (2005), a entrevista é uma das mais importantes fontes de evidências em estudos de caso, sendo que a mesma pode ser do tipo “focada”, no qual o respondente é entrevistado por um curto período de tempo e assume o caráter de conversa informal, ainda que se tenha um roteiro a ser seguido pelo pesquisador. Ambos responderam a uma entrevista em profundidade com duração em torno de duas horas e meia com a finalidade de explorar os aspectos necessários de serem investigados.

Os entrevistados foram contatados duas vezes antes do encontro, para que eles tivessem tempo de refletir sobre o aceite de participação na pesquisa. Esses contatos foram realizados somente após a aprovação do projeto de pesquisa que deu origem a esse artigo pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Santa Maria (CEP/UFSM), a qual corresponde ao protocolo CAAE: 49145515.2.0000.5346. O Termo de Consentimento Livre Esclarecido foi compreendido e assinado por eles antes do início da entrevista. O sigilo das informações foi garantido e por isso os mesmos e suas empresas serão identificadas por nomes fictícios. Alguns termos ou informações também foram alterados ou suprimidos para que garantisse a confidencialidade das empresas.

O instrumento de coleta das informações foi um roteiro de entrevista individual semidirigida construído pela pesquisadora (Turato, 2003) e as entrevistas foram realizadas fora do ambiente empresarial, em locais neutros, para que os participantes pudessem se sentir à vontade e o sigilo fosse garantido. As mesmas foram gravadas e transcritas na íntegra para que fosse feita a análise posterior das informações coletadas.

A análise das informações do estudo de caso seguiu a proposta feita por Yin (2005) em utilizar a estratégia analítica geral “baseando-se em proposições teóricas”. Como técnica analítica específica foi utilizada a “explanação sobre os casos”, no qual o objetivo é analisar os dados do estudo de caso para construir uma explanação sobre o caso em forma de narrativa (Yin, 2005).

O Caso Douglas

Douglas tem 33 anos, é casado e funcionário de uma empresa transnacional desde 2001. O mesmo exerce função de liderança há quatro anos, no cargo de Coordenador Regional. No momento da entrevista ele havia conquistado, há um mês, sua almejada promoção para Gerente, cargo que o elevou para uma posição mais estratégica dentro da Companhia e que vinha sendo fortemente buscado por ele até então.

Sua trajetória começou como estagiário em uma das filiais da empresa na região metropolitana. Em três anos, o mesmo aceitou uma proposta de ser transferido para um cargo superior na hierarquia, em outra cidade. Ainda que a mudança tenha sido drástica e para uma cidade bem distante, a transferência foi vista por ele como a oportunidade de permanecer na empresa, já que a mesma estava passando por mudanças em sua estrutura e Douglas corria um risco de desligamento. Além disso, ele já percebia que aproveitar a transferência seria uma forma de começar a trilhar seu crescimento. Douglas ficou lá por três anos e quando percebeu que já não tinha chances de crescer naquele local, logo começou a planejar seu retorno. Seguindo a mesma ideia, a do crescimento, ele tratou de observar como poderia retornar com uma transferência para Porto Alegre. Sempre atento às oportunidades, por onde conseguisse crescer, onde estavam as melhores chances e como poderia fazer para se tornar mais visível, Douglas, após algum tempo tentando, conseguiu a esperada transferência para Porto Alegre e

retornou para assumir outro desafio. Sobre esse estado de “atenção”, o entrevistado considera que o lugar que chegou hoje é fruto de uma prontidão e uma aceleração que teve que realizar, já que ele mesmo se impôs a obrigação de conseguir o tão sonhado cargo executivo dentro de um prazo por ele estabelecido.

Para chegar na posição atual Douglas teve que ser persistente e ter paciência, pois há algum tempo já vinha participando de processos seletivos internos no qual não teve sucesso, inclusive ele descreve, com orgulho, essa perseverança como uma das características que o permitiram chegar onde está. Além de perseverança, a capacidade de se adaptar à mudança e a resiliência são características que ele descreveu como fundamentais para permitirem seu crescimento na empresa. Além disso, para ele, o fato de estar se preparando há muito tempo e também já ter sido preterido em outros processos seletivos, concederam-lhe maturidade para chegar com mais força na posição atual. Tanto que, mesmo sabendo que antes dele já passaram muitos pela mesma função que ficaram curtos períodos de tempo, em momento algum ele mencionou o risco de não dar certo. Ele prefere identificar o despreparo individual de cada colega que passou como a causa de seus finais “infelizes”.

Quando solicitado para contar da rotina, ele a descreve demonstrando encará-la sem custos, mas sempre que questionado confessa que está “ligado” à empresa quase que o tempo todo. Ele relata que os filhos, hoje, são o principal motivo que o faz “desligar” do trabalho. Ao mesmo tempo confessa que nunca consegue ficar “desligado” totalmente. Quando questionado se o telefone toca com frequência quando está em casa, ele responde que sim. Indagado sobre o quanto ele consegue se desligar mentalmente do trabalho quando está em casa, ele responde que em partes, pois são muitos motivos para lembrar-se dos negócios. No relato sobre suas férias, ele diz que acompanha os números normalmente como se estivesse na empresa e que dependendo de quem fica em seu lugar, é impossível de desligar. Quanto à real possibilidade de descansar, ele responde que acontece somente quando fecha as metas. Ao

mesmo tempo, expõe evidências de uma contradição que mesmo relaxado, não relaxa, pois ainda que em um dia tranquilo, com metas fechadas, também pensa na empresa, já que automaticamente começa a planejar mentalmente o que tem a fazer no dia ou semana seguinte e em novas estratégias para alcançar os resultados esperados do próximo mês. Ele reconhece o esforço que faz para conseguir estar mais presente, psicologicamente, em outros momentos sem pensar no trabalho e o quanto a família é importante para conseguir se relaxar. Ele disse que reconhece a importância da esposa exigir sua atenção, pois caso contrário não sabe se conseguiria ofertar esse tempo para a família.

Seu horário habitual de chegar em casa é entre 20:00 e 21:00 e confessa que esse desligamento ocorre obrigatoriamente no físico, pois mentalmente é comum que seu dia não acabe. Nos finais de semana ele não cumpre expediente na empresa.

Seu principal argumento para os sacrifícios que fez e faz para conseguir chegar onde está, é a chance de usufruir das boas recompensas, inclusive sensibilizar a família sobre isso é uma tarefa constante que ele acredita valer a pena fazer, já que essas recompensas são para todos.

Além disso, percebe-se que não são somente as recompensas materiais o atraíram, mas também o sentimento de fazer parte de algo muito maior que si e que lhe dá a possibilidade de ser mais, “sem limites”. Ele relatou seu sentimento quando entrou pela primeira vez na empresa, demonstrando o quanto o fato de fazer parte de algo universal e grandioso, como uma empresa transnacional, fascina-o até hoje.

O caso de Douglas mostra a vivência de um sujeito que vive tipicamente alinhado aos valores pós-modernos de nossa sociedade. Douglas está no início de uma carreira executiva e vive o auge das conquistas, que são frutos de sacrifícios pessoais e um empenho consciente para consegui-las. Seu discurso é permeado de conteúdos que fazem eco aos valores e estilos de vida na atualidade. Na entrevista, Douglas apresentou-se muito firme, decidido e feliz com

as escolhas feitas até então, ainda que tenha sido possível compreender a dinâmica que o leva para esse posicionamento, discussão que será feita na análise dos casos, a seguir, após a apresentação do caso de Antônio.

O Caso Antônio

Antônio tem 53 anos e sua carreira começou em 1983. Há trinta e três anos, Antônio tinha o desejo de fazer o curso de História, até hoje sua paixão, e se tornar professor dessa disciplina. No entanto, seu pai recusou-se a pagar um curso que, segundo ele, traria pouco retorno financeiro e lhe obrigou a escolher outro curso, caso quisesse seu suporte financeiro. Seu pai sugeriu então, que escolhesse algo que lhe ajudasse na carreira bancária, pois essa lhe traria dinheiro. Antônio optou por fazer Economia, um curso que de alguma forma o atraía e também poderia aproveitar no banco, caso seguisse o conselho do pai. Foi então que um ano depois ingressou em um banco, que cinco anos após o seu ingresso foi incorporado por um Banco transnacional, que será chamado aqui de Banco Universal. A partir dessa mudança, Antônio começou a receber demandas de adaptações e desenvolvimento de si, precisava se aprimorar muito para corresponder ao perfil daquela instituição, com altas exigências de desenvolvimento de novas habilidades e competências.

Imersões em treinamentos fora do estado tornaram-se rotina. Notou-se que, nessa fase, Antônio começava a sentir de perto o que era fazer parte de uma grande corporação e os impactos disso em toda sua vida. No entanto, começavam a acontecer situações que se tornavam motivos para ele começar a acreditar que valia a pena toda a entrega e sacrifícios, começava ali sua história de dependência por esse universo. Fazer parte de algo tão grandioso, que estava presente no mundo todo, fazia-o rechaçar o sentimento de não estar sentindo-se bem naquele contexto, e então buscava se convencer que tinha tomado o caminho certo.

Passados alguns anos, Antônio já era gerente de relacionamento, estava “adaptado” à nova empresa e carreira, já tinha muitas habilidades desenvolvidas e estava quase completando 20 anos no Banco Universal. No entanto, nitidamente influenciado por discursos que tomavam força naquela época, começava a se inquietar e desconfortar com sua postura diante da própria carreira. Ele confessa que essa inquietude partiu de uma necessidade externa, pois na época começava uma “onda” de que as pessoas que ficavam muitos anos na mesma empresa eram vistas como acomodados.

Ao lembrar de si nessa época, o mesmo demonstra que percebe, hoje, o quanto foi refém de uma sistema manipulador, que o impelia a fazer escolhas desalinhadas. Analisando os fatos, ele conclui que fazia escolhas impensadas e que sua vida era governada pelos outros, sendo vulnerável e facilmente seduzível naquele contexto.

Foi então que ele saiu do Banco Universal e ingressou no Banco Delta onde permaneceu por 10 anos, segundo ele seu auge de carreira. Pôde-se perceber que ele considera a entrada e ascensão nesse banco como os anos mais marcantes de sua trajetória profissional, o momento que ele teve mais dinheiro, status e maior poder, e que aconteceram muitas experiências marcantes.

Além disso, durante essa experiência, Antônio também passou por muitas situações difíceis, que ele posiciona dentre as experiências vividas ao longo desses anos de carreira executiva. Ele passou por uma doença grave e duas depressões dentro desse banco. Sua doença tratava-se de um delicado tumor no cérebro, que teria lhe colocado entre a vida e a morte.

Todavia, após esses problemas serem superados, em certo momento as coisas começaram a mudar. Por uma alteração no cenário econômico e de estrutura do Banco Delta, Antônio começou a perder força, o que trouxe à tona questionamentos e fez emergir um conflito existencial. Essas mudanças o fizeram até mesmo começar a atentar para a

superficialidade das relações que acreditava serem verdadeiras, levando-o a se deparar com a perda do poder, de dinheiro e uma mudança drástica do seu papel dentro da empresa. Diante disso, foi percebendo que talvez não teria aquele respeito que pensava ter por quem era enquanto pessoa, mas sim que apenas cumpria um papel, vulnerável e líquido, fácil de enfraquecer. Esse momento, que ele define como um *downgrade* dentro da empresa, fragilizou-o e o fez perceber que quem ele foi nada garantia o que ele poderia ser dali para frente. Esse acontecimento desencadeou um conflito e um desapontamento de Antônio sobre tudo que acreditava ter e ser naquela empresa, o que o impulsionou a buscar uma nova colocação, em outro lugar.

Ao sair do Banco Delta, em decorrência de seu descontentamento com o esvaziamento de seu poder, Antônio entrou em outro banco internacional, que chamaremos de Banco Atlas, mas que o levou a uma ampla insatisfação. Essa experiência ruim o fez decidir encerrar sua carreira executiva um ano e três meses depois. Questionado sobre qual o motivo principal do descontentamento com esse banco, ele explica que foi a falta de liderança e de uma estratégia mais agressiva. Por fim, ele admite que, na verdade, tinha muito menos poder do que gostaria.

Resultados e Discussão

Os casos de Douglas e Antônio têm tempos, experiências, motivos e trajetórias distintas. Dessa forma, trazem consigo diferenças e semelhanças fundamentais que serão elucidadas a partir de agora. Ambos mostraram em seus discursos o quanto a busca pelo poder, vivido por quem está no topo, levou-os a realizar ações intensas e constantes nessa direção, sempre na ânsia de alcançar e/ou se manter em posição de prestígio. Ao mesmo tempo, desejo de ser livre, visto como a recompensa à medida que crescem na hierarquia

corporativa, retirou, imperceptivelmente, a verdadeira liberdade de escolha, já que seguir a tendência do crescimento também foi aprisionador (Gaulejac, 2007; Pagèsetal., 1993).

Envolvidos por essa vontade, deram passos em um percurso que apenas aparentava ser de sujeitos livres, no entanto, não era. Isso foi visto, por exemplo, quando Douglas relatou que durante todo esse tempo dentro da empresa, cuidou de sua carreira com uma preocupação única de atingir o cargo que acabou de conquistar. "[...] Porque eu tinha uma ideia que eu precisava atingir um cargo executivo até os 35 anos. Eu tinha isso, era mais ou menos... é o contexto da empresa sabe, eu acho que o *time* é 35, dali pra frente...". Sua meta autoimposta, o obrigou a fazer opções sempre com olhos no crescimento futuro. As mudanças, os sacrifícios e esforços eram sempre feitos em busca desse lugar que ele, sem notar, já estava dependente. Sua preocupação se potencializava com um receio de "passar do ponto", de ficar velho demais para ser visto como um candidato atraente para uma possível promoção.

Nas organizações clássicas, pré-capitalistas, a idade era vista como sinônimo de experiência, um atributo valorizado e que concedia ao sujeito o papel do mentor/formador. No entanto, atualmente, a situação é contrária, e na fala de Douglas elucida-se a existência de uma espécie de prova contrarrelógio, pois o tempo é contado e os mais velhos tornam-se descartáveis (Chanlat, 2005). Para Pagèset al. (1993) o que acontece é que a preocupação do trabalhador invade o espaço e passa a atuar também no tempo, onde o tempo da vida atrela-se ao tempo da carreira, alicerçado na necessidade de progresso, da evolução e do preparo para a promoção, porque ser jovem também é diferencial competitivo nessa guerra (Pagès et al, 1993). Corrobora-se essa afirmação, na fala a seguir: "[...] até então eu tinha que acelerar. Eu me coloquei nessa condição de acelerar. [...] Então tu sabe, bom, então vai ter que correr. Claro, eu tenho 33 teria dois anos, mas o quanto antes melhor né, desde que claro, preparado, maduro...". Porém, enquanto Douglas vive o auge desse momento, sem perceber a relação de dependência e alienação (Sarriera& Silva, 2003) que a ilusão do Poder (Pagèset al., 1993) o

causa, Antônio, já mais distanciado dessa realidade, consegue reconhecer, em alguma medida, sua situação de submissão, no que diz respeito a escolhas feitas no passado, o que pôde ser visto na seguinte fala: “[...] eu era dono do meu nariz, mas não era dono do meu nariz, a minha carreira era aquilo que a menina falava no treinamento, tinha muito do vento batendo nas minhas costas”. Quando questionado sobre o que fez ele permanecer nesta carreira enquanto sua maior vontade era ser professor de História, ele responde: “foi grana e poder. [...] Eu sempre pensei: cara, vou me formar vou embora, não sei nem pra fazer o que, mas vou embora”.

No entanto, isso nunca aconteceu e a vontade que Antônio tinha de abandonar tudo, há 30 anos, por muitos momentos fez emergir um sofrimento que ele tentava ignorar, pois o desejo de ter uma vida diferente competia com a sedução e as amarras próprias do funcionamento desse universo, que serão apresentadas na sequência. Nota-se que ambos são alienados ao poder do discurso capitalista que coloca no cerne da vida do sujeito a exploração de seu corpo e alma na promessa de alcance dos altos degraus do sucesso e gozo de seus benefícios: sucesso, poder, dinheiro, status, liberdade e reconhecimento. Ocorre a gradativa diluição do pensamento e de aspectos de consciência com relação a fatores da vida, ao passo que os benefícios antes citados concorrem com sentimentos de angústia, ansiedade, medo e desespero sentidos pelo sujeito, o que ocasiona a cisão e negação da realidade (Sarriera& Silva, 2003).Esse discurso, naturalizado pela repetição, tende a bloquear os sujeitos a optarem por outras formas de pensar e fazer escolhas de vida que se distanciem desses padrões. Douglas mostrou em seu discurso o quanto a ideia fixa do crescimento o acompanhou até o momento “[...] daqui pra frente tem outras questões, outros caminhos, que talvez tenham que ser trabalhadas né, mas o meu objetivo era chegar até aqui, eu quis realmente fazer um esforço e abrir mão de algumas coisas para chegar nessa condição”. A organização, mesmo sendo fonte de angústia e sofrimento, amarra o sujeito de forma que ele não consegue se

enxergar fora dela, e tampouco fazer escolhas que o distanciem dessa realidade, o que então o coloca no cerne de uma “contradição psicológica”, em um conflito sem fim (Pagèset al., 1993). Essa contradição é percebida quando ele comenta: “eu não tô disposto a qualquer coisa, a todo o sacrifício por isso (uma nova promoção) [...] a não ser que valesse muuuuito a pena financeiramente”. É assim que esse poder assume caráter dominador, produz verdades sobre a melhor forma de ser e viver. Um poder que circula em microdiscursos e microrrelações que impulsionam o sujeito a fazer escolhas, sempre racionalizado pela liberdade e pela ideia de estar agindo dentro do normal e esperado para alguém como ele. Um fenômeno silencioso, normatizador e quase imperceptível (Foucault, 1979). O poder aparece como uma força externa, que pressiona e subordina o sujeito. Assume uma força tamanha que constitui sua identidade, reiterada posteriormente por sua própria atuação (Butler, 1997).

Em ambos os casos citados, o poder é exercido de fora para dentro, é o plano de fundo das escolhas dos dois sujeitos pesquisados, um mecanismo de poder exercido por meio dos discursos organizacionais e capitalistas que começam de dentro das empresas, moldam suas culturas e ganham reforço através dos canais de comunicação, como revistas, livros, vídeos e treinamentos. A tônica desse discurso fez e faz os sujeitos dessa pesquisa tomarem caminhos e realizarem escolhas acreditando que o prestígio e o crescimento financeiro os tornaram mais livres, enquanto estão, na realidade, aprisionados pelas armadilhas dessa teia. Uma falsa autonomia ou autonomia controlada, uma ambição que escraviza, o sujeito se vê obrigado a vencer, obrigado a ter mais poder, obrigado a trabalhar mais e realizar mais sacrifícios. E bem mais do que perder sua liberdade e autonomia, o sujeito perde sua identidade (Pagèset al., 1993) ou a transforma, para se adequar ao padrão e interiorizar a norma (Butler, 1997).

Antônio, ao relatar vivências na carreira executiva/gerencial, também mostra essa dependência e sujeição quando conta sobre o que motivou a realizar sua primeira transição de empresa: “chama Você S/A uma revista que acho que nem existe mais hoje, naquela época

matavam o cara que ficasse vinte anos em uma empresa. Ah, eles diziam que o cara que tem 20 anos em um lugar é acomodado e não aceita desafio, [...] aquele negócio pegava na minha cabeça". Ele demonstra que começou a sentir-se inadequado e fora dos padrões exigidos de um profissional daquela época pelo fato de estar completando quase 20 anos no Banco Universal. Sentiu-se pressionado a mudar para não ser rotulado como alguém desinteressado e acomodado naquela situação, mudou pelos outros e não por ele próprio. A influência de uma norma dominante que tem como objetivo gerar a sensação de insuficiência constante nos trabalhadores, ainda mais fortemente imposta aos ocupantes de cargos de gestão, exige e prontidão e disposição deles em buscar sempre mais desafios, mais desenvolvimento e, obviamente, mais incertezas, o que os torna cada vez mais reféns das prescrições desse universo (Moro & Amador, 2015). É por isso que enquanto ele pensava estar conquistando maior liberdade, na realidade, mais aprisionado ele se tornava. Ele aceitava a dependência, porque queria a liberdade, e a vontade de crescer e corresponder àquilo que necessita para alcançar o crescimento acaba por ser mais importante do que o próprio ato de trabalhar (Pagéset al., 1993).

É por isso que decisões influenciadas por pressões externas que, cedo ou tarde, quando o conflito se torna consciente, acabam por causar desconforto e podem provocar sofrimento, um sentimento ambivalente pode emergir, baseado na dúvida sobre estar ou não realizando o que é certo. Uma angústia que invade e faz o sujeito sentir-se infeliz com ele próprio, em um dilema individual, sequer percebendo estar diante de uma estratégia coletiva bem articulada e políticas mundiais adotadas por esse sistema (Pagèset al., 1993).

Fonte de prazer e sofrimento, carreira gerencial/executiva é sedutora e atrativa para aqueles que anseiam por poder e liberdade, mas tampouco são percebidas suas causas e efeitos contraditórios, que produzem dependência e um estado de alienação sobre o funcionamento que são envolvidos (Gaulejac, 2007; Sarriera& Silva, 2003). Sobre isso,

Antonio relata: “era uma roda totalmente movida por grana e daí todo mundo quer grana, se isso tem sacrifício de qualidade de vida é absolutamente secundário, vamo joga esse jogo né e lá fui pro Banco Delta, eu saí faltavam 12 dias para conquistar os 20 anos no Universal, era a sensação daquela bola preta de escravo assim... e na verdade (pausa) eu tava no meio de um processo depressivo... tinha uma espada de Dâmocles na minha cabeça. Cara, é legal, eu faço bem, mas não sei se é isso que eu quero. Só que o vento foi soprando e foi...”

É por isso que é possível inferir que a organização dá o ritmo da existência do gerente, o poder gerencialista diz para onde ir, e a falsa liberdade é o combustível que faz funcionar o motor que já está programado para crescer. A ambição escraviza, mas as recompensas fazem valer o sacrifício. Foi observado nas falas de ambos os entrevistados, o quanto os benefícios e as regalias ofertadas a quem está em posição de comando reforçam a permanência na condição que se submetem (Gaulejac, 2007). Eles sequer percebem que isso se trata de uma estratégia natural do sistema, ao passo que os processos de mediação (Pagèset al., 1993) servem exatamente para confundir os sentimentos dos trabalhadores e provocar neles ainda mais dependência. Ora angústia, ora muito prazer, assim é produzida a trama que os mantêm aprisionados. Antônio deixa claro isso quando fala: “Pra te dar uma noção da grandeza, eu era um cara de sete dígitos por ano, acima de uma milha por ano assim. [...] O que eu comprei tem a ver, é um reflexo da minha relação de trabalho. Eu comprei isso aqui (refere-se ao apartamento) pra pagar com meu bônus, e os cara diziam, pode comprar que a gente garante”. E Douglas explica o que espera ainda ter: “aquilo que eu digo pra minha esposa né, muitasvezes a gente passou por dificuldades, apertos, mas ó, mas lá na frente, a gente vai ser recompensado, tem sacrifícios, hoje a gente tá começando a colher algumas recompensas de sacrifícios que a gente fez, mas a gente sempre fez sacrifícios em função de outras coisas né. A empresa possibilitou muitas coisas pra gente, a gente comprou uma casa que a gente queria comprar num lugar legal e de certa forma a empresa ajudou a viabilizar isso né? A gente

casou, fez um casamento legal e conseguiu porque também teve entrega de resultado, teve reconhecimento, teve coisas que favoreceram nesse sentido [...] muitas vezes algumas coisas acabam compensando outras, a gente abre mão de algumas coisas em benefício de outras [...] embora ela (a esposa) às vezes me cobra algumas coisas, ela reconhece a importância disso por uma questão de *status*, uma questão financeira, coisas que a empresa te oferece nessa posição que não oferece na posição que eu tava antes, por exemplo, hoje tem a possibilidade de viajar por conta da empresa, por exemplo, o Gerente anterior que saiu, ele foi por duas vezes por uma premiação. Ele foi pra Cancun, esse ano ele foi pra Itália, entende, então assim, é as compensações sabe, coisas que vão recompensando muitas vezes, numa posição como essa que tu tem e que numa outra tu não teria". De acordo com Tonon&Grisci (2015), a "glamourização do mundo executivo" é um aspectos presentes da gestão gerencialista (Gaulejac, 2007) no estilo de vida dos sujeitos que atuam nessa função. A sedução pelo *glamour* mascara o sofrimento desencadeado pela sufocante rotina e modo de vida desses sujeitos e leva-os a serem reféns de uma constante dinâmica de compensação.

A mediação, conceito apresentado por Pagèset al. (1993), diz respeito às estratégias utilizadas pelas organizações, em forma de privilégios, que servem exatamente para esconder a exploração e a contradição usual das empresas capitalistas. As fortes restrições que o funcionamento provoca, como restrição do convívio com a família, esgotamento físico e mental, preocupações constantes, são contrabalanceadas por vantagens sedutoras, como uma espécie de analgésico, que faz o sujeito apreciar os prazeres e suportar a realidade. É comum os gerentes serem alvo principal desse tipo de estratégia de mediação, já que é corriqueiro que as empresas ampliem a oferta de vantagens e agrados àqueles que avançam a pirâmide hierárquica (Pagèset al., 1993).

Além das satisfações materiais, também estão em cena as de caráter psicológico, de nível imaginário. O sujeito se reconhece na empresa, tem sua identidade colada na dela, toma

emprestado para si a força, o poder, a magnitude, e a expressão de sucesso que uma grande empresa transmite, ele se percebe tão grande quanto ela. A empresa sabe e explora essa dinâmica, ao passo que utiliza sua grandiosidade e cede seu *glamour* para os sujeitos que passam, com orgulho, a ter sobrenome corporativo e a ter suas identidades identificadas com a da própria empresa (Gaulejac, 2007). Douglas, expressa esse sentimento ao relatar sobre seu ingresso na organização: "olha o que é isso, olha essa empresa, olha que prédio, que estrutura! E eu nunca deixei de pensar desse jeito, embora às vezes tu desanime um pouco, eu nunca deixei de me manter motivado e de acreditar que eu tinha, teria oportunidade de crescer". E Antônio expressa: "o que eu fazia é que eu era um abnegado e estrategista, eu comprei a causa, eu chamava de nossa causa, o que eu fazia: replicava lá a orientação geral do banco e eu tinha orgulho de pertencer àquilo. [...] Puxa vida, é uma instituição global que tá em 71 países, todo mundo quer uma cadeira aqui e eu tenho uma né, é um selo de qualidade assim, uma ISO. [...] Ah! o sobrenome corporativo te dava uma série de vantagens, *glamour*, por exemplo... o fato de pertencer a alguma coisa, tu não era dissociado lá".

Então o trabalho deixou de ser, na sociedade pós-moderna, a realização de uma tarefa definida, na verdade o que se faz e como se faz já é secundário, pois o que importa, acima de tudo, é o resultado que se tem e a posição que se ocupa. A angústia pelo desempenho acompanha suas vidas, a finalidade suprema é atingir as metas, inclusive as palavras: resultados, indicadores, entrega, desempenho e performance, são incessantemente repetidas nesse universo. Para que isso ocorra, o gerente precisa fazer as pessoas serem mais rápidas, mais precisas, mais ativas e mais objetivas, e ele, como bom exemplo, deve ser obviamente, ainda mais competente que elas (Gaulejac, 2007). Para que a performance corresponda aos altos padrões que a empresa exige, o tempo que os gerentes dedicam ao trabalho, torna-se praticamente impossível de controlar, e essa liberdade, usufruída pela ausência de controle de carga horária, na verdade é falsa. A liberdade aumenta, mas as responsabilidades também, ao

passo que a exigência descomunal por resultados ignora quanto tempo é necessário dispender para que isso ocorra. A disponibilidade permanente é exigida, as respostas precisam ser quase instantâneas e automaticamente o trabalhador perde os limites entre o tempo pessoal e o tempo profissional. Não existe mais uma exigência autoritária da empresa, mas sim uma exigência centrada no eu para busca de resultados que cada um exige de si (Gaulejac, 2007). Ainda que a carga horária seja intensa, ela não será suficiente e haverá sempre a sensação de algo interminável, pois aparecerá a nova meta, o novo produto, o novo desafio e a nova necessidade de trabalhar sem descanso. A tentativa de atingir a todas as expectativas e superar todas as dificuldades produz sofrimento que, muitas vezes, não é consciente, pois a vontade de crescer e viver a liberdade prometida compete com a angústia do ser "sempre mais". Nessa competição, sentimentos e emoções são negadas e cindidas, fazendo com que o sujeito permaneça alienado diante dessa situação (Sarriera& Silva, 2003).

Douglas manifesta ausência de percepção desse caráter ambíguo ao referir a liberdade que a empresa dá, ao passo que ele manifesta com satisfação que não lhe é cobrado tempo de trabalho. "Não é o tempo que tu trabalha, e sim o que tu entrega né, lá no final, mas de alguma forma isso também te faz, te coloca numa condição de ter uma entrega melhor. A empresa nunca me exigiu: ah! tu tem que trabalhar dez horas por dia. Tu tem que entregar, tu tem um compromisso aqui, de entrega, só que obviamente, às vezes, a gente tem que buscar um pouco mais de sacrifício pra gente poder...". Sua fala confirma que a vigilância não mais ocorre como antes, e o poder disciplinar deu espaço para a falsa sensação de liberdade e autonomia quanto ao que se faz com o tempo e a vida, enquanto,por outro lado, o aprisionamento se dá pela obrigação de entrega de resultados altamente desafiadores. Dessa forma, o "você deve" é substituído pelo "é preciso", que esconde a imposição e deixa para o sujeito a falsa sensação de poder optar sobre o que é melhor para ele (Gaulejac, 2007; Pagéset al., 1993). Em outro momento Douglas diz: "ah, a empresa, ela te desafia, [...] ela te desafia

sabe, ela te coloca no limite, [...] é difícil a gente se desprender do negócio porque isso aqui (pegou o celular) é toda a hora, toda hora, toda hora... O pessoal fica pressionando, quer conversar".

Considerações Finais

Este artigo teve como objetivo conhecer a vivência subjetiva de gerentes, em fases distintas de carreira, em organizações pós-modernas. Através de um estudo de casos múltiplos, foi possível observar as semelhanças e diferenças na vivência e no discurso existente entre um gerente que inicia essa carreira e outro que se desligou dela há pouco, após uma vida dedicada a isso.

Dentre as semelhanças, observou-se que ambos foram vítimas da sedução pela ilusão do poder e liberdade. Os mesmos confirmaram as proposições teóricas que inferem a liberdade que o poder acena é na verdade falsa, pois em decorrência do progressivo aprisionamento causado pela pressão, alta exigência e tensão de ter e de buscar uma posição de poder, o trabalhador é aprisionado pela dinâmica que se depara. A maior diferença observada é que Douglas, em início de carreira, não manifestou nenhum grau de consciência quanto a essa relação de dependência, enquanto Antônio demonstrou indícios de reconhecimento quanto à alienação que foi submetido durante uma vida inteira. Agora mais distanciado e menos envolvido nessa realidade, ele teve condições de realizar algumas reflexões sobre essa sujeição.

Outro fator observado é que, em ambos os casos, foi detectada a existência das estratégias de mediação por parte das empresas (Pagèset al., 1993), que são estratégias bem moduladas que servem para recompensar o preço alto pago por eles para estarem nesse lugar. O *glamour*, o dinheiro, o *status* e o sentimento de pertencer a algo muito maior que eles,

opera em nível material e emocional e os torna cada vez mais assujeitados ao modelo gerencialista do sistema. O esgotamento físico e emocional, o estresse, o adoecimento, o sofrimento causado, tudo, de alguma forma, é recompensado quando eles observam o padrão de vida alcançado "graças à empresa" e as vantagens, materiais e emocionais, que usufruem por fazer parte delas. O outro fator observado como preponderante na permanência e entrega a esse sistema, é a condição de poder e supervalorização que o universo corporativo alimenta, pois ainda que as repercussões negativas sejam nítidas, elas se minimizam diante da *glamourização* e da possibilidade de acesso a um estilo de vida que atende aos valores que a sociedade pós-moderna exalta.

A angústia que produz prazer, ou o prazer que mascara a angústia. É nesse funcionamento cíclico que tem como ingredientes principais a sedução, a promessa, as recompensas, o sofrimento e a compulsão pelo crescimento, que esses trabalhadores são e foram impossibilitados de perceber o quanto o desconforto naturalizado por eles próprios foi e é fruto de uma estratégia universal de aprisionamento das pessoas às organizações. A "cegueira" que os acomete blinda-os do sofrimento e os afasta a necessidade de fazer outras escolhas.

Além disso, também foi possível constatar que a angústia pelo desempenho e a convivência com a pressão por resultado é de fato um sentimento constante na vida dos sujeitos da pesquisa, pois os mesmos demonstraram isso durante variados momentos da entrevista. Consciente e inconscientemente, a necessidade de entregar resultado causa uma sensação de constante preocupação e estado de ansiedade e alerta, impedindo que eles descansem, desconectem do trabalho e tenham condições de criar relações mais saudáveis e espontâneas com seus familiares. Tanto para Douglas que inicia, como para Antônio que finaliza essa carreira, esse aspecto ficou nítido, e só se difere no fato de que Douglas ainda

não percebe riscos dessa dinâmica em sua vida, enquanto Antonio, percebe algumas consequências, mas prefere acreditar que as vantagens compensam.

Este artigo não teve a pretensão de identificar ou até mesmo discutir a totalidade e a profundidade dos impactos e repercussões que empresas gerencialistas e pós-modernas geram na subjetividade de sujeitos que desempenham função gerencial. Mas sim buscar algumas evidências das proposições teóricas referidas por autores que têm se debruçado sobre o tema que é atual, relevante e acomete cada vez mais esses trabalhadores, ao mesmo tempo que, cada vez mais, percebe-se que são naturalizados e minimizados os seus danos. Sugere-se que novas pesquisas se aprofundem na singularidade de alguns pontos destacados, ou não, neste trabalho, a fim de compreender com maior profundidade aspectos, como as repercussões desse funcionamento nas relações familiares, sociais e na saúde desses trabalhadores.

Referências

Butler, J. (1997). *Mecanismos Psíquicos del Poder.* Cátedra: Valencia.

Chizzotti, A. (1998). *Pesquisa em ciências humanas e sociais.* São Paulo: Cortez.

Creswell, J. W. (2007). *Projeto de Pesquisa:* métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Atlas.

Davel, E. & Melo, M. (2005). Singularidades e transformações no trabalho dos gerentes. In: E. Davel& M. Melo. *Gerência em ação:* singularidades e dilemas da função gerencial(pp. 29-55). Rio de Janeiro: Editora FGV.

Foucault, M. (1979). *Microfísica do Poder*. Rio de Janeiro: Edições Graal.

Freud, S. (2002). *Três ensaios sobre a teoria da sexualidade* (1904). 4. ed. Rio de Janeiro: Imago.

Gaulejac, V. (2007). *Gestão como doença social:* ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. Aparecida: Ideias e Letras.

Grisci, C. L. I. & Carvalho, M. L. (2004). Gerenciamento de impressão e entrevista de seleção: camaleões em cena. *Psicologia Ciência e Profissão, 24*(2), 72-85. Doi: 10.1590/S1414-98932004000200009

Harvey, D. (2002). *Condição pós-moderna:* uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. São Paulo: Loyola.

Heloani, R. (2003). *Gestão e organização no capitalismo globalizado*. São Paulo: Atlas.

Leite, I. C. B. V., Godoy, A. S., &Antonello, C. S. (2006). O aprendizado da função gerencial: os gerentes como autores e atores de seu processo de desenvolvimento. *Aletheia, 23*, 27-41.

Melo, M. C. O. L. (2000). Carreira Gerencial: as dramas e as tramas de gerentes em organizações brasileiras. *Organizações & Sociedade, 7*(17), 117-128. Doi: 10.1590/S1984-92302000000100009

Melo, M. C. O. L., Cassini, M. R. O. L.,& Lopes, A. L. M. (2011). Do estresse e mal-estar gerencial ao surgimento da síndrome de estocolmo gerencial. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 11*(2), 84-89.

Minayo, M. C. S. (Org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes, 2001.

Moro, C. V. M. & Amador, F.S. (2015). O trabalho da gestão: notas sobre poder e subjetividade. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 15*(2), 201-211.Doi: 10.17652/rpot/2015.2.511

Pagès, M., Bonetti, M., Gaulejac, V.,&Descendre, D. (1993). *O poder das organizações*. São Paulo: Atlas.

Raufflet, E. (2005). Os gerentes e suas atividades cotidianas. In: E. Davel& M. Melo. *Gerência em ação:* singularidades e dilemas da função gerencial(pp. 67-80). Rio de Janeiro: Editora FGV.

Sarriera J. C.& Silva M. A. (2003). O executivo pós-moderno: transformações no trabalho e subjetividade. *Revista Psicologia: Organizações & Trabalho, 3*(2), 35-62.

Serafim, M. &Bendassoli, P. (2009). A redução da dimensão ética nas organizações. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, 8*(3), 46-54.

Tonelli, M. J. &Alcadipani, R. (2000). Organizações pós-modernas: uma discussão sobre as novas competências requeridas pelos gestores e a maquiagem do self. *Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação e Pesquisa em Administração,*24.

Tonon, L., &Grisci, C. L. I. (2015). Gestão gerencialista e estilo de vida dos executivos. *Revista de Administração Mackenzie, 16*(1), 15-39. Doi: 10.1590/1678-69712015/administracao.v16n1p15-39

Turato, E. R. (2003).*Tratado da metodologia da pesquisa clínico-qualitativa:* construção teórico-epistemológica, discussão comparada e aplicação nas áreas da saúde e humanas. Petrópolis: Vozes.

Vizeu, F. (2010). (Re)Contando a velha história: reflexões sobre a gênese do *Management. Revista de Administração Contemporânea, 14*(5), 780-797.

Wood Jr, T, & De Paula, A. P. P. (2002). Pop management: contos de paixão, lucro e poder. *Organizações e Sociedade,9(*24), 39-51. Doi: 10.1590/S1984-92302002000200003

Yin, R. (2005). *Estudo de caso:* planejamento e métodos. Porto Alegre: Artmed.

ARTIGO 2

Gestão do sofrimento: estudo de caso de um trabalhador em função gerencial

Resumo: Este artigo objetivou problematizar o sofrimento provocado pelo poder gerencialista em um sujeito que desempenhou função gerencial em empresas durante mais de 30 anos. Para tanto, a metodologia utilizada foi o estudo de caso, no qual foi escolhido um caso de um homem que desempenhou função gerencial durante quase toda sua carreira e resolveu deixar a mesma há cerca de um ano. O participante respondeu a uma entrevista semidirigida, construída pela pesquisadora e a análise das informações utilizada foi a estratégia analítica geral baseada em proposições teóricas. Como técnica analítica específica foi utilizada a explanação sobre o caso. O caso foi escolhido pelo aspecto de uma vivência de sofrimento relacionado ao trabalho durante toda uma vida/carreira. O mesmo apresenta nitidamente o dilema de um executivo que teve sua vida demarcada pelo envolvimento e pressão emocional em responder à lógica do poder gerencialista que assola as organizações pós-modernas. Com esse estudo foi possível desenvolver uma discussão que elucidou a existência da negação e normalização de uma vivência de sofrimento provocado pelo trabalho durante toda uma carreira, a necessidade de se mostrar produtivo sempre, com incapacidade de desacelerar ou desconectar do trabalho mesmo em situações de adoecimento, a potencialização do sofrimento em decorrência de estímulos conflitantes e a crise ética quando ele passou a perceber a superficialidade e a vulnerabilidade de sua posição e de sua identidade diante da adesão à identidade da empresa.

Palavras-chave: subjetividade, administração, sofrimento, poder, pós-modernidade.

Suffering management: a case study of a worker at managerial function

Abstract: This article aimed to deliberate the suffering caused by managerial power in a person who performed a management role in business for over 30 years. Therefore, the methodology used was a case study where it was chosen a case of a man who played a administrative role for most of his career and decided to quit about a year ago. The participant answered a semistructured interview elaborated by the researcher and to use the general analytical strategy based on theoretical propositions. As a specific analytical technique it was used the explanation of the case. The case was chosen by the appearance of a suffering experience related to work throughout a life/career. The same clearly presents an executive dilemma that had his life marked by the involvement and emotional pressure to respond to the logic of managerial power that damages post-modern organizations. With this study it was possible to develop a discussion that clarified the existence of denial and normalization of a suffering experience caused by work throughout a career, the need to show oneself always productive, with inability to slow down or disconnect from work even in illness situations, the enhancement of suffering due to conflicting stimuli and ethical crisis when he began to realize the superficiality and the vulnerability of his position and his identity towards the adherence to the company's identity.

Keywords: subjective, management, suffering, power, postmodernity

Trabalhar é uma ação do sujeito que mantém o equilíbrio de sua vida psíquica através da possibilidade de sublimar e elaborar fantasmas da infância. O sujeito encontra no ato laboral uma forma de reviver a ludicidade organizadora e constituinte que fora vivenciada nos primeiros anos de vida, uma condição humana de obtenção de satisfações afetivas em caráter emocional e de descarga pulsional (Dejours, 2013). Cheio de paradoxos, como ser fonte de prazer e/ou sofrimento, felicidade e/ou infelicidade (Dejours, 1994), o trabalho atravessa a

história da sociedade em posição central na vida do homem, por isso sua vida não pode ser compreendida sem ele (Weber, 1974; Codo, 1993).

A lógica pós-fordista, que emergiu entre as décadas de 70 e 80, fez o capital dominar o trabalho e o sujeito em nível afetivo, subjetivo e psicológico. A empresa acentuou as angústias pelo nível elevado de exigências às pessoas e, ao mesmo tempo, ocupou afetivamente o papel protetor da "mãe" que faz o trabalhador se sentir como um legítimo fruto dela, o que produz uma lógica primitiva de funcionamento narcísico. Ela fez emergir a competição, a individualidade e tornar as pessoas rivais na luta pelo sucesso (Gaulejac, 2007; Heloani, 2003; Motta, 2000).A empresa do pós-fordismo, baseada no pensamento neoliberal, passou a estimular o desenvolvimento da iniciativa, capacidade cognitiva e potencial criativo, baseado na ideia de autonomia e autodesenvolvimento, em um discurso que supervaloriza a transformação e o sucesso (Heloani, 2003; Tonelli&Alcadipani, 2000).

Como suporte a esse novo paradigma, as empresas precisaram adotar uma abordagem mais humanizada com relação às pessoas, em um sistema que valoriza a abertura, o estímulo à inovação, criatividade, desenvolvimento de tecnologia e enfraquecimento da hierarquia. O novo cenário passou a precisar muito mais das pessoas para sobreviver e por isso foi necessário que fossem adotadas práticas de gestão mais democráticas, que deixassem elas participarem de maneira mais ativa do "cérebro" da empresa, exigência antes voltada apenas à cúpula (Davel& Melo, 2005; Lancman&Uchida, 2003).

O poder gerencialista, a trama do inconsciente e o sofrimento

O poder gerencialista caracteriza-se por ser uma dinâmica adotada pelas organizações contemporâneas. Ele convoca a adesão dos sujeitos e sua inclusão ao funcionamento organizacional sob uma lógica própria de captura da subjetividade das pessoas. Cria-se uma

relação baseada na dependência e identificação excessiva, produtora de alienação e sofrimento (Silva &Sarriera, 2003; Gaulejac, 2007; Pagèset al., 1993).

Um funcionamento particular se produz nesse contexto, a partir de laços psicológicos propositalmente estimulados por esse novo modelo de organizações. As empresas passam a usar estratégias para “amarrar” os sujeitos a ela e sutilmente envolver os trabalhadores em sua trama pela via emocional (Pagèset al., 1993). A sedução é praticada, a adesão exigida e os objetivos são excessivamente valorizados. Trabalhar tomou status de prazer, realização e projeto de vida. O desejo foi convocado e utilizado a serviço da organização como instrumento para a conquista do engajamento máximo das pessoas a ela (Gaulejac, 2007).

A empresa se tornou perita em despertar e alimentar no sujeito a ilusão do alcance da perfeição narcísica que, no íntimo, todos buscam. Em sua fantasia, ao fazer parte de uma grande organização “toda poderosa”, o sujeito associa sua identidade a ela e toma de empréstimo as suas qualidades. Ele cola sua identidade com a da empresa e se ilude ser tão poderoso quanto ela, o que acarreta em um processo de identificação e idealização importantes, que produz uma relação de dependência. Essa dependência intensifica-se na medida em que o sujeito passa a trabalhar para consumir, para alcançar objetivos audaciosos, estimulados pela própria empresa, e os alcança, juntamente com a cegueira a respeito do preço que paga. O homem passa a ser agente a serviço da produção de riqueza para si e, acima de tudo, para a empresa que o explora (Gaulejac, 2007).

À medida que o sujeito obtém adesão e sucesso, aumenta a dominação da empresa sobre ele, e quanto mais dependente ele está, mais submetido a ela será. É por isso que mesmo passando por situações difíceis, violentas e adoecedoras dentro das grandes organizações, as pessoas tendem a não deixá-las e até mesmo passam uma vida toda sofrendo. Para defender-se da angústia, o sujeito, e principalmente os gestores, costumam adotar um estilo de comportamento agressivo, narcísico e pragmático, que valoriza a ação e não dá margens para

a reflexão. O ideal de onipotência é projetado na empresa, ao mesmo tempo em que, é ela quem alimenta sua fantasia de sucesso e perfeição primitiva. Ele crê que o mesmo só será alcançado na medida em que crescer e ganhar poder dentro dela. No entanto, no avesso da conquista reside a angústia pela perda, o medo de deixar de ser amado e não ter mais na empresa seu meio de satisfação narcísica. Esse jogo de poder ou perder, que causa angústia e sofrimento, desencadeia um estado de tensão permanente que assola o sujeito em uma corrida para fazer de tudo para evitar a perda desse objeto de amor (Gaulejac, 2007).

Em um contrato narcísico, no qual a empresa promete amá-lo como a mãe e o sujeito promete entregar tudo em nome desse amor, cria-se uma relação simbiótica de dependência, que o leva a um grau excessivamente alto de entrega. Enquanto esse contrato se mantém, o sujeito fará um esforço intenso para permanecer alimentando seus desejos primitivos, e se o contrato se desfaz, uma desmobilização psíquica importante e uma potencialização desse sofrimento podem ocorrer (Gaulejac, 2007).

O sofrimento do gerente

As transformações ocorridas na economia e nas organizações fizeram emergir um mal estar ainda maior para os sujeitos que desempenham cargos de gestão. Esse mal-estar é proveniente da pressão desenfreada por mudanças e adaptação constante aos desafios do mundo globalizado e da lógica gerencialista. A convivência com ambiguidade e contradições se tornou fonte de ansiedade e preocupação ao gerente, mais que aos outros assalariados, pois sua posição de mediador na cadeia hierárquica em um centro nervoso no qual se delimitam dois pólos: Direção e Operação, constituiu-se em um espaço cheio de dilemas que ele precisa encarar para manter-se vivo na carreira.O conhecimento técnico e as experiências acumuladas são cada vez mais insuficientes para encarar as dificuldades existentes em mediar o conflito entre capital e trabalho (Davel& Melo, 2005; Grisci& Carvalho, 2004; Heloani, 2003).

Pressões são exercidas a fim de que os gerentes adotem práticas mais democráticas e tenham uma nova postura enquanto líderes participativos. Além disso, são considerados porta-vozes desse novo sistema “flexível”, ainda que dentro de um contexto controlador, onde a exigência por produtividade e o controle só aumentam. O sofrimento dele e dos demais trabalhadores é fruto de uma remodelada estratégia de alienação adotada pela empresa que explora o desejo do sujeito e acena um ideal de sucesso que mexe com seu narcisismo e facilita sua entrega a organização, já que ele precisa, mais do que todos,estar devotado aos interesses e aos ideais dela (Gaulejac, 2007).

Modesto Filho, Vieira e Garcia (2013) concluíram, em sua pesquisa, que os gestores gozam de uma baixa qualidade de vida, pois essa lógica do desempenho limita os trabalhadores, especialmente aqueles que estão na gestão, de manter convívio mais frequente com a família e realizar atividades que lhes dão prazer. Além disso, constataram que eles percebem um distanciamento significativo dos seus reais desejos e de sua própria subjetividade, sendo que tudo isso acarreta, muitas vezes, seu adoecimento físico e psíquico. Mudanças comportamentais podem ser observadas, e suas formas de pensar, tolerância e visão de mundo podem acabar alteradas como consequência da extrema pressão que sofrem. A forma que eles encontram de conviver com a angústia que essa realidade provoca é sublimar seus próprios desejos e negar que outro estilo de vida poderia o agradar, uma vez que o discurso do ter e da manutenção do status, pautado nos valores capitalistas, torna-se predominante ao sofrimento que vivencia (Tonon&Grisci, 2015). A dominação da empresa pós-moderna faz com que dissolva a instância crítica do sujeito, que então se submete e adapta-se ao modelo de personalidade que ela exige. Por isso, é possível dizer que o sujeito pós-moderno constrói um ideal de ego totalmente voltado à finalidade do mundo capitalista, sem mesmo reconhecer ou admitir o sofrimento que isso causa (Gaulejac, 2007).

De acordo com Flachetal. (2009), negar o sofrimento só faz aumentá-lo e a negação do sofrimento na sociedade contemporânea se tornou comum e reforçada pela mídia que propaga a ideia de que sofrer pelo trabalho é natural e faz parte da vida nos dias atuais. A naturalização do sofrimento faz os sujeitos procurarem ajuda apenas quando ocorrem situações extremas como manifestações psicossomáticas severas e depressões. É natural encontrar informações na mídia que disseminam ser do trabalhador a responsabilidade por encontrar maneiras de gerir os impactos provocados pelo popular "estresse", visto como um comum esgotamento profissional dos tempos pós-modernos. Chega-se a crer que saber conviver com o estresse e "driblar" o sofrimento que o trabalho causaé uma "habilidade" e diferencial competitivo imprescindível para o profissional pós-moderno (Flachet al., 2009; Gaulejac, 2007).

O esgotamento profissional é realidade comum no mundo do trabalho hoje, o superinvestimento que as organizações exigem tornam os trabalhadores reféns de uma lógica intensa de produtividade, entrega e desenvolvimento sem medida para o alcance do resultado, custe o que custar. A pressão por desenvolvimento de novas capacidades, a migração para novas tarefas, funções, empresas e lugares, são algumas causas do sofrimento psíquico deles (Sennet, 1999).Os modos de gerenciamento causam o sofrimento psíquico, pois as condições que o sujeito é exposto produz nele uma angústia sem fim por ter que corresponder a um ideal inatingível e estar sempre na iminência de não ser bom o suficiente (Gaulejac, 2007).

É por isso que este artigo objetivou apresentar parte dos resultados de uma pesquisa que, em sua totalidade, visou conhecer a vivência subjetiva e as repercussões psicológicas de trabalhadores que exercem função de gerência em organizações pós-modernas. Aqui, visou-se problematizar o sofrimento provocado pelo poder gerencialista em um sujeito que desempenhou função executiva/gerencial em empresas durante mais de 30 anos. Sabe-se que o poder gerencialista é um dispositivo de poder muito comum nas grandes empresas da era pós-moderna. Chama-se de pós-modernidade a era em que vivemos, nascida logo em seguida

ao pós-fordismo, e caracterizada pelo avanço veloz da tecnologia, rapidez das mudanças, culto a valores capitalistas, como dinheiro, status, prestígio, e predomínio da lógica financeira sobre o trabalho formal (Harvey, 2002). Na era pós-moderna, emergiu um novo estilo de sujeito, o neoliberal, que se percebe como gestor de si, empreendedor de sua vida e intimado a ter sucesso a qualquer custo. As organizações pós-modernas são os locais onde é possibilitado o acesso e a produção desse sujeito, que percebe na empresa a via de atingir o ideal que esse mundo acena (Gaulejac, 2007).

Método

A pesquisa foi explanatória de caráter qualitativo, ao passo que pesquisar qualitativamente representa trabalhar com uma multiplicidade de aspectos, um universo de crenças, motivos, significados, atitude, valores e aspectos da realidade difíceis de serem quantificados. O método qualitativo se aplica ao estudo da história, das relações, das representações, crenças, percepções e opiniões do que se quer conhecer (Chizotti, 1998; Minayo, 2001). Como estratégia de pesquisa, utilizou-se o estudo de caso único, uma vez que essa abordagem é adequadamente empregada quando o pesquisador deseja contribuir com o conhecimento de fenômenos, sejam individuais ou coletivos, ocorridos na individualidade ou na coletividade. Salienta-se que o estudo de caso não tem a pretensão de apresentar uma interpretação completa dos eventos, mas sim uma discussão ou debate que elucide ou expanda teorias para o avanço do conhecimento em uma determinada área (Yin, 2005).

A coleta das informações foi realizada através de uma entrevista semidirigida (Turato, 2003) construída pela pesquisadora. A entrevista foi do tipo “focada”, que segundo Yin (2005) é uma entrevista que pode ser utilizada em estudos de caso e que geralmente assume um caráter de conversa informal em profundidade que atenda aos objetivos do pesquisador.

O entrevistado foi contatado duas vezes antes do encontro, para que ele tivesse tempo de refletir sobre o aceite de participação na pesquisa. Esses contatos foram realizados somente após a aprovação do projeto de pesquisa que deu origem a esse artigo pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Santa Maria (CEP/UFSM), a qual corresponde ao protocolo CAAE: 49145515.2.0000.5346. O Termo de Consentimento Livre Esclarecido foi compreendido e assinado antes do início da entrevista. O sigilo das informações foi garantido e por isso o entrevistado e as empresas serão identificados por nomes fictícios e alguns termos ou informações foram alterados ou suprimidos.

O caso que será apresentado foi escolhido pelos aspectos reveladores de uma vivência de sofrimento relacionado ao trabalho durante toda uma vida/carreira. O mesmo apresenta nitidamente o dilema de um executivo que teve sua vida demarcada pelo envolvimento e pressão emocional em responder à lógica do poder gerencialista que assola as organizações pós-modernas.

A análise das informações foi feita através da análise das proposições teóricas, no qual se organiza o conjunto de dados com base nas mesmas e busca-se evidências das relações propostas na teoria. Como técnica analítica, foi realizada a “explanação sobre o caso”, na qual se explica o fenômeno através de uma narrativa organizada por meio de elos causais, em que se aprimora um conjunto de ideias e elucidam-se os dados da realidade do caso (Yin, 2005).

Apresentação e Discussão do Caso

O caso da carreira de Antônio começou na década de 80, quando ele optou em fazer o curso de Economia, por sugestão de seu pai. Antônio tinha um forte desejo em se tornar professor de História, mas seu pai era contra, e como ele precisava do respaldo financeiro do mesmo para cursar a faculdade, precisou aceitar a ideia do curso de Economia.

Antônio teve sua trajetória profissional em um só ramo, o de instituições financeiras, em cargos de gerência, sendo que ele passou por quatro bancos, de caráter nacional e transnacional e no momento da entrevista estava sem trabalhar formalmente, por vontade própria, há cerca de 1 ano. O primeiro emprego de Antônio foi em um Banco local, que cinco anos depois foi incorporado por uma instituição transnacional. Essa mudança de gestão acarretou diversas mudanças no que diz respeito às exigências que a empresa fazia sobre sua performance e, principalmente, o desenvolvimento de novas habilidades. Nessa fase, Antônio começou a sentir o que era realmente a pressão descomedida que começava a assolar o mundo do trabalho na década de 90. Recebia altas demandas de adaptações e desenvolvimento de si, precisava se aprimorar para corresponder ao perfil de um banco transnacional, como aprender a falar inglês e atualizar-se em assuntos relacionados ao mercado financeiro. Indagado como se sentia diante dessas exigências, o participante respondeu que sentia estranhamento e desconforto, já que passou a ser normal que as necessidades de se desenvolver invadissem seu descanso no final de semana e isso não era comum na empresa anterior.

A experiência de Antônio nesse banco durou quase 20 anos, lá ele cresceu e atingiu um cargo executivo. Nesse banco, ele já sentia os encargos em sua saúde mental, ao passo que sua trajetória toda foi marcada pelo uso de medicamentos psicotrópicos que o mantiveram funcional. Antônio teve a primeira depressão, e a relaciona ao fato de ter sido envolvido em um assalto ao banco que gerou uma morte e o abalou bastante. Sua segunda depressão ele relaciona com a morte de seu pai que, segundo ele, tratou-se de um luto prolongado potencializado por questionamentos que se fazia sobre sua presença naquela carreira. Ele destacou que na época já havia um mal-estar relacionado a um questionamento voltado a si sobre sua presença nesse mundo corporativo, o que agravava o quadro depressivo. Isso mostra o sofrimento que existia relacionado à construção dessa carreira, gerando um turbilhão de sentimentos contraditórios.

Quando estava quase completando 20 anos nesse Banco, Antônio começou a se inquietar quando percebia como a sociedade em geral começava a ver as pessoas que ficavam muito tempo em uma mesma empresa. De acordo com ele, o julgamento já era intenso, propagado e intensificado pelos meios de comunicação que atingiam o público corporativo e disseminavam a crença de que as pessoas que permaneciam muito tempo em uma empresa eram acomodadas e não gostavam de desafios. Incomodado com esses discursos, que segundo ele "entravam em sua cabeça", ele resolveu fazer uma movimentação e trocar de Banco antes que completasse 20 anos naquela instituição. Ele conta que foi exatamente naquela fase que convivia com a segunda depressão.

Na nova empresa, ele passou a ter mais poder, sua atuação era mais abrangente e sua equipe e responsabilidade também. Ele descreve aquele momento, que durou dez anos, como o auge de sua carreira profissional, devido ao fato de ter sido altamente compensado financeiramente e de possuir uma "caneta poderosíssima", ou seja, alto poder de decisão. Ao mesmo tempo, em momentos de reflexão, relembrava-se da crise ética que atravessava, pelo fato de que algumas situações e privilégios vividos o incomodavam demasiadamente, pois julgava que eram exageros adquiridos em decorrência de seu cargo na empresa. O entrevistado relata o sentimento de inadequação que tinha quando usufruía de regalias e privilégios que o prestígio de seu cargo o proporcionava e o quanto isso lhe causava mal-estar.

Além disso, durante essa experiência Antônio passou por muitas situações difíceis, que posiciona dentre as experiências vividas ao longo desses anos de carreira executiva. Ele passou por uma doença grave e mais uma depressão. A doença grave tratou-se de um tumor de alto risco, no qual teve que realizar cirurgia considerada altamente delicada e arriscada. Ao rememorar a experiência, percebe-se a contradição e o dilema que vivia, pois nota-se que ele tinha consciência do risco e da gravidade do que se passava, ao mesmo tempo em que relata o

desrespeito que teve a si próprio no pós-operatório, uma vez que voltou a trabalhar bem antes do autorizado pelos médicos, o que causou complicações posteriores devido ao descuido com sua recuperação. Em diversos momentos na entrevista, Antônio relacionou a doença que teve ao alto nível de estresse que conviveu durante sua vida toda. Pôde-se perceber que, ainda que ele não veja uma relação causal direta, o mesmo sente subjetivamente que essa doença foi um dos preços altos que pagou por ter feito carreira no mundo corporativo e convivido com o intenso ritmo e pressão no trabalho durante toda a vida. Dentro do contexto da doença, também teve um acontecimento que foi muito importante e salientado pelo participante, que foi o fato de ele ter recebido, no Hospital, a visita do vice-presidente do Banco e outro membro da Direção. Ele salienta que o momento fora vivido com orgulho, de altíssima importância para ele, e que naquele momento ficava claro que ele poderia "morrer por eles", afinal de contas havia recebido uma prova de fidelidade e interesse por sua pessoa.

Todavia, chegou o momento em que as coisas começaram a mudar. Por uma mudança no cenário econômico e estrutural da empresa, Antonio começou a perder força, o que trazia de volta seus questionamentos e o "dilema" sobre a carreira. Ele sofreu um *downgrade* que lhe deixou enfraquecido, sentindo-se desrespeitado e menosprezado na nova estrutura. Sua função, sua responsabilidade, sua caneta e seu prestígio não eram mais os mesmos e sua importância foi sendo diminuída paulatinamente. Nessa situação, Antônio começava a perceber claramente que não era a sua pessoa que eles admiravam e respeitavam e sim apenas o resultado que era capaz de gerar. Dessa forma, percebia que aquela vinculação que ele pensava existir, acompanhada de consideração e apreço, tinha sido apenas ilusão.

Nessa situação, ele resolveu que deveria mudar de empresa, já que o cenário para si e para a empresa não estava favorável. Foi então que, em um ato impulsivo e movido pelo sofrimento ocasionado pela situação que se encontrava, resolveu ceder ao assédio de outro banco, esse transnacional, para desenvolver novas atividades. Sua expectativa era de ofertar a

esse banco toda a expertise adquirida nos 30 anos de experiência no negócio, no entanto, não foi o que ocorreu. Antônio teve uma experiência frustrante nos três anos que esteve na instituição, teve extrema dificuldade em se adaptar ao sistema da empresa, pois, segundo ele, as estratégias eram muito menos agressivas do que ele estava acostumado, mas principalmente pelo fato de que lá ele tinha menos poder do que gostaria. Seu tempo de permanência nesse local foi marcado por insatisfação, dificuldades de relacionamento e desinteresse pelo trabalho, que o faz inclusive ele definir sua situação como a vivência de um "*burnout*". Não houve diagnóstico formal da doença, mas nessa fase intensificava-se gradativamente sua dose de medicamentos antidepressivos e ansiolíticos que lhe acompanharam durante toda a carreira profissional. Sobre uma vida com medicação, Antônio deixou claro que essa foi uma forma que ele encontrou para suportar essa vida e sobreviver diante das intempéries provenientes dela. Após três anos apenas suportando estar naquela empresa, Antonio a deixa, depois de conseguir forçar uma demissão. No momento da entrevista, ele estava sem trabalhar, por vontade própria, há 11 meses, e não pretendia buscar recolocação profissional nessa área.

Visto isso, a análise do caso de Antônio voltará o olhar para a vivência de sofrimento em sua trajetória de carreira. Antônio localiza em sua vida alguns momentos explícitos da vivência do sofrimento, no entanto, acompanhados de outros em que a doença não fora evidenciada, no entanto se nota a presença de um sofrimento normalizado por ele. Na contemporaneidade, é comum que os gerentes encarem situação de estresse intenso, sobrecarga, falta de tempo, exigências demasiadas e outras condições de adoecimento como algo inerente à função e, portanto, uma "normalidade" intrínseca e inevitável do universo pós-moderno (Melo,Cassini& Lopes, 2011). A primeira situação explícita de sofrimento foi trazida por ele como um evento traumático que ocorrera dentro da primeira empresa onde trabalhou e que o envolveu diretamente. Sobre isso ele conta:"eu fui envolvido em um assalto

a banco que desencadeou a minha primeira depressão, o gatilho da depressão foi um assalto e um desdobramento de uma senhora que eu conheci. [...] Resumo da obra, é uma transação obscura que quando eu vi eutava lá, não fazendo nenhuma obscenidade, não tava roubando, não tava fazendo nada, mas eu presenciei aquilo". Nesse momento, ele admite que o evento desencadeou sua primeira depressão, e que naquele momento precisaria parar e dar o tempo necessário para se recuperar, mas não o fez. Ele complementa: "isso foi avaliado na época por um psiquiatra, teve tratamento e o que o cara dizia era o seguinte: se tu tivesse nos EUA tranquilamente ia te afastar aí por uns 45 dias e os caras iam entender porque é depressão [...], mas eu precisava fazer o que a gente falava de trocar as peças do avião com ele lá em cima. Eu precisava voltar a trabalhar,porque eu sou durão né". Esse comportamento Gaulejac (2007) atribui a uma característica típica no *manager* pós-moderno: a incapacidade de "desplugar". Para esse autor, o ato de parar lhes é insuportável, já que a passagem para o ato é utilizada como um mecanismo de defesa que significa por em prática e em ação a angústia que é impossível traduzir em palavras, uma vez que a hiperatividade substitui a elaboração do sentido do que se passa com ele.

A situação de entrega, pressão e desgaste aumentaram quando o primeiro banco que ele trabalhou foi incorporado por uma instituição transnacional. Nesse banco, que já tinha características marcantes da ideologia gerencialista, o sujeito começou a receber exigências de capacitações e desenvolvimento de novas habilidades de forma intensa, que alterou o estilo de vida que levava até então. Em um primeiro momento, ele destaca esse acontecimento como um privilégio recebido naquele momento "foi um presente na verdade, [...] eu vi oportunidades nesse negócio, vai ser legal e os sinais que deram foram muito bons. Como por exemplo, eles me disseram: ó, a gente precisa melhorar teus fundamentos de crédito aqui, de banco, é a principal ferramenta que a gente vende, o dinheiro, então vem treinar isso aqui, cara, o teu inglês não cola, tu vai fazer imersões a cada 40 dias, tu pega o avião e vai pra lá,

fica de quinta a domingo em ambiente totalmente em inglês, tu volta pra casa com lições para trazer na tua próxima vinda, e aulas diárias por telefone, porque tu precisa desenvolver essa habilidade, aí o inglês deu uma melhorada, cara vamos voltar pro crédito de novo. Então nessas imersões eu fiquei quase um ano e meio fazendo isso. Indagado sobre como ele sentia-se diante da pressão que começava a sofrer nesse novo contexto, ele contradiz o que havia dito anteriormente com relação a vivência como um "presente", e diz: "naquele momento era um castigo, porque aquele negócio invadia o meu final de semana e eu não tava acostumado com isso, eu ter que me sujeitar àquilo". Ao mesmo tempo, ele descreve essa fase da seguinte forma: "foi meu ápice de formação intelectual e profissional". Infere-se que a contradição ocorre devido ao fato de ele acreditar que o que acontecia com ele era tudo que um profissional daquela época esperava das empresas, então ele não sentia-seno direito de reclamar. Sobre isso ele diz: "o jovem da época queria era um lugar que tu pudesse desenvolver tuas capacidades, esse é o principal diferencial de uma multinacional, o acesso à informação e ao treinamento". Essa contradição presente em sua fala, que ora percebe como privilégio e outra como sacrifício, é a natural consequência da própria estratégia das organizações gerencialistas, que lança estímulos contraditórios e fazem o sujeito sentir-se confuso entre sentimentos de alegria e satisfação versus angústia e ansiedade. Geralmente isso é provocado por estímulos conflitantes, como a pressão que vem seguida por ótimas recompensas financeiras e possibilidade de crescimento, bem como as altas exigências feitas juntamente com o prestígio e o poder em fazer parte de do sucesso dela (Pagèset al., 1993).

Outro aspecto reconhecido e citado por ele era a vivência de um sentimento de incerteza e insegurança que o acompanhava desde que passou a fazer parte daquela empresa. Ainda que ele tivesse resultados favoráveis, ele sentia-se em constante inadequação, acreditava que seu perfil não era coerente com o que a empresa almejava naquela função, e então convivia com esse sentimento. Sobre isso, ele refere: "Eusempre acho que eu tive uma

sorte descomunal assim, sorte em ser sedutor no processo de venda, de ser confiável, os gringos gostavam de mim, mas eu não era o perfil que os caras queriam, era essa a sensação que eu tinha, eu fui pros 40 anos e na minha cabeça eles queriam um cara com 10, 12 anos menos, que falasse cinco línguas para ter mobilidade". A "modernização" das empresas produziu ambientes instáveis e inseguros, e os profissionais tornaram-se temerosos diante da iminência constante de um possível descarte. O trabalhador necessita estar preparado para desinvestir com a mesma rapidez e intensidade que lhe foi exigido investir e esse estado de prontidão e instabilidade é causador de mal estar, ansiedade e preocupação (Gaulejac, 2007).

Foi então que Antônio, movido pela insegurança e envolvido pelo discurso da mudança propagado pelas publicações "pop management" (Wood Jr. &De Paula, 2002), que se trata de publicações em revistas de negócios e administração voltadas a prescrever dicas aos profissionais modernos, optou em buscar outra oportunidade. O mesmo sentia-se inadequado por estar há tanto tempo na mesma empresa, já que o discurso predominante é que o profissional deveria ter mobilidade em sua carreira e não poderia ficar tanto tempo na mesma empresa.

Existe uma tendência de disseminação de "receitas" que prescrevem aos profissionais pós-modernos como eles devem se comportar dentro das organizações e diante de suas carreiras como gerentes (Hassard, Tonelli&Alcadipani, 2000; Grisci& Carvalho, 2004). Sobre isso ele disse: "eles diziam que o cara que tem 20 anos em um lugar é acomodado e não aceita desafio". Flachet al. (2009), afirmaram em uma pesquisa que analisou 12 edições de uma revista popular de negócios, que as mesmas servem como veículo para propagar aquilo que as empresas almejam enquanto conduta e perfil profissional dos trabalhadores, principalmente aqueles que desempenham cargos executivos e gerenciais.

Foi então que dentro desse terceiro banco, aquele que ele considera os anos mais valorosos de sua carreira, foi possível observar as maiores repercussões psicológicas em sua

saúde mental e física. Nessa experiência, observaram-se evidências importantes da relação de dependência e consequente sofrimento que esse sujeito vivenciou na carreira. O mal-estar, a dependência, os dilemas éticos sempre fizeram parte de sua trajetória, mas eram negados e naturalizados em prol de valores pós-modernos, como dinheiro, poder e prestígio. Em vez de permitir-se uma reflexão sobre o que acontecia em sua vida, ocorria um reforço e uma aceleração de um estilo de vida de mais doação e simbiose com a organização que ele servia. Segundo Pagèset al. (1993), é comum que o sujeito se conforme ao estilo de vida e a personalidade que a organização exige que ele tenha, com a presença de uma necessidade de adaptação constante, agressividade, busca do ideal de perfeição e resistência a qualquer angústia e desconforto que possa surgir. Isso se nota em relatos como o que temos a seguir, em que ele se reportava a um adoecimento grave que teve enquanto esteve nesta empresa. Tratava-se de um tumor delicado que o levou a passar por uma cirurgia de alto risco e, ao falar nessa experiência, ele disse: "pô,tô preparado pra morrer por esses caras né, era uma época de muita grana, a gente tava pirando nesse negócio, eles tavam pirando e eu tava também". Quando ele diz que estava "preparado para morrer", refere-se ao sentimento de gratidão que foi potencializado pelo fato de que em sua cirurgia, ele e sua família receberam a visita do vice-presidente e um diretor da empresa. Para ele, aquele gesto havia sido uma prova de lealdade, compromisso e consideração da empresa com ele. Com isso, ele precisava, agora mais do que nunca, retribuir com o esforço de seu trabalho e buscar agora com mais afinco os resultados e a *performance* que a empresa esperava dele. O impacto daquele gesto foi tanto, que ele repetiu em outro momento: "esses carastavam aqui domingo, esses caras aqui sim botam um monte de dinheiro no meu bolso, e pela arte da guerra tô programado mesmo pra morrer por esses caras, sou fiel a eles, isso fez eu aumentar minha fidelidade". A atitude da empresa alimentou seu sentimento de onipotência e fez com que tivesse satisfações narcísicas muito além das que já havia sentido. Para Pagèset al. (1993), a empresa utiliza estratégias

desse tipo para que, em contrapartida, possa exigir com a mesma potência a entrega e o sacrifício do trabalhador para atingir o sucesso, pois quando ele se sente onipotente, mais ele se torna dependente e frágil diante das exigências e dos interesses da empresa.

Essa afirmação se corrobora quando nessa situação de doença e de recuperação, Antônio não aceitou respeitar os limites do próprio corpo e permitir-se fazer o repouso necessário para sua recuperação. O participante relata que tinha uma inquietação extrema para voltar a trabalhar e não conseguia lidar com o fato de ter de ficar todo o tempo recomendado em casa. Sobre isso ele conta:"o certo desse negócio era ficar uns 90 dias sem trabalhar e um mês depois eu voltei né, daquele jeito assim, aí depois, cara eu vou ter que dar uma recuada porque ferrou. Aí eu voltei pra casa, fiquei um tempinho no computador e tal, e os caras diziam, cara, desliga essa merda aí. E eu, cara se desligar essa merda vocês me matam, deixa eu entender o que tá acontecendo aí, isso me movimenta, me faz bem, entenda. Que foi um negócio de Highander mesmo, foi domingo, como eu te falei, e na segunda eu caminhava no corredor, eu queria sair daquele troço". Nesse assunto, também pôde-se perceber que por trás desse ímpeto tinha o desejo do reconhecimento por sua força, virilidade, comprometimento e doação à organização. "e meus chefes falaram: cara, esse cara é o Highlander, o cara abre a cabeça e volta pra trabalhar em uma semana e tal. E eu tava me curtindo, me achando queridaço assim né". O objetivo das organizações é exatamente esse, tornar os indivíduos dóceis e fazer com que canalizem a angústia de volta ao próprio ato de produzir. Elas preenchem o ideal do ego dos indivíduos ao mesmo em tempo que funcionam como verdadeiras máquinas de pressão, é por isso que os improdutivos são rejeitados e produtivos supervalorizados, ao passo que em troca devem funcionar no tempo da organização e a serviço de suas necessidades produtivas. A fúria por produzir diz de uma necessidade de reforçar sua onipotência e fugir da angústia que todo esse funcionamento causa (Gaulejac,

2007), por isso que adoecer pode ser motivo de vergonha e parar para se recuperar pode ser visto como fraqueza.

Além disso, sua necessidade de dar o exemplo para a equipe que liderava o impulsionava a não se “render” ao repouso. Ele se referiu ao que os outros deviam pensar sobre sua volta precoce: “pô o cara abriu a cabeça e tá ali trabalhando, líder pelo exemplo. Como é que tu acha que tu te credencia pra ser um cara de cadeira?”. De acordo com Davel e Melo (2005) um gerente atua em nível emocional de sua equipe, tendo que encorajar, motivar, conduzir e persuadir os demais. Esse trabalho pode ser exaustivo e causar um “fardo emocional” importante para eles, já que eles precisam demonstrar sentimentos e atitudes algumas vezes dissimuladas, para parecerem modelo daquilo que a empresa precisa que todos sejam.

Os dilemas éticos vivenciados por Antônio também se mostraram outra causa de seu sofrimento. Ele chegou a mencionar em sua fala o quanto se questionava sobre a vida que levava, sua presença naquela carreira e o que ela lhe proporcionava, interrogava-se o quanto era mesmo coerente com aquilo que ele queria para sua vida. Pareceu que Antônio, em alguns momentos tentava aproximar-se de seus valores principais como ser humano, que pareciam não condizer com a vida que levava. No entanto, já estava tão envolvido na trama organizacional que não compreendia o que de fato sentia e lhe causava angústia. Ele referiu a essa crise quando trouxe os questionamentos que se fazia em determinados momentos: “cara eu tô virando um babaca e eu falei pra minha mulher e ela dizia: “mas nós não tamo jogando esse jogo aí desses malucos né” [...] mas eu me sentia porque daqui a pouco eu furava fila só porque eu tinha aquele cartão, é esse negócio assim no início é bacaninha, tu chegava toda semana no hotel [...] tu chegava no teu quarto já sabia que tava lá o docinho e tu olha bah no início é bonitinho, mas depois tu pensa cara o que é isso, eu tô vivendo um sobrenome corporativo que se tirar esse troço [...] cara, eu não tô nessa né, era um dilema existencial

permanente...” Nessa fala, nota-se que Antonio já consegue localizar de alguma forma o sofrimento que sua condição provocava quando pensa sobre si e a superficialidade daquele prestígio. Ao mesmo tempo em que ele toma emprestado o poder da organização, ele, no seu íntimo, sabia que esse poder não era dele e que vivia na iminência de perdê-lo. Percebe-se que o mal-estar vivido por Antônio parece também relacionado com o processo de inversão de valores e do mérito que o trabalhador contemporâneo se depara nas empresas, uma vez que o reconhecimento se tornou muito maior por aquilo que se ganha do que aquilo que realmente se realiza no trabalho. A riqueza e a importância do que se produz são secundárias, uma vez que o que importa é o cargo que se tem e quanto de dinheiro o sujeito gera (Gaulejac, 2007).

Tanto que o momento do “descarte” realmente chegou, assim como sua angústia já sinalizava. As mudanças impulsionadas pelo cenário econômico ocorrerame fizeram Antônio ter seu cargo enfraquecido gradativamente. Sobre isso ele conta: “fui perdendo paulatinamente e saí bem fraquinho, até que eu não servia pra nada, fui me apequenando [...] eu tive um esvaziamento de poder, um *downgrade*”. Quando fala da perda de poder ele situa como um fato comum nesse meio, que acomete com frequência o mundo corporativo e trata-se de um jogo de influência que é necessário saber lidar com naturalidade. Quando questionado como ele lidava com isso, ele diz: “ah, totalmente normal, esse negócio funciona com relação de poder, porque existe um grupo de poder e aquelas pessoas que se alinham [...] porque esse processo de esvaziamento começou com o próprio cara que era meu chefe, que antes dele ser demitido ele teve que fazer um processo de reestruturação e ele privilegiou a turma que tava mais próxima dele em São Paulo. E eu tava aqui”. Por outro lado, ele admite que na época não tinha essa consciência, dizendo: “eu não acreditava muito, eu achava que o cara tinha coração [...] ah que eu era o queridão desses caras e sou da turma”.

Assolado por um sentimento de vergonha e desprezo por estar bem menos poderoso do que sempre fora naquela empresa, Antônio foi facilmente seduzido para trabalhar em outro

banco, uma vez que estava desconfortável e abalado com a situação que passava. Sobre esses sentimentos, Gaulejac (2007) afirmou que nesses casos não é apenas um cargo ou emprego que se perde, mas sim uma vida, uma história e uma identidade. Acometido por um sentimento de desvalorização, o sujeito sente-se menosprezado e com vergonha. A perda de uma posição profissional pode ser sentida de forma tão intensa a ponto de deixar o sujeito e estado de confusão e depressão pelo desprezo obtido.

Ao contrário do que ele imaginava, a nova experiência só aumentou a frustração. Nela, Antônio foi assolado por um esgotamento e um sofrimento que se originavam da mesma causa, sua relação com o dinheiro e o poder, somado ao sofrimento trazido da última experiência. Ele resume nesta fala qual o desconforto que o acometia nessa nova empresa que havia ingressado e permanecera por seus últimos três anos de carreira: “no fundo eu passava vergonha em trabalhar naquele banco lá com uma cadeira menor, pro meu ego assim [...] eu achava minha bunda muito grande pra cadeira mesmo”. “eu não tinha poder, eu não tinha grana e eu não tinha realização. Não tinha nenhuma identificação com o troço, tinha até vergonha de pertencer àquilo lá”. “eu estava na base de “pregabalina” e remédio pra dormir que faz vinte anos que eu tomo sei lá, só que são por ciclos né”. Gaulejac (2007) inferiu que a depressão pode acometer o sujeito de maneira intensa diante de uma experiência de exclusão ou afastamento de uma posição de poder e prestígio. Na empresa gerencialista, o trabalhador toma emprestada sua potência e alimenta seu narcisismo através do cargo que exerce e por isso que na situação de perda pode ocorrer uma mobilização psíquica importante. O mesmo autor disse que uma situação de perda de posição ou emprego pode ser considerada um “traumatismo” e relaciona o seu caráter traumático ao fato de que o sujeito leva “um choque” de realidade, pois quando acreditava que vivia uma experiência de parceria em uma relação ganha-ganha, teve a confirmação de que tudo não passava de uma relação de exploração, no qual seu descarte é feito com uma facilidade jamais imaginada.

Considerações Finais

Este artigo teve como objetivo apresentar um estudo de caso para conhecer o sofrimento provocado pelo poder gerencialista das organizações em um sujeito que desempenhou função executiva/gerencial em empresas durante mais de 30 anos. Concluiu-se que sua vivência teve como pano de fundo a negação e normalização do sofrimento vivido durante toda a carreira, o que veio a intensificar o mesmo e tornar mais difícil o seu enfrentamento. Pôde-se observar que o sofrimento causado pela dinâmica adotada pelas organizações, que explora a "alma" do trabalhador e o faz levar uma vida de pressão e estresse no trabalho, assume um caráter de condição inevitável na vida do sujeito pós-moderno que opta por seguir uma carreira gerencial. O sofrimento normalizado é como se fosse uma sentença, uma vez que um gerente não teria como ser gerente se não houvesse sofrimento, tensão, entrega e sacrifícios.

Dentre as manifestações desse sofrimento, foi possível observar sua incapacidade de se "desconectar" do trabalho quando sua condição de saúde exigiu, ao passo que foi percebida, mais de uma vez, a presença da canalização da angústia no ato de produzir e impossibilidade de cogitar a possibilidade de parar ou desacelerar. Evidências dessa dificuldade foram observadas nos momentos que o sujeito da pesquisa passou por situações de depressão e adoecimento físico delicado e mesmo assim não se permitiu parar o tempo necessário para dedicar-se ao cuidado com sua saúde. A necessidade de ser produtivo, manter o mesmo padrão de performance, dar o exemplo para membros de sua equipe e obter reconhecimento da cúpula da empresa por sua força e comprometimento foram prioridade, em detrimento de sua saúde e qualidade de vida.

A insegurança e incerteza na posição também foi outro fator percebido como causa de preocupação e ansiedade. A iminência do descarte, da inadequação e da perda do poder, gerada pelo próprio funcionamento das organizações gerencialistas, gerou angústia que acompanhou esse sujeito por toda a carreira. É como se a qualquer momento, pudesse vir à tona a consciência da superficialidade da posição, de todos os benefícios que vêm com ela e de sua real importância para a empresa que, em geral, é totalmente relacionada somente ao quanto o sujeito é capaz de produzir.

As contradições e os estímulos conflitantes, ocorrência comum nas organizações gerencialistas, também foram observados como fatores que potencializam o sofrimento e fazem o sujeito confundir-se entre a angústia e alegria, ansiedade e satisfação, pelas recompensas e vivências características da posição. Infere-se que tais estímulos fizeram o sujeito permanecer passivo diante da situação vivida, no qual sentia-se incapaz em desejar mudar, afinal, a regra das organizações e do mercado é essa, o que torna inadequado e fora dos padrões aqueles que ousam questionar.

Acredita-se que este artigo contribuiu para evidenciar as proposições teóricas contidas na literatura acerca do sofrimento causado pelo funcionamento da empresa gerencialista do mundo pós-moderno na subjetividade daqueles que decidem fazer uma carreira executiva/gerencial. É possível que seus resultados contribuam para a continuidade do debate, já que foi observada uma carência de estudos com essa temática na última década.

Considera-se que a pesquisa possui algumas limitações que devem ser observadas. A mesma avaliou a vivência de um caso e não teve a pretensão de chegar a uma análise completa do assunto, ao passo que pesquisas mais abrangentes, que contemplem amostragens mais amplas, poderão conhecer realidades diversas e compreender o fenômeno de forma a expandir sua compreensão.

Referências

Codo, W. (1993). *Indivíduo, trabalho e sofrimento:* uma abordagem interdisciplinar. Rio de Janeiro: Vozes.

Davel, E. & Melo, M. (2005). Singularidades e transformações no trabalho dos gerentes. In: E. Davel& M. Melo. *Gerência em ação:* singularidades e dilemas da função gerencial (pp. 29-55). Rio de Janeiro: Editora FGV.

Davel, E. & Melo, M. (2005).Reflexividade e a dinâmica da ação gerencial. In: *Gerência em ação:* singularidades e dilemas da função gerencial (pp. 323-332). Rio de Janeiro: Editora FGV.

Dejours, C. (1994). *Psicodinâmica do trabalho:* contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas.

Dejours, C. (2013). Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: J. Chanlat. *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas* (3.ed, pp. 150-173). São Paulo: Atlas.

Flach, L., Grisci, C. L. I., Silva, F. M.,&Manfredini, V. (2009). Sofrimento psíquico no trabalho contemporâneo: analisando uma revista de negócios. *Psicologia e Sociedade*, *21*(2), 193-202. Doi: 10.1590/S0102-71822009000200006

Gaulejac, V. (2007). *Gestão como doença social:* ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. Aparecida, SP: Ideias e Letras.

Grisci, C. L. I. & Carvalho, M.L. (2004). Gerenciamento de impressão e entrevista de seleção: camaleões em cena. *Psicologia Ciência e Profissão*, *24*(2), 72-85. Doi: 10.1590/S1414-98932004000200009

Hassard, J.,Tonelli, M. J.,&Alcadipani, R. (2000). Pós-modernidade, teoria organizacional e o *self* do gerente minuto. EASP/FGV.

Heloani, R. (2003). *Gestão e organização no capitalismo globalizado*. São Paulo: Atlas.

Lancman, S. &Uchida, S. (2003). Trabalho e subjetividade: o olhar da psicodinâmica do trabalho. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, 6,* 79-90. Doi: 10.11606/issn.1981-0490.v6i0p79-90

Melo, M. C. O. L, Cassini, M. R. O. L., & Lopes, A. L. M. (2011). Do estresse e mal estar gerencial ao surgimento da síndrome de Estocolmo gerencial. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 11*(2), p. 84-99.

Minayo, M. C. S. (Org.). *Pesquisa social:* teoria, método e criatividade. Petrópolis:Vozes, 2001.

Modesto Filho, J., Vieira. A., & Garcia, F. C. (2013). Fragmentação da subjetividade: o que dizem os gestores. *Revista Alcance, 20*(1), 79-95. Doi: 10.14210/alcance.v20n1.p079-095

Motta, F. P. (2000). Os pressupostos básicos de Schein e a fronteira entre a psicanálise e a cultura organizacional. In: F. P. C. Motta & M. E. Freitas. *Vida psíquica e organiza*ção. Rio de Janeiro: FGV.

Pagès, M., Bonetti, M., Gaulejac, V., &Descendre, D. (1993). *O poder das organizações*. São Paulo: Atlas.

Sarriera J. C. & Silva M. A. (2003). O executivo pós-moderno: transformações no trabalho e na subjetividade. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho, 3*(2), 35-62.

Sennet, R. (1999). *A corrosão do caráter*. Rio de Janeiro: Record.

Tonelli, M. J. &Alcadipani, R. (2000). Organizações pós-modernas: uma discussão sobre as novas competências requeridas pelos gestores e a maquiagem do self. *Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação e Pesquisa em Administração,* 24.

Turato, E. R. *Tratado da metodologia da pesquisa clínico-qualitativa:* construção teórico-epistemológica, discussão comparada e aplicação nas áreas da saúde e humanas. Petrópolis: Vozes, 2003.

Weber, M. (1974). *Ensaios de sociologia*.3.ed. Rio de Janeiro: Zahar.

Wood Jr., T. & De Paula, A.P.P. (2002). Pop management: contos de paixão, lucro e poder. *Organizações e Sociedade, 9*(24), 39-51. Doi: 10.1590/S1984-92302002000200003

Yin, R. (2005). *Estudo de caso:* planejamento e métodos. Porto Alegre: Artmed.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação teve como objetivo geral conhecer a vivência subjetiva e as repercussões psicológicas de trabalhadores que exercem função de gerência em organizações pós-modernas. Com o estudo 1, que teve como objetivo conhecer a vivência subjetiva de gerentes em fases distintas de carreira, em organizações pós-modernas, foi possível concluir que houve diferenças e também semelhanças importantes na vivência dos dois participantes do estudo de casos múltiplos, ao passo que cada um deles estavaem uma fase distinta na trajetória profissional como gerente. Ainda que os dois tenham idade e tempo de experiência diferentes, foi possível observar que ambos confirmaram as proposições teóricas que afirmam que o poder buscado por eles no exercício dessa carreira, na realidade os aprisiona a um modo de vida e a escolhas muitas vezes desalinhadas com seus desejos, ou então,escolhas“automáticas”, impulsionadas por discursos dominantes da tônica capitalista que permeia a sociedade e pelas condições impostas pela empresa.

A própria construção da liberdade através da ascensão ao poder é o que limita e condiciona os sujeitos diante das opções de vida. Também foi encontrado, em ambos os casos, a vulnerabilidade dos sujeitos diante das estratégias de mediação adotadas pelas empresas, uma vez que as recompensas materiais usufruídas, o glamour, status, prestígio e o pertencimento a uma instituição poderosa compensam os sacrifícios. O esgotamento físico e emocional, o estresse, o adoecimento, o sofrimento causado, tudo, de alguma forma, é visto como recompensado quando eles observam o padrão de vida alcançado “graças à empresa”, as vantagens materiais e as satisfações narcísicas que usufruem por fazer parte delas.

Ainda que percebam, em alguma medida, as repercussões negativas da carreira, ambos demonstraram que a glamourização, as condições econômicas e o estilo de vida que esse universo proporciona, “pagam o custo”. Em um funcionamento cíclico de sofrimento e

compensações, reforçados por discursos de naturalização dessa dinâmica, os sujeitos se mantêm aprisionados e incapazes de acessar suas instâncias críticas para entender e questionar a trama que são envolvidos e as condições emocionalmente desumanas a que são expostos.

A principal diferença observada entre os dois é que o mais experiente demonstrou alguns indícios de consciência a respeito do sofrimento que vivenciou e suas repercussões para ter a carreira que teve. Enquanto o sujeito que está começando encontra-se completamente distante de qualquer possibilidade de criticar a dinâmica da qual faz parte, inclusive apresentando um discurso de exaltação à empresa e à vida que leva. Esse estudo mostrou o quanto a ideologia gerencialista está presente na vida dos sujeitos pesquisados e invade seus modos de ser, de escolher, de se comportar e de desejar, dando o tom de toda uma vida.

No artigo 2, foi realizado um aprofundamento da vivência de sofrimento, observada com maiores repercussões no participante mais experiente. Com ele, o objetivo foi conhecer o sofrimento provocado pelo poder gerencialistanesse sujeito que desempenhou função executiva/gerencial em empresas durante mais de 30 anos. Com este estudo foi possível fazer relações com a literatura e desenvolver uma discussão que elucidou os seguintes aspectos: a normalização de uma vivência de sofrimento provocado pelo trabalho durante toda uma carreira, a necessidade de se mostrar produtivo sempre, com incapacidade de desacelerar ou desconectar do trabalho mesmo quando em situações de adoecimento, a potencialização do sofrimento em decorrência de estímulos conflitantes que confundiram o sujeito e o impediram de realizar novas escolhas e a crise ética quando passou a perceber a superficialidade e a vulnerabilidade de sua posição e de sua identidade diante da adesão à identidade da empresa.

Este trabalho mostrou que é necessário um aprofundamento no tema e mais estudos que considerem esse viés de pesquisa, uma vez que foram encontrados poucos estudos no Brasil que estejam explorando esta temática, o que restringiu seu embasamento teórico em

estudos mais atuais. Sugerem-se novos estudos com revisão da literatura internacional acerca do assunto, para que seja possível compreender o mesmo com um viés mais abrangente, já que nacionalmente os estudos nesse tema ainda são escassos. Outra proposta é que sejam feitas pesquisas com utilização de outros métodos, inclusive com amostras mais amplas, para que o fenômeno possa ser compreendido de maneira distinta da que foi realizada no presente trabalho.

APÊNDICE A

Entrevista semidirigida

Pergunta	Objetivo
Fale sobre sua trajetória profissional e como se tornou gerente.	Conhecer as influências e os motivos que os levaram a investir e permanecer nessa carreira.
Descreva sua atividade como gerente, suas principais responsabilidades, desafios e rotina.	Entender os impactos da gestão gerencialista na prática e na subjetividade desses gerentes.
Como você define sua função na empresa em que trabalha?	Entender os impactos da gestão gerencialista na prática e na subjetividade desses gerentes/Conhecer as influências e os motivos que os levaram a investir e permanecer nessa carreira.
Conte-me como você faz para lidar com as dificuldades diárias de seu trabalho.	Entender os impactos da gestão gerencialista na prática e na subjetividade desses gerentes.
Como é sua autonomia e autoridade na empresa?	Entender os impactos da gestão gerencialista na prática e na subjetividade desses gerentes.
Fale sobre a importância de seu trabalho em sua vida. Por que ele é importante?	Entender os impactos do pensamento pós-moderno na prática e na subjetividade desses gerentes.
Conte-me o que você pensa e como sente que seu trabalho impacta em sua vida pessoal.	Compreender os encargos da vida profissional em suas relações familiares e sociais.
Como é sua rotina fora da empresa?	Compreender os encargos da vida profissional em suas relações familiares e sociais.

APÊNDICE B

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Pesquisadora responsável: Profª. Drª. Claudia Maria Perrone
Endereço: Avenida Roraima, nº 1000. Prédio 74B sala 3204. Santa Maria – RS.
Pesquisa: Vivência subjetiva do Gerente na atualidade

Você está sendo convidado (a) para participar, como voluntário, em uma pesquisa. Você precisa decidir se quer participar ou não. Por favor, não se apresse em tomar a decisão. Leia cuidadosamente o que se segue e pergunte ao responsável pelo estudo qualquer dúvida que você tiver. Após ser esclarecido (a) sobre as informações a seguir, no caso de aceitar fazer parte do estudo, por favor assine ao final deste documento, que está em duas vias. Uma delas é sua, e outra é do pesquisador responsável. No caso de recusa, você não será penalizado(a) de forma alguma.

A pesquisa tem por objetivo conhecer a vivência subjetiva e as repercussões psicossociais de trabalhadores que exercem função de gerência em organizações transnacionais. Participarão deste estudogerentes que exercem função em empresas dessa natureza. A pesquisa tem natureza qualitativa e realizará dois estudos de caso com sujeitos que atuam em organizações com características semelhantes. Para a coleta de informações será realizada uma ou mais entrevista(s) semidirigida(s). O número de entrevistas com você acontecerá conforme o andamento de cada uma delas, conforme o alcance dos objetivos propostos, atendimento do roteiro preestabelecido e sua disponibilidade, o período previsto para realização das mesmas é de junho a agosto do presente ano. As entrevistas serão gravadas e posteriormente transcritas para análise das informações. Ressaltamos que sua identidade e de sua empresa será mantida em sigilo, sem identificação de nomes ou informações que possam vir a identificá-los. A menos, que requerido por lei, ou por sua solicitação, somente o pesquisador e o Comitê de Ética independente e inspetores de agências regulamentadoras do governo (quando necessário) terão acesso as suas informações para verificar as informações do estudo.

Você poderá solicitar esclarecimentos sobre os procedimentos e outros assuntos relacionados com a pesquisa quando quiser podendo interromper sua participação a qualquer momento, sem que isto lhe traga prejuízo. Considerando as técnicas a serem utilizadas para a realização desta pesquisa, bem como o fato de que esta não tem por objetivo testar nem experimentar procedimentos novos, julga-se, portanto, a existência de riscos mínimos ao participar deste estudo. Contudo, caso sejam identificadas situações, durante a realização da(s)entrevista(s) de desconforto psicológico, a pesquisadora responsabilizar-se-á por avaliar a situação e, se houver necessidade de atendimento psicológico, fará seu encaminhamento. Os benefícios para os participantes decorrerão da disponibilidade de escuta oferecida pela pesquisadora e pela reflexão oportunizada no momento da realização das entrevistas. Todo material desta pesquisa será mantido em sigilo no Departamento de Psicologia da UFSM, sendo destruído após cinco anos da realização das entrevistas.

Em qualquer etapa do estudo você terá acesso aos profissionais responsáveis pela pesquisa para o esclarecimento de eventuais dúvidas. Além disso, você tem o direito de retirar seu consentimento a qualquer momento, sem que isso cause qualquer prejuízo a sua pessoa. Essa pesquisa teve início em março de 2014 e finalizará em fevereiro de 2016, quando ocorrerá a devolução dos resultados a (os) participantes.

Agradecemos sua colaboração na realização desta atividade de pesquisa e colocamo-nos à disposição para esclarecimentos adicionais com a pesquisadora-orientadora do projeto, Prof. Drª Claudia Maria Perrone, que pode ser contatada pelo telefone (55) 91019805, e a

pesquisadora Lize Maria Cardoso Calvano Pinto pelo fone (55) 84121184. Os contatos do Comitê de Ética em Pesquisa da UFSM são: Av. Roraima, 1000 – Prédio da Reitoria – 7º andar – sala 702 – Camobi – Santa Maria – telefone (55) 3220-9362.

Ciente e de acordo com o que foi anteriormente exposto,eu _____, estou de acordo em participar desta pesquisa, assinando este consentimento em duas vias, ficando com a posse de uma delas.

Santa Maria, ____ de _____ de 2015.

_____

Assinatura do participante

_____

Pesquisador Responsável