

CLÁUDIO BETTINI

**A FORMAÇÃO DO PAPEL DE GESTOR
NA IDENTIDADE PROFISSIONAL**

**UNIVERSIDADE SÃO MARCOS
SÃO PAULO
2009**

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

CLÁUDIO BETTINI

**A FORMAÇÃO DO PAPEL DE GESTOR
NA IDENTIDADE PROFISSIONAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação de Psicologia da Universidade São Marcos como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Psicologia.

Linha de Pesquisa: Identidade: Formação e Transformação.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Heloani

UNIVERSIDADE SÃO MARCOS

SÃO PAULO

2009

**A FORMAÇÃO DO PAPEL DE GESTOR
NA IDENTIDADE PROFISSIONAL**

CLÁUDIO BETTINI

BANCA EXAMINADORA

Dissertação defendida e aprovada em: 16 / 06 / 2009

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelas condições para a realização de mais esta etapa em minha vida;

Aos meus pais, Sergio e Matilde, pela minha boa criação, com toda atenção e carinho, e aos meus irmãos pelo incentivo sempre que necessário;

À minha esposa Daniela, pelo apoio incondicional, apesar das muitas dificuldades, e foram várias, ao longo do caminho;

Ao meu orientador, Prof. Dr. Roberto Heloani, por conduzir-me de maneira sábia pelo conhecimento que se fez necessário para a realização deste trabalho, mas principalmente, pela calma com que sempre atendeu a este aluno, muitas vezes confuso e ansioso, procurando também entender minhas dificuldades e limitações;

A todos os professores do programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade São Marcos que tive contato, pelas aulas e explicações durante todo o curso, sempre que foi necessário, mas principalmente à Professora Dra. Marisa Todescan, pelas observações pertinentes e objetivas e o Professor Dr. Antonio da Costa Ciampa, pela simplicidade e carinho ao transferir seus conhecimentos;

À Professora Dra. Cecília Pescatore Alves, integrante convidada da banca de avaliação, pelas observações claras e diretas sobre meus deslizes e apontando um caminho para que fosse atingido o objetivo;

Ao gestor Luan, participante desta pesquisa, pela colaboração e franqueza com que comentou sobre sua vida.

RESUMO

BETTINI, Cláudio. – **A Formação do Papel de Gestor na Identidade Profissional** – São Paulo, 2009. 115p. Dissertação (Mestrado em Psicologia), Universidade São Marcos.

Este trabalho tem o objetivo de analisar, de forma crítica, a constituição do papel de gestor e as influências sobre a sua identidade profissional. Para a análise deste processo, optamos em realizar uma pesquisa qualitativa utilizando o método de análise da história oral, sobre a trajetória profissional de um gestor experiente e que foi obtida através de entrevista semi-estruturada. Observamos na história sobre o mundo do trabalho, as influências que profissionais contemporâneos estão suscetíveis e as inúmeras relações sociais ocorridas com um gestor em seu ambiente profissional. Por meio do papel de gestor e seus personagens associados, é possível observar o desenvolvimento de sua identidade profissional e os motivos que determinaram específicas respostas a estímulos ocorridos ao longo de sua carreira. Para sustentar esta pesquisa, utilizamos os pressupostos teóricos observados dentro da psicologia social com destaque para Heloani, Ciampa, Baptista, Bergamini, Dejours, Chanlat, entre outros, que abordam a identidade como metamórfica e determinada por constante relação social. Este trabalho revela que o executivo chamado Luan constituiu sua identidade profissional conforme se relacionava com seu mundo social, incorporando, entre outras, a necessidade de sempre ser produtivo, além de perseguir constantemente objetivar seus desejos infantis.

Palavras-chave: Identidade Profissional, Papel, Gestão.

ABSTRACT

BETTINI, Claudio. – **The Structure of a Manager's Role in the Professional Identity** – Sao Paulo, 2009. 115bp. Dissertation (Master Degree in Psychology), Sao Marcos University.

The purpose of this assignment is to review, in a critical way, the structure of a manager's role and its influences on his professional identity. In the analysis for these processes, we chose to conduct a qualitative survey using a method of verbal history review on the professional path of an experienced manager extracted from a semi-structured interview. We noted, in the history of the work world, the influences that contemporary professionals are subject to and the uncountable social relations that occur on a manager in his professional environment. Through a manager's role and its associated characters, one can note the development of his professional identity and the reasons that have determined specific responses to stimuli occurred along his career. This survey was founded on theoretical assumptions observed within social psychology, especially by Heloani, Ciampa, Baptista, Dejours, Bergamini, Chanlat, among others that address identity as metamorphic and determined by a constant social relation. This assignment shows that an executive named Luan has built his professional identity as he related with his social world, incorporating, among other things, the need to be always productive in addition to constantly pursuing the materialization of his childhood wish.

Keywords: Professional Identity, Role, Manager.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	7
1 A CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE	11
2 A HISTÓRIA DO TRABALHO E A DIMENSÃO SOCIAL	18
3 CONTEMPORANEIDADE DO TRABALHO E GESTÃO PÓS- MODERNA	31
4 MÉTODO	40
4.1 Procedimentos de Pesquisa	43
5 O PROCESSO DE FORMAÇÃO DA IDENTIDADE PROFISSIONAL DE LUAN	45
CONSIDERAÇÕES FINAIS	58
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	67
ANEXO 1 TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	69
ANEXO 2 CONSENTIMENTO	70
APÊNDICE 1 ROTEIRO DA ENTREVISTA	71
APÊNDICE 2	72
TRANSCRIÇÃO INTEGRAL DA ENTREVISTA DE LUAN	

INTRODUÇÃO

O homem é do tamanho de seu sonho.
Fernando Pessoa

O tema aqui apresentado refere-se à compreensão de determinados comportamentos, ou atitudes, apresentados pelos gestores no ambiente de trabalho. Acreditamos que esse comportamento reflete a sua identidade profissional e, por este motivo, abordaremos a formação do papel do gestor e seus personagens ao longo de sua trajetória profissional. “O dirigente atua sobre o exterior a partir de sua própria realidade interior” (LAPIERRE, 1993, p.261).

O sujeito escolhido para participar desta pesquisa é um diretor recém-aposentado, de uma grande organização brasileira, que chamaremos pelo nome fictício de Luan. Experiente, reconhecido como muito capaz em sua área de atuação, legítimo representante e totalmente integrado à filosofia capitalista.

Poder-se-ia dizer, sem receio de cometer erros, que a eficiência do capitalismo, no estágio atual de seu desenvolvimento, é consequência do aumento e da intensificação da exploração da força de trabalho em seu grau máximo (HELOANI, FREITAS E BARRETO, 2008, p.50).

De maneira reducionista, podemos afirmar que o trabalho é a realização de tarefas. Para executarmos qualquer tarefa se faz necessário, primeiramente, aprender e, para aprender, geralmente recebemos instruções de um trabalhador mais experiente que possui o encargo de ensinar e coordenar seus aprendizes. Sendo assim, grande parte dos trabalhadores convive com um gestor, seu superior hierárquico.

Gestor, palavra originada do latim *gestore* significa gerente, responsável; é a atual denominação para a palavra chefe. Existem várias classificações para o gestor, os liberais, os repressores, os amigos, que procuram o maior contato com seus subordinados, os distantes, que

procuram se isolar, os alegres, os tristes. Enfim, a quantidade de tipos é grande e, como seres humanos, cada um possui suas particularidades.

Geralmente recebem boa renda, acrescida de benefícios que somente uma pequena parcela da população possui, costumam integrar o que é chamado de ápice da pirâmide econômica, porém isso não basta, também procuram ser admirados em seu meio social e receber a aprovação de seus pares, seus colaboradores e, principalmente, de seu empregador.

Analisaremos aqui o nível de relacionamento pessoal de um gestor com seus subordinados e com seus superiores e, de forma simultânea, verificaremos quais os aspectos que influenciaram a construção de sua identidade profissional, bem como o papel de gestor, procurando respostas pelo seu comportamento na esfera profissional em seu passado e nas relações sociais a que foi exposto.

Conforme Barros (2005) qualquer sistema de produção econômica é inseparável da organização social e política da sociedade, uma vez que a história econômica sempre caminha ao lado da história social e política.

Ao longo da história, várias teorias tem surgido para auxiliar os gestores na tarefa de administrar seus colaboradores, sendo assim, será analisada a origem do trabalho moderno e seu desenvolvimento, incluindo algumas ferramentas de gestão e sua influência no relacionamento entre gestor e colaborador. Na esteira desse estudo, nos defrontaremos com a diferença entre líderes e administradores, bastante atual e que vem ocupando lugar de destaque na ordem de interesse das instituições em geral.

A principal questão que buscamos responder com esta pesquisa: quais processos (e quais seriam), que contribuem para a formação do papel de gestor e a sua identidade profissional?

As relações sociais envolvendo o gestor, analisadas neste estudo, representam a negociação existente entre dois ou mais indivíduos, ao longo da vida, principalmente no mundo do trabalho. Será utilizada a própria experiência profissional deste pesquisador, que conviveu com vários tipos de

gestores e de colaboradores, além da pesquisa em literatura pertinente, pesquisa de campo e, principalmente, a orientação adquirida durante a realização deste curso de mestrado, buscando as respostas para a questão proposta.

Verificaremos a trajetória profissional de Luan, bem como suas relações com a alta administração, concomitantemente com seus subordinados, analisando principalmente o choque de interesses envolvidos. Kahhale (2002, p.280) sintetiza a forma como esse trabalho foi realizado quando afirma que “(...) conhecer o homem significa situá-lo em um dado momento histórico, desvendar e explicar as determinações sociais que o constroem”.

Esperamos, com esta pesquisa, buscar respostas para aqueles que perguntam qual a origem do comportamento dos gestores e como ocorre o desenvolvimento da identidade profissional, contribuindo, assim, para um maior entendimento entre chefes e seus colaboradores, procurando aumentar o esclarecimento de modo a facilitar esta relação.

O primeiro capítulo apresenta aspectos teóricos gerais da construção da identidade, procurando, sempre que possível, particularizar para o estudo do papel de gestor, levando em consideração a época e suas influências.

O segundo capítulo aborda a história do trabalho e sua dimensão social. Procuramos mencionar as técnicas de gestão recentes mais importantes e o impacto causado nos envolvidos diretamente sob sua influência.

O terceiro capítulo trata da contemporaneidade do trabalho e das formas de gestão atuais e como a flexibilização das relações no trabalho, reflete na liquidez da sociedade atual, influencia na vida dos trabalhadores das empresas intituladas de hipermodernas.

O quarto capítulo descreve o método utilizado nesta pesquisa e os motivos desta escolha. Utilizamos uma abordagem qualitativa baseada no relato oral da trajetória profissional de um sujeito emblemático para este

trabalho, um gestor escolhido devido à sua representatividade em seu meio tipicamente capitalista. Abordaremos também as possíveis limitações do método adotado e os procedimentos de pesquisa.

O quinto capítulo apresenta a análise da trajetória profissional de Luan, e procura contemplar a formação e transformações de sua identidade profissional, o papel de gestor e os personagens derivados, tendo sempre como base os pressupostos teóricos citados no primeiro capítulo desta tese.

1 A CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE

Buscamos um referencial teórico que embasasse e atendesse a construção e o desenvolvimento da identidade, particularmente, devido ao problema da pesquisa - a identidade profissional - no contexto da Psicologia Social. “Uma sociedade produz a sua identidade de um modo determinado: e depende dela não perder tal identidade”. (HABERMAS, 1983, p.77).

O que Jürgen Habermas pretende observar com esta afirmação é que a sociedade determina sua identidade e tem sua identidade determinada por seus integrantes.

Antonio da Costa Ciampa, em seu livro *A Estória de Severino e a História de Severina* (2001), aponta a identidade, como sendo uma categoria, ao lado de atividade e consciência, central para a Psicologia Social. É considerada como um processo, ao qual ele dá o nome de METAMORFOSE, que descreve a constituição de uma identidade e representa a pessoa e a engendra. É chamado de processo, pois apresenta uma transformação constante, um movimento, uma verdadeira metamorfose.

Ciampa (2001) lembra que qualquer objeto transforma-se: o metal oxida-se, um alimento deteriora-se. Evitar essa transformação é impossível, o possível, com muito trabalho, seria manter alguma aparência de inalterabilidade, por algum tempo. A metamorfose mencionada não precisa ter uma velocidade extrema; pode ser silenciosa, lenta, às vezes imperceptível. Diferente, por exemplo, da metamorfose de Gregor Samsa, personagem criado por Franz Kafka, que acorda transformado em um inseto.

Para Kafka, a mudança repentina de seu personagem, obriga sua família a mudar, a sair da mesmice. Parece ser um bom exemplo, metafórico, da mudança citada por Ciampa para a constituição e como característica de nossa identidade.

A construção de nossa identidade tem início quando recebemos um nome de nossos pais. Ciampa (2001) comenta que nos identificamos e

somos identificados pelo nome, não somente o nome do registro de nascimento, mas aquele nome que construímos ao longo de nossa existência. Já nascemos recebendo alguma incumbência, como, por exemplo, “preciso ser no mínimo, igual ao meu pai ou irmão mais velho”.

A família possui papel fundamental na formação da identidade pois, geralmente, é o primeiro grande “modelo” representativo da sociedade da qual fazemos parte. Ciampa (2001) observa que interiorizamos o que os outros nos atribuem e que, inicialmente, este processo é simples e claro, porém com o tempo torna-se velado e complexo.

Cabe aqui mencionar que é muito comum a nossa identificação ser influenciada pelas relações sociais a que estamos sujeitos; para tanto é comum a utilização de um adjetivo junto ao nome, por exemplo: Professor Cláudio, José borracheiro, etc. O nome, e seu respectivo sobrenome, caracterizam o indivíduo como único e membro de uma determinada família, lembrando sempre que este “peso” pode ainda ser acrescentado quando se utiliza o Junior, Filho ou Neto após o nome.

Os exemplos que nos cercam desde cedo, são os primeiros a nos inserir na realidade social. A criança, através dos seus pais, tem os primeiros contatos com o mundo e suas regras sociais. Essa fase é denominada de “socialização primária”, conforme Berger e Luckmann (2005), que indicam a interiorização de valores e modos, originados dos “outros significativos”, pai, mãe, irmão, como sendo o início da identidade social, desconsiderando qualquer influência inata.

Inicia-se, posteriormente, uma relação dialética entre o homem socializado e o mundo social, havendo uma troca constante, atuando reciprocamente um sobre o outro. O “outro” passa a ser generalizado, não mais significativo e, assim, o indivíduo se emancipa, isto é, diminui a influência de seus pais e irmãos e aumenta a influência de seu meio, o mundo em que vive.

No livro *A Estória de Severino e a História da Severina* (2001), Ciampa apresenta o ser humano como sendo um ser de potencialidades, em

movimento (mudanças) e de relações. Sua identidade seria mutável, sendo um exemplo claro de metamorfose.

No recente filme *A Identidade Bourne (The Bourne Identity)* de 2002 - dirigido por Doug Liman e protagonizado por Matt Damon, refilmagem de um homônimo de 1988 protagonizado por Richard Chamberlain e dirigido por Roger Young, baseado no livro de Robert Ludlum – pode-se buscar, de maneira simplista, um exemplo da importância da identidade na relação com o meio.

Na história, um assassino desmemoriado procura incessantemente descobrir quem é, mesmo sendo, implacavelmente, caçado por outros assassinos. Apesar de haver oportunidades de fuga, com o conhecimento de parte de sua identidade e uma nova perspectiva de vida, o protagonista insiste em conhecer a totalidade de sua história. Isso nos faz refletir que apesar de estarmos em constante metamorfose, nosso passado também influencia nossas decisões, nosso caminho.

Na dimensão da identidade profissional, que também é resultado da construção pessoal, o trabalho possui importância fundamental, determinando, muitas vezes, nossas relações sociais. Heloani e Lancman (2004) acreditam que o trabalho assume um papel fundamental na constituição da identidade individual e influencia também na inserção social, “nesse sentido o trabalho pode ser visto como fundamental na constituição de redes de relações sociais e de trocas afetivas e econômicas, base da vida cotidiana das pessoas” (HELOANI e LANCMAN, 2004, p.78).

Devemos, portanto, concluir que o trabalho é, ao mesmo tempo um fator poderoso de alienação, das doenças e injustiças mas é, também, um dos mediadores da emancipação e da reapropriação (DEJOURS, 1999, p.148).

O trabalho também é uma grande ferramenta de inclusão social e a sua falta representa o oposto, a exclusão. Heloani, Freitas e Barreto (2008) observam que indivíduos que não possuem um emprego enfrentam a total

ausência de reconhecimento e a impossibilidade de encontrar seu lugar na sociedade, decretando sua morte social.

A identidade profissional pode ser descrita como a forma com que indivíduos são identificados com a atividade trabalho e como ocorrem os relacionamentos com outras pessoas, nesse contexto. Estas relações no mundo do trabalho serão o pano de fundo desta pesquisa, especialmente as relações envolvendo os gestores.

No mundo do trabalho, devemos nos relacionar, interagir com várias pessoas intituladas como chefes, colaboradores, clientes, pares, etc. Como já mencionado, influenciemos e somos influenciados por estas relações, Ciampa (2001) comenta que manter-se inalterado perante estas influências é impossível e que o possível é manter alguma aparência de inalterabilidade, procurando apresentar nossa identidade até então.

O início da formação da identidade profissional pode ser indicada quando escolhemos fazer parte de um grupo profissional e buscamos uma formação adequada a esse grupo. Realizamos tarefas acadêmicas semelhantes às tarefas realizadas na execução do trabalho, estudamos as origens dessas práticas e seu respectivo embasamento teórico, preparando o futuro trabalhador para a execução do papel escolhido.

Esse papel existe devido a demanda social que necessita de um trabalhador específico, especializado naquela função.

(...) podemos dizer que a socialização secundária é a aquisição do conhecimento de funções específicas, funções direta ou indiretamente com raízes na divisão do trabalho (BERGER E LUCKMANN, 2005 p.185)

Pode-se, então, afirmar que o ingresso no mundo do trabalho pertence à socialização secundária, contribuindo de maneira quase imprescindível para o processo de desenvolvimento do indivíduo como ser social.

Esta instituição, que é o mundo do trabalho, é composta por organizações, com suas regras e condutas próprias. Essas regras e condutas representam as funções. Especificamente, neste trabalho, abordaremos a função de gestor, que é um papel integrante da identidade profissional.

Quando um colaborador assume as funções de gestor, ele assume um novo papel: o papel de gestor. Dentro de qualquer estrutura social, são atribuídos e esperados certos padrões de comportamento. A esses padrões de comportamento é que denominamos de papel, exemplo: papel de pai, de filho, de chefe, etc. Papel é sempre estruturado, é dado, “é uma atividade padronizada previamente” (Ciampa, 2001, p.136) e é exercido na forma de um personagem.

Conforme Baptista (1997), a personagem é constituída pelos comportamentos e ações efetuadas pelos indivíduos para desempenhar cada papel.

Ao desempenhar papéis, o indivíduo participa de um mundo social. Ao interiorizar estes papéis, o mesmo mundo torna-se subjetivamente real para ele (BERGER e LUCKMANN, 2005, p.103).

Esse gestor, não deixa de ser empregado, porém agora ele também representa a direção da instituição onde está trabalhando. Quando esse sujeito está com seus funcionários, ele representa o papel de gestor. Porém, quando o mesmo sujeito encontra-se com seus superiores hierárquicos, ele está no papel de funcionário ou colaborador.

As organizações demandam e determinam um conjunto de papéis para os indivíduos. Desta maneira, os papéis têm a função de controle da institucionalização, sendo que estes representam a própria instituição e sua forma de agir (MAZARO, 2008, p.46).

Habermas (1983) menciona que, na sociedade moderna, a identidade pode ser constituída, também, tendo o papel profissional como suporte. Esse suporte do papel profissional pode ser perdido com sua

exclusão do mercado de trabalho e acarretar na alteração, ou até na perda, da identidade profissional.

As organizações participam da socialização do indivíduo de maneira muito importante. Elas possuem “identidade” própria e coletiva. Atualmente, é comum escutarmos expressões como: valores institucionais da empresa, sua identidade, sua marca, etc. Mas o que é uma organização, senão a representação da coletividade que a compõe somada à representação da sociedade onde ela está presente?

Ciampa (2001) menciona que uma organização é originada para solução de um problema humano e que, à medida que se consolida, se institucionaliza e deve se autoconservar. Este é o interesse de sua razão. Quando esse interesse, ou seja, a solução de um problema humano, não mais coincidir com os interesses da sociedade onde ela está inserida, a organização passa a ser irracional para esta sociedade, sendo assim, também as organizações devem sofrer metamorfoses, se adaptar às novas necessidades para preservar sua racionalidade.

Ao desempenhar o papel de gestor, deixamos de exercer o papel de colaborador, na visão da equipe, passando a integrar o grupo de chefes (criam-se novos pares). Pode ocorrer, então, um isolamento, um distanciamento do restante da equipe, que passa a olhar o gestor como um diferente, um outro papel.

Goffman (1988) alerta para o fato de que se faltar um *feedback* saudável no intercâmbio social, ocorrerá o auto-isolamento e possivelmente esta pessoa irá tornar-se desconfiada, deprimida, hostil, ansiosa e confusa.

Conforme nossa experiência, esta descrição de Goffman retrata como muitos gestores se comportam e criam um verdadeiro abismo para com seus colaboradores.

Nos deparamos com vários gestores que, após sua promoção, passaram a integrar o grupo de **chefes** e, entre outras alterações, não mais almoçavam com seus antigos colegas e sim com outros gestores. Essa simples alteração de conduta iniciou um processo de isolamento do gestor

para com a sua equipe. O nível de proximidade do relacionamento gestor/colaborador e a execução dos dois papéis serão estudados no Capítulo 5 desta tese.

2 A HISTÓRIA DO TRABALHO E A DIMENSÃO SOCIAL

Podemos abordar o trabalho, na economia antiga, como a realização de tarefas para satisfazer necessidades inerentes ao seu executor como, agricultura de subsistência, coletas e transformação, utilizando métodos rústicos, de materiais coletados na natureza.

Tal atividade, realizada em comunidade, acabava por produzir, às vezes, quantidades superiores às necessidades individuais, o que gerava sobras que acabavam indo para o escambo, que consiste na troca de mercadorias sem o uso da moeda. Desde os primórdios da civilização, o trabalho representa um papel muito importante no processo de socialização do homem e, através do trabalho, o homem pode desenvolver várias habilidades, o que contribui em sua socialização.

Também foi, e é o trabalho, o responsável por levar o homem a encontrar na natureza os meios de subsistência necessários para si e para a sua família.

Com o desenvolvimento do capitalismo e o conseqüente aparecimento do capitalista, que contrata mão de obra para efetuar trabalhos em sua propriedade, isto é, quem possui terras ou instalações fabris e emprega outros para realização do trabalho, gerando riquezas para si e pagando algum valor para o trabalhador, surgiu a figura do capataz ou feitor, que posteriormente daria origem ao atual gestor.

Estudaremos a relação entre empregado, gestor e empregador e as maneiras subjetivas e objetivas utilizadas para obter vantagem, e como funciona essa psicodinâmica do trabalho¹

¹ De acordo com HELOANI e LANCMAN (2004, p.82), citando DEJOURS e BANDT, a psicodinâmica do trabalho busca compreender os aspectos psíquicos e subjetivos que são mobilizados a partir das relações e da organização do trabalho. Busca estudar os aspectos menos visíveis que são vivenciados pelos trabalhadores ao longo do processo produtivo, tais como: mecanismos de cooperação, reconhecimento, sofrimento, mobilização da inteligência, vontade e motivação e estratégias defensivas que se desenvolvem e se estabelecem a partir das situações de trabalho.

Esse sujeito, o gestor, surgiu devido à necessidade de controle dos funcionários, pois o proprietário não possuía mais condições de controlar pessoalmente toda a cadeia produtiva, devido ao aumento de sua organização. Ainda hoje, pequenas empresas são geridas pelos proprietários que acumulam o papel de gestores. Este profissional possui características complexas e antagônicas, pois representa o proprietário na busca de lucratividade e na gestão dos funcionários, mas também é um funcionário e, por este motivo, deverá vender sua mão de obra ao proprietário.

Conforme mencionado no Capítulo 1, essa reunião organizada de pessoas motivadas pela necessidade de trabalho, presente há muito tempo em nossa história, constitui uma das ferramentas mais importantes no processo de socialização do indivíduo. Gounaris (2006) menciona que, na Roma antiga ocorreram associações de trabalhadores artesanais nas chamadas confrarias que, posteriormente, transformaram-se em corporações, possuindo estatuto, sede e reservas financeiras, tudo controlado pelo Estado.

A sociedade feudal, detentora das terras e responsável pelos trabalhadores que as utilizavam, começou a declinar a favor da classe burguesa e seus centros comerciais. Kahhale (2002) observa que o século XIII marca o fim da Idade Média com a imigração da plebe dos campos para as cidades, que assumem importância econômica e política, desenvolvendo mercados e portos.

Inicia-se a expansão da moeda como meio para acúmulo de riqueza e facilitador de compras. A queda do sistema feudal e o início do capitalismo acontece entre os séculos XIV e XV na Europa ocidental, com a acumulação primitiva de moeda. Do século XV ao XVII, época do Renascimento, ocorre um grande desenvolvimento em diversas áreas de atividade humana.

Kahhale (2002) menciona que, no século XVII, a sociedade francesa era composta por três camadas distintas: o clero e a nobreza; a burguesia (comerciantes e industriais); os artesãos e camponeses. Estes dois últimos produzindo toda a riqueza econômica do país.

Com o desenvolvimento das ciências naturais, no século XVII, ocorreu a descoberta de novas maneiras para manufaturar a matéria bruta o que contribuiu por fortalecer a produção e o sistema de acúmulo de capital. Consequentemente, iniciou-se o declínio da importância do trabalhador de ofício.

As chamadas Revoluções Burguesas, 1ª Revolução Industrial na Inglaterra, Revolução Francesa e a Revolução Industrial, na Alemanha, concretizaram a passagem do sistema feudal de produção para o capitalismo. Na segunda metade do século XVIII ocorre a Revolução Industrial na Inglaterra, principalmente com a invenção da máquina a vapor, o que concretiza a fixação do capitalismo e o aparecimento do capitalista burguês, que controla os meios de produção e, indiretamente, o trabalhador.

Também no final do século XVIII, em 1789, ocorre a Revolução Francesa com a tomada do poder político pela burguesia e uma nova ordem de idéias: o Iluminismo, movimento que prega a compreensão do mundo através da racionalidade.

No início do século XIX, iniciam-se as primeiras crises do capitalismo com as definições das lutas entre as classes existentes, principalmente entre a burguesia e o proletariado. Em 1848, é publicado o Manifesto Comunista, de Marx e Engels que intensifica a luta de classes, determinando o nascimento do marxismo. Em 1859, Charles Darwin publica a teoria evolucionista das espécies.

Ainda no século XIX, surgem as Ciências Humanas como História, Antropologia, Psicologia e Sociologia, contribuindo para a formação da teoria positivista. Nesta mesma época, ocorreram grandes conflitos entre os trabalhadores e líderes empresariais nos Estados Unidos, por melhores condições de trabalho e aumento de direitos trabalhistas, inclusive com a intervenção do estado a favor das empresas, através do envio de tropas federais para acabar com greves e movimentos reivindicatórios.

Heloani (2003) esclarece que não era interessante para os representantes do capital que os funcionários se organizassem em sindicatos e que a mão de obra barata dos imigrantes, operando máquinas

que não necessitassem de experiência, seria compatível com a desejada produção em série.

Neste contexto favorável, surge Frederick Taylor com a organização científica do trabalho que publica, em 1911, o tratado *Princípios da Administração Científica*, descrevendo como aumentar a produtividade no trabalho baseado na fragmentação das tarefas, segundo o estudo de movimentos e de tempo necessário.

O estudo de Taylor também sofreu influência de tendências na organização do trabalho iniciadas na segunda metade do século XIX, quando ocorreu um rápido desenvolvimento da industrialização em todo o mundo, inclusive no Brasil. É importante observar que o sistema taylorista de administração do trabalho prioriza a produção em detrimento do trabalhador, exigindo constantemente resultados superiores pelo mesmo tempo trabalhado. Taylor também trouxe avanços positivos para o trabalhador desenvolvendo o sistema de seleção científica do candidato, procurando adequar sua condição fisiológica às tarefas a serem realizadas em determinada fase do processo fabril.

Heloani (2003) também comenta sobre a melhora da qualidade de vida dos trabalhadores em alguns setores e, apesar de considerado desumano, o Taylorismo foi um dos grandes responsáveis pelo desenvolvimento econômico norte-americano no século XX.

Segundo Harvey (2007), utilizando de uma maneira simplista, a data simbólica do início do fordismo é 1914, quando Henry Ford introduziu o dia de trabalho de oito horas para seus trabalhadores e criou uma premiação em dinheiro, baseado na produtividade. O fordismo utilizava os conceitos tayloristas juntamente com avanços tecnológicos.

O que havia de especial em Ford (e que, em última análise, distingue o fordismo do taylorismo) era a sua visão, seu reconhecimento explícito de que produção de massa significava consumo de massa, um novo sistema de reprodução da força de trabalho, uma nova política de controle e gerência do trabalho, uma nova estética e uma nova psicologia, em suma, um novo tipo de sociedade democrática, racionalizada, modernista e populista (HARVEY, 2007, p.121).

Henry Ford criou a linha de montagem como nós a conhecemos hoje, isto é, o produto é construído ao longo de uma esteira mecânica controlada pela direção da empresa. A utilização da esteira, criada por Ford, para a produção de bens de consumo é, ainda hoje, uma maneira de “organizar e controlar” a produção.

Fábricas são planejadas para funcionar em pavimentos planos e muito amplos onde podem ser montadas várias esteiras, também chamadas de autoramas, que são unidades de montagem circulares, rodeadas pelos funcionários que montam o produto a ser fabricado. Sobre estas autoramas são instaladas lâmpadas que acendem quando a esteira deixa de funcionar, isto é, a linha de produção para de produzir.

A gerência geral da fábrica, geralmente instalada estrategicamente em um plano mais elevado, observa que alguma linha está parada e procura identificar e “cobrar” os responsáveis. Este tipo de cobrança, geralmente, é muito constrangedor e, no caso de ser repetitivo, acarreta, geralmente, punições. A gerência geral de produção também é a responsável por controlar a velocidade da esteira em volta do autorama. Isto quer dizer que, quanto maior a necessidade de produção, maior será a velocidade da esteira. Os funcionários que compõem a equipe desta esteira são obrigados a aumentar a velocidade de seu trabalho ou então a esteira é parada, chamando a atenção da gerência geral, ocasionando punições aos “responsáveis” pela parada.

A utilização de autorama como linha de montagem foi realizada em grande escala e até hoje é utilizada como forma de gerir a produção, fornecendo um poder absoluto ao administrador central da empresa que possui em suas mãos o controle de velocidade da esteira e o “alarme” para avisá-lo quando a produção é interrompida. Este sistema causa uma grande apreensão aos trabalhadores que executam suas tarefas sobre constante e forte pressão, devido ao controle taylorista no sistema de Henry Ford.

Após a crise de 1929, quando ocorreu o rompimento da “bolha” do sistema financeiro norte americano e vários bancos e indústrias foram à falência, não havia mais demanda para os bens produzidos nos Estados

Unidos. Foi criado pelo governo norte americano o New Deal que é definido por Heloani (2003) como uma maior participação do Estado na economia, propondo assegurar o crescimento do consumo para absorver a produção em massa. Esta política estatal, conhecida como Welfare State ou Estado-Previdência, foi criada pelo presidente Franklin Delano Roosevelt, baseado nas idéias de John Maynard Keynes.

No Brasil, na década de 1930, esboçou-se um modelo de Estado-Previdência durante o governo de Getulio Vargas. Ocorreu uma valorização do trabalho e o Estado empregava, até mais que o necessário com a intenção de inibir revoltas populares causadas pelo desemprego.

Na década de 60 começou a ocorrer concretamente, o esgotamento do projeto fordista, principalmente devido à desvinculação do capital (lucro) ao trabalho, que iria culminar em 1973/1975 com a crise do petróleo e a sucessiva recessão. Sobre esta crise, Heloani (2003) comenta que era o fim do ciclo de crescimento do fordismo, devido ao reflexo no componente essencial da equação fordista que é o de investir na produtividade e repassar os ganhos com o aumento dessa produtividade aos salários, terminando o sonho fordista de uma sociedade de consumo para as classes populares.

O mesmo autor menciona o pós-fordismo como novo modelo econômico que substituiu o taylorismo-fordismo devido à “desindustrialização” de alguns setores, ocasionado por falências, levando a uma reestruturação produtiva. No início da década de 1980, novos governantes neoliberais chegam ao poder, como Ronald Reagan, Margaret Thatcher e Helmut Kohl. Tem início então à busca pelo Estado mínimo, principio neoliberal, seguindo normas ditadas pelo FMI e Banco Mundial, à procura de regras rígidas de economia internacional. A diminuição da interferência do Estado na sociedade leva ao processo de privatizações em grande escala.

Com a crise do sistema fordista, houve um forte aumento de absenteísmo e *turnover*, isto é, alta rotatividade de trabalhadores, principalmente entre os jovens. Nesta época, surgiu a preocupação com

melhorias do ambiente de trabalho objetivando agradar os jovens trabalhadores. Mas como substituir os mecanismos de controle adotados até então e, ao mesmo tempo, agradar aos funcionários que buscavam por maior liberdade e flexibilidade no trabalho?

Heloani (2003) explica que a formulação dessa nova forma de controle iniciou-se com a substituição gradativa de ordens por regras, isto é, a adoção obrigatória dos valores da instituição, valores estes criados e transmitidos na forma de normas, sofisticando os mecanismos de poder. A gerência recorre constantemente à essas regras/normas da instituição visando manter sob controle o quadro de flexibilidade do trabalho, característico da empresa pós-fordista.

É possível observar que, nesta fase e por muito tempo, a gerência, quando lhe melhor conviesse, utilizava as várias normas existentes para amparar alguma atitude que não obtivesse grande aceitação. Era comum para os funcionários ouvir de seu gestor a expressão: “tem que ser feito assim porque está na norma tal e ponto”. É a época do “você pode estar errado, desde que esteja dentro da circular”.

Devido à busca pela qualidade total, na década de 1950, surgiu, na fábrica de automóvel Toyota, no Japão, o que seria chamado de toyotismo ou “modelo japonês”. Heloani (2003) nos lembra que “a qualidade total sem qualidade de vida não é integral, mas parcial” (p.106). E também menciona que essas teorias da qualidade seriam somente a reatualização de princípios da década de 1930, untados com uma eficiente metodologia quantitativa da década de 1950 e aperfeiçoada na década de 1980.

O toyotismo, representante fiel dessa linha de trabalho, opera com a descentralização da produção, isto é, a montagem do produto final é realizada na fábrica que recebe as partes do produto de fornecedores sem necessidade de se manter grandes estoques. Anteriormente, quase tudo era manufaturado na própria fábrica.

Com este sistema, as equipes de produção participam somente da montagem final do produto, gerando maior velocidade e maior controle sobre a qualidade do bem produzido. Esta técnica, utilizada pela primeira vez em

uma indústria, no caso a automobilística, tem semelhança à utilizada atualmente em supermercados.

Sem estoques próprios, com maior velocidade de produção e com uma qualidade superior, os veículos produzidos pela Toyota logo ganharam o mundo e tornaram-se os mais vendidos do planeta. Seu exemplo continua sendo copiado, buscando-se a mesma performance. Devemos observar que o sucesso da fábrica de veículos Toyota não garante o mesmo resultado em outras indústrias e, muito menos, em instituições de outros setores como exemplo, prestação de serviços ou financeiro.

Em outra direção e, no entanto ratificando essa conclusão, o consultor dinamarquês Claus Möller, um dos oito maiores “gurus” mundiais em qualidade, em entrevista à Folha de São Paulo, no dia 17 de novembro de 1996, teve a “coragem” de afirmar que é difícil implementar programas de qualidade. Segundo Möller, “pesquisas realizadas na Europa mostram resultados impressionantes – 97% fracassaram (...) o processo costuma ser técnico demais, criado por engenheiros para engenheiros. (...) a maioria dos conceitos é empurrada à força. (HELOANI, 2003, p.122).

Talvez o ponto mais importante e o maior responsável pelo sucesso do toyotismo, seja a adoção do sistema *Just in Time*, que determina adaptar a velocidade de produção e, conseqüentemente, dos estoques à demanda de mercado. Conforme Heloani (2003), o criador desse sistema foi o engenheiro Taiichi Ohno, que o introduz na Toyota na década de 1970 durante a crise do modelo fordista de produção.

No início do sistema de trabalho capitalista, a dominação física do trabalhador era o principal modo de controle existente. O medo da demissão e a necessidade de sobrevivência eram ferramentas suficientes para manter o funcionário “sob o controle” dos proprietários e seus representantes. Com o aumento dos movimentos reivindicatórios, principalmente sindicais, houve a procura por novas formas de controle.

Na década de 1970, após a crise do petróleo, intensificou-se a crítica social e os trabalhadores norte-americanos passaram a questionar várias formas de autoridade até então, indiscutíveis. Iniciou-se a liberalização das

iniciativas pelos próprios trabalhadores, conforme descreve Carl Ransom Rogers:

Um dos acontecimentos culturais mais marcantes de nossa época é o declínio do poder e da autoridade da instituição – seja ela governamental, militar, religiosa, empresarial ou escolar. Seguramente, parte deste fato decorre da atitude desta nova pessoa que está emergindo. Ela não respeita a ordem pela ordem, a norma pela norma, as leis em nome da necessidade de se ter leis. Questiona todos os aspectos da estrutura formal e os descarta, a menos que sirva a alguma finalidade humana. Questiona todo o tipo de rigidez, pois acredita que a inflexibilidade não serve ao ser humano em processo de transformação (ROGERS 1977, p.217).

Acredito que as observações de Rogers demonstram a potenciação, á época, da busca por mais autonomia de grande parte dos trabalhadores ocidentais. Atualmente, desenvolve-se cada vez mais a necessidade do senso crítico no trabalho.

A crítica construtiva deveria ser incentivada em todos os quadros organizacionais, pois se trata de uma ótima ferramenta de aperfeiçoamento de processos. Porém é muito comum verificarmos que o colaborador crítico acaba estigmatizado como sendo chato ou do contra, sendo em muitos casos, eliminado da organização.

No rastro da dominação física e, devido à necessidade de criação de novas formas de controle do trabalhador, surgiu então, de maneira mais generalizada, a dominação subjetiva do trabalhador. Esse controle subjetivo do trabalhador chegou a um ponto insustentável para vários profissionais, ocasionando transtornos psíquicos e físicos. “Você deve amar sua empresa”, “sua empresa é a sua vida”, “seu sucesso depende do sucesso de sua empresa”, “seu concorrente é seu inimigo e deve ser destruído”, e outras frases “de efeito” são constantemente utilizadas para manter os trabalhadores sob controle e dispostos há dar um pouco mais para que a empresa atinja seus objetivos. Objetivos muitas vezes oriundos de mentes megalomânicas a serviço das instituições. Este assunto será novamente abordado no capítulo sobre contemporaneidade do trabalho e gestão pós-moderna.

A dominação física não foi abandonada, foi desenvolvida. Atualmente, com a adoção de equipamentos remotos de comunicação, os trabalhadores são localizados e convocados ao trabalho, a qualquer hora e a qualquer dia, independentemente de sua localização. Devido à necessidade de encontrar gestores que aceitem e utilizem de maneira eficaz esse controle, ocorreu a valorização da inteligência emocional, que está na liderança em matéria de desenvolvimento de pessoas e em recrutamento e seleção. Buscam-se colaboradores com grande capacidade no relacionamento pessoal para posteriormente tornarem-se líderes a serviço da instituição.

Heloani (2003) descreve o que é considerado cinicamente como inteligência emocional, numa organização pós-fordista: organização e marketing pessoal, habilidades para trabalho em equipes, multifuncionalidade, aprender e superar-se constantemente, agressividade, autenticidade, ambição e capacidade de dissimular suas emoções. Essas características aqui descritas são muito valorizadas pelas instituições, principalmente em trabalhadores que contatam diretamente os clientes.

Profissionais de vendas e atendimento direto são cobrados diariamente pela obrigação de desenvolverem sua “inteligência emocional” visando melhorar seu relacionamento com seus clientes.

Cabe aqui mencionar que soluções generalistas nem sempre dão certo devido aos diferentes aspectos envolvidos. Bergamini (1982) menciona que soluções generalistas se mostram inoperantes, pois as pessoas que executam as tarefas não são iguais e, portanto, não respondem da mesma forma. Como exemplo, indicamos qualquer sistema oriental, implantado no ocidente, para comprovar esta dificuldade.

O sistema de melhoria contínua, Kaizen, utilizado no Japão e, posteriormente, popularizado em 1986 no ocidente pela publicação do livro: *Kaizen, the key to Japan's competitive success* de Masaaki Imai, possui um claro exemplo da dificuldade em adaptar sistemas orientais para o ocidente. Estes sistemas requerem tempo e dedicação para gerar resultados visíveis, pois, são efetivados de maneira lenta e com pequenas alterações ao longo

do processo produtivo. Por este motivo, é muito utilizado e apresenta grande sucesso em empresas orientais. Já no ocidente, sempre à procura de importantes abordagens, fica muito difícil a adoção de sistemas que necessitam de tempo e muita dedicação para começar a demonstrar algum avanço prático.

No início dos anos 1990, a reengenharia surgiu como uma reestruturação organizacional muito tentadora. Versava sobre a redefinição total de todas as fases do processo produtivo. A idéia era de que toda empresa precisa ser reestruturada para poder tornar-se competitiva e sobreviver ao mundo globalizado.

Heloani (2003) comenta que a reengenharia tornou-se uma neurose buscando redução de custos a qualquer preço. Eliminaram-se pessoas, muitas vezes de maneira prematura e errada, deixando os colaboradores restantes abatidos, preocupados e sem confiança na alta administração. Eram muito comuns e aterrorizantes, nesta fase, os cortes de pessoal todo final de mês.

Essas novas utopias, inspiradas pelos Estados Unidos e pelo Japão, sustentavam que a promessa de felicidade não estava mais na cultura, no ensino ou na política, mas no futuro das empresas. Proliferaram então as “culturas empresariais”, com novos métodos de recrutamento e novas formas de gestão, sobretudo dos “recursos humanos (DEJOURS, 2007, p.41).

Heloani e Lancman (2004) comentam que as empresas atualmente esperam que seus funcionários sejam polivalentes e capazes de realizar várias tarefas simultaneamente, criando um processo de desqualificação permanente, levando os funcionários à conclusão de que sempre estão defasados para a realização de seu trabalho, originando um constante estado de estresse que resulta em grande abstinência e problemas de saúde.

(...) o modelo pós-fordista de produção almeja um trabalhador criativo, pró-ativo, capaz de tomar decisões, etc., enfim, um indivíduo física e mentalmente integrado à ideologia organizacional. E o grupo, paradoxalmente, propicia isto. (HELOANI e CAPITÃO, 2007, p.58).

Os gestores são geralmente cobrados diretamente pela alta administração da organização, que busca melhor performance com igual ou menor custo, e também pelos seus subordinados que procuram melhores condições de trabalho, criando a sensação “mortadela” do sanduíche, que os conduz, muitas vezes, ao estado de estresse, prejudicando sua saúde e conseqüentemente sua qualidade de vida.

Atualmente, é muito comum a exigência sobre o gestor apresentar um nível bastante elevado, quase insuportável, ficando quase impossível dissociar vida profissional de vida privada, conseguir desligar-se dos problemas da organização, devido a grande quantidade de tarefas sob sua responsabilidade, é muito raro.

(...) os gerentes atuam como a figura chave ou o líder de uma unidade organizacional; atuam na formação e na manutenção do contato entre as pessoas; monitoram, filtram e disseminam informações; alocam recursos; regulam os distúrbios e mantêm os fluxos de trabalho; negociam; inovam; planejam; controlam e dirigem subordinados, e mobilizam elementos culturais e simbólicos locais, organizacionais, familiares, regionais e nacionais. (DAVEL e MELO, 2005, p. 36 e 37).

Por outro lado, e também devido às exigências criadas pela organização, os gerentes distanciam-se do que é mais importante, conforme Lapierre observa, “o gerente não se preocupa em sensibilizar-se e compreender; ele se limita a diagnosticar e conduzir” (1993, p.263). Isso representa um tratamento superficial dos problemas da organização, não buscando uma solução definitiva dos problemas.

Uma interessante ferramenta de gestão é a chamada gestão participativa, quando ocorre uma maior participação do colaborador nas decisões gerenciais, estimulados a participar do processo decisório, colaboram com idéias e adotam uma atitude próativa.

São incitados a “vestir a camisa” da instituição a que estão ligados e, quando suas idéias são adotadas, ocorre a sensação de bem estar e participação. O problema da gestão participativa é de que, quando nos

níveis superiores as idéias não são aceitas, ou são utilizadas em prejuízo dos colaboradores, ocorre o descrédito, isto é, a base desconfia que não haja gestão participativa nos níveis superiores. Esta abordagem é abandonada por desinteresse de seus participantes.

3 CONTEMPORANEIDADE DO TRABALHO E GESTÃO PÓS-MODERNA

Neste capítulo, analisaremos, sob a ótica da atual flexibilidade e liquidez da sociedade, as condições do trabalho atualmente existentes em empresas pós-fordistas ou hipermodernas. Conforme Baptista (2002) comenta, a tendência atual de flexibilização do trabalho provoca uma fluidez momentânea na caracterização dos papéis devido à relação instável entre o trabalhador e a instituição.

Atualmente, é muito comum a prestação de serviços como autônomo ou temporário levando o trabalhador a desempenhar diversos papéis simultaneamente. Este tipo de trabalho é muitas vezes encarado como forma de sobrevivência e não como uma escolha do trabalhador. Quando o trabalho passa a ser encarado como sobrevivência, trocamos o prazer pela obrigação, o que acaba gerando descontentamento e vários problemas, inclusive de saúde, derivados da insatisfação. Quando a relação entre trabalhador e empresa se torna insustentável, é comum ocorrerem movimentos reivindicatórios individuais ou coletivos, gerando muita insatisfação.

Baptista (2002) menciona que, tradicionalmente, e até a década de 1990, os papéis profissionais eram claramente caracterizados pelas políticas de identidade concretizáveis pelas identidades coletivas encontradas nas instituições ou na sociedade. Com a perda da identidade coletiva nas instituições, gerada pelo grande *turnover* de funcionários e a contratação de empresas terceirizadas para a realização de parte do trabalho, a pessoa passou a enfrentar dificuldade em pertencer a determinado grupo, a empresa, o que, apesar da exploração, poderia lhe trazer algum prazer e orgulho. Esta dificuldade do trabalhador em perceber e pertencer a esta identidade coletiva faz parte, entre outras características, das empresas hipermodernas.

Não somente as manifestações evidentes de regressões à “posição fetal”, mas também todo o simbolismo de estar no interior de uma organização (a organização-mãe, a sociedade-mãe, a *alma mater*, a Santa Madre Igreja, etc.), reativa o fantasma inconsciente de estar “no seio de sua mãe”. (LAPIERRE, 1993, p.255).

Outra característica das empresas hipermodernas é a extrema preocupação com o cliente, sempre após a preocupação com a lucratividade, representada pelo cumprimento de metas frequentemente crescentes. Esta extrema preocupação é a determinação da administração superior, que relega seus funcionários a uma situação secundária, isto é, numa relação de prioridade, os funcionários aparecem após os clientes que são precedidos pela lucratividade.

Dejours (2007) afirma que existem trabalhadores que são indolentes e até desonestos, mas a grande maioria se esforça para fazer o melhor, com dedicação e até paixão. Trata-se de justiça reconhecer esse esforço.

Lapierre (1993) observa que não existe preocupação das organizações com a interioridade de seus colaboradores. Buscando uma gestão mais objetiva e mais científica, valorizando as habilidades exteriores do gestor como: um bom discurso, saber dominar, planejar, presidir reuniões, “... jogou-se fora o bebê com a água do banho” (p.268), isto é, eliminando-se a interioridade, a subjetividade, se perde o fator motivacional mais importante: a sensibilidade para com o outro.

Uma proposta seria que a preocupação com a satisfação dos clientes deveria ser tarefa prioritária dos funcionários e a satisfação dos funcionários uma preocupação da administração superior, sendo assim os trabalhadores sentir-se-iam protegidos e poderiam dedicar seu tempo na solução de problemas de fluxo operacional e na melhoria dos produtos ou serviços, aproximando-se dos desejos dos clientes.

Dejours (1999) observa que a palavra só produz conhecimento, contribuindo para transformar a organização do trabalho, quando, “diante das pessoas que falam, há pessoas que escutam” (p.41).

Heloani (2003) cita as organizações hipermodernas como possuindo as seguintes características: gestão pelo inconsciente, modelo de infantilização, controle a distância (implícito/explicito) e gestão do conhecimento. A grande e crescente oferta de mão-de-obra e a diminuição dos postos formais de trabalho dão, ao empregador, poder para explorar a produtividade de seus funcionários a níveis insustentáveis.

Essas empresas buscam uma produtividade cada vez maior, com menores custos, e utilizando a situação de grande demanda de mão de obra como fonte permanente e inesgotável de colaboradores. Podemos citar, como exemplo, o que ocorre na China onde a população trabalha por salários muito baixos, em comparação com o ocidente, produzindo bens de consumo exportáveis, que a maioria do povo chinês não possui renda para consumir.

Fica difícil negar o princípio da exploração maximizada da força produtiva do trabalho, em busca da meta de ótima produção. A redução do número de empregados especializados, substituídos por outros de menor experiência – já que a maioria dos novos maquinários é cada vez mais automatizada e isso não exige muita habilidade do operador -, poderá acarretar a diminuição do número de empregos, a sobrecarga e o desgaste dos poucos trabalhadores que permanecerem operando as células de produção. (HELOANI, 2003, p.141).

O trabalho nas empresas hipermodernas é o de autogestão, que é composto por equipes autônomas e responsáveis por determinado seguimento do processo. A administração central determina metas, sempre crescentes, muitas vezes superiores ao crescimento global ou regional, e “premia” os melhores, em detrimento da grande maioria de trabalhadores. Essa forma “moderna” de administração acarreta, inclusive, problemas de saúde, entre outras insatisfações.

Heloani (2003) comenta que o sistema *Just in Time* não diminui a carga de trabalho do trabalhador como muitos afirmam, determinando muitas vezes, patologias funcionais. Os próprios funcionários são responsáveis por gerenciar essa tensão e adaptar-se ao estresse que é o resultado deste sistema. Os que não conseguem gerenciar essa situação e acabam

adoecendo, são considerados fracos para assumirem cargos superiores de gestão.

Dejours (2007) alerta que é atualmente utilizado em larga escala, no mundo do trabalho, métodos cruéis como: a exclusão dos que não estão aptos a “combater nessa guerra (os velhos que perderam a agilidade, os jovens mal preparados, os vacilantes...)” (p.13). Aos demais, que permanecem na organização, cobra-se desempenhos sempre superiores.

Várias técnicas de administração, visando o aumento da produção sem aumentar os custos, apareceram nas últimas décadas, algumas com grande repercussão inicial, porém sem efeito permanente. Por quê? Talvez a sociedade globalizada, com facilidades de comunicação e acesso a informações de maneira rápida, vem conhecendo técnicas mais novas de administração e seus resultados.

Bergamini (1982) observa que o sucesso das organizações ao enfrentarem crises, repousa fortemente também na competência da alta administração em lidar com seus colaboradores, isto é, na competência interpessoal dos seus gestores. Porém, conforme menciona Heloani (2003), esta relação está cada vez mais difícil, pois as empresas não são mais gerenciadas por seus donos e sim por executivos contratados, que não demonstram qualquer interesse pela instituição, mas somente pelo motivo que foram contratados, a tarefa que lhe foi imposta.

Também é importante observar, conforme Heloani (2003), que nesse tipo de empresa houve a substituição do chicote, do supervisor e dos testes psicológicos pela ilusão da integração e da participação, como uma tentativa de constituição de uma nova subjetividade (p.107). Esse controle subjetivo é atualmente utilizado em larga escala pela maioria das instituições hipermodernas.

Outra característica das empresas hipermodernas é a preocupação com o meio ambiente e a responsabilidade social. Devido à imagem negativa que as empresas desenvolveram até aqui, principalmente por poluírem regiões onde se localizam, tornou-se quase que obrigatório apresentarem soluções para problemas ambientais. Empresa que não

possui preocupações com o meio ambiente é considerada atrasada e mancha sua imagem junto ao público. O'Donnell (1997) afirma que mudança de paradigmas nas organizações não é fazer de forma diferente as mesmas coisas e sim uma mudança de papel, assim os antigos poluidores tornam-se responsáveis pelo futuro.

A preocupação com a comunicação também caracteriza as instituições hipermodernas, pois a velocidade da informação facilita qualquer fluxo produtivo. Embora seja fundamental a aceleração da informação para uma melhor prestação de serviços, também foi criada uma nova maneira de controle subjetivo dos funcionários, conforme citado anteriormente, com a aquisição de novas tecnologias de comunicação como o celular, o pager, o palm top e a internet. Qualquer trabalhador pode ser “acessado”, por clientes, colegas ou superiores, a qualquer momento do dia ou da noite, durante a semana útil, ou final de semana. Sendo assim, seu local de trabalho passou a ser onde ele se encontra, fazendo com que o trabalhador permaneça em constante disponibilidade.

A condição citada acima representa o trabalho invadindo a vida pessoal e, dependendo da intensidade, poderá acarretar, entre outras coisas, estresse. Heloani (2003) afirma não acreditar na utopia de que o modelo pós-fordista seja libertário e emancipatório do ser humano, pois seus fundamentos são muito semelhantes à lógica taylorista, apenas mais sutis, pois agora o trabalhador compartilha a própria dominação, pois a dominação subjetiva conta com a participação, geralmente involuntária, do trabalhador. Acrescentamos que o trabalhador, obrigado pela condição de consumir, acaba aceitando na maioria das vezes essa situação, caso contrário, será dispensado.

Além das já mencionadas situações de estresses como relações de trabalho cada vez mais instáveis, sensação de insegurança, desempenho concomitante de diversos papéis, trabalho por obrigação, disponibilidade total de tempo e pressão por cumprimento de metas, abordaremos agora mais um fator que contribui para o aumento do estresse do trabalhador, que é a relação entre chefes e subordinados.

Se solicitarmos a um executivo que descreva seu trabalho cotidiano na empresa, provavelmente ele dirá que passa o dia a tomar decisões, planejar, dirigir, coordenar, controlar. Tal resposta corresponde ao que se escreve sobre administração, desde Fayol. Entretanto, estudos mais recentes revelam que a essência da função de um executivo consiste em estar engajado em uma multiplicidade de intercâmbios verbais com seus superiores, subordinados, pares, concorrentes e clientes. (CHANLAT e TORRES, 2007, p.12).

As relações pessoais no trabalho são complexas devido a vários fatores como concorrência interna e externa, dificuldades de evolução na carreira, cobranças diversas, discriminação de vários tipos, e atualmente, conforme pesquisas divulgadas, um bom ambiente de trabalho é muitas vezes mais importante que o próprio salário recebido.

As instituições estão cada vez mais preocupadas com o clima organizacional e alocam muitos recursos em pesquisas e treinamento para os seus colaboradores, buscando melhorar o ambiente de trabalho. Conforme Heloani (2003) observa “se o homem passa a maior parte do seu tempo trabalhando, suas relações pessoais fora de casa deveriam ter um valor afetivo de extrema importância” (p.103). Devido a essa preocupação, gestores são constantemente avaliados para localização de falhas e possíveis correções sobre sua forma de gestão de pessoas, pois se sabe que esta relação é de vital importância para o bom desempenho das tarefas e retenção de valores humanos.

Em meados do século XX iniciou-se concretamente a preocupação com os motivos que levavam os funcionários a uma maior dedicação ao trabalho e conseqüente maior produtividade. Bergamini (1982) menciona que a partir dos estudos psicanalíticos de Freud, se tem procurado ir um pouco além dos sintomas comportamentais aparentes, explicando melhor as reações humanas e esclarecendo que, nem sempre comportamentos indesejáveis são oriundos de má vontade ou falta de educação, e que a intenção primeira de cada pessoa é de ser produtiva.

A palavra motivação é derivada da latina *movere*, que significa mover. Numa adaptação simples ao mundo do trabalho poderíamos afirmar que o funcionário parado no tempo e no espaço precisa de motivação.

Porém ser motivado, ou se motivar que é o mais correto conforme veremos, é mais complexo do que parece e deve ser um processo contínuo e satisfatório.

As condicionantes econômicas influenciam de maneira impositiva a sociedade de maneira a refletir as necessidades temporais dos grupos e do indivíduo, isto é, as dificuldades encontradas pela população para sanar seus desejos materiais afetam sua socialização e, no trabalho, não é diferente. Compreender o que motiva e o que desmotiva o trabalhador sempre foram preocupações de quem emprega e depende da mão de obra alheia para buscar seus objetivos. Bergamini (1982) explica que a teoria do condicionamento operante dá uma nova dimensão à compreensão dos aspectos motivacionais e que o gestor deve despertar o interesse do trabalho pelo próprio trabalho.

Muitos daqueles que emitiram o seu parecer favorável sobre o uso da cenoura na ponta do bastão como instrumento de dirigir pessoas parecem estar começando a perceber que tais recompensas e incentivos devam ser considerados como remédios um tanto fortes e que a cada dia aumenta a sua potência, devendo inspirar cuidados quanto aos efeitos colaterais que sejam capazes de produzir. (BERGAMINI, 1997, p.17).

Bergamini, na citação acima, faz alusão ao reforço positivo (prêmio) pertencente à teoria do condicionamento operante criada por Burrhus Frederic Skinner, psicólogo comportamental norte americano e um dos principais behavioristas (comportamentalistas) conhecidos.

Este prêmio, utilizado para agraciar determinado comportamento, foi rapidamente adotado por inúmeras instituições empresariais para motivar seus funcionários a buscar um determinado resultado. Inicialmente, esta atitude pareceu interessante, pois geralmente ocorre em resposta a uma maior motivação para o desenvolvimento do trabalho, porém, com o tempo, acaba ocorrendo o efeito contrário, tendo em vista que a maioria dos trabalhadores não ser premiada causando desmotivação. Já para os poucos premiados o prêmio deverá ser melhorado para as próximas tarefas, caso contrário não será tão motivador.

Geralmente, esta atividade é chamada de campanha e possui duração curta de tempo, caso contrário haverá desinteresse dos funcionários com o passar do tempo. Acredita-se que o desenvolvimento dessa técnica de comportamento organizacional, sempre visando uma maior produtividade, foi originado em pesquisas sobre o que os funcionários desejavam e, a partir dos seus interesses, montaram-se campanhas com recompensas escolhidas nos resultados dessas pesquisas.

Posteriormente, verificou-se que se tratava de um caminho sem fim, isto é, fazem-se necessárias novas campanhas após campanhas, para simplesmente manter-se no mesmo nível produtivo alcançado na campanha anterior e que os não agraciados com as recompensas desenvolviam grande desinteresse pela produtividade. Bergamini (1997) entende que a motivação seja um impulso interno, intrínseco, e que possui sua fonte de energia internamente no indivíduo. Sendo assim, nada se pode fazer para motivar alguém, a não ser que esta pessoa esteja disposta a isto.

Parece existir uma clara relação entre tempo e motivação. Em atividades realizadas com motivação intrínseca não se percebe o passar do tempo; quanto as atividades realizadas por indivíduos desmotivados ou por obrigação é comum ouvir que o tempo não passa, a tarefa parece ser muito tediosa. Outro aspecto da motivação bastante pertinente é o mencionado por Bergamini (1997): a motivação é derivada de um estado interno de carência e que quanto maior for esta carência, maior será a motivação.

Sendo assim a motivação é individual e deve ser tratada, pelos gestores, como tal. Campanhas generalistas não suprirão a carência de todos, não alcançando seus objetivos. Cabe aos gestores o trabalho de individualizar a motivação, isto é, deve haver uma individualização na hora de motivar a equipe, como veremos a seguir.

Após análise do que apresentamos neste item, podemos perguntar: quem conhece individualmente os funcionários de qualquer instituição? A resposta é simples, os gestores diretos. Cabe então aos gestores diretos, ou chefes, a problemática de identificar em cada funcionário sua carência atual, porque essas necessidades alteram-se durante o tempo, e estimular a busca

por este objetivo. Será desencadeada então a motivação intrínseca e as tarefas passam do estágio de tédio para o prazer. Essa individualização de atenção, para com os funcionários, é realizada pelos gestores que realmente apresentam-se como líderes. Já os gestores que não demonstram essa dedicação individual e preferem administrar processos são conhecidos como administradores.

A gestão pós-moderna procura classificar a liderança com a intenção de identificar líderes para a gestão de pessoas e administradores para as funções técnicas e de planejamento estratégico. A dificuldade consiste em transformar um em outro. Cursos e técnicas de administração são realizados para tentar resolver o problema, mas geralmente, ocorre um pequeno desenvolvimento inicial e posterior estagnação, isso quando não ocorre retorno à condição inicial.

Trabalho também pode ser alvo de investimento amoroso, qualidade verdadeira de vida, cuidado e amor (HELOANI E CAPITÃO, 2007, p.60).

Conforme já mencionado, a preocupação com um bom ambiente organizacional é ponto muito importante, muitas vezes o mais importante, para a satisfação de todos os colaboradores em qualquer organização. Os caminhos para esse objetivo são vários e, muitas vezes, conflitantes com a estratégia da instituição, que busca somente o lucro. A sobrevivência das instituições passa, sem dúvida nenhuma, pela descoberta desse caminho.

4 MÉTODO

O vocábulo método vem do grego e quer dizer caminho para se chegar – para além de um obstáculo – a um fim. É, nesse contexto, que aparece o caminho da relação entre dois sujeitos, por meio do qual desenvolvemos a nossa metodologia de pesquisa (HELOANI (a), 2007, p.25)

Neste capítulo, será apresentado o método de pesquisa utilizado para compreensão do processo de formação do papel de gestor na identidade profissional do participante escolhido, conforme critérios mencionados adiante. Analisaremos sua trajetória profissional, como um estudo de caso, baseados numa abordagem sócio-histórica da psicologia, pois acreditamos ser a mais indicada para realização deste trabalho de pesquisa.

A compreensão singular de eventos, sejam eles quais forem, é o princípio básico do estudo de caso. Nessa forma de pesquisa qualitativa, o objeto estudado é tratado como único, como representação particular da realidade (HELOANI e LANCMAN, 2004, p.80).

A psicologia sócio-histórica, originada na antiga União Soviética, em meados do século XX, partindo de um referencial materialista marxista, teve em Lev Vygotsky (1896-1934) seu maior expoente. Pioneiro na afirmação de que o desenvolvimento intelectual das crianças ocorreria devido a interações sociais, teve como principais seguidores Alexander Luria (1902-1977) e Alexei Leontiev (1903-1979).

Feroz crítico da teoria do desenvolvimento natural humano, Vygotsky enfatizava a origem social da linguagem e do pensamento humano. No Brasil, nas décadas de 60 e 70, surge na PUC-SP uma proposta de psicologia social influenciada por esta linha de pensamento.

Consideramos ainda que indivíduo seja um sujeito que se forma à luz da temporalidade, vislumbrando-o como humano em processo de concretização, enquanto resultado parcial de múltiplas determinações exposto à complexidade dos fenômenos histórico-socio-culturais. (KOLYNIK, 2002, p.110).

Após analisar o que apuramos na área teórica desse trabalho, podemos relacionar nossas preocupações quanto ao método escolhido:

- 1) Procurar compreender em algumas fases abordadas na entrevista, o processo de socialização do participante sob alguns aspectos, não como um todo, pois para isso, seria necessário analisar toda história de vida do participante, o que não é o objetivo desse trabalho;
- 2) Analisar o contínuo processo de metamorfose, sem desconsiderar o que já foi cristalizado, mas buscando a origem de determinadas atitudes em gestão;
- 3) Analisar as particularidades do participante e, quando possível, traçar paralelos com as características verificadas em outros gestores, baseado na experiência adquirida pelo pesquisador;
- 4) Procurar não influenciar nas respostas do participante devido a parte de sua trajetória profissional já ser conhecida do pesquisador (treze anos de trabalho na mesma diretoria), mas sabendo, e aceitando, que exista um nível mínimo de influência na condução da entrevista.

Optamos pela pesquisa qualitativa realizada através de entrevista gravada, em aparelho digital, seguindo um roteiro semi-estruturado, contrapondo-se ao modelo experimental, por entender que se trata da maneira mais adequada para verificar aspectos e influências, do

desenvolvimento social do participante, o que é objetivo principal das ciências humanas, e conforme Ciampa (2001, p.213) “o singular materializa o universal na unidade do particular”.

Heloani (2004) corrobora com esse raciocínio quando afirma que a metodologia de pesquisa qualitativa é uma alternativa de pesquisa possível, multimetodológica e compreensiva do objeto estudado. “(...) a pesquisa qualitativa é uma designação ampla que congrega várias correntes de pensamento, que tem como denominador comum o enfrentamento ao modelo positivista enquanto padrão único de ciência” (p.79).

Entendemos também que a época e o lugar devem ser considerados pelo pesquisador que irá construir o conhecimento durante a pesquisa.

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se ocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo dos significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos, que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. (MINAYO, 2003, p 21 e 22).

Posteriormente, efetuaremos a análise de conteúdo dessa entrevista sob a ótica da abordagem dessa pesquisa, procurando identificar, no relato do participante, aspectos que influenciaram a formação do papel de gestor em sua identidade profissional, e o resultado da relação interpessoal do participante com seus superiores hierárquicos, colegas e colaboradores.

Como a pesquisa trata da formação do papel de gestor, procuramos alguém que apresentasse uma carreira bastante extensa na liderança de equipes e, de preferência, com notória apresentação de bons resultados para a organização contratante, neste caso uma grande empresa brasileira, caracterizando um profissional bem sucedido em um meio onde resultado positivo, acima do planejado, representa capacidade e sucesso.

Também procuramos alguém com boa notoriedade em sua área de atuação, isto é, reconhecimento do mercado como sendo um profissional de sucesso e com histórico de não concordância total com o sistema até então adotado. Devido à experiência do pesquisador, optamos por escolher um

diretor de uma grande empresa brasileira e próximo da aposentadoria, para aproveitar sua vasta experiência em gestão. Com essa escolha, não pretendemos generalizar como representativo de todos os gestores, mas acreditamos que a narrativa do sujeito escolhido representa muito bem seu universo social.

4.1 Procedimentos de Pesquisa

Os procedimentos de pesquisa correspondem à coleta e análise de dados.

A) Coleta de dados:

Foi realizada uma entrevista gravada, com equipamento Olympus VN-960PC, com um roteiro semi-estruturado, buscando a história de vida do participante. Conforme afirma Heloani (2004), é comum a utilização dessa técnica para a coleta de dados, “(...) na história de vida, é o narrador que assume a personagem-timoneiro, pois o que interessa é a experiência do informante” (p.81).

Através de contato pessoal do pesquisador, foi informado ao participante, o objetivo e os procedimentos da pesquisa (Anexo 1), como também o sigilo (Anexo 2) de todos os dados fornecidos. Procuramos, através do roteiro da entrevista, buscar a origem da formação intelectual do participante, seu desenvolvimento social, suas expectativas iniciais e atuais e suas realizações, com o objetivo de compreender como sua identidade foi até então construída. Devido ao conhecimento de parte da vida do participante, optamos pela não realização de entrevista exploratória.

B) Roteiro da entrevista:

Composto de nove questões, simples e abertas, procurando abranger toda a história de vida, pessoal e profissional do participante. (Apêndice 1)

Realizamos a transcrição da narrativa do participante, apresentada na íntegra no Apêndice 2.

Analisaremos no próximo capítulo, o processo de formação da identidade profissional de Luan, as respostas do participante, sob a ótica teórica abordada neste trabalho, procurando esclarecer a principal questão desta pesquisa. Também destacaremos os fatos narrados pelo participante que caracterizam a sua formação como gestor.

5 O PROCESSO DE FORMAÇÃO DA IDENTIDADE PROFISSIONAL DE LUAN

A menor das felicidades, se, simplesmente, é ininterrupta e faz feliz ininterruptamente, é, sem comparação, mais felicidade do que a maior delas, que venha somente com um episódio.

Friedrich Nietzsche

Neste capítulo analisaremos passagens da história de vida e da trajetória profissional de Luan à luz da teoria da identidade, conforme abordado no Capítulo 1, procurando manter a datação histórica baseada nos Capítulos 2 e 3, destacando o processo de formação de sua identidade profissional, particularmente no papel de gestor, conforme ocorre no desenvolvimento de vários personagens.

Segundo Ciampa (2001), a identidade é vista como metamorfose que contem uma articulação de várias personagens, constituindo e sendo constituída, por uma história pessoal. Ele afirma também que, identidade é história e que não existem personagens fora de uma história humana.

Existem diversos momentos na história profissional de Luan que confirmam a dialética entre o contexto social existente e as relações dele. Isso é constatado quando, por diversas vezes, Luan busca exemplos no passado para motivar ações realizadas durante a sua trajetória profissional. Aliás, seu passado parece muito vivo em toda a sua narrativa, talvez devido ao fato de que esses momentos de relação social sejam muito importantes para a constituição de sua identidade: a busca precoce de uma família, seus sonhos de infância, a independência prematura, o início de sua vida profissional, sua vida militar, o jovem gestor, o dirigente contestador até o aposentado com preocupações sociais e ecológicas.

A trajetória profissional de Luan parece apresentar uma resposta às suas necessidades infantis e, indo além, também apresenta algumas características derivadas de suas relações familiares iniciais. Sua consciência desenvolve-se ao longo da vida, assumindo e incorporando novos papéis e,

dentro desses papéis, novos personagens, que apresentam respostas imediatas às demandas sócio-profissionais encontradas, mas suas experiências infantis e, principalmente, seus desejos, parecem exercer grande influência em sua trajetória profissional e suas escolhas no mundo do trabalho.

Luan é oriundo de uma família com pouca renda e baixa perspectiva de alcançar o topo da pirâmide social. Porém, devido a sua bem sucedida trajetória profissional, alcançou uma posição bastante elevada economicamente, proporcionando à sua família um conforto comparado a elite paulistana.

Mesmo antes de definir seu caminho profissional, Luan já demonstra capacidade e determinação acima da média dos garotos da mesma idade. A cada situação contrária à sua expectativa, Luan demonstrava força de vontade e determinação para ultrapassar obstáculos, muito superior ao esperado para sua idade. Pela sua narrativa, acreditamos que desde muito novo Luan possui determinação e objetivos claros para sua vida, utilizando a trajetória profissional para chegar lá.

Em sua narrativa, Luan apresenta diversos personagens que foram surgindo em sua vida e se modificando ao longo de sua trajetória profissional. Alguns desses personagens são centrais para nossa pesquisa. São os personagens que compõem o papel de gestor. Analisaremos esses personagens e os papéis que compõem sua narrativa, pois acreditamos que podem exercer influência no papel de gestor, o mais importante para este trabalho.

1) Criança excluída.

Luan nasceu em 1944, na cidade de São Paulo, filho único de um casal sem muitos recursos financeiros. Teve os pais separados quando completara três meses de idade, quando então sua mãe foi obrigada a deixá-lo em uma pensão de uma senhora italiana que já cuidava de oito

crianças. Sua mãe não conseguia dinheiro suficiente para se sustentar e, ao mesmo tempo, pagar sua estada no pensionato. A solução foi doar o garoto para a italiana, “eu virei então filho dessa senhora italiana”.

2) Criança incluída.

Quando Luan alcançou os quatro anos de idade passou a ser a única criança daquela casa, pois o pensionato infantil havia sido desativado e sobraram os filhos naturais da italiana, todos com mais de vinte anos de idade. Luan passou a se sentir privilegiado devido ao cuidado que todos lhe demonstravam, e esse sentimento foi recíproco, “(...)”, aliás, se você perguntar qual é a minha família, embora eu tenha a minha família biológica, a minha família mesmo é ela”. Luan desenvolveu particular admiração pela sua mãe adotiva, a italiana, que apesar de simples possuía muita sabedoria e que, conforme ele, seu “eixo central” se deve a ela.

3) Criança desejosa.

Os filhos naturais da italiana estavam em ótima situação financeira para a época. A filha era casada com um administrador de fazenda no interior de São Paulo e um filho havia obtido ascensão na indústria chegando a possuir casa de praia, na cidade do Guarujá, e um barco. “Ela dizia (a italiana), você estuda, tire notas acima de 7,5 que você vai passar as férias na fazenda” (grifo do autor). Quando Luan ia à fazenda, para agradá-lo diziam: “este aqui é o cavalo do Luan, esta aqui é a vaca do Luan”, e então Luan começou a achar que aquilo tudo realmente era dele, “(...) e eu então comecei a montar a minha vida, achando que ia ser fazendeiro, que ia ter casa na praia, que eu iria ter carro, avião, essas coisas, (...)”. Então sua mãe adotiva lhe disse que ele deveria lutar todos os dias para conseguir aquelas coisas e que talvez ele não conseguisse nada, mas deveria lutar sempre. Um pouco adiante, Luan aprendeu baseado no exemplo de um tio

comunista, que deveria defender sua opinião e seus sonhos, conforme verificaremos no final dessa narrativa, ele conseguiu. “(...) essa idéia de defender meus pontos de vista, os meus sonhos, diuturnamente, (...)”.

4) Jovem surpreso

A italiana, sua mãe adotiva, faleceu em 1956, quando Luan completava doze anos de idade. Luan então voltou a morar com sua mãe biológica, que já havia contraído o segundo matrimônio. Luan então sentiu a diferença de conceitos, “(...) esses conceitos de lutar, trabalhar, de pensar o mundo, de pensar na família e tal, não eram bem constituídos, eram cada um por si, (...)”. Para ele foi uma grande surpresa. Seu padrasto vinha de outros dois casamentos trazendo seus filhos que, juntamente com Luan e sua mãe biológica formavam uma nova família. Luan então foi obrigado a aprender a negociar, pois não era mais, segundo ele, o queridinho da casa. “(...) no meio de sete ou oito pessoas, sozinho, eu comecei com doze anos de idade, aprender a viver com essas posições opostas quanto à cultura, quanto à técnica, quanto à sinceridade, lealdade, (...) vim para um lugar que era cada um por si e o resto que se dane”.

Em sua família adotiva, Luan possuía um parente que era ligado ao partido comunista brasileiro e que, devido à condição histórica contrária à liberdade de expressão, vivia sendo preso. Esse parente mantinha suas posições políticas com muita firmeza, apesar da repressão, e influenciou Luan conforme sua afirmação: “ele defendia a sua posição politicamente, e isso me deu o que, na minha personalidade? Defender seu ponto de vista ao extremo (...)”.

5) Jovem independente.

Aos doze anos Luan decidiu trabalhar para buscar sua independência financeira. Conseguiu emprego em uma loja como auxiliar. Sua primeira tarefa do dia era lavar o chão da loja. Posteriormente também realizava, entre outras coisas, trabalho de office-boy. Essa tarefa de limpeza do chão da loja foi marcante, pois a loja estava localizada próxima à escola onde Luan estudava. “(...) lavar o chão na rua a quinhentos metros de meu colégio, onde todos os meus amigos me viam lavar o chão, aquilo para mim era uma vergonha”. Ele afirma ter aprendido então que você não deve ter medo de nenhum tipo de trabalho, deve fazê-lo.

Aos quinze anos de idade, ainda trabalhando na loja, aconteceu uma forte discussão na casa de Luan. Até então, Luan dava todo seu salário para seu padrasto, como era muito comum na época, que lhe devolvia “apenas uma nota de dez”. Luan então disse ao padrasto: “Olha amigão, eu fui ali, vi uma pensão, custa trinta, com roupa lavada, é do lado do meu trabalho, não gasto nada de condução, então eu vou ficar com o meu salário e te dou trinta”. Seu padrasto ficou furioso e ameaçou expulsá-lo de casa. Ficou decidido então que Luan seria o único filho a arcar com todas as suas despesas particulares e não poderia mais contar com seus pais para nada. “Foi à coisa mais sábia que eu fiz na minha vida. Porque eu passei a assumir a responsabilidade integral pelos meus atos, (...)”.

6) Jovem profissional.

Luan continuou trabalhando nessa loja e ocupou vários cargos. Aos dezessete anos chegou à subgerente. Então começou a participar da administração geral da loja, junto ao proprietário, que realizava operações com lucro e, às vezes, com prejuízo. Luan tentou alertar para a necessidade de realizar somente operações com lucro, mas o proprietário não concordou, e a loja posteriormente acabou fechando. Antes da falência, Luan foi

procurado pelo proprietário de um atacadista, fornecedor da loja, que observava sua boa performance comercial há algum tempo, e ofereceu-lhe duas vezes e meia o seu salário para trocar de empregador. Luan aceitou, mas fez um acordo que, caso servisse ao exército brasileiro, ele sairia da empresa.

Luan procurou uma pessoa indicada, que prometia conseguir liberar jovens do serviço militar obrigatório, mas acabou sendo obrigado a servir. Esse episódio também contribuiu para a formação de sua identidade como gestor. Luan, conforme combinado, pediu demissão para iniciar o serviço militar em março, mas devido a atrasos no recrutamento, o serviço só foi iniciado em setembro daquele ano. Nesses seis meses de desemprego, Luan era obrigado a pagar o valor combinado com o padrasto e não possuía mais renda. “No dia certo eu era cobrado, cheguei a passar fome”.

Luan não arrumava emprego devido à proximidade do período de serviço militar. “(...) de tanto procurar emprego, meu sapato furou as duas solas, eu punha jornal, e eu tenho dois calos nas solas de meus pés até hoje (...)”. O único trabalho que conseguiu arrumar foi de vendedor de ações de uma empresa de produtos de limpeza, no bairro do Brás. “Eu falava o que era ação e o pessoal não sabia nem o que era emissor!”. Luan então desenvolveu definitivamente suas habilidades comerciais, de grande importância para o futuro de sua carreira, como veremos adiante. “O sofrimento pode tornar-se criador e estruturante para a pessoa ou, ao contrário, ser destruidor e patogênico” (DEJOURS, 1999, p.122)

7) Jovem militar

Quando enfim ingressou no exército brasileiro, Luan fez curso para cabo, graduando-se, segundo ele, em primeiro lugar, passando a ganhar um bom salário. Nessa fase militar, Luan teve contato com a rígida hierarquia, e incorporou: “(...) eu aprendi no exército uma coisa que é muito importante na vida das pessoas, a hierarquia”. Nesse período, Luan passou a ser respeitado pela tropa, pelos jovens que com quase a mesma idade, estavam ingressando no serviço militar. Ali, acabou desenvolvendo outra habilidade: “teria que ter então habilidade para conversar com as pessoas, habilidade para convencer as pessoas, para poder exigir, porque no exército ninguém quer fazer”. Essa habilidade em convencer outras pessoas a fazer, às vezes mesmo contra a vontade, determinadas atividades, demonstrou ser de muita valia em sua carreira de gestor.

8) Profissional iniciante.

Um dia, seu comandante em visita a uma empresa onde possuía relacionamento, foi perguntado se conhecia alguém em suas fileiras que poderia indicar para trabalhar, pois estava havendo uma forte expansão. Luan foi indicado. Durante os testes, segundo ele, teria obtido um ótimo desempenho: “os testes duravam o dia inteiro, punha rabinho de gato aqui, punha rabinho de coelho ali, etc. Surpreendi-me, pois eu fazia muito rápido e os outros muito devagar.”

Após uma negociação difícil, pois a empresa queria pagar menos do que Luan ganhava no exército, ele aceitou o novo emprego com a promessa de que após noventa dias, se a avaliação fosse positiva, ele receberia o valor desejado inicialmente. Após esse período e devido à boa performance, houve o reajuste salarial combinado inicialmente somado a um aumento por produtividade. Também houve nessa mesma data, a autorização para Luan assinar pela empresa, determinadas operações, “(...) você para assinar pela

empresa demorava quinze anos, e ele me deu a procuração para assinar em noventa dias”.

A rápida autorização para representar a empresa gerou problemas com outros procuradores que demonstraram sua insatisfação participando de uma greve. Luan realizou o trabalho por todos. O gerente geral recomendou aos procuradores que ficassem amigos de Luan, pois nesse ritmo, ele acabaria sendo chefe de todos. Também por recomendação do gerente geral, os procuradores convidaram Luan para jantar em um restaurante tradicional no centro financeiro de São Paulo, O Juca Pato, localizado na Avenida São João. “Ali eu fiz meu primeiro grupo de amigos”.

9) Profissional competente.

Luan começou a participar da organização de toda a empresa, apresentando uma performance acima da média. Iniciou a elaboração de várias normas, padronizando para todas as filiais, operações até então feitas de maneiras diferentes. Também se observava uma habilidade importante de Luan na organização de áreas problemáticas. Iniciou-se um período de trabalho para Luan em áreas que necessitavam de organização. Como havia várias áreas nessas condições, Luan acabou por conhecer quase toda a empresa. Essa experiência seria definitiva em sua carreira: “Eu acabei aprendendo a empresa em detalhes”. Luan considera os eventos aqui citados como os mais importantes para definição de sua identidade profissional: “(...) é aqui que eu aprendi efetivamente a lidar com os processos, com as pessoas, com a hierarquia, com a política, etc”.

10) Gestor iniciante.

Nessa época deu-se início a forte expansão do mercado brasileiro e a empresa onde Luan trabalhava tornou-se um comprador voraz de outras organizações. O presidente da empresa optava por colocar em postos

chaves, das empresas adquiridas, pessoal de sua confiança, “de seu time”, e Luan considerava-se integrante desse time: “e eu era uma das pessoas do time dele”. Luan também aprendeu com o presidente dessa empresa que junto com a responsabilidade deveria também receber a autoridade, pois, caso contrário, não seria justo: “você não pode dar a ninguém responsabilidades se não der autoridade, tem de dar as duas coisas junto”. O presidente da empresa também era reconhecido por possuir uma ótima visão de longo prazo, como observado com admiração por Luan: “(...) e também me ensinou a ver daqui a dez anos como se fosse amanhã cedo”.

11) Gestor criativo.

Quando Luan ainda era supervisor, da matriz da empresa, foi indicado para administrar outras duas matrizes centrais de empresas recém adquiridas. Então, ele desenvolveu um novo sistema para substituir, até então insubstituíveis, fichas de atendimento ao cliente. Essas fichas eram somente uma senha que o cliente trocava pelo atendimento a receber, quando entrava na filial. Após cerca de trinta ou quarenta minutos, seu número era chamado e ele dirigia-se ao balcão para receber o atendimento solicitado. “Eu havia desenvolvido um projeto para o cliente levar sua necessidade direto ao balcão de atendimento”. Após alguns testes, este sistema foi então adotado e é utilizado até os dias de hoje.

Mas não foi fácil, pois nessa época a área mais importante dessa empresa, e de várias outras, era a hoje extinta, O&M, organizações e métodos, que realizava todos os estudos para qualquer alteração de fluxo necessária. “Os caras (de O&M) queriam derrubar meu projeto de qualquer jeito” (grifo do autor). Luan conta que acabou perdendo a paciência e quase o emprego: “(...) um dia houve um grande desentendimento entre nós, e fui embora para casa”. O presidente da empresa foi informado da situação, conversou com Luan, quando o orientou a evitar esse tipo de desentendimento, e mandou implantar seu projeto imediatamente.

12) Gestor persistente

Luan foi sendo promovido e chegou a diretor da empresa ainda muito jovem, com vinte e nove anos. Luan, hoje, considera fundamental para seu sucesso profissional sua persistência: “o fator que eu considero fundamental (para o sucesso da carreira) foi que eu nunca desisti de um projeto” (grifo do autor).

13) Gestor estratégico.

Luan também menciona seu interesse em estudar estratégias para resolver suas dificuldades, como outro fator preponderante de seu sucesso. Cita que desenvolveu essa habilidade quando, ainda na adolescência, era obrigado a negociar com seus irmãos, do segundo casamento de sua mãe biológica, sobre vários assuntos: “como eu sabia a posição deles eu poderia jogar conforme meus interesses. Isso eu aprendi lá atrás e foi isso que eu fiz na empresa”.

14) Gestor competente.

Luan também passou por situações difíceis em sua carreira. Por duas vezes foi ameaçado de demissão e acabou livrando-se devido ao bom relacionamento com algum superior hierárquico. Em uma discussão com um diretor de outra área que não a sua, chegou a dizer: “(...) ele (diretor) falou: o dia que você trabalhar comigo eu te ponho na rua! Eu respondi: o dia que eu trabalhar com você, vou ser seu chefe!” (grifo do autor). Certa ocasião esse diretor foi transferido para a área onde Luan trabalhava como gerente e, conseqüentemente, seria seu novo chefe. Luan então conseguiu uma transferência imediatamente: “(...) não trabalhei com ele nem um minuto, para honrar o que eu havia dito”. Luan credita sua sobrevivência nessa organização devido à sua capacidade de aproveitar as poucas

oportunidades que surgem ao longo de qualquer carreira: “(...) eu nunca quis ser cinco por cento melhor que o segundo colocado, eu sempre quis ser cem por cento melhor que o segundo colocado”.

15) Gestor leal

A lealdade sempre foi condição principal para Luan formar e administrar suas equipes: “(...) o meu tema principal é lealdade recíproca, eu não consigo trabalhar com ninguém que considero desleal, e não consigo ser desleal com ninguém”. Além de exigir lealdade, Luan procurava demonstrar um sentimento de proteção para com seus funcionários de confiança: “(...) na minha vida toda, eu sempre assumi que os erros eram meus, nunca encontrei ninguém para ser bode expiatório sobre o que estava errado, (...) eu nunca tive segredos com a minha equipe, eu sempre dividi com elas”.

16) Gestor líder

Luan menciona sua condição de gestor líder e não administrador, pois sempre procurou proteger as pessoas-chave de sua equipe em detrimento de ordens da alta administração, quando essas se apresentavam contraditórias ao interesse da atividade principal. “Hoje as empresas estão com esse problema, as pessoas estão jogando para baixo as decisões, quando acerta é o chefe que acerta, quando erra, é o cara de baixo que errou”.

Chanlat (2007) ressalta que nos meios da administração, busca-se habilidades técnicas dos dirigentes em detrimento das qualidades humanas. Quando os gestores procuram defender-se e culpar seus subordinados por alguma irregularidade ocorrida, passam a ser vistos pela equipe como representantes da administração, o chamado gestor administrador, distanciando-se de sua equipe. Contudo, o gestor líder, apresenta-se

próximo de sua equipe, preocupado com a satisfação geral e, principalmente, com a individual. “(...) numa empresa de serviços, quem está na ponta da linha, quem está com o cliente na frente, este cara é a chave de seu negócio”. Esse líder deve ser capaz de “filtrar” as determinações superiores evitando ao máximo o descontentamento de sua equipe: “(...) e então você tem que segurar o que vem de cima”.

17) Gestor preterido

Em sua carreira, Luan também enfrentou situação onde foi preterido. Quando ocorreu uma indicação para assumir uma diretoria que atendia clientes economicamente privilegiados, então uma área de destaque na empresa, Luan não foi aprovado pelo conselho da empresa: “(...) foi anunciada a minha eleição e depois o conselho não ratificou, porque um cara foi lá e disse: esse cara vai ser diretor dessa área? Eu nunca o vi no Harmonia (clube da alta sociedade paulistana), eu nunca o vi no Paulistano (idem), eu nunca o vi em festas na alta sociedade, como é que ele vai ser diretor dessa área se ele não é da alta sociedade?”. Luan também aponta outra situação onde ele considera que foi preterido, agora para um cargo imediatamente acima de seu cargo final na empresa.

Após trabalhar exaustivamente em um projeto, por cerca de seis meses, e após apresentá-lo, ouviu que as propostas não seriam aceitas. Luan então solicitou uma explicação e não foi atendido: “Esse fato ocorreu em uma reunião muito tensa, que acredito ter sido o principal motivo de eu não ter conseguido outras promoções”. Até a sua aposentadoria, Luan permaneceu no mesmo cargo. Conforme observado por Chanlat (2007), no nível de executivos é comum se valorizar a obediência e a submissão. Ele pergunta: “Que tipo de intercâmbio, de troca sincera pode haver em tal contexto?” (p.138).

18) Gestor humanista

Luan é contrário à gestão somente pelo cargo, isto é, gestores, geralmente administradores, que apresentam o cargo antes do próprio nome: “(...) um administrador que coloca o cargo bem claro, que é um bajulador incompetente, que faz o que o chefe manda, (...) ele vai pisar na equipe, ele vai bater na equipe, quando errar, é a equipe que vai errar, quando acertar, é ele quem vai acertar”. “Na verdade, os gerentes tem alguma noção da situação de seus subordinados e do sofrimento deles” (DEJOURS, 2007, p.53).

Luan defende a gestão participativa como forma principal de humanizar a relação entre chefes e subordinados: “(...) ao trabalhar em equipe, você tem que doar o que você sabe, e aceitar parte do que elas (integrantes da equipe) sabem” (grifo do autor). “Não é só valorizar o profissional, é fazer com que ele faça parte do projeto”. Conforme Dejourns (1999) é uma dificuldade dos administradores, devido à deficiência das escolas de administração de empresas, saber escutar, condição essencial para bem administrar pessoas.

19) Aposentado

Luan após a aposentadoria, com uma ótima renda mensal proveniente de sua previdência complementar e uma condição financeira excelente, devido ao acúmulo realizado, com sabedoria, durante toda a sua carreira, demonstra interesse em contribuir para a solução de problemas de meio ambiente e de caráter social; “(...) vou por a minha fazenda em nível de primeiro mundo com relação ao meio ambiente”, “(...) surgiu uma oportunidade, talvez eu vá aceitar, de presidir uma entidade que vai formar mão de obra para organizações”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desde o início da formação de nossa identidade profissional, desenvolvemos um interesse nas relações pessoais que envolvem o mundo do trabalho. Tratam-se de relações especiais, exclusivas, diferenciadas, que só existem no ambiente profissional e, portanto, se diferenciam das demais relações que possuímos, embora algumas vezes essas relações se misturem, por exemplo, quando desenvolvemos uma grande amizade com um colega de trabalho. Essa relação passa então a coexistir no nosso mundo do trabalho e no nosso mundo pessoal.

Dentro das relações que existem no mundo do trabalho, desenvolvemos particular interesse pela relação chefe/subordinado ou, como é identificada atualmente, gestor/colaborador. Como trabalhamos profissionalmente desde 1977, presenciamos esta mudança de nomenclatura. Fugindo da tentação da discussão semântica, a relação entre os papéis de chefes/gestores e de subordinados/colaboradores é o que motivou-nos a realizar essa pesquisa. Os diferentes comportamentos e maneiras de gestão também representaram um papel fundamental para a escolha do tema desse trabalho.

Conforme abordamos no capítulo 1 desse trabalho, a construção da identidade, recebemos constantemente ao longo de nossa existência, influências do meio social e, simultaneamente, influenciemos esse meio. Trata-se de uma via de mão dupla onde trocamos estímulos constantes com quem nos cerca e também afetamos essas pessoas com nossas respostas. Essas constantes relações alteram também nossa identidade, conforme Ciampa (2001), sofremos uma constante metamorfose.

Como já mencionado, as relações envolvendo os gestores e seus colaboradores, possuem uma dimensão muito interessante para nós, talvez porque tenhamos desempenhado os dois papéis e as respostas aos estímulos sejam muito diferentes de pessoa para pessoa, ou porque

tenhamos vivenciado relações extremadas, tanto para o lado bom, aquele que nos conduz a felicidade e alegria, como para o lado ruim, que nos leva a tristeza e a raiva.

Esse interesse nessa relação, somado às informações colhidas no capítulo 1, não seriam suficientes sem o estudo da história do trabalho, apresentado no capítulo 2, e as observações verificadas no capítulo 3, sobre o mundo do trabalho atual e as formas de gestão mais valorizadas da chamada gestão pós-moderna.

Após iniciar esta pesquisa, com a intenção de estudar a relação entre gestores e seus colaboradores, deparamo-nos com o conceito de identidade e, conseqüentemente com o conceito de identidade profissional. Posteriormente, buscamos esclarecer os conceitos: papel e personagem, fundamental para o entendimento desta pesquisa. Nesta altura da pesquisa ficou determinado qual seria a questão a ser respondida: existem fatores, e quais seriam, que influenciam a formação do papel de gestor e a sua identidade profissional?

Como mencionado na Introdução deste trabalho, procuramos um gestor experiente e reconhecido, isto é, respeitado pelos seus pares, pelo seu trabalho ao longo de vários anos. Legítimo representante e totalmente integrado à filosofia capitalista, que é a filosofia de trabalho mais adotada no mundo ocidental. Quem melhor se enquadra nas regras citadas que um diretor de uma grande empresa, recém aposentado e com uma carreira de sucesso? Em nossa opinião, ninguém.

Realizamos então uma entrevista semi-estruturada com o profissional escolhido e, para nossa surpresa, essa primeira entrevista mostrou-se extremamente rica e abrangente, determinando assim a imediata passagem para a próxima fase do trabalho: a interpretação das informações colhidas visando o processo de formação da identidade profissional do participante, baseado na análise de sua trajetória profissional.

O sujeito escolhido para este trabalho de pesquisa, que identificamos como Luan, é emblemático. Emblemático porque se trata de uma figura simbólica, representando o gestor, na total acepção da palavra.

Na análise de sua trajetória profissional, muitas vezes nos deparamos com fatos de sua infância e adolescência, marcantes para a formação de sua identidade profissional e o respectivo papel de gestor. Adiante, destacaremos os princípios utilizados por Luan em sua forma de gestão e os fatos, já narrados no capítulo 5, que originaram tais características e suas alterações.

A análise de sua trajetória profissional, muitas vezes recorrendo ao seu passado, até a sua infância quando necessário, nos conduziu à compreensão de como ocorreu o processo de formação da identidade profissional de Luan, através dos papéis presentes em sua vida, mas particularmente, das diversas personagens que foram se constituindo, e se alterando, a partir dos obstáculos enfrentados durante sua vida.

Luan apresenta-se inicialmente como uma criança excluída, entregue pela mãe biológica, quando ainda bebê, para uma outra família ser responsável pela sua criação. Inicialmente esse serviço seria remunerado, mas posteriormente, sua mãe biológica, não conseguindo recursos suficientes, foi obrigada a doar seu filho para a outra família. Esse processo, que poderia deixar seqüelas negativas importantes em Luan, representou um importante passo para sua autonomia.

Luan aprendeu desde muito cedo que não poderia contar com ninguém para sua sobrevivência e desenvolvimento. O que Berger e Luckmann (2005) identificam como socialização primária, no caso de Luan, foi realizada por uma família diferente da biológica e sem a participação de outras crianças, o que pode ter contribuído para sua precoce emancipação, pois conforme seu depoimento, os outros filhos de sua mãe adotiva eram adultos, quando ele ainda era uma criança. Luan pela primeira vez sentiu-se uma criança incluída, amada, protegida, cercada por adultos.

Devido às boas condições financeiras de seus irmãos adotivos, Luan, desde pouca idade, possuía parâmetros altos em termos de patrimônio e nível de vida. Fazenda, barco, casa de praia, carro importado, tornaram-se parte importante de sua infância, tornando-o então uma criança desejosa. Sua mãe adotiva procurava lembrá-lo de que ele não possuía nada, teria que lutar para conseguir bens e uma situação privilegiada em sua vida. Fato bastante relevante para nós é saber que Luan, apesar de não ser mencionado na entrevista, possui atualmente uma valiosa fazenda, no interior de São Paulo, uma linda casa de praia no litoral norte de São Paulo, já foi proprietário de um barco, possuiu automóvel importado, além de vários imóveis. Seus desejos infantis se realizaram ao longo de sua trajetória profissional.

Quando Luan completou doze anos de idade, sua mãe adotiva faleceu. Luan retornou a viver com sua mãe biológica, que estava novamente casada e tivera outros filhos, provenientes do primeiro casamento do seu atual marido. Luan ficou abalado com as diferenças e com o método de criação dos filhos. Surge então o personagem jovem surpreso. Ele comenta que nesta família era “cada um por si e o resto que se dane!”. Cabe ressaltar que Luan menciona com admiração um tio que pertencia ao partido comunista e que, devido as suas idéias de esquerda, sofreria perseguição e muitos problemas, mas não abandonava suas convicções. Essa maneira do tio em manter posição influenciou Luan em sua trajetória profissional. Entre suas características, está a maneira como defende ferozmente suas idéias e desejos no mundo do trabalho.

Na mesma época da mudança de família, Luan então com doze anos de idade, iniciou a formação de sua identidade profissional. Devido à situação reinante em sua nova família, Luan decidiu “trabalhar e buscar sua independência financeira,” trata-se do surgimento do personagem jovem independente. Nesta fase surge outra influência em seu futuro como gestor. Luan realizava diariamente um trabalho que inicialmente lhe envergonhava, perante seus colegas de escola, seus pares então. Ele lavava o chão de uma loja muito próxima a sua escola. Aprendeu que qualquer trabalho deve

ser realizado, sem medo, trabalho é trabalho. Como gestor, Luan apresenta uma disposição incomum para a realização de qualquer tarefa, por pior que seja. Esta característica foi imprescindível para a sua realização profissional, conforme veremos adiante.

Aos quinze anos de idade ocorreu um fato que marcaria o futuro gestor de forma importante, Luan resolveu bancar suas despesas e pagar um tipo de aluguel para seu padrasto. Essa situação forçou sua emancipação da família e definitivamente introduziu Luan no que Berger e Luckmann (2005) definem como socialização secundária. Luan afirma que foi sua atitude mais sábia, passando a ser responsável pelos seus atos. O gestor Luan apresenta uma característica ligada a este fato, a independência em relação aos seus superiores. Sua forma de gestão, demonstra uma incomum distância da presidência da organização, dentro do possível, várias vezes ficamos com a impressão de ser uma ilha dentro da organização, uma área independente, apesar de seguir as diretrizes gerais.

Luan foi um jovem profissional bem sucedido. Aos dezessete anos realizou um ótimo trabalho em uma loja, que acabou falindo, apesar dos constantes alertas que ele fazia ao proprietário, meio desligado quanto à lucratividade das operações. Luan desenvolveu então um outro aspecto de forma de gestão: não realizar nenhuma operação em que não se obtenha lucro. Hoje sabemos que Luan acabou chegando a organização perfeita para seu perfil profissional, uma grande empresa.

Nesta mesma fase aconteceu um fato que determinou a característica profissional de Luan chamada de grande controle de custos, não esbanjar seu dinheiro nem o dinheiro da organização onde você trabalha. Devido a um fato não previsto, Luan ficou desempregado alguns meses, enquanto aguardava sua incorporação ao exército brasileiro. Ele chegou a passar fome, por ser obrigado a pagar mensalmente o aluguel combinado ao seu padrasto e de tanto andar procurando emprego, com sapatos furados, adquiriu um calo em cada sola dos pés. Calos que, segundo ele, possui até hoje.

No exército, o jovem militar Luan desenvolveu, o que se tornaria condição obrigatória para todos os seus colaboradores no futuro, o completo respeito a hierarquia. Luan também observa que foi nessa época, no exército, que desenvolveu a habilidade de convencer outras pessoas a fazer determinada tarefa, mesmo contra a vontade. Nós acreditamos que essa característica, muito valorizada no mundo do trabalho, principalmente nas áreas comerciais e de marketing, é desenvolvida ao longo de toda a vida e não somente em uma fase.

Um novo papel, o de profissional. Luan, indicado por seu comandante no exército, iniciou sua carreira em uma grande empresa brasileira. Aparecia então a personagem profissional iniciante. Esse fato, mencionado na entrevista como sem muita importância, nos parece merecer algum destaque, pois essa indicação deve ser baseada em uma análise do comandante que verificou Luan possuir um perfil adequado ao trabalho a ser exercido naquela empresa. Essa avaliação tornou-se imprescindível para a formação da identidade profissional de Luan, o que nos apresenta uma situação independente de nossa autonomia.

Conforme mencionado anteriormente, Luan não dizia não para qualquer trabalho e acabou se destacando logo no início de sua atividade profissional. Começou a experimentar o sucesso e fez seu primeiro grupo de amigos. Devemos observar que sua trajetória profissional o levou a formar “o primeiro grupo de amigos”, conforme mencionado por ele, o que nos parece um pouco tardio.

Luan começou então a trabalhar em diversas áreas problemáticas da organização, desempenhando a personagem profissional competente. Não demorou e chegou a gestor. Gestor iniciante. Como gestor, Luan aprendeu inicialmente que não deveria determinar responsabilidades sem dar a respectiva autoridade, isto é, para cobrar antes deveria dar a condição para a realização da tarefa. Luan também apresentou uma criatividade acima da média para a solução de problemas, era o gestor criativo. Aliás, em nossa opinião, essa é a competência mais valorizada no gestor Luan: sua criatividade para a resolução de problemas. Já em sua opinião, Luan

acredita que o fator mais importante para o sucesso de sua carreira foi a sua persistência, “eu nunca desisti de um projeto”. É o gestor persistente.

Com vinte e nove anos de idade Luan chega ao cargo de diretor. Surgem então as personagens gestor estratégico e gestor competente para solidificar a sua carreira. Sua competência de estrategista, segundo ele, é iniciada quando, ainda jovem, aprendeu a negociar com seus irmãos adotivos, provenientes do segundo casamento de sua mãe biológica. Luan passou por situações difíceis em sua trajetória profissional, chegou a ser dispensado mas, segundo suas palavras, devido a sua competência e ao bom relacionamento com alguns de seus superiores, acabou sendo mantido na organização, até sua aposentadoria.

Também chama atenção, quando acompanhamos a narrativa de Luan, sua preocupação em parecer produtivo, ser uma pessoa produtiva. Essa necessidade de ser produtivo, iniciada, em nossa opinião, com a necessidade de pagar aluguel para seu padrasto e posteriormente na organização que trabalhou a maior parte de sua vida, é mantida mesmo na aposentadoria. Luan afirma produzir muito em sua fazenda, não sendo uma propriedade somente para o lazer.

Devido às suas experiências anteriores, Luan sempre cobrou lealdade de seus colaboradores e, conseqüentemente, sempre se apresentou como leal. O gestor leal.

Luan considera-se um gestor líder e não um administrador. Atualmente existem essas definições para determinar se um gestor é um líder ou um administrador. O gestor administrador seria indicado a tarefas operacionais, chefia de áreas burocráticas ou técnicas, enquanto o gestor líder seria mais indicado para gestão de equipes comerciais, marketing, produção ou serviços.

Devido à sua forma de gestão, Luan também enfrentou problemas, foi um gestor preterido. Ele, em determinado momento de sua trajetória profissional, discutiu severamente com um superior e entende que esse fato limitou sua trajetória ascendente, permanecendo no cargo de diretor até sua

aposentadoria. Para esclarecimento do leitor, observamos a existência de três níveis acima de diretor: diretor executivo, vice-presidente e presidente.

Ao longo de sua trajetória profissional, Luan desenvolveu a personagem gestor humanista. É o gestor preocupado com seus colaboradores, individualmente. O gestor deve demonstrar, e desenvolver, sua atenção com cada um de seus colaboradores, suas necessidades, suas dificuldades, nem que isso acarrete muito tempo e dedicação. Acreditamos que com a proximidade do final de sua carreira de gestor, sua identidade profissional tende a se tornar mais humanista, mais preocupada com aspectos sociais do que somente aspectos econômicos.

Chegou à aposentadoria e com ela um novo papel, o aposentado. Luan demonstra neste momento inicial de sua aposentadoria preocupações com o meio ambiente e com problemas sociais. Parece-nos uma clara tentativa de resgate de sentido para sua vida. Uma vez concretizado seus desejos de infância, materializados conforme sua condição e necessidades, chegou a hora de dar um sentido à sua existência e providenciar um legado social, além do já realizado legado material para a sua família.

Com a finalização de nossa pesquisa, chama-nos a atenção, primeiramente, a busca por autonomia desde muito jovem em Luan. Sua identidade profissional foi resultado desta sua busca por autonomia e conseqüentemente, sua construção pessoal. Posteriormente também fica claro o conceito de que identidade é uma construção que se faz ao longo do tempo e em que nada é definitivo, tudo está em constante processo de mudança, apesar de algumas vezes parecer cristalizado.

A formação do gestor Luan não começou quando surgiu o papel de gestor, ela inicia-se muito antes, na socialização primária e no início da formação de sua identidade profissional. Quando surge o papel, já existe uma bagagem adquirida ao longo da vida que vai influenciar as suas decisões. Decisões que continuam sofrendo influências ao longo de toda a sua trajetória profissional.

Outro aspecto importante resultante da análise da trajetória profissional de Luan é o resgate de sentido observado após a aposentadoria

de nosso participante. Um sentido para a vida pode nos preocupar em diversos momentos de nossa trajetória, dependendo de nossas prioridades e necessidades momentâneas. Resgatar esse sentido parece ser a atividade mais importante para Luan, neste momento.

Além das conclusões sobre a análise da trajetória profissional de Luan, cabe mencionar aqui outro aspecto muito importante que esta pesquisa apresenta: a necessidade urgente de humanizar o mundo do trabalho. Concordamos com Heloani (2007 (b), p. 134) quando afirma que “(...) as condições e a filosofia que determinam a hipercompetição é que devem mudar. Somente um efetivo processo de humanização do trabalho poderá fazer com que os “sintomas” dessa verdadeira doença retrocedam”.

Ficamos felizes com a realização, e principalmente, com a conclusão deste trabalho. Não tivemos a pretensão de esgotar o assunto nem generalizar os comportamentos aqui descritos a todos os gestores. Acreditamos ter feito o melhor, sabemos que aprendemos muito sobre o tema e que, para um biólogo pesquisando em psicologia, ficou bom.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARROS, J. D.. **O campo da história**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2005?

BAPTISTA, M.T.D.S. **Identidade e transformação**: o professor na universidade brasileira. São Paulo: Unimarco/EDUC, 1997.

_____. **Identidade profissional**: questões atuais. In: DUNKER, C.I.L, PASSOS, M.C. (orgs). Uma psicologia que se interroga: ensaios. São Paulo: Edicon, 2002, p.145-154.

BERGAMINI, C.W. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Psicologia aplicada à administração de empresas**: psicologia do comportamento organizacional. São Paulo: Atlas, 1982.

BERGER, P.L. e LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. 25ª ed. Petrópolis: Vozes, 2005.

CIAMPA, A.C.. **A estória do Severino e a história da Severina**: um ensaio de psicologia social. São Paulo: Brasiliense, 2001.

CHANLAT, J.F.(Coord.). TÔRRES, O.L.S. (Org. ed. bras.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 2007.

DAVEL, E., MELO, M.C.O.L. (Orgs). **Gerência em ação**: singularidades e dilemas do trabalho gerencial. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

DEJOURS, C. **Conferências brasileiras**: identidade, reconhecimento e transgressão no trabalho. São Paulo: Fundap, EAESP/FGV, 1999.

_____. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

FOUCAULT, M.. **Vigiar e punir: nascimento da prisão**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1987.

GOFFMAN, E. **Estigma**: notas sobre a manipulação da identidade deteriorada. Rio de Janeiro: LTC, 1988.

GOUNARIS, A.V.B. **Identidade e trabalho, estabelecimento e ruptura de vínculos profissionais**. São Paulo: Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade São Marcos, 2006.

HABERMAS, J. **Para a reconstrução do materialismo histórico**. São Paulo: Brasiliense, 1983.

HARVEY, D. **Condição pós-moderna**. São Paulo: Loyola, 2007.

HELOANI, R. **Gestão e organização no capitalismo globalizado**: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho. São Paulo: Atlas, 2003.

_____, LANCMAN, S. Psicodinâmica do trabalho: o método clínico de intervenção e investigação. **Revista Produção**. São Paulo, v.14, nº3, 2004.

_____, CAPITÃO, C.G. **A identidade como grupo, o grupo como identidade**. Revista Aletheia. Canoas, n.26, p.50-61, jul./dez. 2007.

(A) _____. **Formulações gerais sobre o objeto de pesquisa em psicologia: estudo de caso**. In: MATIAS, M.C.M., ADIB, J.A.D. (orgs). Sociedade em transformação: estudo das relações entre trabalho, saúde e subjetividade. Londrina: Eduel, 2007, p. 19-35.

(B) _____. **Uma reflexão sobre a ausência de saúde moral**. In: MATIAS, M.C.M., ADIB, J.A.D. (orgs). Sociedade em transformação: estudo das relações entre trabalho, saúde e subjetividade. Londrina: Eduel, 2007, p. 125-138.

_____, FREITAS, M. E., BARRETO, M. **Assédio moral no trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

KAHHALE, E.M.P. (orgs). **A diversidade da psicologia: uma construção teórica**. São Paulo: Cortez, 2002.

KOLYNIK, H.M.R. **Identidade e corporeidade: prolegômenos para uma abordagem psicossocial**. Tese (Doutorado em Psicologia Social) – PUC, São Paulo. 2002, 180 p.

LAPIERRE, L. **Interioridade, gestão e organização da realidade psíquica como fundamento da gestão**. In: CHANLAT, J.F. (Coord.). TÔRRES, O.L.S. (Org. ed. bras.). O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1993. Volume II, p. 254-268.

MAZARO, R.E **A identidade do docente universitário entre o público e o privado**. Dissertação (Mestrado em Psicologia)-UNIMARCO. São Paulo, 2008. 127 p

MINAYO, M.C.S. (org) **Pesquisa Social – Teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2003.

O'DONNELL, K.. **Endoquality: as dimensões emocionais e espirituais do ser humano nas organizações**. Salvador: Casa da Qualidade, 1997.

ROGERS, C. R. **A pessoa como centro**. São Paulo: EPU, 1977.

ANEXO 1 TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

(Decreto nº. 93.933 de 14/01/1987 – Resolução CNS nº. 196/96)

Este formulário de consentimento tem por objetivo informar-lhe sobre o que se trata a pesquisa, bem como obter sua autorização explícita para realizá-la. Espera-se, através deste dar-lhe uma idéia básica sobre a pesquisa e o que sua participação envolverá. Se você deseja mais detalhes sobre algo mencionado aqui ou informações não incluídas, sinta-se à vontade para perguntar. Por favor, leia cuidadosamente este formulário e as informações aqui contidas.

Título Provisório: A Formação do Papel de Gestor na Identidade Profissional.

Tema: A construção do papel de gestor, da identidade profissional, sua trajetória e quais aspectos foram relevantes dentro desse desenvolvimento.

Objetivos: Identificar as influências na identidade profissional de um gestor.

Aluno pesquisador: Cláudio Bettini

Pesquisador Responsável: José Roberto Montes Heloani

Instituição: Universidade São Marcos–Programa de Pós-Graduação em Psicologia.

Procedimentos a serem utilizados: Entrevista semi-estruturada, gravada, transcrita e analisada, realizada em 11 de maio de 2007.

Riscos ou Desconfortos: A qualquer momento o entrevistado poderá deixar de responder a alguma questão ou mesmo solicitar o encerramento da entrevista.

Sigilo: O nome e dados de identificação dos participantes da pesquisa serão mantidos em absoluto sigilo, bem como o da instituição que pertencem. Todas as informações obtidas na pesquisa serão utilizadas apenas para análise científica dos dados e em caso algum os nomes dos participantes constarão das eventuais publicações.

Consentimento: A assinatura neste formulário indica que você leu e entendeu as informações aqui contidas, que você concorda em participar da pesquisa e que concorda com a divulgação/publicação dos resultados da pesquisa em congressos, publicações científicas, livros, etc. Neste caso serão tomados cuidados éticos em relação ao sigilo de sua identidade, bem como dos demais dados confidenciais. Comprometemos-nos a divulgar-lhe os resultados da pesquisa. Você é livre para recusar-se a responder a itens específicos ou questões durante a entrevista. Sinta-se livre para pedir explicações ou esclarecimentos a qualquer momento durante a pesquisa. Se você tem outras questões, dúvidas com relação a esta pesquisa, por favor, pergunte-nos.

Assinaturas

Pesquisador Responsável

Aluno Pesquisador

Participante

CPF:
Tel:

CPF:
Tel:

CPF:
Tel:

ANEXO 2 CONSENTIMENTO

Eu, _____ RG _____, abaixo assinado, concordo livremente em participar da pesquisa: A Formação do Papel de Gestor na Identidade Profissional.

Fui devidamente informado e esclarecido pelo pesquisador Cláudio Bettini sobre a pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação.

Foi-me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade.

Autorizo que dados possam ser utilizados na elaboração de textos para publicação.

Declaro que recebi uma cópia do presente termo de consentimento.

São Paulo, 11/Fevereiro/2009

PARTICIPANTE DA PESQUISA:

Nome Completo:

Assinatura: _____

Telefone para eventuais contatos: _____

Data: ____/_____/____

Pesquisadores:

Pesquisador Responsável

José Roberto M. Heloani

CPF:

Tel:

Aluno Pesquisador

Cláudio Bettini

CPF:

Tel:

APÊNDICE 1 ROTEIRO DA ENTREVISTA

- 1) Como foi sua vida antes do início de sua carreira profissional?
- 2) Essa empresa cresceu?
- 3) Você foi promovido muito cedo? Com quantos anos você foi promovido a executivo de primeiro escalão?
- 4) Que processos você considera, foram decisivos para o seu sucesso?
- 5) A alta administração sempre o considerou como um ótimo gestor ou houve algum episódio crítico na sua carreira?
- 6) Gostaria que você falasse um pouco sobre como foi a gestão de pessoas durante esse quarenta e três anos de carreira e qual foi a visão de seus subordinados sobre a sua gestão?
- 7) Gostaria que você comentasse sobre como lidou com o efeito sanduíche, isto é, quando você recebe pressão de cima, da alta administração, e de baixo, dos seus colaboradores. Como tratou essas situações?
- 8) Uma organização moderna, em qualquer lugar do mundo, é um representante da sociedade capitalista, e seus executivos representam esse sistema. Como, na sua função, procurou humanizar a relação com a sociedade sendo obrigado a apresentar resultados a qualquer custo?
- 9) Agora com a aposentadoria (tem 62 anos de idade), o que você pensa sobre o futuro?

APÊNDICE 2

TRANSCRIÇÃO INTEGRAL DA ENTREVISTA DE LUAN

Entrevista realizada em 11/05/2007

Pesquisador: Como foi sua vida antes do início de sua carreira profissional?

Entrevistado: Minha mãe e meu pai se separaram quando eu tinha 3 meses de idade, minha mãe era uma pessoa muito simples e não sobrou nenhuma alternativa para ela a não ser trabalhar em uma fábrica, 12 horas por dia para poder ganhar dinheiro para poder sustentar a ela e a mim. Então, nessa transformação da vida dela eu terminei indo morar de pensionista, uma criança pensionista, na casa de uma senhora que cuidava de várias crianças. Ela tomava conta de 8 crianças, uma senhora italiana. As mães tinham que trabalhar, só que naquela época, uma mulher trabalhar, 1945, 46, 47, 48, era um negócio difícil como uma mulher se desquitar em 1954. Era um tabu uma mulher trabalhar fora, a indústria não tinha todas essas leis trabalhistas, trabalhavam-se 12, 13 horas por dia e por produção.

A verdade é que minha mãe não conseguia ganhar dinheiro para pagar integralmente a minha pensão, eu virei então filho dessa senhora italiana. Ela foi ficando mais velha, liberando esse problema das crianças, e fiquei só eu de criança lá. Lá tinha todos os filhos maiores com 26, 28 anos e eu era um molequinho de três, quatro anos que estava na família, eu era paquerado por toda a família e virei filho da família. Aliás, se você perguntar qual é a minha família, embora eu tenha a minha família biológica, a minha família mesmo é ela, ela que fez. E essa senhora tinha uma coisa que eu achava fantástico, era uma italiana, simples, mas tinha uma sabedoria impar, e eu digo que o eixo central do que eu faço hoje foi devido a isso. Ela tinha uma filha que era casada com o administrador de uma fazenda em Andradina, tinha um filho que havia ido muito bem na indústria, e que tinha uma casa no

Guarujá, naquela época, e que tinha um barco, imagina, naquela época você ter um barco!

Ela dizia, você estuda, tire notas acima de 7,5 que você vai passar as férias na fazenda, mas era na casa do administrador da fazenda, não do dono. E na fazenda, eles para me agradar, diziam: este aqui é o cavalo do Luan, esta aqui é a vaca do Luan. Então havia a vaca gemada que era minha, havia o cavalo camurça que era meu, essas coisas todas. E eu então comecei a montar a minha vida, achando que eu ia ser fazendeiro, que ia ter casa na praia, que eu iria ter carro, avião, essas coisas. Minha mãe me chamava e, sempre que eu contava essas histórias de criança de seis anos, sete anos, ela falava: olha filho, a primeira coisa que você tem que aprender é o seguinte, lutar todos os dias pelo que você quer, e segundo, saber que Deus reservou para você o que é teu. Então tem coisas que você não vai conseguir, pode ser que você não consiga nada, mas o meu conselho é que lute todos os dias pelo que quer. Se for uma coisa boa para você e boa para o mundo, lute todos os dias.

Ela morreu quando eu fiz 12 anos de idade, em 1956. Então eu fui morar com a minha mãe que havia contraído o segundo matrimônio. Só que com a minha mãe biológica esses conceitos de lutar, trabalhar, de pensar no mundo, de pensar na família e tal, não eram bem constituídos, eram cada um por si. Está certo, aí eu tive a primeira grande experiência da minha vida que foi sair de uma família totalmente bloqueada, que um era a favor do outro, que um lutava pelo outro, que um lutava pelo outro, para uma família que veio de vários casamentos, o meu padrasto vinha de dois casamentos com filhos e, minha mãe me trouxe de outro casamento, ali começou a ocorrer uma grande disputa política dentro de casa entre os filhos. E aí eu comecei a aprender a ser habilidoso politicamente, aí que eu tive que no meio de sete ou oito pessoas, sozinho, eu comecei com doze anos de idade aprender a viver com essas posições opostas quanto à cultura, quanto à técnica, quanto à sinceridade, lealdade, tal, pois eu tinha vindo de um lugar onde era tudo meio protegido, era um por todos e todos por um, era mais ou menos mosqueteiros, e vim para um lugar que era cada um por si e o resto que se dane.

Então essa mudança com treze anos de idade e tal, eu vim de um lugar que eu também participava das decisões, nós sentávamos em família e tomávamos decisões colegiadas. Nós tínhamos na nossa família uma pessoa do partido comunista que era o segundo homem do partido comunista no Brasil, e ele era preso a cada quinze dias, e a cada vez que ele voltava da prisão ele sentava com a gente e ele dizia por que ele era comunista, porque ele achava que o socialismo era bom e porque ele havia sido preso, e porque ele não mudaria e continuaria sendo preso. Ele defendia a sua posição politicamente, e isso me deu o que, na minha personalidade? Defender o seu ponto de vista ao extremo, mesmo que te prendam, que te matem, essas coisas todas. Essas coisas fizeram com que eu tivesse essa idéia bastante forte de trabalhar em conjunto, essa idéia de defender meus pontos de vista, os meus sonhos, diuturnamente, se uma coisa deu errado começar de novo.

Minha mãe me ensinava, se deu errado não se preocupa, você que errou, procure onde você errou, corrija e vá em frente. Ela sempre me ensinou que quando uma coisa dava errado o erro era meu, não era o mundo, um pouco diferente da casa da minha mãe verdadeira. Isso foi um choque. E aí então eu fui morar com a minha mãe e havia esse clima difícil, então decidi que tinha que trabalhar, que eu teria a minha autonomia econômica e financeira. Então arrumei um emprego com doze anos de idade. Esse emprego que eu arrumei, para quem queria ser fazendeiro, ter barco na praia, queria ter avião, etc, era de lavar o chão de uma loja, era office-boy e o meu primeiro expediente era o de lavar o chão de uma loja, e lavar o chão na rua a quinhentos metros de meu colégio, onde todos os meus amigos me viam lavar o chão, aquilo para mim era uma vergonha. Então eu entrava às seis da manhã para quando eu estivesse limpando a loja meus amigos não vissem. Eu aprendi uma outra coisa, a não ter medo do trabalho, é trabalho, você tem que fazer.

Trabalhei nesta loja como contínuo, entregador de fogão, entregador de geladeira, depois passei a ser cobrador da loja, depois fui para o escritório como faturista, faturar duplicatas. Aprendi datilografia em uma máquina velha que existia lá no fundo da loja, bem velha que você batia e as letras

ficavam presas, aprendi e acabei vindo para o escritório. Trabalhei no faturamento, depois passei a ser responsável pelo caixa, depois pela cobrança, e depois eu passei a ser subgerente da loja com dezessete anos de idade, cinco lojas. Eu fazia as promoções, os preços, os cartazes para por na porta, arrumava a loja, etc. O dono da loja era um italiano chamado A., um cara fantástico, um cara dinâmico, mas que não fazia contas, entrava em um negócio de cabeça, dava lucro bem, dava prejuízo ele assumia, e eu sempre discutia com ele que teria que fazer só a parte que dava lucro, a outra parte não. Ele não queria saber, ele queria ganhar mercado a qualquer preço, e ele quebrou. Em um determinado momento, um grande fornecedor de bens duráveis me observava trabalhando no caixa, fazendo promoção, recebendo clientes, etc. Ele disse Luan você tem que trabalhar comigo. Ofereço-te duas vezes e meia. Então eu acabei indo para a lá, mas fiz um acordo, caso eu servisse ao exército eu sairia da empresa. E ai realmente eu terminei servindo ao exército. Eu fui ao meu empregador e, conforme havia combinado, pedi demissão. Quando eu pedi demissão, porque eu iria me apresentar em março, foi transferida a apresentação para setembro. E agora? Existe um detalhe que eu ainda não contei, que é quando eu fiz quinze anos, meu padrasto, que eu dava o meu salário, e ele me devolvia uma nota de dez e ficava com o restante, os filhos eram fonte de renda para a família. Quando eu fiz quinze anos eu disse: olha amigão eu fui ali, vi uma pensão, custa trinta, com roupa lavada, é do lado de meu trabalho, não gasto nada de condução, então vou ficar com o meu salário e te dou trinta em casa. Então você pode ir embora, ele disse. Então eu vou embora. Fui lá fazer a minha mala e minha mãe veio chorando, uma confusão enorme. Está bom, você vai ser o único que vai pagar trinta em casa, mas todos os seus problemas são seus, se você ficar doente, se você for preso, se você roubar, qualquer coisa que acontecer de ruim para você, você que vai arcar. Se você for casar, não conte que eu vou dar móveis, que eu vou dar casa, nada, é tudo por sua conta, e eu topei a parada. Essa foi uma das coisas mais sábias que aconteceram na minha vida, eu ter assumido essa posição, eu vou contra tudo e contra todos, foi a coisa mais sábia que eu fiz na minha vida. Porque eu passei a assumir a responsabilidade integral pelos meus

atos, eu tive que passar a pensar muito no que eu iria fazer, porque não teria papai para socorrer, meu padrasto não me socorreria mesmo.

Quando eu fui para o exército eu fiquei desempregado seis meses, pois ninguém vai contratar um cara que está para servir ao exército. Então eu fiz tudo que foi teste e cursos, sempre muito bem avaliado, porém ouvia que deveria voltar após o exército. Para você ter idéia, eu tinha uma reserva de dinheiro, mas cheguei a passar fome nesses seis meses. Minha renda foi embora, eu tinha que dar os trinta em casa, conforme o acordo. No dia certo eu era cobrado, cheguei a passar fome. Eu lembro que de tanto procurar emprego, meu sapato furou as duas solas, eu punha jornal, e eu tenho dois calos nas solas de meus pés até hoje, porque eu andava com o sapato furado, procurando emprego, eu fazia os testes, fazia tudo. Fui então vender ações de uma empresa de produtos de limpeza de porta em porta, no Brás, imagina vender ações em 1962, 63, vender para os italianos do Brás, ações de porta em porta. Eu falava o que era ação e o pessoal não sabia nem o que era emissor! Foi um período bastante difícil. Entrei no exército, fiz o curso de cabo, me graduei em primeiro lugar, aí passei a ganhar vinte e sete mil por mês, imagina, para quem estava passando fome, vinte e sete mil era um dinheirão. Então no exército eu aprendi duas coisas, eu era um cara estruturadinho, cabelinho arrumado, sapato lustradinho, perfume no lenço, etc. Fui para o exército e tive que me defrontar com uma tropa terrível, vários sargentos e suboficiais na revolução foram presos, e como eu era o cabo com maior nota, eu era obrigado a dar serviço de suboficial, de sargento de dia, porque quase todo mundo estava respondendo inquérito policial militar, então aprendi uma enormidade. Mas eu aprendi no exército uma coisa que é muito importante na vida das pessoas, a hierarquia. Você tem uma hierarquia, você tem que se submeter a uma hierarquia e você respeita uma hierarquia para baixo e para cima.

O exército me ensinou isso muito bem, e eu mudei, tanto é que no ano seguinte quando a tropa incorporou, eu era o único cabo respeitado por toda a bateria. Eu entrava em serviço, os cento e trinta e oito soldados me reverenciavam, me obedeciam, não dava alteração, não tinha encrenca. Eu tinha toda aquela molecada me respeitando e eu tinha apenas um ano a

mais que eles. Teria que ter então habilidade para conversar com as pessoas, habilidade para convencer as pessoas, para poder exigir, porque no exército ninguém quer fazer. Acho que esse conjunto de fatores desde a minha mãe, até minha auto-independência, até o exército, aonde eu cheguei meio almofadinha, meio mauricinho, e saí totalmente estruturado.

Para você ter idéia, o deslocamento da unidade para exercício de tiro, eu que organizava todo o deslocamento, eu que definia munição, a comida, etc. Eu era adorado pelo meu comandante. Um dia meu comandante foi a uma grande empresa, onde era amigo do chefe do departamento de recursos humanos, e em um jantar, foi dito que essa empresa seria uma das maiores do país e perguntaram: quem que você tem no exército que poderia indicar para trabalhar conosco, pois precisamos de gente com cabeça? Ele respondeu que teria só um, o cara que cuida de todo o material bélico, cuida da parte de infra-estrutura, que é o Luan. Ai eu vim fazer um teste na empresa, psicotécnico. Era engraçado pois os outros faziam em quarenta minutos e eu fazia em quinze. Quando eu entregava ficava com a impressão de que havia feito algo errado, pois não era possível. Os testes duravam o dia inteiro, punha rabinho de gato aqui, punha rabinho de coelho ali, etc. Surpreendi-me pois eu fazia muito rápido e os outros faziam muito devagar, e ai o meu teste foi o melhor que já havia tido na empresa, e eu não sabia disso. Ai o encarregado me chamou para contratar, eu havia pedido vinte e sete mil qualquer coisa por mês lá, para trabalhar. Eu de pé, ele olhou a ficha e disse:

- Pode começar comigo amanhã, treze mil e quinhentos (*imita voz em tom rápido*);

- O senhor leu a primeira via desse negócio aí, o que está escrito? Vinte e sete mil, é isso que eu quero;

- Isso eu não posso pagar;

- Então eu vou embora. E fui embora.

Chegando no quartel, meu comandante perguntou como havia sido tudo lá, eu disse que havia sido muito ruim. O cara não perguntou o que eu sabia fazer, o cara não mandou sentar, me ofereceu metade para eu começar amanhã, então eu falei que não vou.

- Não pode Luan, essa empresa é a que vai crescer!;

- Não vou trabalhar com um cara desse pô, coloco que quero vinte e sete mil o cara quer me pagar treze, que conversa é essa? Tem que me pagar o que eu ganho aqui, pelo menos, senão eu continuo aqui com você, pô.

Aí então me mandou para uma nova entrevista. Aí, devido ao meu comandante ter falado com o cara do pessoal, já foi diferente o tratamento. Senta, cafezinho, secretária, etc. Perguntou o que eu sabia fazer, o que eu não sabia, tal e tal. Aí ele falou que não poderia me pagar os vinte e sete, pagaria vinte e hum e, caso eu fosse tudo que falava, depois de noventa dias eu passaria a receber os vinte e sete. Falei que estava bom.

Daí noventa dias ele me promoveu, para mais de vinte e sete, para vinte e nove e fez uma coisa inédita. Você, para assinar pela empresa, como procurador, demorava em média, quinze anos, e ele me deu a procuração para assinar em noventa dias. Isso fez com que os procuradores antigos realizassem uma greve por se considerarem ofendidos. Aí foi a desgraça deles, pois eles fizeram uma greve, eram nove procuradores, e ai eu fiz o serviço dos nove, sozinho. Eles fizeram greve, tinham os clientes para atender, coisas para assinar, firmas para reconhecer, firmas para abonar, tinham que assinar tudo isso, e eu fiz tudo e os caras em greve. Aí um dia o encarregado geral chama os caras para entender, os caras contam, o encarregado geral me chama e fala: eu se fosse vocês (procuradores) ficavam amigos desse cara, pois esse cara vai ser chefe de vocês já, já, devido ao que ele faz e ao que ele entende. Vocês vão perder para ele, aliás, já perderam, pois ele conseguiu a procuração em noventa dias, e daqui a noventa dias ele pode ser o chefe de vocês e, se eu fosse vocês,

convidava esse cara para o Juca Pato e tirava tudo que ele sabe. Você acredita que no final da noite, cancelaram a greve, e me convidaram para o Juca Pato? O Juca Pato era um restaurante que existia a Avenida São João. Ali eu fiz meu primeiro grupo de amigos. Essa empresa era muito desestruturada, não tinha normas escritas, não tinha nada, aí eu comecei a organizar. Comecei a organizar uma das seções, então fiz uma norma geral para operar. Um dia o encarregado geral me chama, ele havia visto tudo em ordem, recebia tudo arrumado, e pergunta: O que é isso que você fez? Então mostrei para ele a norma, e ele disse: Faz isso aqui para todas as filiais. Tínhamos então várias filiais. Então eu fiz a primeira norma da empresa, que é essa utilizada até hoje, inclusive muitas coisas que estão escritas lá, até hoje, estão nos termos que eu escrevi. Mandamos então isso para as filiais, após mimeografar o texto. Mimeógrafo era uma impressão que saia azul, então as filiais começaram a fazer conforme essa norma. Aí a empresa começou a me colocar em cada uma das áreas: o setor A não batia, então fui para o setor A. O setor B tinha problemas, eu fui para o setor B, etc. E nessa virada eu acabei aprendendo a empresa em detalhes, inclusive uma parte de contabilidade, de pessoal, etc. Eu aprendi ajudando a organizar essa empresa, a escrever as normas, a discutir com as áreas as normas, então eu passei a conhecer os processos ponto a ponto. Eu trabalhei na tesouraria, eu desenvolvi todos os processos ponto a ponto, daí eu conheci muito do que eu aplico hoje. Em linhas gerais, esse foi o perfil da minha primeira parte da vida e aqui que eu aprendi efetivamente a lidar com os processos, com as pessoas, com a hierarquia, com a política, etc.

Pesquisador: Essa empresa cresceu?

Entrevistado: Essa empresa foi a base de uma das grandes empresas existentes hoje. O então controlador tinha a seguinte questão, ele comprava empresas, mas os pontos-chaves eram de pessoas de total confiança dele. Ele nunca admitiu a possibilidade de colocar gestores de empresas

adquiridas em posições chave. Ele mandava em tudo, todos os pontos chaves eram chefiados por pessoal dele, e eu era uma das pessoas do time dele, ele não abria mão disso. Ele adquiria empresas, incorporava, mas os pontos chaves, por exemplo, toda a vez que adquiria eu era o gerente da unidade principal, porque lá estavam todas as encrencas, então eu ia, olhava, levantava, fazia, trazia, mostrava, tomava decisão, e o que eu fazia tava feito. Certa vez um grande acionista, determinou uma ação contraditória a política da empresa. Como isso era contrário as normas, me recusei a fazer. Ele, de dedo em riste, falou que iria me por na rua, caso eu não fizesse, e eu fui embora. Esse grande acionista, no dia seguinte, reuniu toda a equipe e pediu desculpas, avisou que quem mandava era eu mesmo, e olha que ele era sócio. O acionista controlador sempre que te dava responsabilidade te dava autoridade. Outra coisa importante, você não pode dar a ninguém responsabilidades se não der autoridade, tem que dar as duas coisas junto. Esse controlador me ensinou a fazer isso, e também me ensinou a ver daqui a dez anos como se fosse amanhã cedo. Ele via daqui a dez anos como se fosse hoje. O dia em que ele descreveu que nós íamos comprar várias empresas e ser a maior do país, nós éramos uma empresa média e todo mundo achou que ele ficou louco, e dez anos depois ele tinha colocado a empresa na liderança. Então ele tinha uma visão de futuro muito presente.

Pesquisador: Você foi promovido muito cedo? Com quantos anos você foi promovido a executivo de primeiro escalão?

Entrevistado: Três vezes na minha carreira eu pulei um cargo, eu cheguei a supervisão aos vinte e três anos de idade, só que naquela época, acima de supervisor só existiam dois cargos até o acionista. Dois anos depois eu fui promovido ao cargo imediatamente superior e cheguei a diretor com vinte e nove anos de idade. Nessa época foi realizada uma fusão com outra grande empresa do mesmo ramo, tendo sido decidido que o nome desse empresa seria mantido e denominaria a nova sociedade. O pessoal se reuniu e me

elegeu como representante para falar com o controlador e reclamar sobre a mudança do nome. Eu fui lá, liderando uma equipe de seis ou sete pessoas para dizer que nós não estávamos de acordo com isso, estávamos magoados, preocupados, nós demos o sangue, etc. E ele falou uma coisa bastante simples: Luan diga as pessoas o seguinte, (o símbolo sexual da época era a Brigitte Bardot) o que vocês preferem, dormir com a Brigitte Bardot e ninguém saber e todo mundo pensar que você dormiu, mas você não dormiu? Ai eu respondi que queria dormir com a Brigitte Bardot e ninguém saber. Ele disse, é a mesma coisa, não importa o nome, quem manda somos nós. Eu voltei, contei para as pessoas e todo mundo ficou calmo.

Então, ele respondeu uma questão emblemática, difícil, de maneira simples, quem manda somos nós, e o pessoal de marketing achou que esse nome era um nome mais forte, mas quem manda ainda somos nós, tanto que você está no seu lugar, o fulano está no lugar dele, etc.

Pesquisador: Que processos você considera, foram decisivos para o seu sucesso?

Entrevistado: O fator que eu considero fundamental foi que eu nunca desisti de um projeto, tanto que agora, na minha despedida, o atual presidente da empresa disse para o presidente anterior: o Luan propõe umas coisas tão malucas que a gente sabia que não ia dar certo, mas eu autorizava porque ele arrumava um jeito e fazia dar certo. Tem coisas que ele fez que eu nunca fosse autorizar, pois eu achei que não iria ser feito e ele conseguiu fazer tudo que ele prometeu, para mim ele é um ídolo. Essa foi minha grande marca, a persistência, não burrice. Deu errado? Deu, vamos analisar e ver o que foi que aconteceu, como minha mãe me ensinou: analisa tudo, você que errou não foram os outros, corrige e dá mais um passo na frente. Deu errado de novo, ótimo, analisa tudo de novo, corrige e dá outro passo a frente, e não desista dos seus sonhos.

Para você ter idéia, quando fui promovido a supervisor, a empresa havia feito inspeção em uma unidade que eu iria assumir. O relatório de inspeção continha 300 páginas registrando irregularidades. Noventa dias depois, estava tudo corrigido devido a minha atuação. O auditor disse: Luan eu nunca mostrei para ninguém mas para você eu tenho que mostrar, o resultado final da inspeção era somente uma folha. O chefe da auditoria estava sendo promovido para chefe geral da central, ele recebe isso aqui e me liga para me contratar como gestor da matriz. Ao assumir minha nova função, ele me apresenta um layout que mantinha um fluxo de operações muito antigo, demorado e ineficiente! Demorava até 40 minutos para executar uma operação. Eu havia feito um estudo que mostrava que dos quarenta minutos, trinta e cinco minutos era perda de tempo. Eu havia desenvolvido um projeto para eliminar a perda de tempo usando o próprio cliente como elemento integrante do fluxo. Quando o chefe geral me apresentou aquele antigo fluxo eu disse: eu não faço isso aqui. Então ele disse: como você não faz? Não faço pois eu tenho uma proposta melhor. Aí ele disse: todos as empresas de nosso segmento fazem assim. Eu disse que tinha uma proposta melhor que essa. Então ele perguntou: como é a sua proposta? Eu disse que tinha a proposta na minha cabeça e pedi um funcionário que era um sujeito que desenha fluxos muito bem, para trabalhar comigo, e pedi uma semana.

Aí eu trouxe uma proposta, que é a que todo o segmento tem até hoje. Eu apresentei uma proposta revolucionária para ser executada na principal filial, que consistia em uma unidade de atendimento centralizada, composta de oito compartimentos, interligada com uma central de informações por telefone, uma grande evolução para a época. Isso foi uma revolução, saiu em toda a imprensa, foi um negócio retumbante, mas era elementar, só que ninguém havia visto. Essa capacidade que eu possuía de ver as coisas e ter coragem de lutar por elas, isso foi difícilimo para fazer.

Eu fiz o projeto e os caras de O&M (organizações e métodos) foram contra, por não ter sido uma iniciativa deles. Naquela época o O&M era fortíssimo, era a área mais de uma empresa, não existia área comercial, era área administrativa e O&M-sistemas. Os caras queriam derrubar meu projeto de

qualquer jeito. Eles me chamavam para reuniões, não para contribuir mas para derrubar meu projeto, e um dia houve um grande desentendimento entre nós e eu fui embora para casa. No dia seguinte, o controlador me chama, pergunta o que havia acontecido, eu havia sido gravado e não sabia, eu então contei para ele, que mandou implantar o projeto na hora, e disse que da próxima vez que houvesse um desentendimento semelhante, me mandaria embora, que não era para eu fazer mais isso. Então eu considero que fundamental era isso, primeiro estar fundamentado em que eu fazia, segundo estudar o assunto para poder me defender de todas as coisas contra, terceiro identificar claramente quem seria contra e porque seria contra. Lembra aquela história dos meus irmãos? (comentada no início dessa entrevista) Foi lá que eu aprendi sobre esse terceiro fundamento, eu estudava a situação e eu sabia me sair bem com todos eles porque eu havia estudado todos e sabia as posições que cada um iria tomar. Como eu sabia a posição deles eu poderia jogar conforme meus interesses. Isso eu aprendi lá atrás e foi isso que eu fiz na minha carreira.

Pesquisador: A alta administração sempre o considerou como um ótimo gestor ou houve algum episódio crítico na sua carreira?

Entrevistado: Eu tive dois problemas graves e fui colocado à disposição duas vezes. Quando foram implantar a área de produtos, eu já disse anteriormente, que só existiam a área administrativa e sistemas. Aí o controlador criou a área de produtos que era o embrião da área comercial. Ele então me deu um memorando confidencial dizendo que todos os produtos da empresa estavam sob minha responsabilidade e ninguém poderia alterar nada sem meu visto. Ele assinou o memorando e falou: guarda isso, o dia que você precisar você usa.

Eu nunca usei esse memorando, mas o controlador um dia foi para uma área do governo e foi substituído na empresa. Ocorreu então que um gestor alterou uma norma sobre um determinado produto, só que como ele era

advogado, ele alterou pensando só no jurídico e com essa alteração, ocorreu uma diferença na rentabilidade do produto, o produto passou a dar prejuízo. Eu então escrevi para esse gestor informando que eu era o responsável pelo produto e que ele não poderia fazer nenhuma alteração sem me consultar. Ele então encaminhou esse documento ao novo controlador que me advertiu formalmente. Então eu fui até o assistente do antigo controlador, que estava no governo, com o controlador, e disse: aconteceu isso aqui e eu quero falar com ele, por que eu tenho esse memorando e gostaria que ele avisasse ao novo controlador da empresa que eu tenho esse memorando. E ouvi: não, ele (antigo controlador da empresa) não atende ninguém da empresa. Aí eu disse que ele teria que atender e mostrei o despacho do novo controlador. Eu estou cumprindo uma ordem dele e as normas, o novo controlador não reconhece isso neste despacho, parece que não foi passado para ele a minha função. Sim, não, sim, não, acabei me desentendendo com o assessor. Eu queria falar com o ex-controlador lá no governo, e ele (assessor) dizia: você não vai falar. Eu dizia: eu vou. Aí ele disse: está bom, então eu te dispenso. Eu disse: está bom, então você dispensa. Ele: então está dispensado. Colocou-me a disposição, ligou para o atual controlador e comunicou. Eu fui para a empresa, peguei as minhas coisas e fui para casa, havia sido mandado embora, eu não ia ficar procurando outra vaga na empresa, passando humilhação. Cheguei em casa e falei para a minha esposa: fui mandado embora, vou arrumar emprego. No dia seguinte, em uma reunião dos executivos, ele coloca a questão. Um dos executivos, que fazia parte da comissão, falou: O que? Vocês vão mandar embora o Luan? Toda a mudança da central, toda mudança de O&M, eu tinha realizado tudo com esse executivo, que era então o chefe do O&M. Ele disse: vocês são malucos! Dá ele para mim. Então eu fui ser gestor comercial, deixei de ser gestor de produtos para ser comercial. Ele disse: vou lhe dar uma gestão comercial seis meses, você põe ela em ordem, troca as pessoas, acerta o time, põe a política, depois de seis meses eu te dou outra. Quando você fizer São Paulo toda, eu te promovo a supervisor geral. Bom, fui trabalhar com ele e a cada seis meses eu mudava de área, substituía chefes, colocava a política de venda de produtos, o produto, naquela época era comprado e não

vendido, você tinha que ensinar detalhes, você tinha que ensinar os chefes para eles se motivarem. Eu conhecia todos os produtos, havia sido gestor de produtos, eu sabia o que dava lucro e o que não dava, como fazia para dar lucro e tal.

E aí eu fiz uma mudança baseado na lucratividade, só que isso me deixou mal com o gestor de sistemas, pois ele pretendia manter a idéia de vender o produto formulado, sem levar em consideração as necessidades dos clientes. Eu tive milhões de brigas com ele, mas brigas por escrito, coisas pesadas, quando eu ia a uma reunião, falava uma coisa ele escrevia outra, eu devolvia a ata, coisa de briga mesmo. E numa dessas discussões que eu tive, ele falou: o dia que você trabalhar comigo eu te ponho na rua! Eu respondi: o dia que eu trabalhar com você, vou ser seu chefe! Ele já era executivo, eu não. Após algum tempo a empresa remanejou os executivos, ele então passou a ser meu superior direto. Essa comunicação ocorreu numa sexta feira às seis horas da tarde. Eu não tive dúvida, assina aqui a cópia e me dá, eu pedi demissão. Fui para a garagem para ir embora, porque eu não ia trabalhar com ele. Daí me liga outro executivo e pergunta: onde você está? Estou na garagem. Aonde você vai? Vou embora. Não vai não, vem falar comigo agora! Aí eu subi. Ele havia falado para o atual controlador que aconteceria desse jeito, assim que dessem o anúncio eu iria embora.

O controlador disse que eu não iria fazer isso e ele disse: vai! Quando eu cheguei ele perguntou o que havia acontecido e eu contei. Aí ele disse que eu seria transferido para outro setor na mesma função, sob a sua gestão. Eu vou mas não trabalho um minuto sob a gestão dele, nem para passar a área. Então ele disse: não precisa passar nada não, você assume a nova área na segunda feira, e eu passo sua área para ele. Fui para a nova área, assumi e não passei antigo setor, não trabalhei com o ele nem um minuto, para honrar o que eu havia dito.

Essas duas vezes eu fui colocado à disposição, mas como eu sempre fazia fantásticos resultados, eu nunca quis ser cinco por cento melhor que o segundo colocado, eu sempre quis ser cem por cento melhor que o segundo colocado. Eu sempre trabalhei muito, porque eu vejo assim, as

oportunidades que você tem na vida são pouquíssimas e quando tem uma oportunidade, você tem que estar tão bem que ninguém pensa em outro nome. Essa que era minha cabeça. Então eu sempre trabalhei para não ter dúvida de quem era o primeiro e por isso que eu fui sempre promovido muito depressa, desde o início da carreira, não havia competição, eu era reconhecido como o dono da bola. Como na última área assumida antes da aposentadoria, que praticamente não existia dentro da empresa, pelo contrário, era pejorativa. Em cinco anos a gente inverteu tudo, por causa dessa idéia de fazer as coisas muito bem feitas, consubstanciadas, defender os princípios, defender suas idéias, mexer em leis, etc. Esse que é o princípio geral.

Pesquisador: Gostaria que você falasse um pouco sobre como foi a gestão de pessoas durante esses quarenta e três anos de carreira qual foi a visão de seus subordinados sobre a sua gestão?

Entrevistado: Eu sempre fiz o seguinte, primeiro, o meu tema principal é lealdade recíproca, eu não consigo trabalhar com ninguém que considero desleal, e não consigo ser desleal com ninguém. Eu sempre que trabalhava em novas áreas, ficava em média três meses dando corda para o mal, e o mal aparecia, achando que tava abafando. Depois de três ou quatro meses eu cortava o mal pela raiz. Essa foi sempre uma técnica, eu chagava como bobo, ouvia as futricas, fofocas, etc, isso se aproxima com uma velocidade muito grande, e eu dava corda para eles, depois que eu havia identificado todos, eu trocava todos do dia para a noite.

Essa é a primeira grande coisa, eu acho que a transparência, a lealdade, etc, é o ponto central. Depois, uma coisa que eu sempre fiz questão de preservar é o seguinte, se errou, eu sou pago para dirigir ou para gerenciar isso daqui, se errou, passou por mim, no instante que você me apresenta uma proposta, e ela foi mal, você não tem nada com isso, o problema é meu, eu deveria ter visto o erro, eu não deveria ter aceitado, então, na minha vida

toda, eu sempre assumi que os erros eram meus, nunca encontrei ninguém para ser bode expiatório sobre o que estava errado, se dava certo fazia questão que fosse meu, se desse errado fazia questão que fosse meu também, e quando dava errado eu não desistia, eu iria procurar entender o erro e iria começar o projeto novamente. Eu acho que você ter lealdade é bastante importante, o fato de eu sempre assumir os problemas, os erros, as vitórias eu sempre dividi, os erros eu sempre assumi sozinho, muitas vezes assumi erros que quase me custaram o pescoço, mas eu persisti porque não eram erros filosóficos, eram erros de colocação, de costura, a idéia era boa, aquele passo foi errado. Eu sempre fui em cima disso e eu sempre acertei. Sempre procurei trabalhar com disciplina, eu sempre procurei trabalhar com as pessoas, dividindo tudo que eu sabia com elas, desde que eu escolhia um time de confiança, eu nunca tive segredos com a minha equipe, eu sempre dividi com elas. Eu sempre trabalhei coletivamente, eu sempre procurei pegar cada idéia, debater com pessoas que conheciam aquela idéia sobre vários ângulos, e procurar tirar de cada reunião o melhor possível, então a gente sempre sentava, e conversava abertamente, todo mundo tem o direito de colocar a sua opinião. A área jurídica era a mais delicada nesses últimos anos, os advogados tem um problema de melindre muito grande, então eu conseguia ouvir todos, atentamente, entender, escolher uma decisão que, apesar de desagradar alguns, fosse a melhor decisão. Depois eu chamava o cara e dizia olha, descobri essa decisão, por causa disso, e você falou isso, isso e isso, mas o ponto é esse, esse e esse. Sempre dei uma satisfação para aquele que propôs, não para todos, mas para os advogados que eram mais melindrosos.

São pessoas que possuem uma personalidade mais protegida, vamos dizer assim, eles gostam de ter uma idéia e eles querem ir até o fim, tanto que uma grande dificuldade que eu tive foi que os caras queriam a sentença e eu queria o dinheiro. Foi difícil na área de execução judicial, mostrar para os advogados que eu queria o dinheiro, eles queriam a sentença, eles queriam ganhar do outro, o ganha pão deles era te vencer, mesmo que isso fosse ruim. Ganhei no judiciário, está bom, mas e aí? Demorou quinze anos e a empresa não pegou dinheiro! Foi difícil, muito difícil mudar essa opinião.

Então eu acho que essas coisas que a gente sempre fez nas diversas áreas de atuação, me deixou próximo da equipe, e eu sempre me senti muito querido pela equipe. Claro que sempre tem na equipe gente que te acha querido, mas por trás ele te sacaneia um pouco, mas não chegava a ponto de ser desleal. Se o cara fosse desleal, qualquer um, tava morto, mas tem alguns caras que davam umas escorregadelas, você tem que saber onde foi uma escorregadela para conseguir uma vantagem ou onde foi mau caráter, mau caráter tava fora.

Então eu acho que o fio condutor era que eu sempre me senti muito bem dentro das equipes, sempre tive muita confiança nas minhas equipes, sempre deleguei, sempre trabalhei junto com as equipes, sempre me senti muito confortável. Eu, para trabalhar com as pessoas, a partir do momento que eu concluo que elas são leais, antes da lealdade eu não consigo abrir a boca, os primeiro seis, sete meses é uma dificuldade para mim, enorme, porque eu tenho as idéias, mas se eu não confio em você, eu não vou falar nada.

Eu sempre procurei separar o que era bom do que era ruim. Essa capacidade que eu possuía de identificar os problemas, e ter estratégias diferenciadas para separar quem era bom e quem era ruim, e eliminar os ruins, isso me deu uma vantagem fantástica em toda a minha vida, essa habilidade foi, talvez, uma grande parte do meu sucesso, e vale para todos, a mesma coisa, a mesma linha.

Pesquisador: Aproveitando esse exemplo, gostaria que você comentasse sobre como lidou com o efeito sanduíche, isto é, quando você recebe pressão de cima, da alta administração, e de baixo, dos seus colaboradores. Como tratou essas situações?

Entrevistado: Isso nunca me preocupou pelo seguinte, primeiro, eu acho que sempre as empresas exigem do nível mais baixo, que eles saibam mais que os administradores. Por exemplo, os funcionários da operação tem que

saber coisas que o supervisor não sabe, quando dá um pau, estoura na mão do operador, etc, nunca é o gestor, nunca é o executivo, é sempre o coitadinho que paga a conta. Eu nunca aceitei isso, eu sempre disse isso para os meus superiores, você não pode pagar hum mil e quinhentos para o cara, e achar que ele vai resolver os problemas da empresa. Hoje as empresas estão com esse problema, as pessoas estão jogando para baixo as decisões: quando acerta é o chefe que acerta, quando erra, é o cara de baixo que errou. Outro dia, estava discutindo com dois grandes executivos, e perguntaram: em sua opinião, qual o grande problema das empresas atualmente? Eu respondi que esse era o problema, que quando acerta, foi o gestor, quando erra, foi o subordinado, aí é que está o erro, nunca o diretor erra.

Então, como eu sei disso, das coisas que a empresa me mandava fazer, eu sempre resisti muito quando achava que estava errado, sempre peitei, muito. Isso eu não faço, isso eu não vou fazer, não vou fazer desse jeito, etc. E muitas vezes eu coloquei coisas na frente do que a empresa estava fazendo, por exemplo, avaliação de performance, a empresa está fazendo agora, nós fazemos avaliação de performance há seis anos. Eu vi a necessidade de melhorar o processo seis anos antes, e agora que veio, eu incorporei porque era bom, mas se eu fosse contra eu não faria isso nunca. Eu sempre procurei segurar a pressão de cima, pois ela é muito forte, ela é muito forte, e sempre procurei prestigiar quem trabalha, quem trabalha é quem sabe fazer numa empresa de serviços.

Na indústria não é assim, numa indústria você executa projetos, numa empresa de serviços, quem está na ponta da linha, quem está com o cliente na frente, este cara é a chave do seu negócio, o cara de sistemas, o cara do computador, ele está lá, mas ele não é a chave do seu processo. A chave é o cara que está lá, na ponta da linha. Então você tem que dar a melhor condição possível dentro de que pode fazer, e então você tem que segurar o que vem de cima, e quando vem de cima algumas coisas que são complicadas, difíceis, você tem que saber dizer não. E aí que talvez eu só cheguei a posição que cheguei, não atingindo uma posição acima, possível tecnicamente, por causa disso, porque muitas vezes eu recebia ordem para

fazer determinadas coisas, ou para não fazer, ou para fazer mais para frente, eu achava que deveria fazer na hora porque estava pronto para fazer. Certa vez, fui indicado para uma área especializada em clientes de grande condição financeira. Chegou a ser anunciada a minha eleição e depois o conselho não ratificou, porque um conselheiro foi lá e disse: esse cara vai ser diretor da área vip (setor de clientes com alto poder econômico)? Eu nunca o vi no Harmonia, eu nunca o vi no Paulistano, eu nunca o vi em festas na alta sociedade, como é que ele vai ser diretor dessa área se ele não é da alta sociedade? E o conselho achou por bem colocar outra pessoa no meu lugar, depois de eu ter sido informado, com quatro meses de antecedência que eu seria diretor dessa área. Evidentemente o controlador estava propondo e o conselho recusou, aí ele me chama e fala: você vai fazer um projeto, eu vou te dar uma coisa melhor do que você iria ter, só que vai demorar uns quatro meses, mas faz um projeto para dirigir uma grande unidade.

Eu fiquei então quatro meses nesse projeto. Fui realmente eleito diretor dessa área, naquela época era muito mais que área vip, havia treze mil funcionários.

As coisas foram passando e eu então com o auxílio de um funcionário muito culto, muito preparado, conseguia desenvolver sistemas, controles, e nós implantamos o projeto de especialização de resultados. Passou um tempo, as coisas foram mudando, veio um novo controlador e ele me pede a mesma coisa: eu quero que você me faça um estudo. Passei seis meses estudando, fiz um trabalho perfeito, um trabalho exaustivo. Numa sexta-feira entreguei o projeto. Na segunda-feira fui informado que não havia sido aceito, tendo sido recusado sem dar explicações sobre o motivo. Esse fato ocorreu em uma reunião muito tensa que acredito ter sido o principal motivo de eu não ter conseguido outras promoções em minha carreira.

Pesquisador: Uma organização moderna em qualquer lugar do mundo, é um representante da sociedade capitalista, e seus executivos representam

esse sistema. Como na sua função, procurou humanizar a relação com a sociedade sendo obrigado a apresentar resultados a qualquer custo?

Entrevistado: Aí existem dois tipos de administrador, ao meu modo de ver, um administrador que coloca o cargo bem claro, que é um bajulador incompetente, que faz o que o chefe manda. Para quem está nesse grupo, ele vai pisar na equipe, ele vai bater na equipe; quando errar, é a equipe que vai errar, quando acertar, é ele que vai acertar. O que eu sempre procurei fazer é não estar nesse grupo, é estar no outro grupo, porque veja, tem uma coisa na vida que é fundamental, todo mundo quer vencer, desde o contínuo até o presidente, como é que você humaniza isso? Você humaniza dando para as pessoas a visão do todo, mostrando para cada pessoa que aquele resultado, ela tem a parte dela naquele resultado, ela foi parte daquele resultado, como é que você consegue isso? Você consegue isso quando você faz uma gestão participativa, que você põe na mesa as suas idéias, e deixa incorporar as idéias de todas as outras pessoas.

Sabe quantos memorandos a minha secretária fez nos últimos quinze anos, sobre projetos? Nenhum. Nunca escrevi um projeto. Eu criava uma idéia de projeto, as pessoas desenvolviam, traziam e debatíamos com elas, ajustavam, e eu só punha o de acordo. Muitas vezes eu coloquei o de acordo e o projeto ainda não estava onde eu queria, mas era onde foi possível chegar naquele momento. Muitas vezes eu pensava que eu podia fazer melhor, mas não era o momento, então vou fazer este aqui. Então o fato de eu conseguir colocar todas as pessoas no jogo, conseguir ter a habilidade de que cada idéia que vinha na direção que a gente queria, você conseguir incorporar, mesmo que fosse só um passo, procura por todo mundo no jogo, e aí, todos estavam buscando o mesmo resultado, todo mundo lutando para aquilo dar certo, esse que era o segredo principal.

Primeiro, existem dois tipos (de administrador), o bajulador e o não bajulador, você tem que sair desse rótulo. Segundo, quando você está nesse outro time, você tem que trabalhar em equipe, ao trabalhar em equipe, você tem que doar o que você sabe, e aceitar parte do que elas sabem, e fazer isso tudo ser um novo todo, e cada um ser dono do seu pedaço. Tanto é que

se você pegar o que está escrito ali, o que está escrito aqui, todos eles dizem a mesma coisa, dizem da capacidade de eles terem participado de um projeto, de uma proposta, o sucesso não foi só meu, foi de todos, e aí você consegue resolver essa questão que você colocou. Não é só valorizar o profissional, é fazer com que ele faça parte do projeto, é mais que valorizar, uma coisa é dizer: você fez bem feito, parabéns, outra coisa é dizer: vamos fazer isso aqui junto comigo. É diferente eu te cumprimentar porque você fez ou você me ajudar a fazer uma coisa, você tem que me ajudar a fazer alguma coisa, e quando der certo, tubo bem, se der errado é problema meu, porque a primeira vez que der errado, você jogar no cara de volta, ele nunca mais te dá sugestão. Não é só valorizar você, é fazer você fazer parte do que está acontecendo, você se sentir dono, proprietário.

Se você consegue fazer isso, você consegue fazer qualquer coisa na vida. Tanto faz aqui, como na fazenda, como no orfanato, em todos os lugares eu fiz a mesma coisa e deu certo em todos os lugares. Você vai na minha fazenda, você vê o meu gerente trabalhar lá, você fica assustado de ver o que ele faz, eu o mando parar, ele não quer parar, porque o resultado é processo dele, é ele que está dando as idéias, ele é um velhinho de sessenta anos e, as vezes, ele dá umas idéias que já não cabe mais, mas eu fico com a idéia dele, para não ficar sem nada, eu prefiro ficar com aquela idéia, as vezes até negativa, porque como ele é muito velhinho, ele quer bater nos caras de cinta, é retrógrada, mas ele está no jogo, eu acho que esse é que é o segredo.

Pesquisador: Agora com a aposentadoria (tem 62 anos de idade), o que você pensa sobre o futuro?

Entrevistado: A minha idéia agora é o seguinte, eu não quero perder a minha técnica de fazer as coisas, mas provavelmente não vou fazer mais nada ligado a antiga função, eu tenho uma boa proposta para dirigir uma empresa no mesmo segmento, para ganhar mais do que eu ganhava aqui, e aqui eu já ganhava bem, então, eu não quero mais saber.

Posso fazer consultoria, para terminar os projetos que eu deixei andando na antiga empresa. Eu não gostaria de deixar em aberto porque eu acho que seria uma evolução no país muito grande. Mas, eu vou usar a minha experiência atual, o que eu tenho de know how, primeiro pensando muito no problema de meio ambiente, elevação da temperatura do globo, que pode virar uma catástrofe muito grande, então grande parte do meu tempo, eu como agricultor, vou por a minha fazenda a nível de primeiro mundo com relação ao meio ambiente. Já estou fazendo isso há anos, estamos replantando, recuperando as nascentes, fiz casa decente para todos os funcionários, dou treinamento, vai gente de consultoria de recursos humanos falar com peão, para discutir campo de futebol, etc, temos lá toda uma técnica diferente do que o pessoal faz. Acho que eu tenho uma experiência grande para formar gente, acho que eu tenho um dom para perceber que o cara vai dar certo. Então aí surgiu uma oportunidade, talvez eu vá aceitar, de presidir uma entidade que vai formar mão de obra para empresas. Pega gente sem qualificação, favelas e etc, e é um grupo de pessoas cultas, médicos, advogados, dentistas, etc, que quer fazer, e está sem um líder, está caminhando para que eu vá fazer isso. Mas, eu queria fazer numa coisa mais moderna, não queria preparar o cara e jogar ele na rua, se houver uma demanda, eu quero um cara para tal coisa, eu quero um caixa, e aí eu vou preparar o caixa, eu não quero preparar o cara e jogar ele no mercado. Existe o jovem cidadão (programa para primeiro emprego) que fica seis meses e depois passa a ser o cidadão na rua! Aí não vale nada, você cria, sabe o que é bom, aprende o que é bom, e aí ele pergunta: se eu sou bom por que você não me segura aqui? Eu quero quebrar esse problema, eu quero fazer essa parte de especialização, até talvez vamos ganhar uma casa para montar isso, essa entidade, essa é uma coisa que eu quero mesmo fazer.

Depois desenvolver a minha empresa pois é uma coisa que eu preciso fazer, eu fiz a pousada (localizada no litoral norte de São Paulo), e as outras coisas, e as crianças (filhos) tocaram, quarenta anos não é mais criança? Eles tocaram, mas tocaram a parte de infraestrutura, e eu tenho uma parte comercial muito grande para fazer, eu vou me dedicar a desenvolver essa

parte comercial deixando as partes que eles tem para eles. Porque para produzir, a gente produz bem, de altíssima qualidade, nós temos hoje uma das melhores tecnologias do estado, mas a comercialização... Nós produzimos café e vendemos pro cara que compra café de todo mundo, ele paga o meu café como paga o do vizinho. Então eu vou procurar um jeito de vender para outros mercados, para quem ele for vender vou tentar vender eu, e assim vai ser o café, assim vai ser o palmito, assim vai ser a pousada, assim vai ser outras coisas. Não imagino trabalhar em empresas do mesmo ramo de atividade das que eu já trabalhei, até já recusei propostas, fui convidado para ser presidente de uma entidade de classe de âmbito nacional, me convidaram para ser vice-presidente de outra empresa, convidaram para ser diretor executivo, para ser conselheiro de construtora, tudo eu já archivei, não vou fazer, e vou fazer isso que eu te falei aqui.

Pesquisador: Eu agradeço por você compartilhar sua história comigo e participar desta pesquisa

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da Universidade São Marcos

B563f Bettini, Cláudio
A formação do papel de gestor na identidade profissional /
Cláudio Bettini. São Paulo : [s.n], 2009.
97 p.

Dissertação (Mestrado) - Universidade São Marcos.
Área de concentração: Fundamentos Psicossociais do
Desenvolvimento Humano
Orientador: Prof. José Roberto Montes Heloani

1. Identidade profissional 2. Papel 3. Gestão
I. Título.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)