

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EXECUTIVO**

**RACIONALIDADE INSTRUMENTAL E
MEDIAÇÃO ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DOS
GESTORES DA CAIXA**

**DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA E DE EMPRESAS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE**

ISABELLA GONÇALVES DE LIMA
Rio de Janeiro 2003

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EXECUTIVO

TÍTULO

RACIONALIDADE INSTRUMENTAL E MEDIAÇÃO
ORGANIZACIONAL:

Um estudo Sobre a Percepção dos Gestores da CAIXA

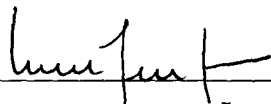
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR:

ISABELLA GONÇALVES DE LIMA


E

APROVADO EM 29 / 04 / 2003

PELA COMISSÃO EXAMINADORA



MARCELO MILANO FALCÃO VIEIRA
PH.D EM ADMINISTRAÇÃO



FERNANDO GUILHERME TENÓRIO
DOUTOR EM ENGENHARIA DA PRODUÇÃO



PEDRO LINCOLN MATTOS
PH.D EM GOVERNO

*Dedico este trabalho a
minha mãe, por sua crença
incondicional, e ao meu
pai (in memoriam), grande
incentivador dos meus
estudos, e que muito se
orgulharia por me saber
mestra.*

AGRADECIMENTOS

Um trabalho de dissertação seguramente só se faz realidade porque é possível contar com a ajuda de muitas pessoas. No meu caso, muitas delas fazem parte das minhas relações de afeto, outras, surgiram como verdadeiros anjos de luz, no meio da jornada e de forma decisiva e surpreendente.

Inicialmente, quero agradecer a Celina Lopes, amiga e líder, que como minha Superintendente na CAIXA, no ano de 2000, anuiu e incentivou a minha participação neste curso de Mestrado.

A CAIXA, pelo patrocínio financeiro.

A minha mãe e as minhas irmãs Valquiria, Elizabete e Dalila, que são o meu porto seguro de todas as horas, os meus maiores exemplos de força e as minhas maiores incentivadoras.

Ao meu irmão Luiz, que, por meio das opções de vida que faz, me inspira a “apostar no coração” e no meu “sonho de liberdade”.

Aos amigos que fiz no curso do mestrado, em especial Lara e Aristides, pelo apoio, pela torcida e pelo aprendizado conjunto.

Aos Gerentes de Mercado do Segmento de Clientes Pessoas Físicas de Média e Alta Renda da CAIXA, que, por meio das trocas realizadas nos contatos de cada jornada, tornaram-se os maiores inspiradores para a construção deste trabalho.

Ao Professor Marcelo Milano, que me iluminou com as suas indicações e sugestões bibliográficas para o embasamento teórico apresentado neste trabalho.

A Professora Deborah Zouain, por sua compreensão, em momentos muito delicados que atravessei, durante a conclusão do curso e deste trabalho.

A Giselle, por sua presteza, bom humor e boa vontade em me ajudar, em todos os momentos em que precisei da FGV em Brasília.

As minhas equipes de apoio na CAIXA, pela tolerância e disposição para responder às demandas do trabalho, por todas as vezes que precisei me ausentar, em função das aulas do curso.

A Lore Mânica Ribeiro, um anjo de luz, que não me deixou desistir.

Aos meus amigos de vida, Ana Telma, Ana Donata, Alexande, Carla Ginelli, Cláudio Queiroz, Helena, Kiko, Leila e Rafael, pelo carinho, pelo apoio, pela paciência, pelo incentivo, pela crença em mim e por suas orações.

A Anita e Mía, por sua companhia serena e carinhosa, em todas as horas de leitura e redação.

A todos que torceram por mim e que não foram mencionados.

Acima de todos, a Deus, por me fazer acreditar.

*“Não retrato o ser; retrato aquilo que passa...
se minha mente pudesse encontrar uma base firme,
eu não escreveria ensaios, tomaria decisões,
mas ela está sempre aprendendo e experimentando.”*

(MONTAIGNE, 1975, p. 611)

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS E FIGURAS	VIII
ABSTRACT	X
INTRODUÇÃO	1
1 – REVISÃO DE LITERATURA.....	6
1.1 RACIONALIDADE INSTRUMENTAL.....	6
1.1.1 <i>Exaustão das Premissas da Administração Tradicional.....</i>	<i>6</i>
1.1.2 <i>A Síndrome Comportamentalista.....</i>	<i>12</i>
1.2 MEDIAÇÃO ORGANIZACIONAL	20
1.2.1 <i>A Organização Hipermoderna.....</i>	<i>20</i>
1.2.2 <i>O Processo de Mediação Organizacional.....</i>	<i>21</i>
1.2.3 <i>O Domínio Ideológico Organizacional.....</i>	<i>27</i>
2 – A EMPRESA ANALISADA.....	38
3 – METODOLOGIA.....	51
3.1 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA	52
3.2 PESQUISA DE CAMPO.....	52
3.3 TRATAMENTO DOS DADOS DA PESQUISA DE CAMPO.....	54
4 – RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	56
4.1 ESCLARECIMENTOS PRELIMINARES.....	56
4.2 QUALIFICAÇÃO DOS GESTORES QUE FORMAM O UNIVERSO PESQUISADO.....	59
4.3 EXPLORAÇÃO DO CONTEÚDO TEÓRICO FRENTE AOS RESULTADOS DA PESQUISA	63
CONCLUSÕES	107
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	114
ANEXO – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA	116

LISTA DE TABELAS E FIGURAS

Tabela 01 – Distribuição dos Gestores Respondentes, segundo a Idade, o Tempo de Serviço na Caixa e no Cargo Gerencial, em Número de Anos	55
Tabela 02 – Distribuição Percentual dos Gestores Respondentes, segundo o Sexo e a Região de Lotação	55
Tabela 03 – Percentuais dos Resultados da Pesquisa.....	65
Tabela 04 – Itens de Correlação 01: Racionalidade Instrumental.....	69
Tabela 05 – Itens de Correlação 02: Racionalidade Instrumental.....	70
Tabela 06 – Itens de Correlação 03: Síndrome Comportamentalista.....	79
Tabela 07 – Itens de Correlação 04: Mecanismos de Mediação na Dimensão Econômica.	85
Tabela 08 – Itens de Correlação 05: Mecanismos de Mediação na Dimensão Política	88
Tabela 09 – Itens de Correlação 06: Mecanismos de Mediação na Dimensão Psicológica	92
Tabela 10 – Itens de Correlação 07: Mecanismos de Mediação na Dimensão Ideológica..	96
 Figura 01 – O Funcionamento do Mecanismo de Mediação Organizacional.....	22
Figura 02 – Vinculação e Localização do Cargo Pesquisado	59

RESUMO

O objetivo dessa dissertação é identificar e analisar a percepção dos gestores da CAIXA, frente à Empresa, tendo como referência os conceitos de Racionalidade Instrumental e Mediação Organizacional. De início, fez-se uso de um Método Fenomenológico, de forma a definir as questões que deveriam ser respondidas, a partir das experiências práticas de gestão desta pesquisadora, decorrentes do relacionamento existente junto aos Gerentes de Mercado do Segmento de Pessoas Físicas de Média e Alta Renda da CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Em seguida, foi definido o referencial teórico adequado à sustentação do objeto de pesquisa, estruturado nos conceitos de Racionalidade Instrumental, incluindo traços característicos da Síndrome Comportamentalista e os mecanismos de Mediação Organizacional. Fez-se uso de uma pesquisa descritiva, para referendar as percepções iniciais, junto ao mesmo público. Concluiu-se, sob a percepção desses gestores, que eles se vêem sujeitos aos valores de uma sociedade centrada no mercado, assumem seus códigos e são operados por ela, independente de trabalharem numa empresa pública. No nível organizacional, as mediações na dimensão ideológica respondem como o mais poderoso mecanismo de subjugação, na medida em que o tipo de atuação da CAIXA provoca em seus gestores, orgulho, senso de utilidade e de diferenciação. Em troca, os empregados seduzidos e submetidos a esse poder, se prestam a garantir o alcance dos objetivos organizacionais, de forma ampliada e recorrente, reforçando os princípios da racionalidade instrumental. Esse processo se auto-alimenta continuamente. Por fim, o questionamento que fica é: Como alterar o curso dessa história e resgatar o verdadeiro sentido das relações humanas?

ABSTRACT

The purpose of this dissertation is to identify and to analyze the perception of CAIXA managers, front the Company, having as reference, the concepts of Instrumental Rationality and Organizacional Mediation. Initially, a Phenomenological Method was used as a way to define the questions that would have to be answered, from the practical experiences of management of this researcher, decurrent of the together existing relationship to the Market Managers of the Segment of Clients of Middle and High Income of the CAIXA ECONOMICA FEDERAL. After that, the theoretical framework, suitable to the sustaining of the object of research was defined, structuralized in the concepts of Instrumental Rationality, including traces characteristic of the Behavioral Syndrome and the Organizacional Mediation mechanisms. A descriptive research was carried out to support the initial perceptions, together to the same public. It was concluded, under the perception of these managers. That subjects see themselves at the mercy of values of a market-centered society, assimilate such society's codes and are run by them, regardless of the context of a public organization. On the organizational level, the ideological mediations appears as the most powerful subjugation mechanism, in the measure where the type of performance of the CAIXA provokes in its managers, pride, sense of utility and differentiation. In exchange, the employees seduced and submitted to such power, apply themselves to the attainment of organizational goals, of extended and recurrent form, strengthening the principles of the instrumental rationality. Such a process is self-sufficient. Ultimately, the question is: How can such historical trend be altered, so a true sense of human relations can be retrieved?

INTRODUÇÃO

A Administração, enquanto ciência responsável por responder ao processo social da produção e das relações entre indivíduos, organizações e mercado, tem sido provocada diuturnamente. Os valores e as exigências que têm alimentado a prática dos gestores mudam a cada dia. Impõem-se novos e sucessivos questionamentos, clamando por respostas que essa ciência ainda não conseguiu elaborar. Esse movimento veio caracterizando a evolução do pensamento científico, como uma condição inerente a sua própria natureza, a sua ampliação e a sua maturidade.

No atual momento, entretanto, há uma onda de múltiplos questionamentos por parte dos indivíduos, em especial quando se exerce o papel de gestor: “Onde estão as respostas, que se fazem necessárias e não são achadas, há algum tempo, para que se faça desse processo mágico e desafiador que é ‘a gestão’, um ciclo virtuoso para o meio ambiente, para a sociedade, para as organizações e, acima de tudo, para as pessoas?”.

Começa-se a vislumbrar que não será uma “resposta” ou uma teoria que poderá preencher essa lacuna.

A Administração é uma ciência social, predominantemente inexata e complexa, e já não consegue explicar, de forma segura, à luz de seus próprios princípios, os verdadeiros porquês do sucesso ou do fracasso de um sistema ou de uma organização – qualquer que seja a dimensão observada.

A prática tem demonstrado que o arcabouço conceitual disponível na teoria vem se mostrando insuficiente para apoiar os gestores e suas respectivas organizações na transposição e adequado equacionamento dos problemas com os quais se defrontam e que se assemelham a raízes e frutos alimentados de forma surpreendentemente autônoma, por forças que se têm mostrado incontroláveis, provenientes de um mercado extremamente competitivo.

Gestão é um dos temas mais pesquisados, debatidos e explorados, tanto no mundo acadêmico, quanto nas organizações, em particular, a gestão frente às infinitas possibilidades e influências que, na prática, dificultam a sua efetividade: os interesses, necessidades e objetivos econômicos organizacionais e/ou sociais, frente aos interesses, necessidades e objetivos dos indivíduos que fazem essas mesmas organizações e/ou sociedades.

É a partir desse contraponto que surgem as principais questões abordadas neste trabalho. Elas foram sendo esculpidas no decorrer de quinze anos de vivência gerencial, mais especificamente, na gestão de outros gestores; uma gestão norteadada pela expectativa de assegurar o alcance dos objetivos organizacionais e individuais que fornecem o **verdadeiro** sentido da ação produtiva.

Partindo-se desse reconhecimento, o trabalho aqui desenvolvido vem ao encontro da satisfação de uma necessidade pessoal e profissional da pesquisadora, que pode ser generalizada como sendo para muitos gestores – **a necessidade de conviver e trabalhar de forma mais adequada frente à dimensão do poder**: uma intrincada estrutura, composta por inúmeras facetas subliminares de ordem pessoal, social e organizacional, tão alinhadas entre si que, na maioria das vezes, passam despercebidas. Entretanto,

influenciam de maneira decisiva os valores, os comportamentos, a prática e a performance de todos os indivíduos, social e organizacionalmente.

É sobre essa “poderosa” dimensão da vida que versa o trabalho aqui apresentado.

Assim, de forma mais específica e com o intuito de nortear o desenvolvimento do trabalho, colocam-se os questionamentos a seguir apresentados. Pretende-se, ao se buscar respondê-los, prover maior compreensão ao propósito que se elege como objeto de pesquisa e análise:

- O que faz com que os indivíduos, em sua relação com a CAIXA, submetam-se incondicionalmente à força do processo produtivo e o alimentem, de forma contínua e crescente?
- Por que os indivíduos tomam para si os desafios organizacionais de forma tão intensa e se dispõem a realizá-los, aparentemente, com tanta dedicação?
- De que forma a CAIXA e seus gestores firmam e mantêm entre si esse compromisso?
- No caso da CAIXA, quais os principais argumentos de natureza ideológica que alicerçam a relação indivíduo↔empresa?

O tema, por si, constitui-se em um grande e sedutor desafio e não tem a presunção de ser esgotado, nem sob o enfoque teórico e, menos ainda, sob a égide da análise prática desenvolvida no corpo deste trabalho. Procurou-se oferecer, ao leitor, sem maiores pretensões, mais uma contribuição acerca do tema.

O trabalho está estruturado da seguinte forma: o primeiro capítulo, a seguir, apresenta a fundamentação teórica deste trabalho, mediante a exploração dos dois conceitos que sustentam, teoricamente a pesquisa, a saber, a **Racionalidade Instrumental**, e, no seu bojo de análise, a Síndrome Comportamentalista e a **Mediação Organizacional**.

Obedecendo-se a esta ordem, em primeiro lugar se aborda a Racionalidade nas Organizações frente à exaustão vivida pelos tradicionais conceitos organizacionais, os quais já não se mostram suficientes para tratamento e equacionamento da relação estabelecida entre o indivíduo e a organização, no atual contexto de mercado.

Em seqüência, pretende explicar como se estabelece o processo da dominação comportamental que prevalece sobre o livre arbítrio da ação, do julgamento e da consciente escolha do indivíduo no seu contexto psicológico e social – a Síndrome Comportamentalista.

Por fim e sob um aspecto conseqüente, analisa como o poder da organização se impõe sobre os indivíduos, caracterizando os principais mecanismos de mediação organizacional e, dentre eles, de forma especial, enfoca a dimensão ideológica organizacional, suas formas de manifestação, de aceitação e suas principais implicações.

O segundo capítulo apresenta um histórico dos principais movimentos da empresa sobre a qual se apóia o objeto de estudo – a CAIXA ECONÔMICA FEDERAL –, sob suas dimensões estratégicas e adventos de natureza administrativa ocorridos, predominantemente, durante a última década.

Ressalte-se, nessa apresentação, os aspectos que melhor sustentam as análises posteriores, refletindo as características dos ambientes organizacional e mercadológico que a caracterizam.

No terceiro capítulo, é apresentada a Metodologia utilizada para a estruturação e desenvolvimento deste trabalho, de forma a permitir ao leitor a compreensão sobre as etapas vividas para a sua elaboração. Justifica-se a escolha do embasamento teórico adotado, e, a partir dela, o detalhamento acerca do processo de formalização de um instrumento de pesquisa.

Nesse terceiro capítulo, ainda, é descrita a forma como se deu a coleta, a tabulação, o tratamento e a exploração dos dados obtidos. São também apresentadas as justificativas para as linhas teóricas adotadas no trabalho e ressaltadas as limitações decorrentes das opções feitas, tanto em relação ao referencial teórico, quanto em relação ao instrumento de pesquisa.

O quarto capítulo contempla os Resultados e Discussões do trabalho mediante o desenvolvimento de uma análise estruturada, a partir da revisão da literatura, frente aos resultados obtidos na pesquisa e nos depoimentos fornecidos pelo universo pesquisado.

São estabelecidas correlações de forma a validar a proposta conceitual e melhor compreender as bases que sustentam a relação indivíduo↔organização, na empresa estudada – mais especificamente a relação de poder da CAIXA sob a percepção dos seus gestores. Busca-se, dessa forma, responder às questões postas e, com isso, atender os objetivos definidos para este trabalho.

A seguir são apresentadas as conclusões do trabalho, as referências bibliográficas e o questionário utilizado na pesquisa.

1 – REVISÃO DE LITERATURA

*Uma alquimia poderosa:
racionalidade instrumental e mediação
organizacional*

1.1 RACIONALIDADE INSTRUMENTAL

1.1.1 Exaustão das Premissas da Administração Tradicional

O conceito de racionalidade veio se configurando como uma construção intrínseca e inerente à própria evolução do pensamento e dos princípios da Administração tradicional.

O esforço que pautou a evolução da Ciência Administrativa foi impulsionado, desde a sua origem, pelos métodos racionais da divisão do trabalho; da maximização dos lucros empresariais; do enaltecimento dos fins, regido por um determinismo imposto pela geração de riqueza e orquestrado pela força dos princípios de economicidade.

Weber (1963, p.77) coloca que:

Essa escravidão sem senhor na qual o capitalismo mergulha o trabalhador ou o devedor só é discutível eticamente como instituição. Em princípio, a conduta pessoal daqueles que participam, de qualquer dos lados, seja dos governantes ou dos governados, não é moral discutível, pois essa conduta é essencialmente prescrita pelas situações objetivas. Se não se conformam, são ameaçados de bancarrota econômica, que seria, sob qualquer aspecto, inútil.

Aktouf (1996, p. 33) referenda e complementa essa colocação quando assevera que:

(...) o plano anterior dos pressupostos veiculados pelo pensamento administrativo é também largamente alimentado por uma firme crença nas virtudes indiscutíveis do maximalismo. A grande maioria dos dirigentes e dos empresários está convencida da necessidade inevitável de sempre procurar ser mais rico, mais rentável, solidamente

apoiada por sua fé de que o progresso e a prosperidade somente são possíveis desta forma. Quase todos compartilham a convicção de que acumular constantemente mais riquezas, e produzir bens são os pilares incontornáveis de uma incessante melhoria de nossas condições de vida.

Incontestavelmente, as práticas e os princípios administrativos até os dias atuais têm sido as grandes alavancas de promoção do progresso socioeconômico. Entretanto, mesmo que se eleja esse reconhecimento, estudiosos, pesquisadores e administradores de todo o mundo se debruçam sobre a exaustão de algumas de suas premissas, na medida em que as teorias postas já não conseguem responder e equacionar os novos desafios que vêm se impondo para a Ciência Administrativa.

Nessa linha de análise, Aktouf (1996, p. 30) argumenta:

Considerando a época de suas aparições, [...] os modelos tradicionais são plenamente legítimos e compreensíveis dentro do pensamento administrativo. Mesmo tendo permitido inegável e considerável aumento de nossas capacidades produtivas e de nosso bem-estar, atualmente eles são considerados bem mais obstáculos que fatores de eficácia. Na realidade, originaram concepções de seres humanos e de relações de trabalho que são carregadas de conseqüências negativas para o desempenho empresarial e para a produtividade dos empregados.

Enriquecendo esse argumento, o autor lança mão de um trecho da introdução do livro de Alain Chanlat, **“A ruptura entre a empresa e os homens”**, de onde se transcreve (1996, p. 19):

Vivemos, hoje, em um mundo dominado pela ideologia econômica e pelas leis da administração. [...] A racionalidade econômica, com o desenvolvimento do mercado, torna-se cada vez mais autônoma em relação às outras racionalidades e acaba por impor-lhes sua própria lógica.[...] Esta racionalidade privilegia o lucro, a rentabilidade [...] Ela concede um papel fundamental ao cálculo e a medida (p. 15 e 16).

Novas e desafiadoras reflexões se impõem, quando Chanlat (1996, p. 23) ressalta que “obter e acumular recursos financeiros para a empresa, obter lucros, não tem nada de condenável, mas a maneira de obtenção pode ser condenável”, haja vista que os objetivos de uma empresa, qualquer que seja a sua natureza, em última instância, perseguem o alcance de resultados financeiros – ora para reinvestimento e ampliação de seu espaço de

mercado, ora para reversão na consolidação de um propósito de caráter mais assistencial e/ou social – mas, em qualquer uma das situações, para um determinado fim, ou seja, para o seu propósito de existência maior e de atuação.

A partir desse pressuposto, segundo Chanlat (1999, p. 53):

Há cerca de 10 anos sob a influência dessa lógica técnica, observa-se uma racionalização acelerada dos modos de gestão. Esse movimento toma várias formas: as fusões e aquisições, as reestruturações em massa, o agendamento controlado e a utilização de técnicas que buscam reduzir o tempo de resposta e os custos operacionais das organizações. É sob a pressão de imperativos muitas vezes financeiros e em nome da globalização e da competitividade que as grandes empresas lançaram-se nessas reestruturações por vezes radicais. Os resultados obtidos até o presente estão longe de atingir os objetivos que foram estabelecidos inicialmente.

A adoção de práticas de gestão cada vez mais racionalizadas tem implicado em outros complexos e danosos desdobramentos, tanto no nível organizacional, quanto sobre a estabilidade e a confiança dos indivíduos.

Chanlat (1999, p. 59) aborda tais consequências quando coloca que:

(...) outro dos efeitos dessas profundas transformações foi o de deteriorar a coesão social. As pessoas tornam-se mais prudentes. Elas sentem dificuldades em estabelecer relações informais e acordos espontâneos entre colegas. Ou seja, a organização torna-se mais rígida e burocratiza-se. E não é o novo discurso sobre a empresa virtual que lhes permitirá a recuperação da segurança, considerando-se que esse discurso leva ao extremo a lógica atual da segmentação e da flexibilidade [...] Em um tal sistema de organização, é fácil compreender, a prioridade já não é o emprego, mas a maximização da rentabilidade a curto prazo em mercado cada vez mais globalizado.

Depreende-se daí que se está atravessando uma era na história econômica e social na qual os princípios tradicionais da Administração, até então utilizados, entram em crise. Já não conseguem responder às variáveis, cada vez mais complexas, da equação capitalista. Wolman e Colamosca (1997, p. 221), citados por Chanlat, afirmam que “o capitalismo criou um esquema de pensamento racional que, após ter destruído a autoridade moral de um grande número de instituições, retorna-se no fim contra si”.

As organizações e os indivíduos, diante desse refluxo – quase como uma revolta da “criatura contra o seu criador” – vêem-se desorientados e precisam assumir novas premissas, pensamentos e técnicas organizacionais para reencontrar um novo “melhor” caminho.

Sob o enfoque histórico, alguns aspectos acerca da evolução do trabalho e do próprio indivíduo apresentam-se como fatores importantes a serem considerados para a compreensão desses desafios.

Weber colabora com essa linha de abordagem quando declara que (1963, p.92):

A construção racional da vida institucional, sem dúvida depois de ter destruído numerosos “valores”, hoje, pelo menos em princípio, cumpriu sua tarefa. Na esteira da padronização da produção, tornou uniforme o modo de vida exterior. Nas atuais condições da economia, o impacto dessa padronização é universal. Hoje, a ciência já não cria personalidades universais.

Abordando a evolução do trabalho até o aparecimento da empresa, com as análises correlatas da evolução das próprias relações de trabalho, Aktouf (1996, p.105) coloca que:

A divisão do trabalho não deixa de ter conseqüências sobre o ato de trabalhar nem sobre o próprio trabalhador. Seguem-na uma série de manifestações que se pode designar globalmente pelo termo *alienação*, que significa “corte”, “separação”, “estranhamento”, “relação de estranhamento consigo mesmo”. O termo remete ao fato de que, subdividindo-se o trabalho ao infinito, faz-se-lhe perder todo o sentido e todo o interesse sobre aquele que o executa, e assim leva-se o homem a ser “estranho a si próprio”.

A construção desse movimento de alienação e estranhamento, *per si*, caracteriza-se como uma agressão ao indivíduo, na medida em que carrega uma dissonância visceral, quando confrontada com a própria “natureza humana” – englobando, nessa conceituação, o indivíduo nas suas dimensões econômicas e sociais.

Certamente, essa imposição racional e mecânica implica sérias consequências para a saúde física e psicológica dos indivíduos e se for considerada uma linha de causalidade, a produtividade das próprias organizações também se torna vítima da mesma racionalidade que a sustenta.

Discorrendo sobre esse enfoque, Aktouf (1996, p. 107) considera que:

(...) o ser humano é, por excelência, uma criatura imaginativa e capaz de livre arbítrio[...] Ele deve precisamente sua especificidade às enormes capacidades de seu sistema nervoso central. Se as noções de sentido, de engajamento e de liberdade podem ter uma significação para o ser humano, esta começa por aí: seu imaginário, suas capacidades associativas e generalistas, seu livre arbítrio. Pode-se fazer abstração disso impunemente? O não-respeito dessas dimensões conduz a uma degradação muito conhecida e multiforme: alcoolismo, estresse, absenteísmo, inibição da ação, riscos ligados a “ideologias defensivas de ofícios”.

Complementando o argumento acima apresentado, assumindo que essas constatações são tão-somente um dos aspectos que alimentam a problemática do indivíduo e partindo-se para uma análise das inúmeras dissonâncias que afetam a atividade laboral (dentro de uma visão mais ampliada, sob a dimensão organizacional), Aktouf (1996, p. 108) coloca que:

A cultura industrial tradicional¹ é também uma cultura do “duplo constrangimento”, no sentido de que traz em si a alienação e, ao mesmo tempo, supervaloriza a autonomia; ela implica a dependência e louva a liberdade; ela provoca a infantilização do empregado e exige a responsabilidade e a maturidade; ela impõe a execução e prega a iniciativa e a criatividade; clama forte por democracia e direito de expressão, enquanto obriga à obediência estrita e ao silêncio na empresa.

O princípio do crescimento econômico, aliado a uma sociedade formada por indivíduos (seres sociais e organizacionais) mais felizes e realizados, é um dos objetos e desafios das ciências sociais.

¹ Adota-se o conceito apresentado por Aktouf, para cultura industrial tradicional, como válido para conceituar cultura organizacional, de forma indistinta.

No enfoque deste trabalho, mais especificamente quando se analisa a relação organização↔indivíduo, constata-se que muitos vetores precisam ainda ser identificados, entendidos e aquilatados de forma diferente, para que se possa viver uma **nova teoria das organizações**.

Reforçando esse argumento, utiliza-se como recurso o pensamento de Guerreiro Ramos (1981, p. 01):

A teoria da organização, tal como tem prevalecido, é ingênua. Assume esse caráter porque se baseia na racionalidade instrumental inerente à ciência social dominante no Ocidente. Na realidade, essa ingenuidade tem sido o fator fundamental de seu sucesso prático. Todavia, cumpre reconhecer agora que esse sucesso tem sido unidimensional e [...] exerce um impacto desfigurador sobre a vida humana associada.

Complementando a abordagem acima, Weber versa sobre um outro aspecto intrínseco a esse processo (1999, p.191):

A dominação puramente condicionada pela situação de mercado ou por situações de interesses pode ser sentida, precisamente por sua falta de regulamentos, como algo muito mais opressor do que uma autoridade expressamente regulamentada na forma de determinados deveres de obediência [...] Por “dominação” compreenderemos, aqui, uma situação de fato, em que uma vontade manifesta (“mandado”) do “dominador” ou dos “dominadores” quer influenciar as ações de outras pessoas (do “dominado” ou “dominados”), e de fato as influencia de tal modo que estas ações, num grau socialmente relevante, se realizam como se os dominados tivessem feito do próprio conteúdo do mandado a máxima de suas ações (obediência).

No subitem a seguir, este trabalho se volta para uma análise mais específica sobre como o indivíduo lida com as dissonâncias impostas, ou seja, como o ser humano aprendeu e desenvolveu alternativas para sobreviver e se adaptar a essa imposição. Entende-se que para a dominação da racionalidade instrumental tenha se estabelecido de forma tão imperiosa e biunívoca entre mercado↔organização↔indivíduo, este último, em seu “tempo e espaço”, foi promotor, “insumo” e também ferramenta para que tal processo se houvesse.

Este argumento encontra apoio no pensamento de Guerreiro Ramos (1981, p. 98), quando este coloca que “numa sociedade de mercado, o empregado eficiente deve ser um

ator despersonalizado. Espera-se dele que acate as determinações impostas, de cima para baixo, e que definem o papel que tem que desempenhar”.

Esse mesmo autor coloca, ainda, que:

O sujeito ordinário da vida psíquica é sempre alguém cuja consciência está referida a objetos concretos de uma circunstância determinada. Estes objetos não estão simplesmente justapostos, constituem uma totalidade dotada de sentido de que cada um deles participa [...] Não aceitamos uma visão de mundo como esposamos uma doutrina ou nos convertemos a uma religião. Vivemos necessariamente a visão de mundo de nossa época e de nossa nação [...] Nada para o homem teria sentido se não pudesse ser referido a um engajamento vital (1963, p.120).

Procura-se apresentar, a seguir, uma explicação para que, de forma complementar e elucidativa às considerações apresentadas por Aktouf, Weber e Guerreiro Ramos, nas citações anteriores, para que se alcance um entendimento sobre **como se estabelece a compactuação, a localização e o papel do indivíduo, enquanto pilar central de todo esse cenário**. Será utilizada, para atender a esse propósito, uma abordagem construída pelo próprio Guerreiro Ramos, denominada **Síndrome Comportamentalista**.

1.1.2 A Síndrome Comportamentalista

Segundo Guerreiro Ramos (1981, p. 50), os conceitos que se constituem na atual teoria das organizações são “desprovidos de rigor científico”.

Para ele:

Uma teoria científica da organização não se baseia em sistemas cognitivos inerentes a qualquer tipo de organização existente, mas antes faz a avaliação das organizações em termos da conduta geralmente adequada a seres humanos, levando em consideração tanto requisitos substantivos como funcionais.

O autor faz uma análise acerca das imposições que as regras de mercado foram determinando sobre a conduta humana, a partir das características inerentes à dimensão

psicológica da atual teoria das organizações. Nessa linha, distingue-se, sob a dimensão das capacidades humanas, os conceitos de comportamento e ação.

Guerreiro Ramos descreve comportamento como sendo:

(...) uma forma de conduta que se baseia na racionalidade funcional ou na estimativa utilitária das conseqüências, uma capacidade que o ser humano tem em comum com os outros animais. Sua categoria mais importante é a conveniência. Em conseqüência, o comportamento é desprovido de conteúdo ético de validade geral. É um tipo de conduta mecanomórfica, ditada por imperativos exteriores (1981, p. 51).

Em contraposição, o autor define (1981, p. 51) que “a ação é própria de um agente que delibera sobre coisas porque está consciente de suas finalidades intrínsecas”.

Para ele, o comportamento é “uma categoria de reconhecimento da conformidade”, haja vista que os indivíduos não vivem mais em comunidade, regidos por um senso substantivo comum; pertencem a sociedades em que se restringem a responder as persuasões organizadas, concluindo que “o indivíduo tornou-se uma criatura que se comporta”.

O autor reforça que esse estado social traz, como conseqüência, a criação de um tipo nunca visto de “vida humana associada, ordenada e sancionada pelos processos autorreguladores do mercado”, de onde se originou um tipo de vida, no qual predomina a interação dos interesses individuais (para a autopreservação) – uma sociedade onde “o puro cálculo das conseqüências substitui o senso comum do ser humano” (1981, p. 52).

Esse misto de comunhão e submissão veio construindo uma teia de envolvimento ao redor do indivíduo, cercando-o e deslocando-o para um contexto onde seus papéis se “unificam” e respondem a um mesmo conjunto de regras e símbolos de caráter utilitário, tanto nas dimensões organizacionais, quanto nas relações de caráter social.

O autor coloca que “o modo da produção da vida material condiciona o processo social, político e intelectual da vida em geral. Não é a consciência dos homens que determina sua existência, é a sua existência social que determina a sua consciência” (1963, p.141).

Guerreiro Ramos (1981, p. 52), a partir dessas considerações, coloca que a teoria das organizações é inspirada pelo conceito da Síndrome Comportamentalista. Classifica-a como **“uma disposição socialmente condicionada, que afeta a vida das pessoas quando estas confundem as regras e normas de operação peculiares a sistemas sociais episódicos com regras e normas de sua conduta como um todo”**.

Segundo o autor, essa síndrome assola o indivíduo de forma indistinta, como uma consequência e um pré-requisito da ordem do mercado e onde podem ser identificados quatro traços característicos predominantes, que a sustentam e a retroalimentam, a saber:

- **A fluidez da individualidade** – sob essa ótica, o homem moderno não encontra e nem exercita sua verdadeira individualidade, não vive a diversidade de seus papéis, talentos e vocações. O indivíduo se restringe à anuência de um contrato tácito de convivência social, no qual são assegurados e acomodados os seus interesses pessoais. A fluidez da individualidade, com base no entendimento do autor, é um fenômeno caracterizado por Hauser², segundo o qual:

(...) o indivíduo não dispõe de *piso firme* (grifos do autor) necessário para que sua identidade se desenvolva. Ele é, antes, compelido a enfrentar processos e mudanças que constituem derivativos de um movimento auto-induzido e indefinido do agregado social. O homem moderno é o **tolo enganado por uma fé mal colocada** [...], a mente leiga

² Guerreiro Ramos faz uso do conceito de Fluidez da Individualidade, do autor Arnold Hauser, abordado em sua obra denominada *Maneirism* (London, Routledge & Kegan Paul, 1965), citado como bibliografia nessa transcrição.

moderna transpôs, mais do que eliminou, seus artigos de fé: agora ela acredita na mão invisível da sociedade (1981, p. 55).

O autor complementa a clarificação dessa abordagem utilizando-se, também, do conceito de Montaigne, acerca da “transitoriedade de todas as coisas”, aliado ao moderno conceito da ciência sobre a natureza – definido como sendo “partículas de matéria em movimento, concebidas como providas de uma tolerância infinita para a mudança”.

Projeta-se, assim, para a vida, o sentimento de uma permanente transitoriedade das coisas, num processo de infinita progressão. Assim, também, se comporta a busca da felicidade do indivíduo, numa sucessão interminável de satisfação de seus desejos, em um mundo ordenado pelo impulso social da competitividade.

Segundo Guerreiro Ramos (1981, p.56), “o homem é transpassado e regido por essas forças e, sob esse enfoque, sua fluidez é inevitável”.

- **O perspectivismo**, que se apóia na própria força dessa fluidez, reforça o papel que as regras e as normas de conduta sociais exercem sobre o homem. O indivíduo passa a conceber a sua conduta sob a perspectiva das condutas dos outros, reforçando o conceito abordado no subitem anterior, descrito por Guerreiro Ramos como **comportamento**. Para “comportar-se bem”, então, o homem só precisa “levar em conta as conveniências exteriores, os pontos de vista alheios e os propósitos em jogo” (1981, p. 57), ou seja, um comportamento definido segundo a perspectiva do que está posto como regra no seu meio. Dessa forma, o determinismo dos padrões do mercado e o próprio perspectivismo se transformam nos padrões reguladores da conduta dos indivíduos, levando-os a relegar, por vezes, inclusive, outras bases de

valor (ético ou moral), em contra partida ao alcance de seus interesses pessoais.

- **O formalismo** é um conceito acrescido por Guerreiro Ramos como mais um traço da Síndrome Comportamentalista, a partir da abordagem de Arnold Hauser. Trata-se de uma suplementação, embasada pelos dois aspectos tratados anteriormente: a fluidez da individualidade e o perspectivismo.

O autor entende que o formalismo:

(...) tornou-se um traço normal da vida cotidiana, nas sociedades centradas no mercado, onde a observância das regras substitui a preocupação pelos padrões éticos substantivos. Exposto a um mundo infiltrado de relativismo moral, o indivíduo egocêntrico sente-se alienado da realidade e, para superar essa alienação, entrega-se a tipos formalistas de comportamento, isto é, sujeita-se aos imperativos externos segundo os quais é produzida a vida social. Torna-se um *maneirista* (grifo do autor) [...]. O maneirismo é a disposição psicológica exigida por um tipo de política divorciada do interesse pelo bem comum, por um tipo de economia unicamente interessada em valores de troca, e por uma ciência, em geral, essencialmente definida por método e por praxes operacionais (1981, p. 59).

Seguindo esses comandos, o indivíduo reduz seu “significado” à aparência mantida perante os outros e supre sua necessidade de pertencimento e reconhecimento, na medida em que se percebe como “enquadrado” às regras – correto, justo, adequado, aprovado socialmente. Comporta-se de forma “fluida”, reforçando o próprio “ciclo comportamentalista”, mediante a obediência rigorosa ao *script* de seu papel, garantindo e preservando a “forma” adequada à perpetuidade de sua inserção e, conseqüentemente, ao alcance de seus interesses individuais.

- **O operacionalismo**, enquanto aspecto afim a ser agregado ao entendimento da Síndrome Comportamentalista, é um conceito resultante de algumas abordagens: i) a junção de um processo de materialização desenvolvido a partir da prevalência da dimensão utilidade, sobre a dimensão verdade. Nesse sentido, Francis Bacon, citado por Ramos (1981, p. 65), afirma que “aquilo

que é o mais útil na operação, é o mais verdadeiro no conhecimento”; ii) a inclusão da dimensão ética desse conceito de utilidade, a qual, quando acrescida dos aspectos do perspectivismo, reconhece que o despojamento ético do conceito culmina por legitimar, “como normas gerais àquilo que é útil ao sistema social para controle dos seres humanos que dele participam”. E isso se reforça na medida em que o indivíduo escolhe e reage aos valores que são eficientes à consecução de seus propósitos (as “causas eficientes”, pautadas no cálculo das conseqüências de seu esforço), sem se ater, necessariamente, às dimensões éticas dessa equação. A validade e a verdade se resumem à utilidade, ou mais, somente o que pode ser fisicamente medido ou avaliado tem relevância e significado.

Desse modo, o comportamento do indivíduo e sua forma de entendimento se traduzem em um grande movimento (uma verdadeira operação, entendida no sentido produtivo da troca entre os valores e seus comportamentos de reforço), no qual predomina a mecânica em que o significado das coisas (e dos comportamentos) está continuamente fazendo a apreensão de dados (úteis), que se prestem, de forma seletiva, à manutenção dos padrões maiores, regidos pela ordem social.

Dessa forma, reforçando as abordagens anteriores, Hobbes (1840, p. 247), fazendo valer sua visão mecanomórfica do universo, citado por Guerreiro Ramos, afirma:

O homem nunca age, propriamente, mas cede sempre às instigações exteriores porque sua “vontade [...] e cada uma das inclinações do homem, enquanto este delibera, são igualmente necessárias, e dependem de uma causa suficiente (entenda-se eficiente), tanto quanto qualquer outra coisa, seja ela qual for” (1981, p. 67).

Conclusivamente, Guerreiro Ramos (1981, p. 67) afirma que “por impressionantes que se afigurem os traços básicos da síndrome do comportamento, deve-se compreender

que os mesmos não estão afetando remotamente a vida das pessoas. Na realidade, **constituem o credo não enunciado de instituições e organizações que funcionam na sociedade centrada no mercado”**.

O autor esclarece ainda que esse processo, ao nível do indivíduo, ocorre de forma involuntária, incorporando-se como uma “segunda natureza”. A Síndrome Comportamentalista e seus padrões cognitivos são recursos que fornecem condições aos indivíduos para que eles possam enfrentar os desafios postos.

Para Guerreiro Ramos, entretanto, “enquanto os cidadãos, em geral, continuarem sucumbindo à persuasão organizada, às pressões e às influências que mantêm tal síndrome em operação, haverá, na melhor das hipóteses, pouca oportunidade para uma transformação social revitalizadora” (1981, p. XII).

Promover essa “libertação”, entretanto, não será um processo simples, e longe ainda de ser conhecido. As forças que determinam a manutenção do indivíduo dentro desse estado alienante e comportamentalista estão muito intrincadas na mecânica do próprio mercado, e já estão tão absorvidas pelo indivíduo, que lhe definiram até, como é dito por Guerreiro Ramos, uma “segunda natureza”.

Não sendo isso suficiente para um eficaz e perpetuado jugo do indivíduo, a organização também soube identificar suas oportunidades, capitalizar e desenvolver a sua própria “síndrome comportamentalista” de manutenção de poder. Na linha do tempo e das transformações compartilhadas com os movimentos de mercado, veio desenvolvendo um conjunto de instrumentos e práticas voltadas aos seus interesses – hoje mais ampliados, reconhecidamente, a partir do resgate de valores ecológicos e da inserção social – mas, não menos financeiramente medidos e referendados.

Organizações e indivíduos, portanto, mantêm uma relação potencialmente conflituosa. Ao tempo em que a organização busca maiores lucros (e menos custos), os empregados procuram, também, ampliar seus ganhos e benefícios – traduzindo uma expectativa de que a ampliação de ganhos empresariais (para os quais eles são os principais promotores), se reverte em benefícios, também deles – num processo desejável de ganhos para as duas partes dessa equação.

A história do próprio movimento sindical no mundo, que é de amplo conhecimento público, demonstra em si que nem sempre existe uma confluência entre os interesses da organização e os interesses dos empregados – justificativa básica para que muitos movimentos de classe tenham feito e continuem a se fazer presentes, por meio da deflagração de conflitos entre “patrões e empregados”, conduzidos por entidades sindicais representativas.

Segundo Pagès et al. (1987, p. 31):

A organização e, se quisermos, uma vasta “zona intermediária” que se interpõe entre as contradições de classe, evita ou atenua os conflitos, os absorve e os integra em um sistema social unificado, mas é, entretanto constantemente sustada e produzida por elas. O desenvolvimento das organizações desde o nascimento do capitalismo, e o da própria teoria das organizações, bem o demonstram. À época da exploração visível, das classes bem distintas, dos afrontamentos brutais, sucede aquela da interiorização das restrições (coerções), da emergência das classes médias, da canalização e da institucionalização dos conflitos, da linguagem normalizada e unificada da “boa administração”. Todos esses fenômenos não significam o desaparecimento das contradições, nem mesmo sua atenuação. Mas, antes a modificação do sistema de controle da sociedade e das empresas capitalistas, sua extensão a novas zonas, em face das mudanças do sistema produtivo e das condições de luta (sic).

Nesse ponto e buscando minimizar as possibilidades de eclosão de conflitos, nascidos e alimentados por uma provável incompatibilidade de interesses (e de poder), cujos efeitos são tidos como indesejáveis, em particular, sob o prisma da organização, esse trabalho apresenta os artifícios utilizados pela organização, frente aos indivíduos, de forma a garantir a manutenção do “estado de equilíbrio” da máquina produtiva.

Para isso, será adotada a abordagem elaborada por Pagès et al.³. O trabalho ater-se-á, principalmente, ao mecanismo subjacente que encontra grande apoio nos princípios já explorados da síndrome comportamentalista: o processo de Mediação Organizacional, a segunda variável sugerida.

1.2 MEDIAÇÃO ORGANIZACIONAL

1.2.1 A Organização Hipermoderna

Ao se proceder a abordagem do conceito de **Mediação Organizacional**, torna-se necessário, para melhor compreensão por parte do leitor, apresentar-se, antecipadamente, o conceito de **organização hipermoderna**, trabalhado por Pagès et al. (1987).

Segundo os autores, as sofisticadas e incrementais exigências impostas à empresa, no que concerne ao seu aparelho produtivo, por força da competitividade do mercado, exigem, cada dia mais, indivíduos conscientes de seu poder de ação, dotados de iniciativa, criativos, inovadores frente aos desafios e tarefas postas e com alto poder de adaptação, diante de estruturas organizacionais, cada vez mais mutantes e flexíveis. É esperado e desejado que as pessoas se sintam mais livres para empreender, alterar processos produtivos, questionar as finalidades organizacionais e até colocá-las em questão.

É de se deduzir que esse conjunto de expectativas, para se converter em um padrão produtivo, vai exigir da própria empresa a adoção de mecanismos de controle, haja vista o paradoxo que, subjacentemente, é construído:

³ Os conceitos teóricos utilizados têm como referência a obra de Pagès et al., denominada O Poder das Organizações, São Paulo: Atlas, 1987.

- Por um lado, é necessário assegurar as transformações “ampliadoras e flexibilizadoras” em seu aparelho produtivo, **mas**, há necessidade, também, de mantê-lo sob controle para que os fins alcançados sejam aqueles estrategicamente definidos e esperados pela própria empresa;
- Por outro, é necessário promover condições para que os indivíduos ajam livres e autonomamente, de forma a produzir os resultados que garantam o alcance dos objetivos organizacionais, **mas**, mais difícil do que em qualquer época já vivida, é preciso definir e controlar o “grau de liberdade” fornecido a esses mesmos indivíduos (que quanto mais questionadores e mais conscientes, o que é desejável, também se tornam mais difíceis de ser “submetidos”), de forma a que conflitos entre a organização e os indivíduos não emirjam, não eclodam e, mais, que os indivíduos, organizadamente, não se insurjam.

Segundo Pagès et al. (1987, p. 35), “estas contradições da organização hipermoderna são as mesmas da sociedade neocapitalista em seu conjunto, da qual ela é um dispositivo central, funcionando simultaneamente como produto e produtora da mesma”.

A organização se vê atuando de forma a antecipar-se aos conflitos: absorve e transforma as contradições, antes que haja uma eclosão. Dessa forma, para que o controle possa ser eficazmente exercido pela organização, administrando a existência desse paradoxo e assegurando seus interesses, é que se emerge o processo de mediação.

1.2.2 O Processo de Mediação Organizacional

Pagès et al. (1987, p. 27) definem o **processo de mediação organizacional** como sendo:

A aliança das restrições (coerções) da empresa e os privilégios oferecidos ao indivíduo. Os privilégios funcionam como um terceiro termo que vem ocultar a contradição entre os objetivos da empresa, os do sistema capitalistas (o lucro e a dominação) e os objetivos dos trabalhadores. Os termos mediadores respondem às contradições da empresa capitalista: trata-se para ela (a empresa) desenvolver simultaneamente as forças produtivas, isto é, num sistema de produção moderno, desenvolver a iniciativa, a atividade intelectual, a capacidade de criação, a cooperação, dando aos trabalhadores toda espécie de satisfação de ordem econômica, política, ideológica, psicológica, um trabalho interessante, alto salário, responsabilidades, satisfações morais, momentos de prazer e ao mesmo tempo garantir o controle, subordinar as forças produtivas dos trabalhadores aos objetivos da empresa e do sistema capitalista.

A Figura 01, a seguir, ilustra o conceito acima, apresentando a forma como as forças mediadoras se aplicam e são respondidas. Resumidamente, os autores colocam que “o processo de mediação se coloca como a aliança das restrições (coerções) da empresa e os privilégios oferecidos ao indivíduo” (1987, p. 27).

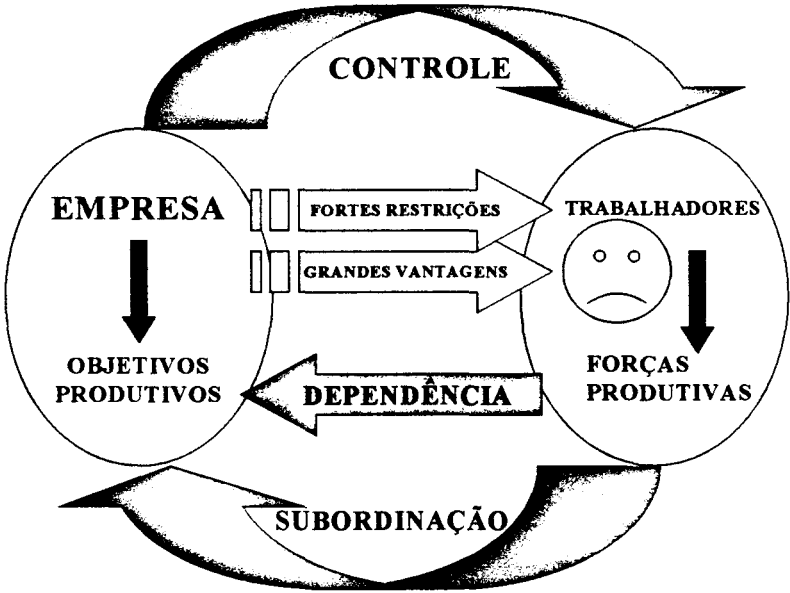


FIGURA 01 – O FUNCIONAMENTO DO MECANISMO DE MEDIAÇÃO ORGANIZACIONAL

Fonte: Elaborada pela pesquisadora, a partir da abordagem sobre mediação organizacional, apresentada por Pagès et al., na obra **O Poder das Organizações**.

Segundo os autores, os mecanismos de mediação não se estabelecem unicamente sob a dimensão econômica do processo produtivo. Essa, talvez, seja a forma mais explícita, mais fácil de ser percebida, entretanto, o processo envolve uma quantidade bem mais

abrangente de impactos sobre o indivíduo. Isso se explica, inclusive, em função do próprio perfil de competências e habilidades que é exigido desses indivíduos – ou seja, pessoas que são dotadas de uma grande capacidade crítica, técnica e discernida acerca dos processos de trabalho e dos objetivos organizacionais, por consequência, também o são frente aos seus próprios direitos e “poderes”.

Para que o controle possa ser mantido, Pagès et al. esclarecem como é constituído esse conjunto de forças:

Diríamos que se misturam fragmentos dos discursos que resultam de uma instância econômica, definida como o lugar do controle sobre a força de trabalho e suas contradições com outras de uma instância política no sentido do controle sobre as finalidades da produção, com outros de uma instância ideológica, a esfera das representações e dos valores, com outros ainda de uma instância psicológica, as estruturas e os conflitos de personalidade (1987, p. 23).

Considerando-se a amplitude necessária ao controle do processo produtivo e das relações dos indivíduos frente à organização, várias instâncias são contempladas. Os autores as classificam em quatro dimensões principais: dimensão econômica, política, ideológica e psicológica detalham o que abarca cada uma delas e como se dá o seu funcionamento:

Ao nível da instância *econômica*, são especialmente uma política de altos salários, as possibilidades abertas de carreira, reduzindo as discriminações de diplomas, sexo, família, meio social de origem, que medeiam a aceitação de um trabalho excessivo, o que significa a aceitação dos objetivos de lucro e expansão da empresa, e de modo geral, a aceitação das relações de produção e do sistema social. Ao nível *político*, um conjunto de *técnicas de administração à distância* [...] A contradição entre o desejo do indivíduo de controlar as finalidades de seu trabalho e o respeito a uma política da empresa sobre a qual ele não tem domínio é assim mediada por diversas formas de *autonomia controlada* [...] Ao nível *ideológico*, uma ideologia dominante produzida pela empresa dá lugar a toda sorte de variantes e de interpretações individuais [...] Ao nível *psicológico*, a dupla privilégios-restrições (coerções) se transforma em dupla prazer-angústia. A organização funciona, por um lado, como uma imensa máquina de prazer e, por outro lado, como uma imensa máquina de angústia. A angústia provocada pela onipresença dos controles, pelo caráter ilimitado e inatingível das exigências, é compensada pelos múltiplos prazeres que a organização oferece, especialmente os prazeres do tipo agressivo, o prazer de conquistar, de dominar os clientes, os colegas, de se superar e de se autodominar (1987, p. 28 e 29).

Em termos práticos, um dos maiores meios utilizados para a implementação da mediação organizacional se manifesta, segundo uma ótica pluridimensional, por meio das políticas de recursos humanos. Dessa forma, a manifestação composta pelos controles e vantagens, se traduz, objetivamente, conforme é descrito pelos autores (1987, p. 99):

No nível econômico, elas gerenciam as vantagens concedidas ao pessoal, em contraposição ao seu trabalho;

No nível político, elas asseguram o controle da conformidade às regras e aos princípios, a divisão dos indivíduos e dos grupos, o comando de suas relações;

No nível ideológico, elas encarnam concretamente os valores de consideração pela pessoa, do serviço e da eficácia, que legitimam todas estas práticas e ocultam os objetivos de lucro e dominação;

No nível psicológico, elas praticam uma política de gestão dos afetos que favorece o investimento inconsciente massivo da organização e a dominação desta sobre o aparelho psíquico dos indivíduos.

Além dos aspectos acima apresentados, existem, ainda, outros processos correlatos que não se apresentam como vantagens, mas que se incluem no arcabouço das ferramentas de mediação e que se prestam aos mesmos fins: reforço à subordinação dos indivíduos⁴.

Pagès et al. (1987, p. 99) definem esses aspectos como sendo:

A *abstração* que reduz o conjunto das relações sociais à lógica abstrata do dinheiro;

A *objetivação* que confronta cada um na medida da sua utilidade a partir de critérios que lhes escapam;

A *desterritorialização* que separa o indivíduo de suas raízes sociais e culturais, a fim de torná-lo mais receptivo ao código da organização;

A *canalização* que transforma o máximo de energia individual em força de trabalho, através da carreira (grifos dos autores).

⁴ Cabe salientar que a descrição do processo de Mediação, por Pagès et al., em especial quando acrescem os conceitos agregados de abstração e objetivação, refletem o quão próximos estão estes dos fundamentos da Síndrome Comportamentalista, apresentados por Guerreiro Ramos no item anterior. Pode-se identificar um princípio de reforço e/ou complementaridade, quando observadas essas duas situações de dominação/subjugação.

Pode-se perceber, ainda, que as mediações se revestem de maior complexidade se analisadas não só pelo vetor organização↔indivíduo, mas, principalmente, pela força que se estabelece na interação de suas manifestações, nas diversas instâncias em que se constitui.

Ilustrando essa perspectiva, os autores colocam que (1987, p. 29):

A possibilidade de ter iniciativas no trabalho faz aceitar a sua dureza [...] E mais, o prazer que se tem pelo trabalho, do qual se aprende a não abdicar. Inversamente, o salário, as alegrias do poder que cada um à sua maneira desfruta, de uma forma ou de outra, a seu nível, amenizam as dúvidas, os escrúpulos morais que possam nascer; fazem com que se suportem os conflitos inerentes ao sistema psicológico, a angústia permanente, o vazio interior, a pobreza da vida particular e das relações pessoais. Trata-se de uma organização sistêmica, em que diversos tipos de mediação se relacionam mutuamente, vêm tampar buracos sufocando as contradições nascentes. Porque sua lógica é comum, trata-se de um sistema *coerente* (grifo dos autores), orientado para a subordinação, para o enquadramento do indivíduo no seio da uma ordem global econômica-política-ideológica-psicológica definida centralizadamente.

Diante da descrição posta, pode-se vislumbrar que o processo da mediação funciona como uma “terceira via” entre os objetivos produtivos e as forças produtivas. Seu intrincado modo de constituição se apóia no polinômio acima definido (econômico-político-ideológico-psicológico), como uma manifestação da proliferação da própria dominação racional global.

Corroborando essa colocação, os autores trazem as seguintes informações (1987, p. 36):

A empresa capitalista apóia-se nos aparelhos ideológicos da sociedade global, a família, a religião, a escola, e é reforçada por eles e os reforça, mas não é, ou pouco o é, o lugar de uma produção ideológica própria [...]; torna-se ela própria, um dos altos lugares da produção ideológica conformista [...] Como tem necessidade de justificar suas práticas muito mais que antes junto a seus trabalhadores, a seus clientes, ao público, é necessário enquadrar mais estreitamente sua produção ideológica, que é vital para o seu funcionamento. Ela ambiciona e em grande parte consegue tornar-se um lugar de produção de conceitos e valores.

A transcrição acima embasa a eleição dos aspectos relativos à dominação ideológica como foco de relevância para a análise, entre as várias formas de mediação/controle.

Percebe-se que o pensamento dos autores corrobora as conclusões de Guerreiro Ramos, já citadas anteriormente, quando coloca que os conceitos básicos da síndrome do comportamento **“constituem o credo não enunciado de instituições e organizações que funcionam na sociedade centrada no mercado”** (1981, p.67).

Pode-se exercitar a junção das duas abordagens, quanto aos efeitos e a imperiosidade que se impõem sobre o comportamento do indivíduo nas suas dimensões sociais (ou mercadológicas) e organizacionais.

É criado um ciclo onde, se, por um lado, as regras sociais o conduzem à adoção de valores e comportamentos impostos como sendo seus, defendidos e perpetuados, por outro lado, em nível de reforço, tais comportamentos são assumidos e reforçados pela própria organização – alimentados mediante a anuência dos próprios indivíduos.

O caráter de “unicidade e normalidade” do qual se reveste a situação, se analisada sob o enfoque interno da organização, facilita, sobremaneira, esse processo de controle e dominação. Organização e ambiente externo passam a ser entendidos e reconhecidos como forças equivalentes e coerentes entre si – as regras são as mesmas, se consideradas sob o enfoque ideológico.

Coincidentemente, a manutenção e a perpetuação desses valores, costumes e comportamentos, antes analisados sob o enfoque externo, traduzem-se nos mandamentos e nas regras de comportamento, também dentro da organização. Assim, o arcabouço ideológico pessoal e organizacional se torna uníssono; não recebe questionamento, ao

contrário, subjugam-se pacificamente – ou seja, os valores “criados” pela organização refletem aquilo que é defendido e assumido pelos indivíduos em suas práticas sociais, ratificando a própria racionalidade instrumental.

1.2.3 O Domínio Ideológico Organizacional

Conceitualmente, a ideologia pode ser interpretada como a resultante de um conjunto de influências, costumes e referências de valores sociais, que foram se amoldando e evoluindo, intrinsecamente, ao próprio conceito de evolução histórica da sociedade.

Dessa forma, para que uma organização tome para si a capacidade de criar e/ou perpetuar uma ideologia, é necessário que esse processo se dê como um “manifesto pluridimensional”, configurado de forma a que a ideologia pessoal daqueles a quem esta se propõe a submeter, possa ser reconhecida.

Clarificando essa abordagem, Pagès et al. (1987, p. 77) colocam que:

(...) a contribuição dos indivíduos para a produção depende em grande parte de sua integração ideológica. A função essencial da ideologia é também reforçar a dominação e aumentar a exploração dos trabalhadores e não apenas mascarar as relações sociais de produção. Estas se desenvolvem graças aos dispositivos técnicos e ideológicos sofisticados que as empresas capitalistas hipermodernas praticam e não mais sob o efeito da ameaça.

Os mecanismos de mediação utilizados pela organização, na medida em que, concomitantemente ao exercício do controle, agregam um conjunto de vantagens e privilégios para os empregados, também se traduzem em uma “troca” interna de forças, como demonstrado na Figura 01.

Em complemento, as próprias exigências definidas, no que diz respeito ao perfil de competências e comportamentos esperados dos indivíduos, os tornam agentes de criação e compartilhamento dos valores e práticas organizacionais.

Os autores identificam, portanto, que a força da dominação ideológica que a organização exerce sobre os empregados fundamenta-se sobre dois aspectos prioritários (1987, p. 74):

Pelo fato de a empresa responder às mais profundas expectativas dos indivíduos, à sua “necessidade de crer”, a ponto de levar a pessoa a pensar que as empresas hipermodernas são os lugares onde se elabora uma nova religião;

Porque os funcionários compartilham cada vez mais da ideologia da empresa, na medida em que participam de sua elaboração, em um vasto processo de autopersuasão, o que contribui para a sua própria submissão.

Além desses aspectos, a ideologia nem sempre é manifesta nos discursos dos gestores da organização, mas se propaga, embutida nas mais diversas políticas de comunicação e por meio dos mecanismos de gestão que são praticados pela empresa.

A dinâmica desse processo se dá mediante a adesão a um sistema de valores, a uma moral de ação – que é traduzida para os manuais normativos que regem as atividades e processos organizacionais – e a uma filosofia que, na medida em que são incorporados, de forma conjunta, pelos indivíduos, os tornam “pertencidos e pertencentes”.

A partir disso, institui-se uma predisposição, por parte desses indivíduos, para a “dedicação de corpo e alma” ao trabalho que realizam, e à empresa a qual **pertencem** (no sentido literal). E é isso que constitui, na visão dos autores (1987, p. 75), “um elemento fundamental para o poder da empresa e para o seu sistema de dominação e alienação dos indivíduos”.

De forma mais transcendente, a idéia que daí se depreende é a de que esse conjunto de fatores intrínsecos à ética própria da organização se reverte em um credo, à semelhança do conceito religioso.

Nessa linha de abordagem, os autores, analogamente, listam os elementos que sustentam o entendimento de que, mais do que um simples sistema produtivo, tem-se um sistema de características religiosas.

Pagès et al. (1987, p. 76) identificam cinco aspectos reveladores dessa similaridade⁵:

- um conjunto de crenças que formam um dogma;
- escrituras sagradas e ritos pondo em prática esse conjunto de crenças;
- uma organização hierarquizada servida por seus celebrantes;
- uma massa de fiéis compartilhando a mesma fé;
- um deus que a organização encarna.

Pode-se reconhecer que se estabelece um processo de confluência, onde o poder e a força da organização, traduzidos nos elementos acima relacionados, são incorporados como sendo do próprio indivíduo. E funcionam, ao mesmo tempo, como o motivo central da “sedução e subjugação” do indivíduo em relação à organização.

Segundo os autores, há muito mais do que uma simples **relação produtiva** entre os objetivos e as forças que movem o sistema capitalista: há uma manifestação de **fé** diante de uma **entidade** (a organização), que oferece a perpetuação e a garantia dos valores que os indivíduos defendem; que é a própria expressão da força e do poder que cada um, refletido e individualmente, projeta como sendo seu; que prevê, organiza e estrutura tudo o que é necessário para que as pessoas se sintam acolhidas (com perspectivas de se desenvolver profissionalmente), protegidas e pertencidas (quase como um “colo”, portanto, sem que precisem, elas próprias, elaborar suas próprias normas de referências ou regras de

⁵ Essa analogia encontra apoio, em especial nos dias atuais, quando os comportamentos e depoimentos sociais reforçam que existe uma enorme lacuna espiritual nas pessoas, fato esse que pode ser comprovado pela proliferação de novas igrejas e práticas religiosas em todo o mundo.

comportamento – os manuais estão lá para assegurar o que e o como as ações devem ser implementadas).

Como decorrência desse processo, um pacto é reafirmado continuamente e **nada** deve abalar esta “**equação de equilíbrio**” construída entre indivíduos e organização. Todos os símbolos e códigos utilizados são tacitamente homologados, de forma que as bases de comunicação e comportamentos sejam defendidas e mantidas coerentemente.

Assim, todos que “rezam o credo” são bem vindos, são ouvidos e têm sua opinião respeitada e valorizada. Para os que apresentam qualquer divergência frente ao *status* da ética que vigora, restará o enquadramento no rol dos “irrelevantes”.

Pagès et al. (1987, p. 78), ao construírem essa analogia com a religião, esclarecem como esse processo de transferência se faz presente na dimensão organizacional:

As religiões tradicionais devem sua falência atual à sua incapacidade de traduzir a vida cotidiana da sociedade industrial para o plano espiritual [...] Em uma sociedade onde os homens transformam profundamente as condições naturais e visam ao domínio de seu meio ambiente graças ao desenvolvimento do conhecimento que possuem, toda sua energia é direcionada à redução da contingência. O poder sobrenatural se acha transferido para as estruturas que colaboram para esta transformação, e a veneração se volta para os progressos técnicos que o meio lhes oferece [...] O indivíduo só pode aderir a um sistema de valor coerente com a sua experiência própria se este lhe permitir ao mesmo tempo torná-la inteligível e valorizá-la. O empregado de uma empresa precisa saber se o que ele faz contribui para a transformação do mundo, que ele participa efetivamente, e para o qual pode colaborar cada vez mais.

A organização passa a funcionar como um anteparo que minimiza as contingências do mercado, permitindo que o indivíduo atue amparado em um arcabouço de regras instituídas que, de forma “incondicional”, permite-lhe sentir-se útil, receber seus benefícios e, principalmente, perceber-se “**empoderado**” – mesmo que o preço a pagar seja a sua subjugação (em muitos casos, em nível consciente).

É criado um ciclo “virtuoso” e recorrente, onde a excelência dos indivíduos determina a excelência da organização e faz com que ela os respeitem. De modo inverso e recíproco, o indivíduo, sendo respeitado, faz com que busque, cada vez mais, a sua excelência e a da organização; e isso fará com que recebam (indivíduo e organização) o respeito da sociedade.

Outro aspecto relevante nessa análise diz respeito ao fato de que os valores que sustentam a ideologia humanista cristã (respeito ao indivíduo, valorização do esforço e do sacrifício, perseverança e integridade, para citar alguns) são utilizados e incluídos no discurso interno organizacional para dissimular as condições reais de exploração.

Segundo os mesmos autores (1987, p. 82), é por meio dessas crenças que transparece o domínio ideológico:

Dar-se uma imagem moralista e humanista (respeitar o indivíduo, prestar serviço) e, ao mesmo tempo, uma imagem de superioridade atrás da qual delinea-se o poder. Estas características (poder e generosidade) são divinas e uma tal proclamação institui de início a organização como sujeito da história e princípio de todas as coisas (sic) (grifos da pesquisadora).

A esses valores tradicionais são acrescentados os **valores modernos** como mudança, progresso técnico, a eficácia, o sucesso individual e, dessa conjunção, surge uma nova cultura, uma nova moral de ação, que gera credibilidade e que, também, é a essência da realidade praticada e vivenciada por cada indivíduo, frente a todas as dimensões internas à organização.

O apelo da estratégia organizacional explícita carrega em si um propósito, quase sempre, de grande envergadura moral e social. Segundo Pagès et al. (1987, p. 80), uma proposição por parte da organização de um projeto pautado nesse tipo de premissa se traduz como:

(...) capaz de provocar o entusiasmo daqueles a quem dirige, pois fornece uma razão de ser [...] Apresenta-se como uma causa generosa à qual podemos nos dedicar inteiramente, suscetível de forçar a adesão dos mais céticos. Acrescentamos a isto o poder da empresa, [...] a perfeição de sua organização, e encontraremos onde suscitar uma verdadeira “fé” por parte daqueles que acham extraordinário poder participar de uma aventura desse tipo (grifo dos autores).

Essa fé, descrita acima, funciona como um mecanismo para atenuar as restrições existentes nas funções e/ou nas condições de trabalho existentes, extrapolando as sensações predominantemente internas e, também, para aliviar aquelas provenientes da vida pessoal dos empregados – ou seja, o sacrifício da vida familiar ou de qualquer outro aspecto do viver que se torne incompatível com as exigências da organização.

Além disso, a organização adquire o status da instância moral para além dos princípios do mercado no qual está inserida – ou seja, seu papel se torna maior do que gerar resultados financeiros e conquistar novos espaços de atuação.

Segundo aqueles doutrinadores (1987, p. 82), essa dimensão racional é alcançada “por meio da relação moral que liga a organização aos empregados, um sentimento de culpa que paira de maneira difusa sobre estes últimos quando se mostram incapazes de honrar a confiança da qual são investidos”.

Essa “dívida moral” do indivíduo, que se traduz como medo de decepcionar a organização, de “trair a confiança recebida”, é quem oculta a subordinação que alicerça a relação e que, por sua própria natureza de constituição, jamais poderá ser paga.

A organização, por sua vez, no vetor complementar dessa análise, institui-se como sujeito principal de todas as coisas; porta-se como modelo de conduta para os seus próprios empregados (assim como Deus criou o homem à sua imagem e semelhança), haja vista que é precisamente aos seus membros a quem ela se dirige, e são eles, portanto, os que são levados (obrigados) a fazer esse voto de fé.

É necessário que esse compromisso seja assumido para que o indivíduo se sinta reconhecido: para chegar ao *status* de sujeito, é necessário reconhecer a organização como princípio único (é preciso crer) e se reconhecer nela. Determina-se assim, a perpetuação da dominação.

Institui-se um processo de “endeusamento” da organização, por meio do qual lhe são atribuídos predicativos inerentes às próprias divindades: poder, onisciência, previsibilidade e, de forma mais resumida, para mais além das prerrogativas racionais, é estabelecida uma imagem de perfeição e de infalibilidade.

Como resposta, os sentimentos que imperam nos indivíduos são análogos àqueles experimentados por um fiel – vão da confiança à admiração, ao amor. Conforme ratificam os autores (1987, p. 86), “a admiração, a fé e o amor são completados por um dogma essencial de todo o sistema religioso, o da infalibilidade divina que remete à contingência humana”.

Sob essa perspectiva, dificilmente podem ser manifestados ou tolerados quaisquer sentimentos que carreguem conotação negativa em relação à organização – nem partindo dos próprios empregados e, menos ainda, de pessoas externas à organização.

Em situações assim, quando ocorrem, os empregados partem em defesa da organização, geralmente adotando posturas agressivas. Naturalmente, os “defeitos e falhas” identificados e atribuídos à organização terminam por ser “redirecionados”, de alguma forma, ao próprio indivíduo: se a organização é feita por pessoas e existe uma falha, certamente, dentro dessa lógica, o problema tem sua origem no sistema social ou nas próprias pessoas, haja vista que “a natureza humana é fraca e má, por essência”.

Segundo Pagès et al. (1987, p. 86), “os empregados sentem necessidade de preservar a qualquer preço a imagem gratificante que formaram de sua empresa para poderem conservar a fé que investiram nela”.

Para que esse processo se estabeleça, os indivíduos impõem-se processos de autopersuasão – ou seja, colaboram para a sua própria doutrinação, resolvem seus conflitos ideológicos e reforçam a ideologia dominante, sempre com a impressão de pensar livremente. Fazem também uso de jargões e ditos populares, por exemplo, de forma a que os potenciais conflitos encontrem “desculpas” sustentáveis.

Com esse processo de “camuflagem da contradição”, os princípios da liberdade e da autonomia são legitimados, sob a percepção dos trabalhadores, de forma a: i) minimizar os impactos das contradições internas à organização, antes que elas cheguem ao nível da eclosão; e ii) reforçar a dualidade básica da dominação (autonomia e controle).

Pagès et al. (1987, p. 89) apresentam a distinção de três zonas ideológicas, auto-sugeridas pelos indivíduos, e que são as formas pelas quais se dá a inibição da manifestação das contradições ideológicas.

A primeira é a zona da **ideologia oficial** – representada pelos grandes valores, princípios e práticas da organização.

A segunda é a zona dos **valores pessoais do indivíduo** – composta pelo conjunto de experiências na vida organizacional e daquelas provenientes das experiências mantidas com outros grupos sociais. É uma zona em parte inconsciente.

A terceira, a zona **intermediária** consciente, que é onde se processa a conjunção entre a ideologia oficial da organização e os valores pessoais do indivíduo, de forma que

ele proceda a “tradução” da emissão feita pela organização para si e re-configure sua percepção; é onde se estruturam as justificativas auto-sugeridas, de forma racionalizada e sustentadas por suas próprias bases de valores pessoais e sociais.

Nesse ponto, encerra-se a descrição das variáveis de poder sugeridas, na medida em que a última variável apresentada se insere na variável anterior, de forma complementar.

O processo, por omissão ou deliberação do próprio indivíduo, em dimensões conscientes e inconscientes, voluntárias e involuntárias, fecha-se em uma dinâmica do tipo espiral crescente: entra em auto-sustentação, equilibra-se e se autodefine como o próprio ciclo de comportamento natural e de posicionamento social – tanto na esfera pessoal, quanto na relação organizacional.

De forma objetiva e com o propósito de concluir este capítulo fornecendo ao leitor uma visão compactada dos conceitos apresentados até aqui, apresenta-se, a seguir, um resumo da abordagem que propôs a analisar as variáveis sugeridas, sob a dimensão do **poder**.

A Ciência Administrativa, dentro da evolução de seu pensamento, teorias e ferramentas, corroborada por forças de mercado, ofereceu os insumos para que a preponderância da ordem econômica se estabelecesse como premissa de valor principal do comportamento do indivíduo e da sociedade como um todo.

O indivíduo, como executor maior das práticas que sustentam essa prevalência, submeteu seus mais preciosos valores humanos, sua própria autonomia de racionalizar e definir limites a uma racionalidade funcional e imperiosa pautada, preponderantemente,

nas regras de mercado. O indivíduo busca manter-se coerente com o discurso da modernidade e da competitividade: do ter para sentir-se “ser”.

Incondicional e suplementarmente, uma nova moral se erige, de forma perniciosa, subliminar e surda, e que leva o indivíduo, ainda enquanto ser eminentemente social, a ser operado: a síndrome comportamentalista.

Nesse ponto, ele se transforma em insumo e adubo do próprio processo de ratificação dos conceitos reconhecidos e definidos para a sua valorização: flui, projeta-se, assume e replica as regras válidas socialmente, incorpora valores e comportamentos – processo que lhe provoca uma verdadeira pasteurização: todos os seus papéis passam a se caracterizar por uma mesma essência racional funcional.

Dessa forma, o indivíduo se insere no contexto organizacional – um espaço que, na realidade, apresenta-se como o próprio mercado, distinguido mediante a adoção de um CGC – no qual são depositados, alimentados e cultuados, fielmente, os valores, as regras e as bases morais já ratificadas na dimensão social.

Para sustentação da relação, onde ambos os lados defendem e buscam o mesmo objetivo, cada um para atender os seus próprios interesses e por vias opostas, é necessário estabelecer um mecanismo de mediação que concilie o potencial conflito.

De um lado, vende-se capacidade produtiva, ofertada por indivíduos que se mostram progressivamente mais capacitados para as crescentes exigências da organização; de outro, a própria organização, promovendo o ressarcimento a esses indivíduos, por meio de vantagens e benefícios, os quais, ao longo do tempo, extrapolam a simples dimensão econômica, dominando espaços pertencentes às dimensões políticas, psicológicas e ideológicas, na relação organização↔indivíduo.

Está firmado o pilar central das relações de **poder**. A empresa, legitimada em seu papel produtivo perante a sociedade, supre a necessidade de “utilidade”, inerente ao conjunto de expectativas existenciais de qualquer indivíduo e, dessa forma, faz com que ele se sinta tão útil, forte e poderoso como ela mesma – uma simbiose de representatividade absolutamente inegável.

Partindo-se desse estágio, o indivíduo passa a responder à organização para muito além da estrita perspectiva produtiva; alimenta-se do convívio com os demais membros; compartilha dos princípios que formam o discurso interno; reconhece-se na moral implícita que conduz os processos organizacionais. O indivíduo passa a projetar na instituição os predicativos inerentes a um ente vivo e perfeito – tal qual ele mesmo – além de dispor de uma estrutura que o legitima e o protege perante a sociedade.

Como seria possível não se reconhecer o poder de uma organização, evoluindo-se nessa linha de pensamento e obedecendo-se a lógica dessa estrutura?

Finalmente, cabe salientar que a abordagem aqui apresentada, certamente se constitui em mais uma das muitas alternativas possíveis que se propoem a explicar uma dimensão do fenômeno PODER.

Na continuidade deste trabalho e objetivando orientar, de forma gradual, a discussão do embasamento teórico apresentado, parte-se, inicialmente, para a apresentação da empresa analisada.

O Capítulo 2, a seguir, apresenta a CAIXA ECONÔMICA FEDERAL.

2 – A EMPRESA ANALISADA

Em foco: a Caixa Econômica Federal.

A CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, ou simplesmente CAIXA, instituição que hoje participa ativamente da vida social, econômica e cultural do Brasil, tem mais de cento e quarenta e dois anos de existência.

Pelo Decreto nº 2.723, de 12 de janeiro de 1861, o Imperador Dom Pedro II instituía a Caixa Econômica do Rio de Janeiro e o Monte de Socorro, que funcionaria com ela, na cidade do Rio de Janeiro, capital do Império do Brasil, como era a denominação constitucional da época.

Outras a sucederam. Por trás das iniciativas das primeiras Caixas Econômicas, identifica-se a tentativa de criar um mecanismo de proteção social. As pessoas das classes populares eram incentivadas a economizar parte de seus rendimentos, remunerada com um percentual definido de juros.

Cabe salientar alguns aspectos de relevância social, que, segundo a visão de muitos historiadores, pontuaram, expressivamente, esse momento:

- Os aspectos morais, no sentido de que a adequação rígida dos clientes da Caixa ao regime de depósito e economia seria uma forma de educá-los contra o desperdício, contra a falta de perspectiva futura.
- Os aspectos econômicos, porque a poupança teria poder de acumular riqueza para os indivíduos e para a coletividade.

- E, por último, um sentido social a justificar a criação da Caixa Econômica – a poupança poderia servir como um mecanismo de proteção para as famílias mais pobres contra as incertezas do futuro.

O Monte de Socorro também tinha enorme alcance social, pois oferecia socorro financeiro para as camadas mais baixas da sociedade, cobrando pelos empréstimos juros mais baixos do que o cobrado pelos agiotas.

Depreende-se que o surgimento da CAIXA esteve fundamentalmente determinado por um despertar da questão social, e primeira ação nesse campo no Brasil.

Decorridos um século e meio desde a sua fundação, a CAIXA continua trabalhando intensamente para a esfera social, por meio da gestão e execução das políticas sociais do Governo Federal, na concessão de financiamentos habitacionais para as pessoas físicas e jurídicas, nas linhas de crédito para saneamento e infra-estrutura voltados aos Estados e Municípios brasileiros; no pagamento dos benefícios sociais (PIS, FGTS, Seguro Desemprego) e na gestão e pagamentos dos benefícios da Rede de Proteção Social do Governo Federal (Bolsa Escola, Bolsa Alimentação, Bolsa Renda, PETI – Programa de Erradicação do Trabalho Infantil, PROFAE – Programa de Financiamento e Aperfeiçoamento dos Profissionais de Enfermagem, e Auxílio Gás).

A CAIXA detém o monopólio da gestão do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço – FGTS, das Loterias Federal, de Prognósticos e Esportiva, do Penhor de Jóias e do Crédito Educativo.

Construiu, ao longo de sua existência, um banco comercial que, atualmente, conta com mais de 28 milhões de contas – correntistas e poupadores, pessoas físicas e jurídicas e, nos últimos anos, vem priorizando sua atuação como agente de crédito, em parceria com o

Governo Federal, junto ao segmento de pequena, micro e média empresa e na aplicação de recursos do FAT – Fundo de Amparo ao Trabalhador, mais especificamente nas modalidades do PROGER – Programa de Geração de Emprego e Renda.

Possui uma expressiva carteira de Fundos de Investimentos, Letras Hipotecárias e outras aplicações de Renda Fixa. É monopolista na guarda e arrecadação dos Depósitos Judiciais Federais. Possui o maior saldo e o maior número de contas de Poupança do País.

A sua estrutura organizacional, atualmente em transição, por consequência da aprovação e implantação do seu novo Estatuto, instituído por Decreto Presidencial publicado no Diário Oficial da União em 12 de setembro de 2002, é composta por 54.000 empregados, distribuídos em uma estrutura formada por:

- **No nível estratégico:** uma Presidência, nove Vice-Presidências e até vinte Diretorias, compondo-se internamente de uma poderosa rede logística de processos, produtos, controles e acompanhamentos.
- **No nível tático:** setenta e cinco Escritórios de Negócios.
- **No nível operacional:** uma rede composta por 2.000 Pontos de Venda, 9.000 Casas Lotéricas, 5.500 Correspondentes Bancários, 9 centrais próprias de Telemarketing (Ativo e Receptivo) e 1 Central de Telemarketing Receptivo Terceirizada (informações sobre serviços sociais e financeiros e que atualmente atende a mais de 10 milhões de ligações/mês, por meio dos 0800-55-0505 e 0800-55-0101).

A CAIXA é vinculada ao Ministério da Fazenda, tendo como órgão de orientação superior o Conselho de Administração que, atualmente, é formado por cinco membros,

indicados pelo Ministro de Estado da Fazenda, entre eles o Presidente do Conselho; o Presidente da CAIXA, que exerce a Vice-Presidência do Conselho, e um membro indicado pelo Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão.

A administração da CAIXA, por sua vez, compete à Diretoria Executiva, que pode ter entre dez e trinta membros, a saber: o Presidente, nomeado e demissível, “*ad nutum*”, pelo Presidente da República; nove Vice-Presidentes, nomeados e demissíveis, “*ad nutum*”, pelo Presidente da República, sendo um responsável exclusivamente pela Administração de Ativos de Terceiros e um responsável exclusivamente pela gestão, administração ou operacionalização de Fundos, Programas e Serviços delegados pelo Governo Federal, e ate vinte Diretores, indicados pelo Presidente da CAIXA e nomeados pelo Conselho de Administração.

Conta ainda com um Conselho Fiscal composto por cinco membros, escolhidos e designados pelo Ministro de Estado da Fazenda entre brasileiros diplomados em curso de nível superior, de reputação ilibada e reconhecida experiência em matéria econômico-financeira e administração de empresas.

Possui duas empresas coligadas: CAIXA Seguros e Vida (que também atua no mercado de previdência privada) e a CAIXA Capitalização; e um Fundo de Previdência Privada (a FUNCEF), exclusivo dos empregados – 54.000 ativos e 17.000 inativos.

Ao longo da última década, como decorrência do processo de estabilização da economia do País, da geração de emprego e renda, do processo de legalização das relações de trabalho, a quantidade de clientes dos serviços sociais e financeiros veio crescendo sistematicamente.

É certo, também, que para fazer face ao incremento dessas demandas por produtos e serviços – e aqui, no caso da CAIXA, pode-se inserir uma quantidade de mais de 200 modalidades, destinadas ao atendimento das necessidades do trabalhador brasileiro, das pessoas físicas (correntistas e poupadores) e das pessoas jurídicas, municípios e estados – a empresa veio buscando ampliar, em nível físico, humano e tecnológico sua estrutura de atendimento, não só para cumprir adequadamente seu papel social, mas, também, e de forma imprescindível, para alcançar índices de competitividade (qualidade de serviço compatível com os custos envolvidos na sua oferta, considerando uma equação de resultado que a viabilizasse, quando comparada aos indicadores de performance dos concorrentes) e rentabilidade que justificasse sua manutenção no mercado, frente aos principais atores dessa análise: governo e sociedade.

Em especial após o Plano Real, em 1995, com a estabilidade que se veio configurando, refletida na redução vertiginosa nos índices de inflação, na diminuição progressiva das taxas de juros e, portanto, na decorrente queda nos *spreads*, todas as empresas – e os bancos com distinção – tiveram que se reposicionar diante de suas práticas de investimento e da manutenção de processos operacionais e estruturas – custos esses que, até então, tinham seu peso e relevância camuflados pelos ganhos financeiros gerados na atividade-fim.

Nesse ano, a CAIXA viveu um de seus maiores movimentos de reestruturação organizacional, o PRC – Programa de Reestruturação e Competitividade, ocorrido na gestão do ex-Presidente Sérgio Cutolo.

Caracterizou-se por uma ruptura drástica com a cultura de empresa pública, arraigada e estabelecida até então. Toda a estrutura da empresa foi redesenhada e, com ela, todo o sentimento de estabilidade foi desmontado. Todos os gestores foram destituídos de

seus cargos, por meio de uma única medida administrativa, referendada por aprovação em Voto de Diretoria, de uma única vez. Ficaram, por preservação do processo organizacional e para evitar solução de continuidade, nas atividades cotidianas, respondendo transitoriamente por seus antigos cargos gerenciais (que foram completamente revistos).

A partir daí, foram submetidos a concurso interno para reafirmarem sua condição técnica (provas de conhecimento específicos), e de habilidades e atitudes (*workshop*, para avaliação de perfil e competências), de modo a serem designados para a formação do novo quadro gerencial. Muitos se confirmaram e mantiveram seus postos; outros muitos, não.

Iniciava-se, também, um grande movimento de entrada de bancos estrangeiros no mercado brasileiro, trazendo consigo novas metodologias de gestão de processos (apoiados em altos padrões tecnológicos) e inovadoras composições de portfólios de produtos e oferta de serviços.

Tornou-se evidente a inadequação na condução e estratégias definidas para algumas atividades desenvolvidas na CAIXA, em especial no seu “banco comercial” que, portanto, passaram a receber um nível de prioridade para tratamento por essa Administração.

Foram definidas profundas revisões desses processos, sob pena de se tornarem extremamente danosos e incompatíveis com o novo cenário, além de comprometerem gravemente a saúde financeira e a sobrevivência da Empresa.

Uma das primeiras providências adotadas foi definir a Missão da CAIXA, com o objetivo de permitir aos seus empregados, à sociedade e ao governo orientar suas atitudes e referendar suas expectativas:

Promover a melhoria contínua da qualidade de vida da sociedade, intermediando recursos e negócios financeiros de quaisquer naturezas, atuando, prioritariamente, no fomento ao desenvolvimento urbano e nos segmentos de habitação, saneamento e infra-estrutura, e na administração de fundos, programas e serviços de caráter social, tendo como valores fundamentais:

Direcionamento de ações para o atendimento das expectativas da sociedade e dos clientes; Busca permanente de excelência na qualidade de serviços; Equilíbrio financeiro em todos os negócios; Conduta ética pautada exclusivamente nos valores da sociedade; Respeito e valorização do ser humano.

A estratégia adotada pela CAIXA para a oferta dos serviços sociais e de atendimento ao contingente de trabalhadores brasileiros, até 1995, esteve apoiada na centralização de uma estrutura específica para essa atividade, de forma segregada – o atendimento social era feito nas CAT – Centrais de Atendimento ao Trabalhador.

Milhares de trabalhadores, diariamente, lotavam os grandes espaços disponibilizados para esse fim. O aumento da demanda começou a inviabilizar a manutenção dessa estrutura, os níveis de insatisfação da clientela eram altos e a Administração se viu diante de um novo fator contingencial. Foi definida uma nova estratégia: descentralização da prestação do serviço social, pulverizando-o na rede de Pontos-de-Venda e eliminando as Centrais.

Nos últimos três anos, entretanto, por imposição das próprias forças de mercado, a empresa adotou uma nova estratégia de posicionamento, apoiada em um modelo de relacionamento e direcionamento refinado para um conjunto de produtos e serviços que guarde aderência aos perfis de cada segmento (classificados segundo a renda dos clientes e/ou o volume de aplicações financeiras mantido na CAIXA) e que gere maior rentabilidade final aos negócios realizados.

Vive uma progressiva migração dos serviços comerciais para canais alternativos (não Ponto-de-Venda). Ampliou sua rede alternativa de distribuição de produtos e serviços e reduziu os quadros de Caixas Executivos.

Essa é a resultante da necessidade contínua de uma redução de custos fixos e operacionais (recorrentes). A estrutura física e os processos da Empresa passam por um processo de revisão, buscando potencializar o número de empregados, voltando seu foco de atuação, prioritariamente, para a realização de negócios (atividades comerciais).

Para viabilizar esse processo de adequação e guardar coerência com essa realidade, a Empresa vem implementando um intenso processo de inovação tecnológica que promove, naturalmente, o estímulo e a ampliação da utilização por seus clientes e não-clientes de canais de atendimento alternativos e, principalmente, mais baratos, como o internet-banking, as salas de auto-atendimento, os Postos de Atendimento Eletrônico, a rede vinculada ao Banco 24H e a própria Rede de Casas Lotéricas e Correspondentes Bancários (que se integram à rede de agências, viabilizando acesso a serviços como pagamentos de benefícios sociais e financeiros, saques e depósitos aos clientes e não clientes da CAIXA).

Contrária e concomitantemente a esse movimento, existe a necessidade de prestar atendimento a um contingente de trabalhadores, cuja demanda (tanto para informações, quanto para pagamentos de benefícios sociais) cresce continuamente.

Historicamente, a CAIXA veio se tornando o maior agente gestor e operador da política habitacional do País. São milhões de contratos habitacionais, financiados com recursos próprios, do FGTS e, mais recentemente, do FAT.

É de conhecimento público que as características do modelo de financiamento habitacional brasileiro implicam sérios problemas de adimplência dessas carteiras e cujo risco sempre foi assumido integralmente pela própria CAIXA – e isso, de forma relevante, fez com que seus resultados financeiros e operacionais tendessem a ser negativos, na linha do tempo.

Em 22 de junho de 2001, o Governo Federal publicou a Medida Provisória nº 2.155, que estabeleceu o Programa de Fortalecimento das Instituições Financeiras Federais e autorizou a criação da EMGEA – Empresa Gestora de Ativos (Habitacionais).

Decorrente dessa MP, implementou-se uma arrojada reestruturação na composição dos ativos da CAIXA, mediante a cisão da carteira habitacional existente, mantendo-se sob sua gestão apenas os contratos firmados a partir de 1995 (denominados de “massa nova”), sendo transferidos para a EMGEA todos os demais contratos da carteira habitacional até então existentes (a “massa velha”).

Como consequência da cisão ocorrida na carteira de ativos habitacionais, aliada a um acordo de gestão entre a CAIXA e o Governo Federal, foram aportados, naquela data, bilhões de reais de novos recursos.

Nascia uma nova CAIXA, que assumia o compromisso de alterar a sua “tradicional” condição de empresa pública e deficitária e de quem, para tanto, seria exigido outro patamar de performance, em termos de resultados financeiros e operacionais. Todos esses compromissos constavam do acordo de gestão firmado com o Governo Federal e que passaria a ter inúmeros desdobramentos internos, em termos estratégicos, de gestão financeira, de conformidade, de política de risco de crédito e controladoria e,

principalmente, que exigiria uma nova atitude do seu corpo de empregados, para o alcance de resultados muito mais arrojados.

O conteúdo do discurso interno ilustrava e reforçava o início dessa nova condição de empresa comprometida com resultados operacionais e financeiros, comunicando aos seus empregados que eles “havam sido demitidos de uma CAIXA e, simultaneamente, admitidos numa nova CAIXA”, e que essa nova Empresa exigiria a consciência e o esforço de cada um – tanto sob o enfoque da compreensão dos propósitos explícitos dessa mudança, quanto no que dizia respeito aos impactos que provocariam, e que teriam que ser administrados – por uma questão de sobrevivência de todos.

O desafio posto para seu corpo de empregados para o ano de 2002 é a geração de R\$ 1,4 bilhão de lucro operacional. Toda a arquitetura de composição de produtos e serviços financeiros foi revista e suas respectivas metas foram redimensionadas de forma a garantir o alcance dessa marca. Aproximadamente 42.000 empregados, especialmente aqueles lotados na rede física de agências, foram mobilizados para honrar esse compromisso.

Embora o contingente de colaboradores e gestores tenha suas metas historicamente fixadas claramente, para as operações concessão e recuperação de créditos comerciais e habitacionais, captação de depósitos e comercialização de cartões de crédito, seguros, títulos de previdência e capitalização, como é a prática de toda e qualquer instituição financeira do mercado bancário brasileiro, e, para as quais, a depender de sua performance, cada um deles é avaliado diariamente (e assegurados em seus cargos gerenciais ou não), mantinha-se, também, a necessidade desses mesmos empregados honrarem as demandas provenientes do atendimento social – que desde os primórdios da instituição CAIXA sempre se caracterizaram como seu principal papel.

Coincidentemente, nesse mesmo período, além dos compromissos tradicionais para pagamento de benefícios sociais (PIS, FGST e Seguros Desemprego), o Governo Federal intensificou a operacionalização de seus programas sociais, mais especificamente no que se refere à Rede de Proteção Social (e suas bolsas e benefícios específicos).

Aliada a isso, foi delegada à CAIXA a operacionalização do maior “Acordo do Mundo”, assim denominado pelo próprio Governo: o pagamento dos Créditos Complementares do FGTS.

Curiosamente, o esforço e os números gerados na execução das atividades sociais (pagamentos de benefícios sociais e bolsas) não são registrados nas estatísticas do mercado bancário, até pelo fato de serem conduzidas exclusivamente pela CAIXA e não serem caracterizadas como atividades financeiras. A própria FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos, não registra informações relativas a essa performance.

Em 2002, até o final de agosto, já haviam sido pagos mais de 67,2 milhões de benefícios sociais e estimados aproximadamente 120 milhões de atendimentos na sua rede física de agências, exclusivos para a dimensão social da CAIXA.

Toda essa contingência, instalando-se de forma congruente, transformou a realidade do trabalho das pessoas na rede de agências da CAIXA, no biênio 2001/2002, em um paradoxo até então nunca vivido: trabalhar como um banco comercial agressivo (como se fosse de natureza genuinamente “privada”), enfrentando um mercado extremamente competitivo e determinado a constituir-se num lucro de R\$ 1,4 bilhão e, também, assumir, de forma não menos eficiente, o atendimento a esse contingente de demandas de natureza delegada do Governo, no seu outro papel: o de maior banco público e social do País.

Indiscutivelmente, são duas demandas de envergadura gigantesca. Duas **racionalidades** que, por suas naturezas intrínsecas, confrontam-se na prática de cada empregado da empresa.

Analisando de forma mais estratificada, tem-se:

- De um lado, a exigência comercial – **pautada nos mais hodiernos princípios de economicidade**, traduzida e replicada por meio da adoção de ferramentas de medição e critérios de avaliação predominantemente financeiros; exigências de competências individuais que simbolizam o sistemático e recorrente “superar limites e marcas” (como proclamam as referências globalizantes atualmente utilizadas como referenciais de competitividade e empregabilidade); uma política de conseqüências para o encarreiramento e o reconhecimento, e onde o mérito de cada empregado é medido por sua direta e comprovada capacidade de “realização de resultados crescentes”, e um discurso organizacional, cada dia mais intenso, de reforço e cobrança para consolidação desse modelo.
- De outro, **o compromisso com o seu papel social** – que se traduz por meio da assunção de um conjunto de atividades delegadas, por parte do Governo, à Empresa e **inerente a sua missão precípua e a sua condição de “instituição pública”**. Esses compromissos são destinados a promover dignidade e melhores condições de qualidade de vida ao trabalhador brasileiro; são pautados nos princípios de promoção da cidadania e exigem, por seu turno, dedicação técnica, humana, física e operacional em grande escala, e que,

também, têm sua operacionalização levada a termo por esses mesmos empregados.

A partir da descrição acima, este trabalho propõe-se a apresentar uma análise sobre as razões pelas quais, apesar das dissonâncias da coexistência dessas duas racionalidades na CAIXA, para seus gestores, estes, no exercício de suas atividades, têm demonstrado uma postura aguerrida e, progressivamente, também têm gerado resultados econômico-financeiros crescentes.

O trabalho defende que a existência dessas duas racionalidades se reverte em uma exigência de performance para o gestor da CAIXA superior àquela posta para os gestores da rede de bancos privados, considerando sua natureza de banco público e seu compromisso de respeito incondicional aos princípios de transparência, conformidade e legalidade.

Entretanto, apesar da existência desse aparentemente limitador, frente às práticas e às condições de atuação dos principais concorrentes do mercado bancário, os gestores da CAIXA continuam, dia-a-dia, a se superar, de modo a garantir o alcance dos objetivos produtivos organizacionais. O discurso interno tem um único refrão: RESULTADOS, RESULTADOS. Crescente se contínuos.

O Capítulo 3, a seguir, apresenta o detalhamento da Metodologia adotada para a elaboração deste trabalho.

3 – METODOLOGIA

A classificação desta pesquisa foi feita levando-se em consideração a proposta apresentada por Vergara (1997), definida em dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa é descritiva, porque teve o objetivo de identificar e descrever as percepções e expectativas dos Gerentes de Mercado do Segmento de Pessoas Físicas de Média e Alta Renda da CAIXA, acerca dos aspectos que sustentam e caracterizam sua relação profissional com a Empresa.

Quanto aos meios, a pesquisa é bibliográfica e de campo.

Bibliográfica, para a estruturação da sustentação teórica, visando oferecer um referencial que pudesse promover uma explicação sobre as razões que levam os indivíduos, a partir de suas próprias convicções individuais e transpostas para sua relação com uma Organização, a reconhecer e a se submeter ao seu Poder (da organização).

De campo, pela coleta de dados primários, por meio da aplicação de questionários junto ao público-alvo, buscando identificar neles as percepções que colaborassem para a ilustração prática e exemplificação dos argumentos teóricos utilizados.

O universo da pesquisa foi formado pela amostra composta pelos 75 ocupantes do cargo de Gerente de Mercado do Segmento de Pessoas Físicas de Média e Alta Renda da CAIXA. O questionário foi enviado para todos os gestores selecionados na amostra.

O fato de se ter pesquisado exclusivamente esse público pode ser considerado como um limitador desta pesquisa, haja vista que o universo de gestores da CAIXA é composto por, aproximadamente, 15.000 empregados. Portanto, as Conclusões apresentadas no Capítulo 5 deste trabalho não podem servir de referência para generalizações que abranjam todo os gestores da empresa pesquisada.

3.1 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

Para a realização da pesquisa bibliográfica foram consultados livros, revistas especializadas, teses e dissertações com dados pertinentes ao assunto, incluindo acesso a redes eletrônicas. Foram também utilizados documentos da biblioteca da CAIXA, publicações internas e jornais da Empresa.

Cabe salientar que a pesquisa bibliográfica foi direcionada a um número restrito de autores, ressaltando-se aqui, mesmo em se caracterizando como um limitador da pesquisa, a intenção explícita da pesquisadora em apoiar teoricamente a exploração do tema, frente às abordagens e contribuições científicas e acadêmicas fornecidas por Jean-François Chanlat, Omar Aktouf, Max Weber, Guerreiro Ramos e Max Pagès et al..

3.2 PESQUISA DE CAMPO

A pesquisa de campo foi realizada no mês de janeiro de 2003 e obedeceu os passos a seguir descritos.

Com base na revisão de literatura e, principalmente, no conjunto de percepções obtido junto ao próprio grupo de gerentes pesquisados, no contato diário da pesquisadora com esse grupo, foi elaborada uma primeira versão do questionário.

Cabe aqui esclarecer ao leitor que as percepções iniciais colhidas junto ao grupo de gerentes pesquisados é um aspecto determinante para a elaboração da pesquisa de campo e, conseqüentemente, para a escolha das questões. Tal fato ocorreu porque a maneira não sistematizada pela qual as percepções foram obtidas por parte da pesquisadora, desprovidas de anotações estruturadas e/ou frequência estatística, não as qualificava adequadamente para que fossem utilizadas, per si, como base ilustrativa e/ou prática quando da exploração do objeto de estudo deste trabalho.

Assim, as afirmativas que compuseram o questionário de pesquisa são, em alguns casos mais complexos, uma transcrição aproximada; em outros, quando mais simples, uma transcrição literal de afirmações manifestadas pelos próprios gestores que inspiraram este estudo.

Em seqüência, o questionário de pesquisa foi validado semanticamente por meio da aplicação de 3 entrevistas individuais com ocupantes do cargo de Gerente de Mercado de Pessoas Físicas de Média e Alta Renda, revisando as afirmativas, confirmando-se o entendimento, a compreensão do significado de cada uma delas, o nível de atendimento da escala frente ao objetivo perseguido e demais aspectos relevantes para a desejável compreensão do instrumento, por parte do futuro gestor respondente.

Posteriormente, foi efetuada uma avaliação de juízo, feita por dois mestres, também empregados da empresa e não pertencentes ao grupo a ser pesquisado, quando foram homologadas as 30 afirmativas efetivamente aplicadas na pesquisa de campo (Anexo).

O questionário continha uma escala de quatro pontos, onde o ponto “1” significava total discordância e o ponto “4” total concordância.

O questionário foi então encaminhado, por meio eletrônico, aos 72 Gerentes de Mercado do Segmento de Pessoas Físicas de Média e Alta Renda da CAIXA, excluindo-se, na ocasião, os três que participaram da fase de validação semântica.

Após o prazo estabelecido, foram selecionados 46 dos questionários recebidos, ou seja, 63,88% do quantitativo total enviado.

3.3 TRATAMENTO DOS DADOS DA PESQUISA DE CAMPO

Os dados dos questionários foram tabulados e digitados, criando-se um banco de dados, com as respostas dos 30 itens e dos dados demográficos solicitados.

Utilizando-se uma análise quantitativa dos números, foram estabelecidos os percentuais de respostas.

Na seqüência, realizou-se a análise descritiva dos dados. Os resultados dessa análise estão descritos no Capítulo 4, no qual consta a discussão e a confrontação desses resultados, à luz do embasamento teórico escolhido.

Quanto aos dados demográficos, foram criadas tabelas, correlacionando os dados, de forma a identificar e qualificar o universo pesquisado. As tabelas, a seguir, mostram a distribuição dos gestores respondentes, segundo as variáveis biográficas e funcionais a eles solicitadas.

TABELA 01 – DISTRIBUIÇÃO DOS GESTORES RESPONDENTES, SEGUNDO A IDADE, O TEMPO DE SERVIÇO NA CAIXA E NO CARGO GERENCIAL, EM NÚMERO DE ANOS

VARIÁVEL	MÉDIA	Nº
Idade	41	46
Tempo de CAIXA	19	46
Tempo no Cargo Atual	03	46
Tempo em Cargo Gerencial	12	46

Os respondentes foram distribuídos segundo o sexo e a variável lotação, indicando o percentual feminino e masculino em cada região do País, conforme demonstra a Tabela 2, a seguir.

TABELA 02 – DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DOS GESTORES RESPONDENTES, SEGUNDO O SEXO E A REGIÃO DE LOTAÇÃO

LOTAÇÃO	MULHERES	HOMENS
Norte	-	03
Centro-Oeste	03	03
Nordeste	01	06
Sudeste	02	19
Sul	01	08

(N= 46)

O maior número de gerentes homens na amostra reflete a realidade da empresa, haja vista que, segundo as informações constantes no Sistema de RH da CAIXA, os empregados do sexo masculino detêm cerca de 67% dos cargos gerenciais.

O Capítulo 4, a seguir, procura atender aos questionamentos que caracterizam o objetivo deste trabalho, na medida em que se desenvolve uma confrontação entre os pressupostos teóricos adotados e a percepção que os gestores da CAIXA têm sobre os mesmos, segundo os resultados das análises estatísticas.

4 – RESULTADOS E DISCUSSÕES

Como as variáveis de poder selecionadas foram percebidas pelos gestores da Caixa?

4.1 ESCLARECIMENTOS PRELIMINARES

Com o objetivo de facilitar a compreensão do leitor quanto ao critério que será adotado para a exploração do embasamento teórico, frente aos resultados obtidos na pesquisa realizada, a partir do próximo subitem deste capítulo, optou-se por tecer alguns esclarecimentos iniciais, em especial quanto ao papel e competências específicas que sustentam a relação entre os Gerentes de Mercado e a Gerência do Segmento à qual são vinculados.

Cabe à Gerência de Segmento repassar diretrizes, estratégias e metas aos Gerentes de Mercado para que estes as desdobrem, em nível tático e operacional, junto aos Gerentes de Relacionamento do mesmo segmento, no nível dos Pontos de Venda. A responsabilidade pelo alcance dos resultados obedece a uma cadeia de co-responsabilidades, na qual o papel do Gerente de Mercado tem relevante importância – ele é o elo de execução entre o nível estratégico e o nível operacional da organização.

Por essa razão, foi estabelecido um intenso processo de diálogo entre a Gerência de Segmento e os Gerentes de Mercado, dentro da prática de suas atribuições, no dia-a-dia do trabalho. A título de exemplo: questionamentos operacionais, solicitações para resolução de problemas, apoio para deflagração de ações regionais específicas e críticas aos processos compõem o “conteúdo” desses contatos, revestindo-se numa gama de

situações, onde a agilidade nas respostas, a percepção do interesse e a disposição para ouvir são aspectos de extrema importância para as duas partes.

Considerando-se que não existe uma vinculação administrativa entre a Gerência de Segmento e os Gerentes de Mercado – dimensão esta que normativamente é exercida pelo Superintendente de Negócios do Escritório no qual o Gerente de Mercado é lotado – a frequência dos contatos foi, naturalmente, agregando um maior nível de informalidade e confiança entre as partes.

Com o passar do tempo, o diálogo extrapolou as questões eminentemente operacionais e profissionais e passou a ser permeado por temas com características mais pessoais, de modo que, percepções acerca das decisões organizacionais; dos métodos de trabalho; dos mecanismos de reconhecimento e promoção; da amplitude e exequibilidade dos desafios; da efetividade e fidedignidade dos critérios e ferramentas de mensuração de resultados; da compatibilização entre as opiniões pessoais *versus* exigências profissionais; de saúde; da família; das expectativas de realização, entre outros temas, inseriram-se no rol de conteúdos dos contatos (pelos meios falado e escrito) mantidos entre as partes.

Em decorrência dessa prática, caracterizada por um caráter maior de “pessoalidade”, foi-se construindo a percepção inicial que inspirou esta pesquisa. Existiam manifestações inquietadoras e, ao mesmo tempo, desafiadoras, que, de forma freqüente e recorrente, eram expressas: sentimentos relativos à relação desses gestores frente à Empresa, que tendiam a um tipo de “visão”, e que, paulatinamente, provocaram o interesse da pesquisadora na busca de sua compreensão e/ou explicação. Constituíam-se num conjunto de valores e sensações que eram manifestados e percebidos de forma subjacente e intrínseca ao discurso por eles expresso.

Os questionamentos foram, na linha do tempo, acumulando-se e estruturando-se, culminando na formulação dos objetivos propostos na Introdução deste trabalho. Todo o processo, entretanto, deu-se informal e aleatoriamente, mediante o registro acidental dessas manifestações.

Para que a experiência gerencial vivida se tornasse algo que pudesse agregar uma contribuição ao papel gerencial de outros profissionais, na própria CAIXA ou em qualquer outra organização, fez-se necessário que eles fossem validados de maneira mais sistematizada, formalmente avaliados segundo a sua frequência estatística e que pudessem ser apoiados e explicados por um arcabouço teórico válido e suficiente, de forma a se apresentar como uma alternativa para a sua compreensão e explicação.

No subitem a seguir, é iniciada a análise central deste trabalho, estruturada dentro dessa linha de raciocínio, ou seja: **a partir da abordagem teórica, apresentada no Capítulo 1, proceder-se-á a busca para a explicação do conteúdo (significado) que sustenta os depoimentos dos Gerentes de Mercado**, já referendados por meio de um instrumento de pesquisa.

Serão utilizados para o alcance desse propósito, além dos resultados obtidos especificamente nos itens avaliados, alguns depoimentos feitos pelos próprios gestores respondentes, no questionário de pesquisa, no espaço reservado às observações voluntárias.

Com isso, procurar-se-á, da forma mais isenta e coerente possível, buscar respostas para os principais questionamentos apresentados como objetivos deste trabalho.

4.2 QUALIFICAÇÃO DOS GESTORES QUE FORMAM O UNIVERSO PESQUISADO

O cargo de Gerente de Mercado do Segmento de Pessoas Físicas de Média e Alta Renda da CAIXA se insere na estrutura organizacional como o responsável pelo desdobramento tático e operacional das diretrizes, no âmbito dos Escritórios de Negócios – atualmente, em número de 75 unidades, responsáveis pela representação institucional da CAIXA no território nacional.

Administrativamente, são subordinados aos Superintendentes de Negócios, no nível do próprio Escritório e, estrategicamente, à Gerência de Administração da Rede de Pontos de Venda da CAIXA, mais especificamente à Gerência de Segmento de Clientes Pessoas Físicas de Média e Alta Renda – ambas inseridas na Diretoria de Rede e Distribuição, conforme ilustrado na Figura 02, a seguir:

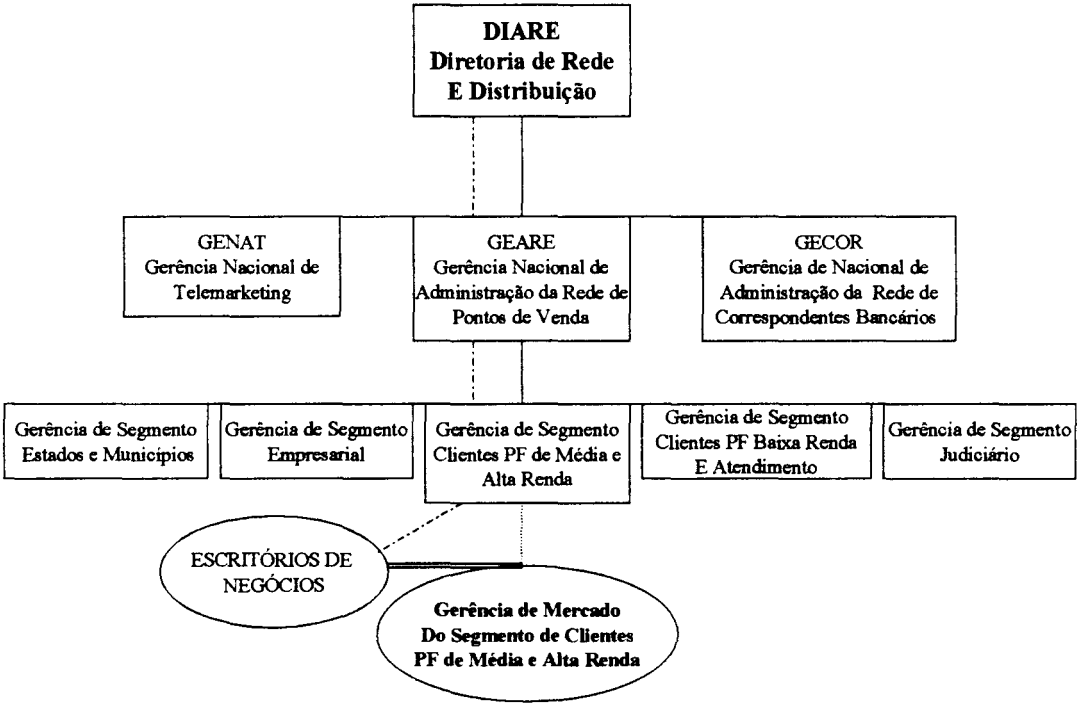


FIGURA 02 – VINCULAÇÃO E LOCALIZAÇÃO DO CARGO PESQUISADO

Fonte: Manual Normativo Interno OR 00510.

O universo pesquisado se compõe dos gestores de um dos segmentos de atuação da CAIXA. Para todos os demais, à exceção do segmento do Judiciário, que possui uma estrutura diferenciada, existe um Gerente de Mercado representante, em cada um dos 75 Escritórios de Negócios da CAIXA.

Especificamente nesse grupo de Gerentes de Mercado pesquisado (72 questionários enviados e 46 selecionados, ou 63,8% do total), verificou-se que 84,79% dos ocupantes do cargo são do sexo masculino e 15,21% do sexo feminino – refletindo uma incidência maior nesse grupo, do que a existente na média geral da CAIXA, no que se refere ao gênero sexo dos ocupantes de cargos gerenciais – atualmente, na faixa dos 67%, conforme consta no Sistema de RH da CAIXA.

Um dos aspectos que pode justificar essa ocorrência é o fato de as atribuições inerentes ao cargo exigirem muitos deslocamentos físicos (geográficos) por parte desse profissional, em especial para acompanhamento das performances dos Gerentes de Relacionamento (avaliação de resultados) e/ou apoio nas visitas realizadas aos clientes do seu respectivo segmento, junto aos Pontos de Venda vinculados ao seu Escritório de lotação, e que estão sob sua responsabilidade direta.

Em muitos casos, são requeridos desses gestores: grande disposição pessoal e de tempo para se manter ausente de casa; exposição a riscos de acidentes e/ou assaltos durante os trajetos (que podem chegar a centenas de quilômetros); tolerância ao baixo nível das acomodações disponíveis nas regiões não metropolitanas, entre outros aspectos.

Quanto às demais exigências de ordem cognitiva, de habilidades ou atitudinais, não se pode identificar dificultadores que justifiquem a diferença maior apresentada nesses percentuais.

Quanto ao tempo que esses profissionais ocupam cargo gerencial na CAIXA, verificou-se que 30,43% o fazem há pelo menos 10 anos; 39,13%, entre 10 e 15 anos; 13,04%, na faixa dos 15 a 20 anos e 17,40% são gerentes há mais de 20 anos.

A faixa etária se concentrou nas idades superiores aos 30 anos: 34,78% dos respondentes têm idade compreendida entre 30 e 40 anos e 65,20% têm 40 anos ou mais.

Os dois últimos aspectos analisados (tempo de gerência na CAIXA e faixa etária) têm correlação direta com os pré-requisitos desejados para o exercício do cargo – que é considerado de média gerência e exige grande experiência negocial, maturidade gerencial e conhecimento específico em sua área de atuação, além e principalmente um histórico de sucesso e expressivos resultados obtidos no exercício dos cargos gerenciais anteriores, na escala de ascensão funcional.

Quanto ao tempo que trabalham na CAIXA, 39,13% são economiários há mais de 20 anos (18 dos gestores respondentes); 34,78% (16) estão na Empresa por um período compreendido entre 15 e 20 anos e 26,09% (12) se enquadram na faixa dos 10 a 15 anos.

Essa distribuição guarda coerência com o tempo que os entrevistados declararam que exercem cargos gerenciais.

No exercício do cargo de Gerente de Mercado, 50% (23 dos gestores respondentes) o exercem há 2 anos; 30,43% (14) estão exercendo a função pelo período compreendido entre 2 e 5 anos e 39,13% (18) são Gerentes de Mercado há mais de 5 anos.

Cabe ressaltar que esse cargo específico é relativamente novo na CAIXA. Foi instituído em julho de 1995 (à época da instauração do PRC – evento descrito no Capítulo 2) e, considerando-se o período decorrido desde a sua criação, muitos que desempenharam esse papel já ascenderam a outros cargos gerenciais.

Outra dimensão a ser considerada é a de que, na CAIXA, os cargos gerenciais exigem, para o seu preenchimento, além dos critérios objetivos, a dimensão “confiança”. Nesse caso específico, aquele que atribui e/ou reconhece esse quesito no Gerente de Mercado é o Superintendente de Negócios do próprio Escritório e, como existe um alto nível de rotatividade nesse cargo, o reflexo na permanência dos Gerentes de Mercado nas suas funções é direto. Registra-se, por consequência, um alto índice de renovação na composição do quadro de profissionais que exercem o cargo.

A lotação se mostrou predominante nas regiões Sudeste (45,65%) e Sul (19,58%), refletindo a própria distribuição da Rede da CAIXA, haja vista que 80% da renda do País e das potencialidades de negócios do mercado registram-se nessas regiões.

Quanto ao quesito escolaridade, de forma excludente frente aos graus avaliados, 31,60% (15 gerentes respondentes) possuem grau superior; 52,17% (24) possuem nível de especialização e 13,04% (06) têm nível de mestrado. Isso reflete que 98% desses gestores são, no mínimo, graduados, embora a exigência de escolaridade mínima para exercício do cargo seja de 2º grau completo. Somente 1 profissional se enquadrrou nesse nível, respondendo por 2,19% do total do universo pesquisado.

Atualmente, somente 32,61% dos gestores respondentes afirmaram que estavam estudando. Destes, 40% (06) estão cursando Direito; 40% (06) pós-graduando-se, sendo 5 em MBA em Gestão Empresarial e 1 em MBA em Economia; 1 está cursando Docência

Superior; 1 cursa mestrado na América Latina e 1 está em fase de preparação para o processo de Certificação BACEN, para Agentes Autônomos de Investimentos.

A partir dos dados mais recentes, disponibilizados pela FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos, posicionados em dezembro de 2001, serão feitas algumas análises comparativas entre o universo pesquisado e a média do mercado bancário,

O **nível de escolaridade** dos gerentes respondentes é bem superior à média dos empregados do mercado bancário brasileiro. Como foi verificado, na CAIXA, 98% dos gestores respondentes têm, pelo menos, grau superior completo, enquanto que, no mercado, o percentual é de 40%.

Para os *níveis de pós-graduação*, o universo pesquisado apresenta 65% de frequência e, no mercado, registram-se apenas 3% de ocorrências para esse nível de escolaridade.

Registra-se, também, uma **faixa etária** superior a média do mercado: 65,20% dos gestores respondentes têm idade superior a 40 anos, enquanto que, no mercado, esse percentual é de 38,11%.

Quanto ao quesito **tempo de serviço**, 61% dos bancários, em geral, estão em suas instituições há pelos menos 10 anos. Na CAIXA, novamente o percentual é mais alto: 100% dos gestores respondentes têm mais de 10 anos como economiários.

4.3 EXPLORAÇÃO DO CONTEÚDO TEÓRICO FRENTE AOS RESULTADOS DA PESQUISA

Inicialmente, cabe lembrar ao leitor que a metodologia adotada para a exploração dos resultados da pesquisa aplicada junto aos Gerentes de Mercado do

Segmento de Clientes Pessoas Físicas de Média e Alta Renda da CAIXA dar-se-á mediante a utilização do embasamento teórico apresentado no Capítulo 1, como referência para as analogias desenvolvidas, frente ao conteúdo das afirmativas e dos depoimentos, **sob a estrita percepção desta pesquisadora.**

Especialmente em relação aos depoimentos que serão utilizados e/ou analisados, faz-se necessário esclarecer que parte do conteúdo neles colocado poderá não ser explorada, em especial, por três razões: i) a metodologia **não pressupõe** a exploração das afirmativas e depoimentos, frente ao embasamento teórico, mas, o contrário; ii) a abrangência dos textos **não satisfaz** exclusivamente as dimensões analisadas, extrapolando em muitas situações os objetivos desta pesquisa, quer de forma geral ou específica – razão pela qual aspectos importantes não sejam abordados, no bojo da exploração dos resultados; iii) as análises elaboradas procuraram **não assumir** um viés psicológico, em especial, por uma questão ética, haja vista que tal formação não se inclui como uma habilitação da pesquisadora.

Dessa forma, não é pretensão deste trabalho presumir que as associações e análises que serão apresentadas se constituam em formas de interpretação absolutas ou incontestes.

A Tabela 03 – Percentual dos Resultados Auferidos, a seguir, apresenta o resumo das afirmativas que compuseram os 30 itens do instrumento de pesquisa adotado para esse trabalho (Anexo) e os respectivos resultados obtidos em cada um deles, observados os graus de análise descritos no Capítulo 3 – Metodologia.

TABELA 03 – PERCENTUAIS DOS RESULTADOS DA PESQUISA

ITEM	RESUMO DO ITEM	1	2	3	4
1	Nós da CAIXA pensamos de uma forma muito semelhante.	13%	54%	33%	-
2	Faço as coisas da forma que os outros aceitem e como é padrão na CAIXA.	4%	41%	53%	2%
3	Respeito e replico as regras e valores que são válidos socialmente.	-	2%	61%	37%
4	A meta é para ser cumprida e não penso no “por que” tenho que cumpri-la.	17%	54%	22%	7%
5	Vou trabalhar na CAIXA até a minha aposentadoria.	2%	39%	46%	13%
6	Sou feliz e realizado, mesmo deixando de fazer outras coisas que gostaria.	-	35%	57%	9%
7	Para assumir meu cargo dentro da empresa sempre tive disposição para ser lotado em qualquer lugar do Brasil.	11%	33%	26%	30%
8	Os normativos são como uma legislação para ser seguidos e não contestados.	15%	68%	17%	-
9	Trabalhar na CAIXA é o maior bem da minha vida.	17%	57%	22%	4%
10	Assumo o padrão normal de comportamento dos colegas da CAIXA.	8%	35%	57%	-
11	As competências profissionais que a CAIXA exige não são aproveitadas para outros cargos gerenciais no mercado privado.	13%	76%	11%	-
12	Quando tenho um trabalho a realizar, me disponho a fazê-lo, a qualquer preço, pois é assim que um profissional deve agir e é assim que se cresce na empresa e se conquistam melhores condições de vida.	4%	48%	37%	11%
13	Atender a conformidade exigida pela CAIXA, muitas vezes se contrapõe a minha visão de certo ou errado.	4%	31%	52%	13%
14	Ser gerente na CAIXA é mais difícil do que ser Gerente em qualquer outro banco do mercado.	7%	39%	35%	19%
15	O salário que tenho hoje é uma conquista de anos e recebê-lo tem um preço, o qual aceito.	4%	33%	63%	-

ITEM	RESUMO DO ITEM	1	2	3	4
16	Meu tempo está totalmente dedicado à CAIXA.	7%	43%	43%	7%
17	Estou muito diferente na maneira de pensar e de agir, quando me reporto ao momento em que entrei na CAIXA.	-	4%	57%	39%
18	Rebello-me em relação aos padrões estabelecidos pela CAIXA e tenho minha própria maneira de pensar e de agir no cumprimento do meu papel de gerente.	24%	63%	11%	2%
19	A hierarquia da CAIXA é democrática e permite ascensão funcional a todos os que se empenharem para tal.	13%	21%	46%	20%
20	A missão social da CAIXA, por si, já sustentaria um banco. O papel comercial, um outro. Ser gerente em dois grandes bancos é exigir demais.	26%	52%	22%	-
21	Embora se trate de uma entidade jurídica, “amo a CAIXA”.	9%	33%	48%	11%
22	Assumo em minha conduta pessoal e profissional, comportamentos e atitudes que são reconhecidos como adequados e validados pela sociedade.	-	4%	43%	52%
23	Reconheço no discurso interno dos colegas e na própria CAIXA, enquanto instituição, os meus próprios valores pessoais.	7%	41%	41%	11%
24	Trabalhar numa empresa como a CAIXA faz com que eu me sinta uma pessoa “maior”: Tenho orgulho de trabalhar na CAIXA.	-	22%	39%	39%
25	As exigências de perfil e performance são cada dia, maiores, mas os benefícios diretos e indiretos que recebo da CAIXA representam um retorno adequado.	7%	41%	43%	9%
26	Gostaria de ter mais tempo para minha família, porém, se eu trabalhar menos, corro risco de perder o cargo que ocupo na empresa.	-	68%	28%	4%
27	Tenho toda a confiança na CAIXA como uma empresa justa e que reconhece meu valor como profissional	11%	33%	50%	7%

ITEM	RESUMO DO ITEM	1	2	3	4
28	As competências do gestor de CAIXA não são valorizadas e absorvidas para o exercício de outros cargos no mercado privado.	13%	65%	22%	-
29	Meus colegas de trabalho são como uma família.	15%	31%	39%	15%
30	Trabalho na vida para ter o que, na sociedade, é reconhecido como símbolo de um estado de conforto, estabilidade e tranquilidade.	4%	37%	50%	9%

A primeira variável abordada na estrutura teórica adotada foi a **racionalidade instrumental**. Sob sua força, organizações e indivíduos alteraram seus próprios comportamentos e validaram, como propósito maior de sua atuação, a ampliação de ganhos financeiros e a ampliação de sua representatividade – quer no mercado de trabalho e nas suas relações sociais, enquanto indivíduos; quer no segmento produtivo em que atuam, enquanto organizações.

Essa nova ordem se impôs de forma tão incontestável que a CAIXA, sendo uma das maiores empresas públicas do País, passou por reestruturações internas onde, mantido o objetivo maior de sua existência no mercado bancário brasileiro e perante a própria sociedade, explicitou em sua missão, como valores a preservar, dentre outros: i) equilíbrio financeiro em todos os negócios; ii) conduta ética pautada exclusivamente nos valores da sociedade.

Transferir tais premissas do conteúdo de sua missão para a prática e para o balanço da empresa implicou em decisões estratégicas que impactaram profundamente o discurso interno, a estabilidade dos cargos e o modo de operar da organização.

O Governo Federal, como guardião e representante dos valores da sociedade, viu-se na obrigação de aposentar o conceito “empresa pública” da gestão e dos resultados da CAIXA. Não se fazia mais aceitável que uma empresa fosse de “natureza deficitária”; menos ainda quando ela opera recursos do erário público e independentemente da sua missão principal ser ou não de caráter eminentemente “social”.

Aktouf, citando Chanlat (1996, p.19), ressalta que por meio do desenvolvimento do mercado a predominância da racionalidade econômica sobre as outras racionalidades é

cada vez mais autônoma, impondo-lhes sua própria lógica, privilegiando o lucro e a rentabilidade.

Nesse sentido, as mudanças na gestão e no posicionamento da CAIXA se refletiram fortemente no nível de exigência imposto aos seus empregados – processo esse que se encontra descrito no Capítulo 2 deste trabalho.

Após uma década, desde o início desse redirecionamento, os gestores, segundo as análises a seguir apresentadas, percebem-se como profissionais de um mercado competitivo e cujas habilidades, inclusive, equiparam-se às de qualquer outro que atue no segmento privado.

O próprio Chanlat (1999; p.53) faz menção ao impacto dessas mudanças, quando coloca que a influência dessa lógica (racionalidade de mercado), especialmente na última década, determinou, também, uma intensa e acelerada racionalização nos processos de gestão, traduzida em movimentos de reestruturações em massa, fusões e aquisições; rígidas políticas voltadas à redução de custos e dos tempos de resposta dos processos operacionais.

Nesse mesmo espaço temporal, verifica-se que essa lógica foi direcionadora das decisões e implementações que se houveram no ambiente da CAIXA.

TABELA 04 – ITENS DE CORRELAÇÃO 01: RACIONALIDADE INSTRUMENTAL

Nº	ITEM	1	2	3	4
11	As competências profissionais que a CAIXA exige não são aproveitadas para outros cargos gerenciais no mercado bancário privado.	13%	76%	11%	-
28	As competências do gestor de CAIXA não são valorizadas e absorvidas para o exercício de outros cargos gerenciais em outros segmentos do mercado privado.	13%	65%	22%	-

Os itens 11 e 28 do questionário da pesquisa acima apresentados: “As competências profissionais que a CAIXA exige, **não são** aproveitadas para outros cargos gerenciais no mercado bancário ou absorvidas por outros cargos gerenciais em outros segmentos do mercado privado”, receberam, respectivamente, 89% e 78% de discordância para o quesito.

Segundo a percepção dos gestores respondentes da CAIXA, a forma como eles se vêm atuando no mercado e as exigências de performance que lhes são impostas só podem ser atendidas, considerando competências suficientes e equivalentes às dos demais profissionais do mercado privado. Não se perceberam como “funcionários públicos”, dentro do conceito pejorativo adotado no discurso popular.

TABELA 05 – ITENS DE CORRELAÇÃO 02: RACIONALIDADE INSTRUMENTAL

No.	ITEM	1	2	3	4
4	A meta é para ser cumprida e não penso no “porquê” tenho que cumpri-la.	17%	54%	22%	7%
8	Os normativos são como uma legislação. Devem ser seguidos e não contestados.	15%	68%	17%	-
12	Quando tenho um trabalho a realizar, me disponho a fazê-lo, mesmo que tenha de sacrificar meu tempo livre, ou outros compromissos pessoais, ou estando ou não em boas condições de saúde, pois é assim que um profissional deve agir e; é assim que se cresce na empresa e se conquistam melhores condições de vida.	4%	48%	37%	11%
13	Atender a conformidade exigida pela CAIXA, muitas vezes se contrapõe a minha visão de certo ou errado.	4%	31%	52%	13%
14	Ser gerente na CAIXA é mais difícil do que ser Gerente em qualquer outro banco do mercado.	7%	39%	35%	19%
18	Rebelo-me em relação aos padrões estabelecidos pela CAIXA e tenho minha própria maneira de pensar e de agir no cumprimento do meu papel de gerente.	24%	63%	11%	2%
20	A missão social da CAIXA, por si, já sustentaria um banco. O papel comercial, certamente, um outro. Ser gerente em dois grandes bancos, ao mesmo tempo é exigir demais de um gerente da CAIXA.	26%	52%	22%	-

Complementa a percepção acima manifestada as respostas obtidas no item 4 do questionário de pesquisa. Os gestores respondentes, em 71% dos resultados, dizem-se **não dispostos** a cumprir metas de forma incondicional ou sem questionamentos. A empresa, embora pública, pressupõe-se, deve guardar mínima coerência entre seus propósitos (missão e valores) e aquilo que exige dos seus gestores.

Desse modo, pode-se inferir que a conduta profissional de cada indivíduo, sob sua própria percepção, seja pautada “exclusivamente nos valores da sociedade”, espelhando o próprio valor do equivalente organizacional, posto na missão da Empresa.

Percebe-se que a **não disposição** à execução das metas, de forma precipuamente mecânica, pode ser, também, associada ao pensamento de Aktouf (1996, p. 107), quando o autor faz referência à capacidade de livre arbítrio do ser humano.

Esclarece ele que, “por excelência, o indivíduo é uma criatura imaginativa, dotado de noções de sentido, de engajamento e que se abster do exercício desses talentos, pode conduzi-lo a um processo degradativo e prejudicial à sua saúde física e mental e à inibição da ação”.

No item 8 do questionário de pesquisa, os gestores respondentes não referendaram a obediência ao que está posto nos normativos da organização, na medida em que 83% discordam de que “os normativos devem ser seguidos e não contestados”.

Entretanto, o resultado obtido no item 18, onde a dimensão “obediência aos padrões da CAIXA e submissão à conduta de pensamento e ação no exercício do papel gerencial” foi referendada por 87% dos gestores respondentes.

Analisando os resultados contrapostos, pode-se inferir que os gestores respondentes questionam a obediência incondicional ao conjunto de normas imposto pela empresa, possivelmente em decorrência do parâmetro de comparação desse limitador, frente ao existente na concorrência – ou seja, a percepção de que não conseguem seus resultados de forma mais fácil, em função da rigidez existente nos normativos internos.

Esse aspecto pode ser interpretado como um ponto de potencial conflito entre os indivíduos e a organização.

A CAIXA, enquanto empresa pública, é incondicionalmente obrigada a agir dentro dos princípios da mais absoluta transparência, legalidade e conformidade; por outro lado, tem a necessidade e o compromisso de apresentar resultados financeiros que a justifiquem, tal qual ocorre em qualquer outro tipo de organização do mercado produtivo.

Essa dissonância entre o “que” tem que ser feito e o “como” deve ser feito é a que, aparentemente, pode estar sendo refletida pela percepção dos gestores respondentes, no resultado do item 8 (outros itens a serem analisados corroborarão nessa inferência).

Uma possível análise para que, por outro lado, os gestores perceberam-se dispostos a se submeter aos padrões de comportamento gerencial exigidos pela empresa, conforme se refletiu nos resultados registrados para o item 18, pode-se justificar pela internalização do discurso instrumental do lucro e da competitividade, presente na empresa e no mercado, e que se impõe como a base para o próprio modelo esperado de comportamento desses gestores.

Dessa forma, poder-se-ia inferir que os gestores respondentes discordariam da imposição normativa e limitadora, de forma incondicional, mas anuem às exigências de

padrão de comportamento que caracteriza o perfil dos indivíduos que compõem as empresas hipermodernas, na qual se incluiriam.

Um dos gestores respondentes coloca, a título de comentário adicional que:

Como tudo na vida, as condições e percepções são alteradas ou influenciadas pelas políticas adotadas pela alta administração da empresa. Em algumas horas nos sentimos mais, noutras menos afinados com a proposta da empresa. Acredito ser assim mesmo. Precisamos de um tempo para que nos adequemos à mudança.(sic).

Aktouf (1996, p. 108) aponta que existe a predominância do “duplo constrangimento”, no bojo da cultura organizacional tradicional, haja vista que em sua prática ela implica a dependência e louva a liberdade; impõe a execução e prega a iniciativa e a criatividade; faz uso de um discurso que estimula a democracia e propala o direito de expressão, ao mesmo tempo em que obriga à obediência estrita.

Cabe ressaltar um aspecto refletido no quesito 14, quanto à afirmativa de que “ser gerente na CAIXA é mais difícil do que ser gerente em qualquer outro banco do mercado”.

Dos gestores respondentes, 46% manifestaram discordância da afirmação e 54% manifestaram concordância.

É possível analisar a frequência registrada, corroborando da análise realizada frente aos itens 8 e 18, sob dois aspectos: infere-se, quanto aos que concordaram, que podem ter partido do pressuposto de que, se os desafios e as exigências para a performance gerencial são os mesmos, torna-se mais difícil alcançá-los, numa empresa como a CAIXA, onde os princípios de conformidade, transparência e legalidade devem ser rigorosamente observados e respeitados.

Os que discordaram podem ter se baseado no reconhecimento de que as competências e desafios do gerente da CAIXA se assemelham aos dos gestores de outras organizações.

Essa percepção também se manifesta nos 65% dos gestores respondentes que concordaram com a afirmativa contida no item 13, onde está posto que “atender a conformidade exigida pela CAIXA, muitas vezes, se contrapõe à minha visão de certo ou errado”.

Inferese que os resultados obtidos nos quesitos 13 e 14, se analisados de forma complementar, podem traduzir um sentimento de que a dificuldade não está na natureza dos desafios e/ou nas competências necessárias para o exercício do papel, ou, ainda, pelo fato de existir uma dupla racionalidade de atuação da CAIXA no mercado, mas pelos limitadores de atuação que o conjunto de regulamentos internos os impõem.

Sobre esse ponto, um dos gestores respondentes coloca que:

O relacionamento da Empresa com seus gestores ainda não permite a liberdade necessária e praticada pelo mercado, seja por questões ligadas ao fato de ser estatal, seja por questões ligadas à forma de pensamento dos empregados que são responsáveis por traçar o caminho, muitas vezes distante das realidades regionais e locais, que possibilitariam outros resultados se ouvidos e atendidos na ponta.

Dos gestores respondentes, 52% discordaram da afirmação expressa no quesito 12, ou seja, se “estão dispostos a pagar qualquer sacrifício para a realização de um trabalho”, refletindo que a predominância da racionalidade instrumental, baseada no comportamento produtivo, frente a qualquer outra racionalidade, não é aceita para mais da metade do grupo.

Tal resultado corrobora, novamente, da contribuição de Aktouf (1999, p. 107) ao abordar a capacidade de livre arbítrio do ser humano. Desse modo, pelo menos a metade

desses gestores respondentes (52%) não estão dispostos a abrir mão de outros compromissos ou da sua própria vida pessoal como forma de garantir a progressão funcional ou adquirir melhores condições de vida.

Por outro lado, 48% dos gestores se manifestaram dispostos a pagar o preço de qualquer sacrifício pessoal, em nome do trabalho, entendendo que “seja assim que são conquistados sucesso profissional e melhores condições de vida”.

Uma possível justificativa para essa frequência pode estar atrelada ao fato de a metade dos respondentes estar há até 2 anos no cargo e o peso do discurso instrumental da organização, reforçado durante a última década, ter influenciado, de forma mais intensa, o referencial de conduta profissional desses gerentes.

Ilustrando essa análise, acrescenta-se, a seguir, a transcrição de um depoimento feito por um dos gestores respondentes da pesquisa:

Creio que a minha relação profissional com a CAIXA é muito boa. Considero-me uma pessoa extremamente responsável a ponto de ficar constrangido apenas por ficar, num dia, alguns minutos a mais no almoço ou pedir uma folga ao chefe. Nunca tirei APIP⁶ ou licença médica ou faltei sequer um dia de trabalho.

O quesito 20 expõe a existência concomitante das duas racionalidades funcionais da CAIXA e avalia a percepção dos gestores respondentes, quanto a esse fato agregar mais dificuldade para o exercício de seu papel profissional. Discordaram da afirmativa 88% dos gestores respondentes.

Para elucidar essa percepção, serão transcritos, a seguir, dois comentários complementares, fornecidos pelos gestores respondentes:

⁶ A sigla APIP quer dizer Ausência Permitida por Interesse Particular. Cada empregado tem direito a cinco dessas licenças por ano, mediante anuência de sua chefia imediata.

Nossa missão é muito maior do que a de uma simples Instituição Financeira e os resultados devem ser conquistados de forma ética, sempre olhando para o objetivo maior, que é proporcionar a melhoria da qualidade de vida de nossa população.

Creio na nossa empresa e na nossa missão e sei que vamos aos poucos evoluir para que possamos ter a cada dia melhores condições de trabalho (que já são de destaque se compararmos ao mercado), e assim melhorar nosso desempenho profissional, pessoal e empresarial.

Em síntese, os resultados analisados refletem que a racionalidade instrumental se mostra como uma situação posta, natural, encarada como condição inerente à mecânica do mercado e para a qual existe o reconhecimento por parte dos gestores. Assim, a CAIXA e eles estão no mercado, de igual para igual, e para conquistar resultados. Não se justificam na dimensão social da missão da organização para atribuírem qualquer dificultador que vá de encontro a essa percepção.

Percebem-se nivelados frente às exigências de capacitação e performance que a ordem do resultado econômico apregoa, na medida em que reconhecem em si as competências de quaisquer outros profissionais do mercado e entendem que seus desafios são equivalentes aos destes. Não se percebem “prejudicados” frente à concorrência, por conta da dupla racionalidade organizacional da CAIXA.

Dividem-se quanto ao aspecto de entenderem seu papel de gerente da CAIXA como mais difícil do que o dos gestores que atuam no mercado privado e, possivelmente, isso ocorra, por reconhecerem nos normativos um limitador ao exercício do papel e para a conquista de resultados.

A esse aspecto é possível atribuir um ponto de potencial conflito entre esses gestores e a organização.

Percebem-se atuando de forma responsável e comprometida, observando as regras e princípios éticos, entretanto, questionam os por quês de seus desafios; não estão

dispostos a empreender grandes sacrifícios de ordem pessoal, como símbolo de profissionalismo e não entendem que essa seja a forma necessária de conduta para que conquistem promoções funcionais e/ou garantam melhores condições de vida.

Reflete-se, ainda, um senso crítico sobre essa racionalidade, segundo o que está posto por um dos gestores respondentes, em seu comentário complementar:

A CAIXA deixou de valorizar a gerência como gestão de pessoas. Hoje existe uma gerência para cumprir metas (se não cumprir, “sai”). Aprimoramento cultural, negociações efetivadas para conseguir resultados não são consideradas, se a famosa meta não for cumprida em 100%. Também não são vistos os problemas gerados pela própria CAIXA, ou externos, para este cumprimento métrico. Há uma grande desagregação entre os empregados em função disto. Inclusive nos que detém função. Cada um tem que cumprir o seu número, não interessa se o outro perde por conta disto. Então vejo minha relação com a empresa de forma robótica e numérica. Se a meta for atingida comemoro com os empregados. Se não for, arrumo as gavetas. Sendo assim falta estímulo para crescimento. A maioria dos empregados/gerentes responde, atualmente, pela manutenção do emprego e o salário do mês. Triste isto. Não existe mais treinamento qualificado (com foco na importância da pessoa). Acabaram-se as equipes e a confiança na estrutura organizacional da empresa está abalada. As pessoas que operam nas pontas “respondem” por medo. Eu gosto do trabalho que faço, dos desafios e das conquistas, mas odeio o método infantil de cobrança e punição.(sic)

A racionalidade instrumental, enquanto primeira variável a ser apreciada frente à percepção dos gestores respondentes, legitima-se. A CAIXA, refletida na percepção e na prática de seus gestores, embora sendo uma empresa pública e norteada por uma missão predominantemente social, agrega, também, e de forma muito clara (segundo a percepção do universo pesquisado), os pré-requisitos do comportamento norteado por um compromisso de geração de resultados financeiros e um código de conduta racional – tal qual qualquer outra organização do mercado.

Seguindo a metodologia definida para a exploração dos resultados, inicia-se a análise da **Síndrome Comportamentalista**, que se propõe a avaliar os impactos da racionalidade instrumental, de forma mais ampliada, ou seja, também, sobre a percepção da conduta social dos gestores respondentes.

A Síndrome Comportamentalista pode ser categorizada como uma subvariável que se alimenta da própria racionalidade instrumental, conforme apresentado no Capítulo 1 e que caracteriza as sociedades centradas no mercado.

Segundo Guerreiro Ramos (1981), a força dessa “ordem instrumental” passou a dominar os valores de indivíduos e organizações, determinando uma “pasteurização” dos comportamentos, impondo uma padronização no conteúdo dos discursos e nos propósitos das relações sociais e de produção.

Funciona como se o indivíduo tivesse desenvolvido uma segunda natureza, que assume e replica os valores vigentes e reconhecidos na sociedade capitalista, alimentando, de forma contínua, um poderoso código moral e de conduta.

O processo foi bem denominado pelo autor, haja vista que, em se tratando de uma síndrome, os indivíduos se submetem às suas regras, defendem-nas, consideram-nas corretas, assumem-nas para si e nelas pautam seus relacionamentos pessoais e profissionais – e isso de forma mecânica.

Guerreiro Ramos, de maneira resumida (1981, p.52), define a Síndrome Comportamentalista como “uma disposição socialmente condicionada, que afeta a vida das pessoas quando estas confundem as regras e normas de operação peculiares a sistemas sociais episódicos com regras e normas de sua conduta como um todo”.

A seguir estão apresentados alguns quesitos voltados à avaliação da percepção dos gestores, frente a essa variável.

TABELA 06 – ITENS DE CORRELAÇÃO 03: SÍNDROME COMPORTAMENTALISTA

Nº	ITEM	1	2	3	4
2	Faço as coisas da forma que os outros aceitem e como é padrão na CAIXA.	4%	41%	53%	2%
3	Respeito e replico as regras e valores que são válidos socialmente.	-	2%	61%	37%
10	Assumo o padrão normal de comportamento dos colegas da CAIXA.	8%	35%	57%	-
22	Assumo em minha conduta pessoal e profissional, comportamentos e atitudes que são reconhecidos como adequados e validados pela sociedade.	-	4%	43%	52%
26	Gostaria de ter mais tempo para minha família, porém, se eu trabalhar menos, corro risco de perder o cargo que ocupo na empresa.	-	68%	28%	4%
30	Trabalho na vida para ter o que, na sociedade, é reconhecido como símbolo de um estado de conforto, estabilidade e tranquilidade.	4%	37%	50%	9%

Analizando os traços que caracterizam a Síndrome Comportamentalista, conforme detalhamento apresentado no Capítulo 1, pode-se identificar que a fluidez da individualidade e o perspectivismo se acham refletidos nos resultados registrados no quesito 3, na medida em que 98% dos respondentes concordaram com a afirmação de que “respeito e replico as regras e valores que são válidos socialmente”. Ressalte-se que 37% destes concordaram totalmente com essa afirmação.

Segundo Guerreiro Ramos (1981), a fluidez da individualidade se caracteriza pela ausência do encontro e do exercício da verdadeira individualidade do homem moderno, na medida em que ele passa a não desempenhar na vida a diversidade de seus papéis, talentos e vocações.

Entende o autor que, dessa forma, o indivíduo se limita a anuir, de maneira tácita, a um contrato de convivência social, no qual se apóia o seu comportamento, de forma a

assegurar a preservação de seus interesses sociais. Resume o autor, sob essa dimensão, que “o homem moderno é o tolo enganado por uma fé mal colocada” (1981, p.55).

No que diz respeito aos aspectos que caracterizam o perspectivismo, o autor ressalta que, sob essa dimensão, o indivíduo passa a assumir sua conduta pessoal, sob a perspectiva dos comportamentos dos outros, podendo, por vezes, relegar princípios éticos ou morais.

Ao pontuarem sua percepção sobre o contido no item 2, ou seja, “faço as coisas de forma que os outros aceitem e como é padrão na CAIXA”, os gestores respondentes reduziram o seu percentual de concordância para 55%, refletindo que a submissão aos valores e regras sociais é mais forte do que aqueles que se replicam no ambiente interno da organização.

Esse aspecto pode ser mais bem ilustrado, sob a percepção dos gestores respondentes, mediante a exposição de uma dissonância existente entre as regras e os valores que se refletem nas atitudes de alguns gestores da área estratégica, em contraposição ao exercício do papel dos que têm os valores dos clientes como uma referência, em sua prática (o próprio universo pesquisado).

Inferre-se que esse aspecto se faça percebido como “ferindo a homogeneidade” desejável para as “nossas atitudes”, segundo o comentário de um dos gestores respondentes, abaixo transcrito:

Enquanto funcionário da Empresa, procuro me dedicar ao máximo para cumprir as diretrizes traçadas. Tenho com crítica algumas atitudes de certas áreas que atuam como se não se preocupassem com os nossos clientes. Certamente são atitudes de quem não teve a oportunidade de trabalhar na Ponta, vivenciando e conhecendo as necessidades dos clientes. Considero de suma importância que todos os nossos colegas tivessem a experiência de trabalhar em uma unidade de ponta. Certamente teríamos algumas mudanças de posturas, benéficas para a nossa empresa, e seríamos mais homogêneos em nossas atitudes, buscando sempre a satisfação dos nossos clientes.

Mesmo existindo essa percepção por parte de alguns, 57% dos gestores respondentes concordaram com a afirmação do quesito 10 – “assumo o padrão normal de comportamento dos colegas da CAIXA” – corrobora o traço perpectivista, operacionalista e também fluido da Síndrome Comportamentalista.

O quesito 30 reforça, frente aos aspectos comentados anteriormente, uma predominância do traço do operacionalismo à percepção dos respondentes. Dos gestores respondentes, 59% concordaram com a afirmativa de que “trabalho na vida para ter o que, na sociedade, é reconhecido como símbolo de um estado de conforto, estabilidade e tranqüilidade”.

Guerreiro Ramos define operacionalismo como a expressão de um processo caracterizado pela prevalência da dimensão utilidade, sobre a dimensão verdade, partindo do fato de que as “normas gerais” e legitimadas são voltadas à valorização daquilo que é útil ao sistema social para controle dos seres humanos que nele estão inseridos – seres humanos esses que, por consequência, passam a ser regidos por essa “operação”.

Nas duas afirmativas (10 e 30), entretanto, são registrados, respectivamente, 43% e 41% de discordância. No primeiro caso, esse resultado pode ser interpretado, à luz das dissonâncias já mencionadas e ilustradas no depoimento anterior, em decorrência das diferenças apontadas entre as formas de pensar e agir dos gestores da área estratégica e daqueles que atuam na Rede (onde se incluem os que formam o universo pesquisado).

No segundo caso, é possível estabelecer uma ligação entre o tempo de CAIXA (74% têm mais de 15 anos na empresa), o tempo de exercício de cargos gerenciais (70% os exercem há mais de 10 anos), de faixa etária (65% do grupo têm mais de 40 anos de idade) e o nível de estabilidade que esses gestores possivelmente já usufruem na vida.

Dessa forma, os desejados níveis de “conforto, estabilidade e tranquilidade” que possam advir dos ganhos financeiros e da representatividade que o *status* profissional pode lhes proporcionar, já é situação posta. Todavia, mesmo partindo dessa conjectura, esses aspectos, supostamente, são importantes e devem ser preservados, haja vista o percentual de 59% de concordância atribuído à afirmativa.

Reforça essa linha de análise o resultado obtido no quesito 26, para o qual 68% dos gestores respondentes manifestaram discordância frente à afirmação de que “gostaria de ter mais tempo para a minha família, porém, se eu trabalhar menos, corro o risco de perder o cargo que ocupo na empresa”.

Infere-se que esses gestores não se sentem ameaçados na manutenção dos seus cargos, a ponto de precisarem abdicar do convívio familiar. Também não se dispõem a abrir mão de seus compromissos particulares para atender as demandas de trabalho, como foi analisado em relação à afirmação do quesito 12 (em que 52% discordaram do trabalho a qualquer preço como forma de se sentirem profissionalmente tranquilos).

Uma outra perspectiva possível para análise desse resultado referendar-se-ia nas características do operacionalismo. Pode-se inferir que as longas jornadas de trabalho, que implicam a redução das horas livres e de dedicação à família, como descrito na afirmativa, já tenham se tornado “normais” – haja vista que “trabalhar demais” é um **comportamento inerente ao profissional de sucesso do mercado competitivo**, segundo o senso de utilidade da **operação produtiva**, aquilatada pela predominância da dimensão utilidade sobre a dimensão verdade – o que conduziria a uma possível submissão do indivíduo ao processo, certamente sem que isso se desse de forma consciente.

Para conclusão da análise dos traços da Síndrome Comportamentalista, segundo a percepção dos gestores respondentes, pôde-se verificar que, no item 22, onde está expresso que “assumo em minha conduta pessoal e profissional, comportamentos e atitudes que são reconhecidos e validados pela sociedade”, 96% concordaram com a afirmativa, cabendo salientar que desses, 52% concordaram totalmente com o conteúdo do quesito.

A colocação de Guerreiro Ramos, quando explicita que os traços básicos que caracterizam a síndrome do comportamento “constituem o credo não enunciado de instituições e organizações que funcionam na sociedade centrada no mercado” (1981, p.76), pode ser validada tanto sob a percepção dos gestores respondentes, nesse item, sob o enfoque da Síndrome Comportamentalista, quanto quando se manifestaram acerca das características da racionalidade instrumental. Os dois conceitos se sustentam e se complementam, conforme pôde ser verificado nos resultados obtidos e analisados.

Os dois pontos analisados até aqui se prestam a ratificar os conceitos que movem a crença dos indivíduos e que se refletem sob a percepção destes, no ambiente organizacional.

É a partir dessa conjunção que se passa a analisar a segunda variável selecionada para essa pesquisa: a **mediação organizacional**.

O primeiro conceito trabalhado no Capítulo 1, quando da abordagem dos mecanismos de mediação, foi o de **organização hipermoderna**. Segundo Pagès et al., as organizações, na era da competitividade de mercado, precisam manter em seus quadros indivíduos capazes de criar, de se adaptar, de agir, de questionar o estado posto, de forma a que os objetivos organizacionais sejam adequadamente conduzidos e vitoriosos.

Há que se mencionar, também, que embora esse perfil de iniciativa e “insubordinação” seja desejado, é imprescindível que ele seja mantido dentro de limites seguros e definidos pela própria organização, de forma a que os fins pretendidos sejam preservados.

Frente a esses aspectos, algumas afirmações se prestaram a identificar que, embora os gestores respondentes reconheçam em si as competências profissionais que são valorizadas pelo “currículo do mercado”, eles não dispõem, ao mesmo tempo, da liberdade de ação que gostariam, haja vista a condição de empresa pública da CAIXA e suas exigências normativas.

Assim, os quesitos 11 e 28, que reconhecem o enquadramento das competências dos gestores, segundo o discurso organizacional do mercado, contrapõem-se aos itens 8 e 18, onde se reflete a percepção dos limitadores que se colocam na frente de sua atuação.

Restrições existem em todas as organizações e para todos os indivíduos – são partes inerentes ao jogo das forças do processo produtivo, conforme ilustrado na Figura 01 do Capítulo 1.

De um lado, são colocados os objetivos produtivos; de outro, as forças produtivas. Entre eles, uma terceira via: os mecanismos de mediação organizacionais que se prestam a tratar os possíveis conflitos, antes que eles cheguem à dimensão consciente dos indivíduos, por meio da oferta de vantagens e benefícios, por parte da organização. Atuam para evitar que conflitos entre as partes corram o risco de eclodir e, com isso, comprometer o processo produtivo. A mediação assegura o controle do processo produtivo.

Retomando-se a abordagem apresentada por Pagès et al. (1987, p.27), o processo de mediação se estabelece sob várias dimensões, o que se justifica, inclusive, em função do próprio perfil de competências que as organizações exigem dos indivíduos.

Segundo a análise que se fará, alguns mecanismos são reconhecidos pelos gestores respondentes, outros não se mostraram aderentes, à luz dos resultados apresentados.

O primeiro mecanismo de mediação a ser abordado volta-se para a **dimensão econômica**. Segundo Pagès et al. (1987, p. 99), essa dimensão “gerencia as vantagens concedidas ao pessoal em contraposição ao seu trabalho”.

TABELA 07 – ITENS DE CORRELAÇÃO 04: MECANISMOS DE MEDIAÇÃO NA DIMENSÃO ECONÔMICA

Nº	ITEM	1	2	3	4
15	O salário que tenho hoje é uma conquista de anos e recebê-lo tem um preço, o qual aceito.	4%	33%	63%	-
19	A hierarquia da CAIXA é democrática e permite ascensão funcional a todos os que se empenharem para tal.	13%	21%	46%	20%
25	As exigências de perfil e performance são, cada dia, maiores, mas os benefícios diretos e indiretos que recebo da CAIXA representam um retorno adequado.	7%	41%	43%	9%

Sob a dimensão econômica, 63% os gestores respondentes, no item 15, concordaram que o retorno financeiro recebido por meio dos salários é uma conquista; reconhecem que ele tem um preço, mas se dizem dispostos a pagá-lo.

Pode-se, inclusive, acrescer a título de contribuição à interpretação desse resultado, o arcabouço das análises que referendaram a existência dos traços da Síndrome Comportamentalista e da predominância da Racionalidade Instrumental.

No item 25, 52% dos gestores respondentes reconheceram que são mais exigidos a cada dia, mas entenderam que o retorno obtido, por meios de benefícios diretos e indiretos, é adequado.

Os percentuais de discordância registrados nos itens 15 (37%) e 25 (48%) podem, também, ser interpretados sob o enfoque do perspectivismo, que vai ao encontro do reconhecimento de que: se as competências e habilidades definidas para os gestores do mercado privado são equivalentes às exigidas para os gestores da CAIXA; e se as exigências de perfil e performance são crescentes, na linha do tempo, é de se esperar que os salários, possibilidades de ascensão na carreira funcional e benefícios indiretos, também o sejam.

Segundo Pagès et al. (1987, p. 28), na instância da dimensão econômica, a organização faz uso:

(...) de uma política de altos salários; oferta possibilidades abertas de carreira, reduzindo as discriminações de diplomas [...], sexo, meio social de origem, que medeiam a aceitação dos objetivos de lucro e expansão da Empresa e, de modo geral, [conduzem] a aceitação das relações de produção e do sistema social.

A afirmativa contida no item 19, na qual está colocado que “a hierarquia da CAIXA é democrática e permite ascensão funcional a todos os que se empenharem para tal”, recebeu 65% de concordância dos gestores respondentes.

Desse modo, pôde-se identificar que um dos fatores que exercem o anteparo mediador na dimensão econômica da relação empresa↔indivíduo é reconhecido e validado.

O reconhecimento à dimensão econômica, sob a percepção de alguns dos gestores, pode ser aquilatado, a partir de depoimentos como os que são transcritos abaixo:

Eu digo que a foi após a CAIXA, que eu realmente nasci para vida, pois até meus 22 anos, tive uma vida muito sofrida, numa pequena roça no interior de SP. Então a CAIXA

É TUDO, pois a partir dela consegui fazer uma família linda, aperfeiçoar meus estudos, adquirir bens e serviços para o conforto, enfim, começar a viver (sic) (grifos da pesquisadora).

A CAIXA é para mim uma oportunidade de crescimento como profissional e como pessoa humana. Representa a garantia e a tranquilidade de minha família (sic).

A CAIXA é a empresa que me provê de condições financeiras para meu sustento e de minha família; que me tem dado grandes experiências que me auxiliaram a adquirir maturidade e crescimento pessoal e profissional (sic).

A CAIXA é uma das empresas que mais oportunidade dá aos seus profissionais, com possibilidades reais e rápidas de crescimento, dependendo do esforço e da capacidade de cada um. Os processos são, em sua maioria, transparentes e isentos, gerando reconhecimento pelos candidatos e fortalecimento da relação profissional e pessoal (grifos da pesquisadora).

Ao mesmo tempo em que um sentimento de “gratidão” e reconhecimento, sob a dimensão econômica pôde ser identificado, outras satisfações agregadas se fazem presentes e outras expectativas se levantam. Guardando coerência com o processo produtivo, na medida em que os objetivos se tornam mais complexos, também o “preço” cobrado pela força produtiva, aumenta e, com ele, ampliam-se os mecanismos de mediação.

Considerando-se a natureza jurídica da CAIXA, o nível de autonomia e flexibilidade, sob a dimensão econômica (aumento salarial e/ou expansão do número de cargos gerenciais), não lhe é facultado. Embora os benefícios indiretos sejam muitos e representem ganhos salariais, eles não foram mencionados e nem avaliados de forma específica nesta pesquisa. Mas, a despeito disso, a organização lança mão de outros mecanismos de mediação, de forma a que o processo produtivo se mantenha sob controle, conforme será analisado nos próximos resultados da pesquisa.

Um outro mecanismo utilizado apóia-se na **dimensão política** que, como descreve Pagès et al. (1987, p.99), “assegura o controle da conformidade às regras e aos princípios, a divisão dos indivíduos e dos grupos, o comando de suas relações”.

De modo a abordar essa perspectiva, passa-se a analisar os itens a seguir (alguns serão retomados sob uma outra perspectiva, embora já analisados anteriormente).

TABELA 08 – ITENS DE CORRELAÇÃO 05: MECANISMOS DE MEDIAÇÃO NA DIMENSÃO POLÍTICA

Nº	ITEM	1	2	3	4
1	Nós da CAIXA pensamos de uma forma muito semelhante.	13%	54%	33%	-
8	Os normativos são como uma legislação. Devem ser seguidos e não contestados.	15%	67%	17%	-
18	Rebelo-me em relação aos padrões estabelecidos pela CAIXA e tenho minha própria maneira de pensar e de agir no cumprimento do meu papel de gerente.	24%	63%	11%	2%

Para a afirmativa 1, “Nós da CAIXA pensamos de uma forma muito semelhante”, 68% dos respondentes manifestaram discordância. Como referendado acima, por Pagès et al., na dimensão política, a organização faz uso da normatização como um mecanismo de controle.

Infere-se que a imposição de um conjunto de regras e conceitos, por parte da organização, por sua força, culminaria por ditar um “credo interno” e, dessa forma, tenderia a embasar o pensamento coletivo. Essa lógica interna não se configurou como válida.

Infere-se, ainda, que a interpretação da similaridade na forma de pensar, segundo a percepção dos gestores, estaria intimamente ligada à coerência refletida nas ações **de todos os gestores da empresa**, em todos os níveis da organização, de forma a que os princípios que sustentam o discurso interno, os valores e os propósitos organizacionais refletidos em sua missão fossem indistintamente compartilhados e validassem “uma forma de pensar semelhante”.

Procura-se justificar essa inferência, fazendo-se uso dos depoimentos, a seguir apresentados:

Por ser empresa pública e, às vezes com administrações que não têm o compromisso com sua relevante missão e perpetuação, forçam um direcionamento estratégico que o corpo funcional não compra e conseqüentemente não vende, ocasionando uma "brincadeirinha" de faz de conta (sic).

A CAIXA é uma boa empresa para se trabalhar, dependendo da região do País, onde se observa alguma transparência no processo de valorização profissional e/ou boas oportunidades para o autodesenvolvimento. Por outro lado, há grande dicotomia entre o que prega para o que faz, talvez reflexo da busca de um caminho ainda incerto [...] Em relação à estrutura, tenho crítica quanto à formatação da organização; acho-a pouco flexível e a adoção de "tratamento" uniforme para todos os EN/PV, sem respeitar as diferenças regionais, acredito não ser a melhor alternativa. Perde-se muito com a falta de regionalização, tanto na formatação de produtos, definição de metas, propaganda e marketing. Centralizadora demais. No que diz respeito aos Escritórios de Negócios, estes não atuam diretamente na realização de negócios dada as atribuições que lhes são conferidas, tornando-os burocráticos e pouco ágeis, sem falar na falta de autonomia para decisão e elaboração de estratégias que visem o médio e longo prazo. Na verdade, as atuações dos EN têm se pautado em "pressionar" (na falta de uma melhor expressão) os PV para o cumprimento do que é determinado pela Matriz da empresa (sic).

Não nos relacionamos coma CAIXA, mas sim com o Chefe de plantão. Isto é péssimo, na medida em que o que importa não são as habilidades, atitudes e conhecimento que se têm, mas sim o que pensa este Chefe do momento. Desta forma, toda esta democracia e valorização do mérito, tão apregoadas, são absolutamente relativas e funcionam em completa desconformidade no Brasil inteiro (sic).

Creio, também, que a diversidade cultural dos empregados e da clientela que interage direta ou indiretamente com a CAIXA é a grande riqueza e o grande diferencial que só nós temos (e que todos querem), mas ainda não conseguimos encontrar um caminho para potencializá-la. Muitas vezes, assim como fazemos com crianças recém-nascidas (sem "freios" e "nãos", onde tudo é possível), colocamos essa diversidade dentro um molde e tentamos eliminá-la sob a égide de que temos que ter um padrão para tudo (sic).

Transparece aqui as dissonâncias percebidas entre o nível estratégico e as bases regionais. Gestores que têm estilos muito diferentes de atuação e que, **também**, detêm autonomia para decidir sobre a manutenção ou não dos cargos gerenciais e/ou sobre a valorização dos seus colaboradores; as diversidades regionais, inerentes a uma empresa que atua em todo o território nacional, com uma rede muito capilarizada; todos são aspectos que impedem que a percepção de que "Nós da CAIXA pensamos de uma forma

muito semelhante”, seja um ponto de concordância (somente 33% dos gestores concordaram com a afirmativa).

Percebe-se que a dimensão política é prejudicada, ora pelo enquadramento excessivo dentro de regras uniformes; ora pela falta de padronização no trato com assuntos que careciam de mais uniformidade (predominância do caráter de pessoalidade), segundo percepção dos gestores respondentes. Desse modo, os recursos de mediação política na dimensão organizacional, apresentam-se vulneráveis.

Acerca dos outros dois aspectos, 8 e 18, enquanto avaliados sobre o enfoque da conformidade, ambos já foram analisados em dois momentos anteriores (colaborando para a validação da variável Racionalidade Instrumental e quando da abordagem do conceito de Empresa Hipermoderna).

Entretanto, enquanto um mecanismo de mediação sob a dimensão política, segundo Pagès et al., eles se prestam a minimizar a “contradição que se estabelece entre o desejo do indivíduo de controlar as finalidades do seu trabalho e o respeito a uma política da empresa sobre a qual ele não tem domínio”.

As regras se constituem em uma poderosa ferramenta de controle que a organização impõe; os indivíduos, por seu turno, se submetem, considerando que, apesar de limitadoras, essas regras e regulamentos também agregam segurança à atuação e, presumivelmente, prestam-se para manter a coerência de todo o sistema.

Verifica-se, por outra via, à luz de alguns dos depoimentos acima transcritos, que tal função não se mostra inteiramente eficaz, na percepção dos gestores respondentes, sob o enfoque da dimensão política.

Segundo Pagès et al. (1981, p.28), essas formas de mediação se revelariam por meio de:

(...) um conjunto de técnicas de *administração à distância* [...] [que] garantem o respeito às diretrizes, e ao mesmo tempo, o desenvolvimento da iniciativa individual, especialmente através de regras e princípios que o indivíduo interioriza, aplica e reproduz, ele mesmo. A contradição entre o desejo do indivíduo de controlar as finalidades de seu trabalho e o respeito a uma política da empresa sobre a qual ele não tem domínio, é assim mediada por diversas técnicas de **autonomia controlada**. (grifos em negrito da pesquisadora).

Tomando-se como referência o conteúdo da citação acima, percebe-se que a garantia do respeito às diretrizes está mais evidente do que, em caráter simultâneo, como sugerido, e segundo a percepção dos gestores respondentes, o desenvolvimento da iniciativa individual.

O nível de **autonomia controlada**, como sugerido por Pagès et al., e que exerceria o verdadeiro caráter mediador, nessa dimensão, parece ser percebido em grau inferior ao desejado.

É possível ser essa uma outra forma de explicar os altos percentuais de discordância registrado no item 8 (82%) e 18 (87%), haja vista que o poder de decisão e de autonomia de ação, por parte dos indivíduos, não parecem ser satisfatórios, se e quando confrontados com a estrutura de regras da organização.

Na **dimensão psicológica**, segundo Pagès et al. (1987, p.41), as empresas “praticam uma política de gestão de afetos, que favorece o investimento inconsciente massivo da organização e a dominação desta sobre o aparelho psíquico dos indivíduos”.

Segundo esse enfoque, são analisados os itens a seguir elencados.

TABELA 09 – ITENS DE CORRELAÇÃO 06: MECANISMOS DE MEDIAÇÃO NA DIMENSÃO PSICOLÓGICA

Nº	ITEM	1	2	3	4
6	Sou feliz e realizado, mesmo deixando de fazer outras coisas que gostaria.	-	35%	57%	9%
16	Meu tempo está totalmente dedicado à CAIXA.	7%	43%	43%	7%
29	Meus colegas de trabalho são como uma família.	15%	31%	39%	15%

O item 6 recebeu 66% de concordância dos gestores respondentes. Esse resultado denota que há uma percepção de que o exercício do papel profissional e os retornos de ordem psicológica que essa atividade proporciona (“sou feliz e realizado”) se sobrepõem à renúncia de outros prazeres, o que guarda coerência com o papel mediador da dimensão psicológica.

Segundo Pagès et al. (1981, p. 29), é sobre essa dimensão que:

(...) a dupla privilégios-restrições (coerções) se transforma em dupla prazer-angústia. A organização funciona, por um lado, como uma imensa máquina de prazer e, por outro, como uma imensa máquina de angústia. A angústia provocada pela onipresença dos controles, pelo caráter limitado e inatingível das exigências, é compensada pelos múltiplos prazeres que a organização oferece, especialmente os prazeres do tipo agressivo, o prazer de conquistar, de dominar os clientes, os colegas, de se superar e de se autodominar. Este meio, mais seguramente que os outros, favorece a integração dos trabalhadores à empresa, pois atua ao nível inconsciente.

Analisando-se o resultado obtido no item 16 – “meu tempo está totalmente dedicado à CAIXA”, verifica-se que os índices de concordância e discordância são absolutamente iguais: 50% posicionaram-se em cada uma das situações.

Uma possível explicação para essa divisão pode ser sustentada em alguns dos aspectos já analisados: em primeiro lugar, existe uma “sensação” de tranquilidade na manutenção do cargo, haja vista que a grande maioria dos respondentes exerce o papel de gerente há pelo menos 10 anos (100% do universo); e, em segundo lugar, o desempenho da

atividade é norteado pela observância às normas e à obediência aos padrões definidos, minimizando-se, com isso, a percepção do risco quanto à manutenção do cargo.

As peculiaridades de atuação regional ou o caráter distinto e inerente ao perfil da chefia imediata, por outro lado, abre um espaço de incertezas nessa análise – caracterizando uma dimensão subjetiva à manutenção dos cargos, mesmo se preservadas e respeitadas as exigências objetivas. Dessa forma, ter “o tempo totalmente dedicado à CAIXA” passa a não ser uma referência de segurança.

O fato já analisado de, também, se perceber dotados das mesmas competências que o mercado exige, além de possuírem um nível de escolaridade alto (65% tem nível de especialização e/ou mestrado), pode ter contribuído, de um lado, para a redução do sentimento de ameaça e, por outro, efetivamente tê-los permitido o exercício de outras atividades, de forma complementar, no mercado privado (docência, por exemplo).

Por outro lado, valendo-se da citação dos autores, acima apresentada, sobre o papel coercitivo da dimensão psicológica e sua atuação em nível inconsciente, pode-se inferir, a exemplo do que foi explorado frente à afirmativa do item 26, incluído na Tabela 6, que, na prática, os gestores respondentes “dediquem todo o seu tempo disponível à CAIXA” e, como se trata de um “comportamento normal dos profissionais (competitivos) do mercado (competitivo)”, esse processo já tenha se incorporado de tal forma, que não se faça mais perceptível ao nível consciente. Ou mais, caso o sejam, apresentam-se com um viés de naturalidade ou normalidade.

Além disso, o trabalho que esses gestores respondentes realizam se apóia, essencialmente, na execução de metas e no cumprimento de desafios, crescentes a cada dia, movidos pela conquista do “1º lugar” no *ranking* de classificação de desempenhos.

O prazer que essas conquistas proporcionam pode, também, e segundo o conceito apresentado pelos autores, dissimular a angústia da dedicação do tempo integral.

O comentário, a seguir, vai ao encontro da análise apresentada:

A CAIXA é um grande e prazeroso DESAFIO. Desafio profissional de contribuir para torná-la a maior instituição financeira do País, sendo reconhecida pela excelência no atendimento aos diversos segmentos em que atua, principalmente ao atendimento dos serviços delegados. Desafio de torná-la o banco de principal relacionamento de clientes PF e PJ que possuem algum negócio com a CAIXA, satisfeitos com os produtos e serviços oferecidos, com qualidade, tempestividade e diversidade. Isto não é só um sonho. É desafio mesmo, porque este sonho é possível realizar. Só depende de nós (sic).

Compartilhariam dessa mesma inferência os resultados obtidos nos itens 12 – “quando tenho um trabalho a realizar, me disponho a qualquer sacrifício de ordem pessoal”, que recebeu 52% de discordância, e o 26 – “gostaria de ter mais tempo para a família, mas, se eu trabalhar menos, corro o risco de perder o cargo”, que recebeu 67% de discordância.

O item 29 – “meus colegas de trabalho são como uma família” recebeu 54% de discordância dos gestores respondentes. É possível inferir-se que o caráter de concorrência que se estabelece, em função dos mecanismos de classificação de resultados frente às metas traçadas, possa estar determinando essa percepção.

Outro aspecto a ser considerado é o fato de a exigência de performance por segmento, como, analogamente ocorre em qualquer outra organização, implicar um clima de competitividade interno, inclusive pelo fato de os critérios adotados nas políticas de encarreiramento e premiação serem baseados nos resultados registrados no CGC que cada um desses gestores representa.

Embora a percepção esteja posta, cabe acrescentar outros depoimentos que refletem, de forma mais geral, a manifestação dos efeitos da mediação, sob a dimensão psicológica:

A CAIXA representa para mim: a origem do meu suporte material; o ambiente onde coloco minhas energias e talentos no contexto profissional; é a fonte da maioria das minhas amizades dispersas pelo território nacional; é onde desenvolvo habilidades requeridas para o profissional de instituição financeira (análise, negociação, planejamento, estratégia, etc); é onde desenvolvo habilidades gerenciais (busca de resultado com as pessoas); é onde testo minha perseverança e minha resistência à frustração, em decorrência da percepção de eventuais posturas que provocam dissonância entre meus valores pessoais, os apregoados pela Empresa e os praticados a partir de idiossincrasias pessoais (sic).

A CAIXA para mim é uma parte da minha vida; ela tem uma participação em quase tudo de importante que vivi e estou vivendo:

Uma vitória, um desafio – quando consegui passar no Concurso Público e ficar entre os primeiros 25 colocados.

Um aprendizado – Foi onde aprendi o que é ter responsabilidade e disciplina no trabalho (meu primeiro emprego de verdade).

Possuir bens – Consegui comprar meu primeiro carro e minha primeira casa, é claro, com empréstimos da CAIXA.

Possuir amigos – Grandes amigos, grandes parceiros, chefes que me fizeram crescer, rir, chorar e me tornar uma boa profissional.

Orgulho – Somos uma elite de profissionais respeitados e invejados no mercado, é muito bom estar aqui.

Desafio – Me sinto desafiada todos os dias, em meus limites e potenciais, e me supero e me surpreendo sempre.

Enfim, a CAIXA está presente na minha vida e na vida de todos a quem amo (sic).

Minha relação com a CAIXA é voluntária, no que diz respeito aos erros da administração da empresa, minha permanência como empregada e minha dedicação. Tenho um sentimento real de carinho pela empresa e me sinto disposta a atuar nas correções sem nenhuma fantasia de que é fácil ou mesmo que acontecerá no meu período de atividade na empresa. Não sei até quando este sentimento perdurará, mas até o momento me sinto razoavelmente reconhecida e isto me desafia a ir mais em frente. Passo por altos e baixos, mas acredito que em todas as empresas isto acontece (sic).

(...) Esta é uma das estórias ou histórias que fazem com que eu mergulhe no ambiente CAIXA e busque sempre minha superação e, com exemplo, ajude alavancar equipes para, juntos, vermos a CAIXA subindo do podium do cenário nacional (sic).

Um outro mecanismo de mediação abordado pelos autores se dá na **dimensão ideológica**. Segundo Pagès et al. (1987, p.99), nessa perspectiva, as organizações “encarnam concretamente os valores de consideração pela pessoa, do serviço, da eficácia, que legitimam todas essas práticas e ocultam os objetivos de lucro e dominação”.

Os itens abaixo elencados serão analisados à luz dessa abordagem. Alguns deles já o foram anteriormente, segundo as perspectivas de outras variáveis da equação proposta.

TABELA 10 – ITENS DE CORRELAÇÃO 07: MECANISMOS DE MEDIAÇÃO NA DIMENSÃO IDEOLÓGICA

Nº	ITEM	1	2	3	4
5	Vou trabalhar na CAIXA até a minha aposentadoria.	2%	39%	46%	13%
7	Para assumir meu cargo dentro da empresa, sempre tive disposição para ser lotado em qualquer lugar do Brasil.	11%	33%	26%	30%
9	Trabalhar na CAIXA é o maior bem da minha vida.	17%	57%	22%	4%
17	Estou muito diferente na maneira de pensar e de agir, quando me reporto ao momento em que entrei na CAIXA.	-	4%	57%	39%
21	Embora se trate de uma entidade jurídica, “amo a CAIXA”.	9%	33%	48%	11%
23	Reconheço no discurso interno dos colegas e na própria CAIXA, enquanto instituição, os meus próprios valores pessoais.	7%	41%	41%	11%
24	Trabalhar numa empresa como a CAIXA faz com que eu me sinta uma pessoa “maior”: Tenho orgulho de trabalhar na CAIXA.	-	22%	39%	39%
27	Tenho toda a confiança na CAIXA como uma empresa justa e que reconhece meu valor como profissional.	11%	32%	50%	7%

Sob a dimensão ideológica, segundo colocam Pagès et al., as formas de mediação se manifestam, na medida em que se processa a adesão do indivíduo a um conjunto de valores, a uma filosofia que é transmitida pela organização.

É este movimento que faz com que as pessoas se sintam “ideologicamente identificadas”, acolhidas e coerentes e, conseqüentemente, não percebiam pontos de divergência que possam levá-las a reconhecer um campo conflituoso.

A dominação ideológica tem sua origem na própria racionalidade do mercado, que, como foi exposto no Capítulo 1, é corroborada pelos traços característicos da Síndrome Comportamentalista e que, no âmbito da empresa, é replicada e incorporada como um conjunto de valores organizacionais.

A afirmativa contida no item 7 – “para assumir meu cargo dentro da empresa, sempre tive disposição para ser lotado em qualquer lugar do Brasil”, recebeu 56% de concordância por parte dos gestores respondentes, sendo que, desses, 30% manifestaram-se concordando totalmente.

Essa afirmativa reflete um outro tipo de mecanismo de mediação, denominado pelos autores como **desterritorialização**. Sob o enfoque da dimensão psicológica, anteriormente abordada, esse mecanismo, em essência, não se caracterizaria como um mediador de natureza psicológica, mas colaboraria, de forma indireta, para a alimentação da dupla prazer-angústia, em especial, quanto à “onipresença dos controles”.

Nesse caso, o objeto do controle seria a própria vida do indivíduo, minimizando, portanto, sua condição de manter-se próximo às suas raízes e a seus valores “originais”.

A disposição para abandonar “as bases de origem” se transformou em um relevante pré-requisito para a empregabilidade e uma condição para ascensão profissional, principalmente nas empresas que têm sua atuação em nível nacional, ou que atuam multinacionalmente.

Na medida em que tal afastamento se faz freqüente e permanente mais fragilizada, se torna a base de valores do indivíduo e, conseqüentemente, maiores vão se tornando os espaços para a prevalência dos valores do mercado e da empresa.

Sob essa linha de entendimento, pode-se inferir que a dimensão ideológica, sob a faceta do controle organizacional, neutraliza-se por intermédio da oferta de uma vantagem explícita, ou seja, uma promoção e/ou uma “missão” que se presta à “valorização do mérito”.

O discurso se apóia nos benefícios que são explícitos: uma promoção, ou uma oportunidade para encarar novos desafios e para aprender, a partir do convívio com “outra realidade”.

O item 23 obteve dos gestores respondentes 52% de concordância e 48% de discordância, frente à afirmação de que “reconheço no discurso interno dos colegas e na própria CAIXA, enquanto instituição, os meus próprios valores pessoais”.

Os autores esclarecem que o nível de adesão que os indivíduos estão dispostos a oferecer aos valores da organização é tanto maior quando esses valores sejam percebidos como legítimos, dignos de crença, ou seja, coerentes com aqueles inerentes à realidade vivida, por esses mesmos indivíduos, em sua dimensão social.

Registraram-se altos percentuais de concordância (98% e 96%) nos itens 3 e 22, respectivamente, explicitados quando da análise dos traços da Síndrome Comportamentalista. Esses resultados referendam que os valores assumidos e replicados pelos gestores são aqueles que se validam na sociedade.

Se, entretanto, tal percepção não se aplica com a mesma intensidade na esfera da organização, pode-se inferir que isso ocorra em decorrência de alguns outros aspectos já refletidos e analisados a partir dos depoimentos dos gestores respondentes.

Por exemplo: há uma distância entre a forma de pensar e deliberar dos empregados da área estratégica e a realidade vivida no “chão da fábrica”; existe rigidez nos normativos (embora sejam respeitados), frente às práticas da concorrência e às exigências dos clientes; revela-se uma desconsideração às peculiaridades regionais.

O depoimento complementar, a seguir, reforça algumas das percepções nesse sentido:

Existe uma diferença muito grande entre a ponta e as unidades meio; parecem empresas diferentes, tempos diferentes, entendimentos diferentes, no entanto, não há diferenças de salários, por exemplo.

Outro dos aspectos mais poderosos da dimensão ideológica se estabelece na medida em que o indivíduo se sente “apropriado” do poder que a própria organização transmite, e que é homologado por meio do reconhecimento recebido da sociedade.

Segundo os autores, sob tal perspectiva, a grandeza do papel da empresa, o seu sentido de utilidade e a sua “capacidade de mudar o mundo” são absorvidos no nível do indivíduo.

Com isso, ele sente sua atividade supervalorizada, sente-se também participante de um processo social que o transcende, em que ele é “engrandecido” pelo papel e pelo reconhecimento da empresa na sociedade.

Como resultado apresentado no item 24, onde consta a afirmativa de que “trabalhar numa empresa como a CAIXA faz com que eu me sinta uma pessoa ‘maior’.

Tenho orgulho de trabalhar na CAIXA”, 78% dos gestores manifestaram concordância, sendo que, destes, 39% manifestaram concordância total.

Possivelmente, dentre todos os itens já analisados, seja este, talvez, no caso da CAIXA, o mais representativo, enquanto mecanismo de mediação/dominação. Considerando-se a descrição apresentada no Capítulo 2, torna-se compreensível como a abrangência e envergadura de atuação da empresa se constituem em uma referência de poder e dominação, frente ao indivíduo, em especial sob a dimensão ideológica. Os indivíduos tendem a se entregar de “corpo e alma” a um trabalho no qual se sentem dignificados.

Segundo Pagès et al., uma empresa do tipo da CAIXA, que propõe a seus empregados que contribuam para a transformação do País, para a melhoria da qualidade de vida da sociedade, tende a angariar muita adesão.

Colocam aqueles autores (1981, p. 80) que “um projeto como este é capaz provocar o entusiasmo daqueles a quem dirige, pois fornece uma razão de ser, permite sentir-se útil a coletividade. Apresenta-se como uma causa generosa, suscetível de forçar a adesão dos mais céticos”.

Os depoimentos complementares, a seguir, corroboram a colocação dos autores e reforçam o resultado refletido nos percentuais registrados no item 24:

Tenho uma relação de profundo respeito, gratidão e orgulho com a Empresa. A CAIXA me oferece a oportunidade de ser CIDADÃO, de praticar, através dos serviços que oferecemos, a sensação de contribuir comunitariamente, apoiando e sendo instrumento de melhoria da vida de inúmeras pessoas/cidadãos. Habitação, Saneamento, Desenvolvimento Urbano, Transferência de Benefícios..... etc... me faz sentir orgulhoso (sic).

Quando fui admitida não tinha noção da dimensão da empresa que estava me recebendo. Encontrei um ambiente e um nível profissional que me deixaram totalmente envolvida.

Fico admirada e orgulhosa com a potencialidade, nível de presença e respeitabilidade na nossa Empresa (sic).

A CAIXA é uma grande fonte de esperança para a população, que aqui encontra um porto seguro para guardar seu dinheiro, para poder sonhar com a casa própria e para poder sonhar com uma vida mais feliz, ganhando uma grande bolada. Mantém o sonho vivo de mudar de vida. Representa saúde na medida que se dedica ao saneamento básico, significa esperança para poder saldar compromissos, através dos empréstimos. Para mim, a CAIXA representa uma grande esperança e trabalho sério, feito por pessoas sérias e comprometidas (sic).

A CAIXA é uma empresa como outras do mesmo porte e com problemas que só ela tem: ser uma estatal com um passado de ineficiência e atrapalhadas político-econômicas de toda sorte, porém com energia suficiente para dar uma volta por cima, apesar da vulnerabilidade a que é exposta por ter que cumprir o papel de prestar serviços e atender a todos os segmentos da população, sem exceção. Acredito ser uma empresa ímpar no mundo. Como várias outras coisas em que o Brasil é único “sui generis”, a CAIXA também o é (sic).

A CAIXA me faz refletir, constantemente, sobre a importância que esta empresa tem para com os cidadãos; de executar uma política de habitação, saneamento básico, de fomento ao desenvolvimento, de geração de empregos e renda, enfim de resgate da dignidade, de acalanto à realização de alguns sonhos que todos nós temos, independentemente da classe social a que pertencemos (casa própria, por exemplo, estudo, ganhar na loteria, etc...). (sic).

Pode-se perceber que, na dimensão, ideológica, os indivíduos passam a nutrir uma verdadeira “fé na empresa”.

Sob esse aspecto, os autores (1981, p. 81) colocam que:

[a fé na empresa] contribui para atenuar as restrições inerentes a certas funções ou a certas condições de trabalho. Isto pode chegar até a anular as restrições que os indivíduos vivem com dificuldade, como o sacrifício da vida familiar ou de qualquer modo de vida incompatível com as exigências da empresa.

Infere-se, inclusive, que os percentuais de discordância registrados pelos gestores respondentes, nos itens em que está explícita a assunção de um nível alto de sacrifício pessoal (12 e 26), em função do trabalho (empresa), possam ser interpretados à luz do aspecto acima. Nesta linha de análise, a “fé na empresa” proveria a percepção de um benefício muito maior do que os “preços pagos” ou sacrifícios vividos – fato este que se presta a ilustrar o “poderoso” mediador que a dimensão ideológica encarna.

O item 27 – “tenho toda a confiança na CAIXA como uma empresa justa e que reconhece o meu valor como profissional” recebeu 57% de concordância dos gestores respondentes.

Segundo Pagès et al. (1981, p. 82):

A excelência dos indivíduos assegura a excelência da organização e faz com que ela os respeitem. Inversamente, o indivíduo sendo respeitado faz com que almeje sua excelência e a da organização, sua eficácia e seu poder permitem que o indivíduo seja respeitado [...] Dar-se uma imagem moralista e humanista (respeitar o indivíduo, prestar serviço), e ao mesmo tempo uma imagem de superioridade atrás da qual delinea-se o poder (sic).

Seguindo-se essa linha de análise, analogamente, o “senso de justiça” da CAIXA, em relação à valorização profissional, pode ser interpretado como uma das vias do processo de coerção acima descrito.

De um lado, a empresa demonstraria reconhecimento ao trabalho do empregado; de outro, tendo “toda a confiança de que a empresa é justa”, o empregado reconheceria o estímulo necessário para se dedicar “de corpo e alma” à causa da organização (que, também, é interpretada como sendo sua). Institui-se o ciclo da troca que, em última instância, reverte-se em benefício dos interesses da própria organização.

A CAIXA representa o meio para realização do meu trabalho, da minha inteligência, da minha vocação e do meu talento; a forma de tornar possível a realização de algumas necessidades (de reconhecimento, carreira, etc...) (sic).

No item 21 – “embora se trate de uma entidade jurídica, ‘amo a CAIXA’ ”, recebeu 59% de concordância por parte dos gestores respondentes.

Pagès et al. (1981, p. 85), amparando o resultado expresso na afirmativa, colocam que “[o empregado] para chegar ao *status* de sujeito, é necessário reconhecer a organização como princípio único (é necessário crer) e se reconhecer nela [...] Os sentimentos são de um fiel. Vão da confiança à admiração e ao amor”.

Inferê-se que essa colocação é validada, segundo a percepção dos gestores respondentes, na medida em que se percebem “empoderados” por uma causa nobre e têm “toda a confiança” em que serão reconhecidos de forma justa por sua dedicação. Diante de um “ente” que parece transcender os “valores mundanos”, que provê mais do que “o sentido de utilidade”, é que nasce o “endeusamento” da organização, ou seja, esse processo leva os indivíduos a reconhecerem na empresa os atributos de um Deus (no conceito dos autores, **deificação da organização**): a admiração por seu poder, sua generosidade, sua infalibilidade.

Colaborando com a linha dos autores, acima exposta, acrescenta-se alguns depoimentos dos gestores respondentes que se prestam a apoiar essa linha de análise:

Sou feliz na CAIXA, AMO A CAIXA E VOU FAZER DE TUDO PARA SER ALGUÉM "MAIOR", para melhorar ainda mais essa EMPRESA” (sic).

A CAIXA é a empresa que eu amo, que tanto tem me proporcionado e para qual dedico meu tempo e disponibilizo minha competência. A CAIXA SOMOS NÓS (sic).

A minha percepção a respeito de minha relação com a CAIXA é de que amo esta empresa, mas não tenho nenhuma certeza quanto ao fato de que vou me aposentar aqui. Espero que sim (sic).

Para o item 5 – “vou trabalhar na CAIXA até a minha aposentadoria”, 59% dos gestores respondentes manifestaram concordância e 41% se posicionaram discordantes.

Inferê-se que, em princípio, pelo conteúdo dos depoimentos já apresentados, a mediação ideológica exerce papel fundamental na relação estabelecida entre os gestores respondentes e a organização.

Os níveis de “troca” e auto-sustentação da dependência dos indivíduos frente à organização, conforme colocado no Capítulo 1, pelos autores, culminam por imputar, a quem é submetido, uma “dívida moral impagável e eterna”.

Dessa forma, torna-se “natural” que, depois de decorridas décadas de trabalho, numa relação de “respeito, reconhecimento e confiança”, sob a percepção do indivíduo, exista o desejo de “trabalhar na empresa até a aposentadoria”.

No caso dos gestores respondentes, tem-se ainda que a condição de admissão para a CAIXA se dá exclusivamente por meio de concursos públicos e a demissão, somente em casos de dolo ou “falta grave” – fato que pode ter exercido influência sobre os percentuais registrados, haja vista a “tranquilidade” que esse aspecto, aparentemente, poderia agregar.

Em relação aos 41% que discordaram, pode-se inferir que tal resultado tenha se dado em decorrência da “consciência da utilidade”. Sob o diapasão da racionalidade instrumental que caracteriza o discurso e as ações da organização, as relações só se mantêm vivas se avaliadas como “reciprocamente úteis”, ou seja, embora a mediação ideológica seja poderosa, somente os resultados produtivos alcançados podem assegurar os cargos ocupados dentro da empresa.

Dessa maneira, tal fato agrega um nível de instabilidade na manutenção dos cargos e ao “emprego vitalício” e parece estar contribuindo para o percentual de discordância registrado. Por fim, o conceito de “se aposentar numa empresa” já se tornou um “discurso do passado”.

No caso dos gestores respondentes, agregue-se à força da mediação ideológica o fato de trabalharem na empresa há mais de 10 anos (100% deles) e 65% deles se acharem numa faixa etária de 40 anos ou mais, superior a do mercado.

A afirmativa 9 – “trabalhar na CAIXA é o maior bem da minha vida”, recebeu 74% de discordância. Tendo como referência as abordagens dos autores sobre a dimensão ideológica, infere-se que o elo que mais fortemente sustentaria a relação dos gestores

respondentes frente a CAIXA estaria na esfera ideológica. Parece ser reconhecido no significado de “bem” a importância e o valor da organização sob uma perspectiva material (econômica), portanto, os percentuais de discordância registrados corroborariam nos resultados e depoimentos já apresentados.

Outro aspecto a ser analisado é o fato de não ser aceitável, em nível consciente, para a maioria dos gestores respondentes, reconhecer o trabalho mais importante do que outros símbolos da vida (família, lazer, saúde ou descanso, por exemplo), embora, na prática, infira-se que tais “ônus” sejam pagos, sem que sejam reconhecidos no nível consciente dos indivíduos.

O item 17 – “estou muito diferente na maneira de pensar e agir, quando me reporto ao momento em que entrei na CAIXA”, recebeu 96% de concordância dos gestores respondentes. Esse resultado pode ser utilizado para ilustrar que o maior poder da mediação organizacional está na conjugação das forças de todas as suas dimensões.

Sobre esse aspecto, Pagès et al. (1981, p. 29) colocam que:

Talvez, ainda mais importante que as mediações internas a cada instância sejam as mediações entre as instâncias. A possibilidade de ter iniciativas no trabalho faz aceitar a sua dureza. Da mesma forma a adesão aos “grandes princípios” faz aceitar a ideologia da empresa. E mais, o prazer que se tem pelo trabalho, do qual se aprende a não abdicar. Inversamente, o salário, as alegrias do poder que cada um à sua maneira desfruta, de uma forma ou de outra, a seu nível, amenizam as dúvidas, os escrúpulos morais que possam nascer; fazem com que se suportem os conflitos inerentes ao sistema psicológico, a angústia permanente, o vazio interior, a pobreza da vida particular e das relações pessoais. Trata-se de uma organização sistêmica, em que os diversos tipos de mediação se relacionam mutuamente, vêm tampar os buracos sufocando as contradições nascentes. Porque sua lógica é comum, trata-se de um sistema *coerente*, orientado para a subordinação, para o enquadramento do indivíduo no seio de uma ordem global econômica-política-ideológica-psicológica definida centralizadamente (sic).

Utilizando-se dessa linha de argumento, infere-se que a permanência de um indivíduo, numa organização, está sujeita a um conjunto de mecanismos de dominação tão poderoso que, muito provavelmente, depois de alguns anos, torne-se até difícil para ele

lembrar quais eram as suas formas “originais” de pensar e agir. Ele pensa como o mercado e age como o mercado determina. E não há mais nada de original nisso. Há a conveniência, a racionalidade, a dominação.

Todos os gestores respondentes têm mais de 10 anos de CAIXA, portanto, viveram todos os processos de transformação do mercado, da própria organização e, certamente, de si mesmos: 96% deles, de certo modo, podem, sequer lembrar de como, realmente, pensavam ou agiam há 10 anos. Tudo muda o tempo todo, mas, termina-se sempre no mesmo lugar e vítimas da mesma síndrome: todos sabem que já não são mais as mesmas pessoas. Infere-se que as relações de Poder, estabelecidas na sociedade e na organização, as tenha transformado.

No capítulo a seguir, será apresentada a Conclusão deste trabalho.

CONCLUSÕES

Os questionamentos postos como objetivos específicos na Introdução deste trabalho serão retomados para que se possa, aqui, elaborar esse capítulo final:

- *O que faz com que os indivíduos, em sua relação com a CAIXA, se submetam incondicionalmente à força do processo produtivo e o alimentem, de forma contínua e crescente?*

A primeira força identificada segundo a percepção dos gestores respondentes se ampara na própria racionalidade do mercado, na qual, se sentem inseridos. Os símbolos e valores que regem o reconhecimento das competências e exigências e que os equiparam a “profissionais competitivos e inseridos no mercado concorrente (e privado)” são retratadas no resultado da pesquisa.

Percebem a CAIXA e a si mesmos como partes integrantes de um contexto socioeconômico, onde a racionalidade contida nas práticas e nos valores vigentes, estrutura relações produtivas e de “interesse comum”, mesmo reconhecendo que as peculiaridades e as limitações de ordem normativas, inerentes a uma empresa pública, caracterizem-se como dificultadores para o alcance desses mesmos objetivos organizacionais (traduzidos em metas pessoais), de forma mais fácil – se e quando comparadas às condições de atuação dos bancos e gestores da concorrência.

O discurso interno da Empresa e os critérios e formas de ascensão funcional se inserem nas “práticas da modernidade”, segundo a percepção dos gestores respondentes.

Isso se constitui numa base de “coerência” para que se sintam competitivos, produtivos, realizadores e inseridos nas regras de valorização profissional do mercado competitivo.

O imperativo da **racionalidade de mercado** é uma “normalidade” desejável e inerente às percepções dos gestores respondentes, haja vista a terem referendado na ratificação dos traços da Síndrome Comportamentalista.

Assim, foi identificada a segunda força motriz que sustenta a disposição produtiva contínua e crescente – mais uma decorrência do que um aspecto que possa ser tratado de forma isolada.

- *Por que os indivíduos tomam para si os desafios organizacionais de forma tão intensa e se dispõem a realizá-los, aparentemente, com tanta dedicação?*

De forma complementar aos aspectos iniciais relativos às sociedades centradas no mercado e o imperativo de sua racionalidade, acrescente-se os mecanismos de mediação organizacional. Os desafios postos e o auto-reconhecimento de que existem as capacidades e competências para vencê-los move o indivíduo.

Reconhecem na CAIXA uma organização que valoriza o mérito, que remunera adequadamente a força do trabalho (produtiva), que oferece oportunidades de ascensão funcional, que dispõe de uma infra-estrutura física e normativa poderosa e que engrandece, por sua vez, a percepção do “tamanho e do valor” individual.

Apropriam-se da missão e do papel da organização como uma proposta que dignifica o papel profissional de cada um, despertando sentimentos como “orgulho e amor”.

Infere-se, daí, que se entregam não a uma atividade laboral, simplesmente, mas a uma causa maior que os faz se sentir maiores.

Depreende-se do resultado geral da pesquisa que a dedicação ofertada é apoiada e conduzida pelos diversos mecanismos de mediação organizacionais explorados – um conjunto de benefícios, assim reconhecidos, que em suas esferas específicas se mostram suficientes e eficazes para sustentar essa dedicação.

- *De que forma a CALXA e seus gestores firmam e mantêm entre si esse compromisso?*

Como consequência da eficácia dos mecanismos de mediação, o processo de troca se faz contínuo, satisfatório. Estabelece-se um compromisso tácito entre as expectativas da força produtiva e as respostas da Empresa. Sob as dimensões, econômica, política, psicológica e ideológica as relações produtivas mediadas se fazem práticas, transformam-se em códigos de condutas; estabelecendo-se enquanto troca, de forma efetiva e afetiva.

Em especial nos depoimentos apostos na exploração dos resultados da pesquisa, percebe-se que existe um conjunto de “subjetividades” que são alicerces para esse compromisso – o que, novamente, leva a inferir que as dimensões mais racionais são menos poderosas do que as emocionais, dentro da estrutura da relação estabelecida, no caso da CAIXA.

Excetuando-se o aspecto político, sob a égide da amplitude e da flexibilização normativa, todos os demais mecanismos são perceptivelmente eficazes para que o compromisso, voltado ao alcance dos objetivos organizacionais, seja preservado.

A eficácia é traduzida pela baixa disposição conflituosa que se percebe nos resultados obtidos e nos depoimentos complementares analisados.

- *No caso da CAIXA, quais os principais argumentos de natureza ideológica que alicerçam a relação indivíduo↔ empresa?*

A dimensão ideológica se mostrou como a mais relevante dentre todas as que foram analisadas. Pode-se inferir que a própria natureza de atuação da CAIXA, sua missão e sua grandiosidade respondam, *per si*, como principal argumento ideológico.

Como colocam Pagès et al., uma “causa” como a que a CAIXA defende e executa é capaz de seduzir os mais céticos e menos comprometidos. Trata-se de agregar ao trabalho de cada um significado maior, que vai ao encontro da “melhoria de vida da sociedade brasileira”.

É transformar em realidade o sonho da casa própria; dotar as cidades de melhores condições de infra-estrutura urbana; respeitar o trabalhador brasileiro, viabilizando e preservando o exercício de seus direitos, sendo ele pertencente a qualquer classe social, raça, credo ou cor; é sentir-se, com isso, por isso e a partir disso “empoderado” para fazer diferença no mundo, a partir do seu trabalho e da sua empresa. É se sentir parte do maior banco público do País. É se sentir competitivo, empregável e inserido no mercado globalizado, na medida em que pertence ao terceiro maior banco comercial do País.

O processo de apropriação desses valores e propósitos de atuação desperta nos empregados “sentimentos maiores” e não comumente afetos às relações de trabalho, se e quando analisadas de forma restrita.

Essa é a maior manifestação do Poder da CAIXA. E diante de tamanha amplitude e força, seria difícil não se reconhecer a submissão que permeia essa relação – que parece se mostrar inerente e até enobrecedora, se analisada no computo geral das percepções e respostas.

Conclusiva e resumidamente, verificou-se, no corpo deste trabalho que, nos últimos 10 anos, a ordem do mercado, verdadeiramente, estabeleceu-se como nunca antes visto, na história do homem.

Isso tem seu viés positivo, considerando a evolução dos meios produtivos e do nível de vida que a população, em geral, passou a usufruir. Certamente, também, tem seus ônus, reconhecidamente, em todas as dimensões da vida, nas dimensões social e organizacional.

O mercado, hoje, rege tudo: define os valores e as condutas; molda os comportamentos; impõe o conteúdo dos discursos. Na lógica que existe, prevalece o lucro e a hegemonia da racionalidade instrumental: verifica-se a prevalência da utilidade sobre a verdade; o cálculo e as métricas definem friamente quem sobrevive ou sucumbe; estabelece-se o determinismo do ter para ser.

Diante dessa nova ordem, o indivíduo construiu e adotou mecanismos de defesa que lhe permitiram sobreviver, mas, ao mesmo tempo, tiraram-lhe o direito de exercer sua individualidade. Os traços característicos da Síndrome Comportamentalista teceram uma teia de racionalidade ao redor dele, onde todos os seus papéis, talentos e vocações foram pasteurizados: ele adquiriu uma segunda natureza. Ele não se pertence mais; ele faz parte do mercado.

De forma natural e impiedosa, o movimento se expande para o mundo das organizações. Nessa esfera, novamente, o indivíduo se vê obrigado a se enquadrar, na medida em que anui ao jogo do poder que lá é praticado e traduzido por meio dos mecanismos de mediação. O indivíduo se submete como “força produtiva”, em troca de todas as vantagens e benefícios que a organização oferece e que, por sua vez, sustentam-se na racionalidade instrumental. Estabelece-se, assim, um subjugo a dois senhores que encarnam o mesmo tipo de Poder: o mercado.

A análise da “alquimia poderosa” desenvolvida no Capítulo 1 deste trabalho se ancorou na junção dessas duas variáveis: a racionalidade instrumental e a mediação organizacional.

Avaliando-se a proposta, sob a percepção dos gestores da CAIXA, verificou-se que eles anuem e reconhecem a nova ordem posta e a ela já se percebem submetidos. No caso analisado, especificamente, não fosse suficiente a força do mercado e as naturais replicações no ambiente organizacional (racionalidade instrumental), apontam-se novas forças agregadas ao cenário, operadas pela própria organização. A mais poderosa delas, com base nas análises desenvolvidas, é o domínio ideológico organizacional.

O poder da CAIXA se estabelece por meio da sua própria grandeza; pela nobreza dos seus propósitos de atuação; pelos seus princípios e valores; por todas as suas dimensões de atuação, que vão ao encontro do sentido de utilidade, de respeito ao cidadão, de resgate da dignidade. É por meio do “empoderamento” que essas “causas nobres” provocam em seus empregados, que ela exerce, de forma mais eficaz, o exercício do seu poder.

Dentro da perspectiva do indivíduo, “uma empresa dessas, é digna de todo o meu empenho, meu talento, meu esforço”. E isso é, para além da empresa, o que o próprio mercado referenda e valoriza, até hoje, sem limites.

A junção das forças poderosas que emanam e são exercidas, tanto pela ordem de mercado quanto pela própria Empresa nos lançam a novos questionamentos. As sociedades estão na condução do progresso – isso é incontestável e promove muitos ganhos, sob um significativo espectro de análise.

Entretanto, cabe perguntar: Aonde tudo isso vai nos levar? Que preços serão impostos e o quanto mais poder-se-á pagar, em todos os níveis das dimensões humanas e organizacionais? Como mudar o curso dessa história para que seja reencontrado um patamar de relações menos instrumentais, mais nobres e menos danosas?

É para ajudar a responder a esses questionamentos que a ciência oferece oportunidade a cada indivíduo, de fazer parte do grupo “dos que ainda não sabem onde está a resposta”, mas que estão dispostos a ajudar a construí-la. Em conjunto, enfileiram-se os curiosos, os estudiosos, os cientistas, os sonhadores... e, principalmente, os inconformados com as verdadeiras relações humanas que se está esquecendo de construir, porque, aos poucos, o ser humano está se distanciando do mais representativo símbolo da racionalidade: a própria capacidade de discernimento, questionamento e identidade do planeta: a simples e verdadeira essência de Ser Humano.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKTOUF, Omar. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.

BUENO, Eduardo. **CAIXA: Uma história brasileira**. ND: Buenas Idéias Metalivros, 2002.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **PIS, SEGURO-DESEMPREGO: atendendo ao trabalhador/Caixa Econômica Federal**. Brasília, 1994

_____. **FGTS: atendendo ao trabalhador/Caixa Econômica Federal**. Brasília, 1994.

_____. **PRC: nasce uma nova Caixa/Caixa Econômica Federal**. Brasília, 1995.

CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização**. São Paulo: Atlas, 1999.

CLEGG, Stewart R. [et al.] (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1999.

GUERREIRO RAMOS, Alberto. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1981.

_____. **A redução sociológica – Introdução ao estudo da razão sociológica**. Rio de Janeiro: Edições Tempo Brasileiro Ltda, 1963.

MARTINS, Gilberto de A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PAGÈS, Max et al. **O Poder das organizações – A dominação das multinacionais sobre os indivíduos**. São Paulo: Atlas, 1987.

TENÓRIO, Fernando G. **Flexibilização organizacional, mito ou realidade?** Rio de Janeiro: FGV, 2000.

TRAGTENBERG, Maurício. **Administração, poder e ideologia**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1989.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

WEBER, Max. **Ensaio de sociologia**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1963.

_____. **Economia e sociedade**. Vol 2. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 1999.

ANEXO – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

PESQUISA SOBRE PERCEPÇÃO DOS GERENTES DE MERCADO DO SEGMENTO DE PESSOA FÍSICA DE MÉDIA E ALTA RENDA, DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL SOBRE A SUA RELAÇÃO COM A EMPRESA.

ESCLARECIMENTOS INICIAIS

Esta pesquisa tem a finalidade de subsidiar os conceitos utilizados na construção teórica da minha dissertação de mestrado.

Para alcance desse objetivo, gostaria de contar com a sua colaboração. Ela é muito importante para que eu possa dar consistência ao referencial teórico do trabalho. O objetivo da pesquisa é esclarecer alguns aspectos que sustentam a relação entre os gestores e a empresa CAIXA. Especificamente, enfoca a forma como você se percebe diante da relação indivíduo -> empresa. É por essa razão que a sua ajuda é imprescindível nesse “momento da verdade”.

Gostaria que você respondesse ao questionário com a maior honestidade possível. Não tem cabeçalho de identificação, portanto, fique absolutamente tranquilo quanto ao uso que será dado às suas respostas. Elas serão direcionadas para um propósito estritamente acadêmico que está sendo conduzido por mim, pessoalmente.

O questionário tem 30 questões. Está disposto num formato simples, fazendo uso de uma metodologia que, certamente, já lhe é conhecida. Após ler cada questão, pontue sua resposta com um “X”, sem maiores racionalizações; siga a sua percepção mais imediata.

Importante: mesmo que lhe pareçam repetitivas, por favor, responda a **todas** as questões. Logo após o questionário, existe uma folha para a sua qualificação (dados básicos acerca da sua pessoa). Por favor, não esqueça de preenchê-la.

Desde já, **agradeço muitíssimo** a sua colaboração. Fique certo de que VOCÊ, ao contribuir com as suas respostas, estará sendo fundamental para que eu realize a mais decisiva etapa para a conclusão desse trabalho.

Isabella Gonçalves de Lima

NÃO EXISTEM RESPOSTAS CERTAS OU ERRADAS, O QUE CONTA É SUA PERCEPÇÃO PESSOAL!

Marque sua resposta, de acordo com a ESCALA abaixo:
1- DISCORDO TOTALMENTE da afirmação.
2- DISCORDO da afirmação.
3- CONCORDO com a afirmação.
4- CONCORDO TOTALMENTE com a afirmação.

1	Nós da CAIXA pensamos de uma forma muito semelhante.	1	2	3	4
2	Faço as coisas da forma que os outros aceitem e como é padrão na CAIXA.	1	2	3	4
3	Respeito e replico as regras e valores que são válidos socialmente.	1	2	3	4
4	A meta é para ser cumprida e não penso muito no “por quê” tenho que cumpri-la.	1	2	3	4
5	Vou trabalhar na CAIXA até a minha aposentadoria.	1	2	3	4
6	Sou feliz e realizado, mesmo deixando de fazer outras coisas que gostaria para trabalhar e cumprir meu papel de gerente.	1	2	3	4
7	Para assumir meu cargo dentro da empresa sempre tive disposição para ser lotado em qualquer lugar do Brasil.	1	2	3	4
8	Os normativos são como uma legislação. Devem ser seguidos e não contestados.	1	2	3	4
9	Trabalhar na CAIXA é o maior bem da minha vida.	1	2	3	4
10	Assumo o padrão normal de comportamento dos colegas da CAIXA.	1	2	3	4
11	As competências profissionais que a CAIXA exige não são aproveitadas para outros cargos gerenciais no mercado privado.	1	2	3	4
12	Quando tenho um trabalho a realizar, me disponho a fazê-lo, mesmo que tenha de sacrificar meu tempo livre, ou outros compromissos pessoais, ou estando ou não em boas condições de saúde, pois é assim que um profissional deve agir; é assim que se cresce na empresa e se conquistam melhores condições de vida.	1	2	3	4
13	Atender a conformidade exigida pela CAIXA, muitas vezes se contrapõe a minha visão de certo ou errado.	1	2	3	4
14	Ser gerente na CAIXA é mais difícil do que ser Gerente em qualquer outro banco do mercado.	1	2	3	4
15	O salário que tenho hoje é uma conquista de anos e recebê-lo tem um preço, o qual aceito.	1	2	3	4
16	Meu tempo está totalmente dedicado à CAIXA.	1	2	3	4
17	Estou muito diferente na maneira de pensar e de agir, quando me reporto ao momento em que entrei na CAIXA.	1	2	3	4

18	Rebelo-me em relação aos padrões estabelecidos pela CAIXA e tenho minha própria maneira de pensar e de agir no cumprimento do meu papel de gerente.	1	2	3	4
19	A hierarquia da CAIXA é democrática e permite ascensão funcional a todos os que se empenharem para tal.	1	2	3	4
20	A missão social da CAIXA, por si, já sustentaria um banco. O papel comercial, certamente, um outro. Ser gerente em dois grandes bancos, ao mesmo tempo é exigir demais de um gerente da CAIXA.	1	2	3	4
21	Embora se trate de uma entidade jurídica, “amo a CAIXA”.	1	2	3	4
22	Assumo em minha conduta pessoal e profissional, comportamentos e atitudes que são reconhecidos como adequados e validados pela sociedade.	1	2	3	4
23	Reconheço no discurso interno dos colegas e da própria CAIXA, enquanto instituição, os meus próprios valores pessoais.	1	2	3	4
24	Trabalhar numa empresa como a CAIXA faz com que eu me sinta uma pessoa “maior”: Tenho orgulho de trabalhar na CAIXA.	1	2	3	4
25	As exigências de perfil e performance são cada dia, maiores, mas os benefícios diretos e indiretos que recebo da CAIXA representam um retorno adequado.	1	2	3	4
26	Gostaria de ter mais tempo para minha família, porém, se eu trabalhar menos, corro risco de perder o cargo que ocupo na empresa.	1	2	3	4
27	Tenho toda a confiança na CAIXA como uma empresa justa e que reconhece meu valor como profissional	1	2	3	4
28	As competências do gestor de CAIXA não são valorizadas e absorvidas para o exercício de outros cargos no mercado privado.	1	2	3	4
29	Meus colegas de trabalho são como uma família.	1	2	3	4
30	Trabalho na vida para ter o que, na sociedade, é reconhecido como símbolo de um estado de conforto, estabilidade e tranquilidade.	1	2	3	4

PARA QUE SEJA REALIZADO O TRATAMENTO ESTATÍSTICO DOS DADOS, PREENCHA, POR FAVOR, OS CAMPOS ADIANTE:

SEXO <input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino	IDADE _____ anos	TEMPO DE CAIXA _____ anos
LOTAÇÃO <input type="checkbox"/> Região Norte <input type="checkbox"/> Região Centro Oeste <input type="checkbox"/> Região Nordeste <input type="checkbox"/> Região Sudeste <input type="checkbox"/> Região Sul	ESCOLARIDADE <input type="checkbox"/> 2º Grau <input type="checkbox"/> Superior <input type="checkbox"/> Especialização <input type="checkbox"/> Mestrado <input type="checkbox"/> Doutorado	TEMPO QUE OCUPA O ATUAL CARGO _____ anos
TEMPO QUE OCUPA CARGO GERENCIAL NA CAIXA _____ anos	ESTÁ ESTUDANDO NO MOMENTO? <input type="checkbox"/> NÃO <input type="checkbox"/> SIM CURSO _____	

Nenhum questionário consegue abordar totalmente o assunto proposto. Utilize o espaço abaixo para seus comentários, críticas e sugestões adicionais ou sobre SUA PERCEPÇÃO A RESPEITO DE SUA RELAÇÃO PROFISSIONAL COM A CAIXA.