

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Renato Luís Pereira dos Santos

**EXECUTIVOS NA BERLINDA: VIVÊNCIAS DE FRUSTRAÇÃO E  
MEDO NO TRABALHO BANCÁRIO**

Porto Alegre

2010

Renato Luís Pereira dos Santos

**EXECUTIVOS NA BERLINDA: VIVÊNCIAS DE FRUSTRAÇÃO E  
MEDO NO TRABALHO BANCÁRIO**

**Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.**

**Orientadora: Profa. Dra. Carmem Lígia Iochins Grisci**

Porto Alegre

2010

RENATO LUÍS PEREIRA DOS SANTOS

**EXECUTIVOS NA BERLINDA: VIVÊNCIAS DE FRUSTRAÇÃO E  
MEDO NO TRABALHO BANCÁRIO**

**Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.**

Conceito final:

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

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dra. Neusa Rolita Cavedon – UFRGS

---

Prof. Dra. Ângela Schefer Garay – UFRGS

---

Prof. Dr. Álvaro Roberto Crespo Merlo – UFRGS

---

**Orientadora** – Profa. Dra. Carmem Lígia Iochis Grisci / UFRGS

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar quero agradecer à Profa. Carmem pela segura e dedicada orientação dada ao longo deste caminho, e principalmente por ter me inspirado, motivado e incentivado a trilhá-lo.

Aos entrevistados pelo tempo disponibilizado para as entrevistas e principalmente por dividirem comigo suas experiências mais íntimas, que tanto enriqueceram este trabalho.

Aos meus colegas do Mestrado, pela experiência valiosa que foi o convívio que permanece até hoje, e em especial aos amigos Luiz Gustavo Furlan, Jorge Pires de Bastos e José Elias Flores Junior pela saudável cobrança e permanente motivação.

Aos meus pais Ranulpho e Nair, pois nada disto teria sido possível sem o seu inestimável legado.

Ao casal de amigos Maurício e Renata Queiroz, por suas contribuições a este trabalho e por sempre estarem ao meu lado nas principais etapas da minha vida.

E finalmente à minha esposa Gabriela, pela paciência, compreensão e amor que possibilitaram a conclusão desta obra.

## RESUMO

O propósito deste estudo é de compreender como a frustração e o medo se expressam no cotidiano do trabalho de executivos financeiros que atuam em instituições financeiras. A partir das idéias, principalmente, de Bauman e Sennett, procurou-se verificar quais são as principais formas de manifestação da frustração e do medo no dia-a-dia destes profissionais e quais são os principais mecanismos de enfrentamento de tais sentimentos. A pesquisa exploratória foi realizada através de entrevistas guiadas pelo roteiro básico, onde os entrevistados puderam falar sobre suas experiências e percepções sobre o tema. As entrevistas foram realizadas com executivos financeiros de instituições financeiras localizadas no município de São Paulo. As frustrações relativas às atividades desempenhadas no trabalho, à falta de reconhecimento e ao sucesso alheio; e os medos relativos a perder o emprego, à condução dos negócios, à qualificação ou bagagem profissional, previstos pelos diversos autores que discutem o “mundo-líquido” em vigência atualmente, foram encontrados na realidade do trabalho bancário nem sempre compartilhada. As formas com que os executivos lidam com eles é que se mostrou imediata, intensa e ineficaz.

**Palavras-Chaves:** Frustração. Medo. Trabalho Bancário.

## **ABSTRACT**

The purpose of this study is to comprehend how the frustration and the fear are expressed in the daily routine of senior executives who work for financial institutions. Mainly based on the ideas of Bauman and Sennett, it was sought to verify which are the main manifestations of frustration and fear, and which are the main mechanisms used to face these feelings. The exploratory research was conducted through a guided interview, where the interviewees could share their experiences and perceptions about the subject. The interviews were conducted with professionals located in the city of São Paulo. The frustrations related to banking activities such as the performance in business, lack of recognition and third party success; and fears related to unemployment, qualification or past experience, predicted by several authors that discuss the current “liquid-world” have been found in the answers. The ways of facing these feelings presented themselves immediate, intense, but ineffective.

**Key Words:** Frustration. Fear. Banking Work.

## LISTA DE QUADROS

|  |    |
|--|----|
| Quadro 1 - Características dos Entrevistados .....                           | 29 |
| Quadro 2 - Principais manifestações de Frustração e seus Enfrentamentos..... | 48 |
| Quadro 3 - Principais manifestações de Medo e Enfrentamentos .....           | 57 |

## **LISTA DE TABELAS**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Tabela 1 - Número de Funcionários por Agência Bancária.....</b> | <b>26</b> |
|--|-----------|



## SUMÁRIO

|              |  |           |
|--------------|--|-----------|
| <b>1</b>     | <b>INTRODUÇÃO .....</b>  | <b>9</b>  |
| <b>2</b>     | <b>REVISÃO DA LITERATURA.....</b>                                | <b>15</b> |
| 2.1          | FACETAS DO TRABALHO CONTEMPORÂNEO .....                          | 15        |
| 2.2          | FRUSTRAÇÃO E MEDO NO “MUNDO LÍQUIDO-MODERNO” .....               | 21        |
| 2.3          | O SETOR FINANCEIRO E O TRABALHO BANCÁRIO .....                   | 25        |
| <b>3</b>     | <b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>                          | <b>28</b> |
| 3.1          | MÉTODO .....   | 28        |
| 3.2          | PARTICIPANTES DA PESQUISA.....                                   | 29        |
| 3.3          | TRABALHO DE CAMPO .....  | 30        |
| 3.4          | ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....                          | 31        |
| <b>4</b>     | <b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>               | <b>33</b> |
| 4.1          | PERCEPÇÕES DO MUNDO LÍQUIDO .....                                | 33        |
| <b>4.1.1</b> | <b>Velocidade das Mudanças .....</b>                             | <b>34</b> |
| <b>4.1.2</b> | <b>Quantidade de informações disponíveis .....</b>               | <b>35</b> |
| <b>4.1.3</b> | <b>Flexibilidade no trabalho .....</b>                           | <b>37</b> |
| 4.2          | FRUSTRAÇÃO E MEDO NO COTIDIANO DE EXECUTIVOS FINANCEIROS..       | 38        |
| <b>4.2.1</b> | <b>Frustração: manifestações e enfrentamento .....</b>           | <b>38</b> |
| 4.2.1.1      | Frustração relativa às atividades desempenhadas no trabalho..... | 39        |
| 4.2.1.2      | Frustração relativa à falta de reconhecimento .....              | 42        |
| 4.2.1.3      | Frustração relativa ao Sucesso Alheio .....                      | 43        |
| 4.2.1.4      | Enfrentamentos da frustração .....                               | 45        |
| <b>4.2.2</b> | <b>Medo: manifestações e enfrentamento .....</b>                 | <b>48</b> |
| 4.2.2.1      | Medo relativo a perder o emprego.....                            | 49        |
| 4.2.2.2      | Medo relativo à condução dos negócios.....                       | 50        |
| 4.2.2.3      | Medo relativo à qualificação ou bagagem profissional .....       | 52        |
| 4.2.2.4      | Discussão sobre o medo .....                                     | 53        |
| 4.2.2.5      | Enfrentamentos do medo .....                                     | 54        |
| <b>5</b>     | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>                                 | <b>58</b> |
|              | <b>REFERÊNCIAS.....</b>  | <b>64</b> |
|              | <b>AXENO A – ROTEIRO BÁSICO DE ENTREVISTA .....</b>              | <b>67</b> |
|              | <b>AXENO B – TERMO DE CONSENTIMENTO .....</b>                    | <b>69</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

“Alguma coisa mudou fundamentalmente no mundo dos negócios” (ZOOK, 2007, p. xi, tradução do autor). Essa é, sem dúvida, uma observação de impacto, condizente com as transformações contemporâneas do trabalho. A mais recente publicação de Chris Zook, com base nas pesquisas realizadas pela consultoria de estratégia Bain & Company, estima que nos próximos dez anos, uma em cada três empresas que conhecemos atualmente irá ou falir ou ser adquirida. E outra destas três mudará radicalmente a sua atividade principal. Além disso, aumentará ainda mais a impaciência dos investidores, assim como a velocidade da movimentação dos capitais financeiros. Ou seja, o crescimento lento ou a perda de oportunidade causará um movimento dos recursos para alguma alternativa mais lucrativa (ZOOK, 2007). Este é o ambiente de trabalho volátil onde os executivos irão investir o seu tempo, senão a sua vida.

No passado, o futuro parecia mais simples. Há quase cinquenta anos, o futuro mostrava-se ainda altamente previsível, passível de ser planejado e gerenciado com certa tranqüilidade. Mudança, naquele momento, era nada mais do que um pouco mais do mesmo, com alguma melhora. As pessoas esperavam e aceitavam a mudança incremental. Até o desenvolvimento da carreira de um executivo já era previamente conhecido logo no seu começo. Um estudante recém formado, ao ser contratado numa grande empresa, já tinha conhecimento de todas as possibilidades para a sua carreira (HANDY, 1989).

A profunda recessão de 1973 causada pelo primeiro choque do petróleo e agravada pelo segundo choque do petróleo em 1979 levou os Estados Unidos, a maior economia do mundo, a aumentar de forma repentina e agressiva a sua taxa de juros, tendo como efeito colateral a crise das dívidas dos países em desenvolvimento. Este foi o momento em que se iniciou uma reestruturação econômica e social e um reajustamento social e político. No campo social, devido a oscilações e incertezas que foram adicionadas, uma nova forma de se pensar a organização industrial e a vida social e política começou a se desenhar. “Essas experiências podem representar os primeiros ímpetus da passagem para um regime de acumulação inteiramente novo, associado com um sistema de regulamentação política e social bem distinta” (HARVEY, 1992, p. 140).

Este novo regime é chamado por Harvey (1992) de acumulação flexível. A acumulação flexível é marcada pela flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados, de produtos e de padrões de consumo, e pela quebra com os processos de trabalho rígidos e previsíveis. A principal característica desse novo sistema é o surgimento de setores novos, novas formas de se fazer os negócios, associados a uma grande velocidade de inovação. Diante disso, aos trabalhadores passa a ser demandada uma agilidade até então inimaginável (HARVEY, 1992; SENNETT, 2007). E este novo regime, que se apóia na flexibilidade do trabalho, dos mercados, produtos e padrões de consumo, acaba se colocando num confronto direto com o padrão rígido do fordismo.

O padrão rígido do fordismo, segundo Bauman (2007b), tinha como uma das principais características o compromisso entre os lados opostos, os trabalhadores e os detentores do capital. Era um compromisso recíproco e que visava o longo prazo. De forma que neste modelo trabalhadores e detentores do capital acabavam se tornando partes mutuamente dependentes. Apesar dos confrontos que caracterizaram esta relação, ainda assim existia um sentido e uma compensação em se investir num compromisso de longo prazo.

Segundo Bauman (2007b), as recentes mudanças que têm acontecido no mundo estão fazendo com que a modernidade passe de uma fase denominada “sólida” para outra denominada “líquida”. “Uma sociedade em que as condições sob as quais agem seus membros mudam num tempo mais curto do que aquele necessário para a sua consolidação” (BAUMAN, 2007b, p. 7). Dessa forma, as organizações sociais não podem mais manter sua forma sólida por muito tempo. A razão disso é que também as organizações se modificam num tempo muito mais rápido do que o tempo que leva para formá-las, e então novamente se estabelecer. “A modernidade líquida é uma civilização do excesso, da superfluidade, do refugio e de sua remoção” (BAUMAN, 2007a, p. 120). Como agravante dessa condição de liquidez, de fluidez que assola os objetos e os indivíduos, Lancman (LANCMAN; SZNELWAR, 2004) lembra que a rapidez dos avanços tecnológicos e organizacionais dificulta seu acompanhamento resultando um processo de desqualificação permanente do trabalhador, do seu *know-how* e da sua experiência acumulada.

No modelo mais rígido da fábrica “fordista”, o compromisso e a dependência entre empregador e trabalhador eram mútuos, o que lhes permitia planejar e investir juntos no futuro (BAUMAN, 2007b). No sistema atual, a competição substituiu a solidariedade colocando os indivíduos numa condição de solidão. E a vida solitária destes indivíduos até pode ser alegre, com muito trabalho a ser feito, mas é também muito mais arriscada e assustadora. Para Bauman (2007b), na sociedade atual, os vínculos entre as pessoas são frouxos, mas, no entanto confortavelmente frouxos, de tal sorte que as pessoas têm uma grande dificuldade de compreender o que é solidariedade e, pior do que isto, não conseguem compreender os benefícios oriundos dela, assim como as suas virtudes morais.

Além disso, de acordo com Sennett (2007), o sistema atual pede aos trabalhadores que sejam ágeis, abertos a mudanças no curto prazo, adotem a cultura do desapego, assumam riscos continuamente (mesmo sem ter noção de tais riscos), e dependam cada vez menos de leis e procedimentos formais. Enfim, que se tornem gestores de si, numa lógica ilustrada pelo “Você S.A.”. Essa lógica contribuiu para o enfraquecimento dos laços de confiança e para tornar a lealdade motivo de vergonha e não de orgulho, no mundo líquido-moderno conforme observa Bauman (2007a).

Numa entrevista concedida no Brasil (GIARDINO, 2007), a professora Audrey Murrell, da Universidade de Pittsburgh (EUA) disse que “as pessoas estão cada vez mais insatisfeitas com as empresas e o trabalho. Elas se sentem frustradas com o que estão fazendo e se consideram pouco valorizadas”. Estima-se que no mundo todo sejam enormes os prejuízos com a saída de funcionários treinados pelas organizações. Nos Estados Unidos, por exemplo, foi feita uma estimativa de prejuízos da ordem de US\$ 64 bilhões com os cerca de 2 milhões de funcionários que deixam seus empregos todos os anos, de forma voluntária. No Brasil, apenas recentemente é que estudos estão sendo feitos sobre os impactos financeiros desses novos modos de trabalho. Em contrapartida, em 2007 foi publicada uma ampla pesquisa acerca de sucesso e (in)felicidade no trabalho (TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007). Essa pesquisa, realizada com executivos, identificou uma enorme paixão pelo trabalho, mas também uma grande insatisfação com o desequilíbrio do tempo em favor da carreira.

O tema entrou para a agenda de discussão dos executivos: o desequilíbrio entre carreira profissional e a vida particular. Na pesquisa feita com executivos brasileiros

(TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007), 76% disseram que não se consideram felizes e a pergunta que fica é “Será que vale a pena?”.

Segundo Tanure e Carvalho Neto (2008) as cinco principais causas para a infelicidade no trabalho são: tempo exíguo, dúvida sobre a própria competência, mudanças radicais cada vez mais freqüentes a falta de orgulho em trabalhar na empresa e o teatro organizacional, marcado por jogos de cena, cartas na manga e falta de confiança.

Aos resultados desta ampla pesquisa, somam-se divulgações que, cada vez com maior freqüência, aparecem na imprensa. Algumas se referem às manifestações de sofrimento físico e psíquico em indivíduos que trabalham em ambientes cada vez mais competitivos. No jornal Valor Econômico com a data de 19 de novembro de 2007, uma coluna no caderno “EU”, intitulava-se: “Não estava bem e precisava de ajuda”. A coluna deu espaço ao testemunho de uma vivência de depressão, cuja vítima é sócio de uma instituição financeira localizada no centro financeiro de Londres. Para a identificação das vítimas em potencial, assim foi recomendado: “O primeiro passo para as empresas é buscar sinais claros, como pessoas que se concentram exageradamente no trabalho, nunca tiram folga e trabalham demais. O trabalho também é muito importante na vida dessas pessoas e elas tendem a julgar o todo de sua identidade pelo seu sucesso ou fracasso. Essas são pessoas que sempre acabam com problemas”. Esse perfil, diga-se de passagem, não é raro de se encontrar.

Essa situação tem se mostrado mais acentuada nas últimas décadas devido à crescente precarização das relações de trabalho, ao ritmo acelerado das grandes cidades, à pressão por eficiência, ao ambiente cada vez mais competitivo e ao medo do desemprego. Vivências de sentimentos de frustração, irritação, uso de drogas e passividade durante o tempo livre podem ser sinais de estresse ocupacional, com conseqüências mais dramáticas para a saúde com o envelhecimento da pessoa (METZ; ROTHE, 2007).

A esse cenário desfavorável associa-se o sentimento de frustração. Lalande (1999) afirma que a frustração é, propriamente, o ato ou o acontecimento que priva alguém daquilo que lhe é devido, daquilo que ele espera, ou daquilo que se espera; situação daquele que é vítima desta privação, e resultante dela reações agudas emocionais acometem os indivíduos. Diante de uma situação de frustração relativa ao trabalho, os indivíduos vêm todo o seu esforço, seu investimento e seu empenho não serem correspondidos. Diante de frustrações no

trabalho, diversas reações podem se fazer notar, como auto-depreciação, resignação, agressividade, ruptura, etc.

Certamente essas reações serão acompanhadas do sentimento de medo. Medo de reivindicar o que lhe é de direito e ser colocado “na geladeira”, medo de insurgir-se e de ser demitido por exemplo. Sentimentos de frustração e medo encontram-se muito próximos no mundo líquido-moderno descrito por Bauman (2007b). Nele o medo, em especial, assume características desconcertantes.

O medo é um sentimento conhecido por todos os seres vivos, que gera diversas reações diante de uma ameaça. Na sociedade atual, o medo aparece basicamente de três formas. A primeira é na ameaça ao corpo e à propriedade. A segunda é na ameaça à ordem social e à sua confiabilidade, ordem essa que garante que o indivíduo obtenha a sua renda e, conseqüentemente, seu sustento mesmo em caso de velhice ou invalidez. E por último, o medo que ameaça a existência do indivíduo no mundo: sua posição hierárquica, seu status, sua imunidade à deterioração e à sua exclusão social (BAUMAN, 2008).

O mercado financeiro brasileiro, um dos mais sofisticados e dinâmicos do mundo, em razão das transformações que protagonizou nas últimas décadas e de suas conseqüências humanas (GRISCI, 2008; GRISCI et al., 2006) mostra-se profícuo à compreensão de como se dinamizam a frustração e o medo relativos ao trabalho contemporâneo. É fato que a convivência durante anos com altas taxas de inflação junto com mecanismos exclusivos do país como a correção monetária, formou um setor altamente lucrativo. Os principais talentos do país continuam sendo atraídos pelas remunerações mais altas e pelas potenciais bonificações milionárias e tornam-se manchetes de revista. Mesmo assim, os trabalhadores do setor vêm protagonizando situações de sofrimento conforme atestam inúmeros estudos de Sennett (2006; 2007), Bauman (1999; 2003; 2005; 2007; 2008; 2009), Gaulejac (2007) e Dejours (2004).

Neste cenário de pressão, competição e de mudanças constantes dos valores, entre outros, não serão todos os executivos vitoriosos. Muitos podem ser considerados descartáveis. Diante dessa dinâmica do mundo líquido-moderno, em que nem todos conseguem manter-se incluídos no mercado de trabalho e considerando as idéias expostas por Bauman e Sennett, em especial, julga-se pertinente questionar como a frustração e o medo relativos ao trabalho se expressam entre executivos de instituições financeiras.

A fim de responder a essa questão, a presente pesquisa apresenta o **objetivo geral**, que é o de compreender como a frustração e o medo se expressam no cotidiano do trabalho de executivos financeiros.

Com relação aos **objetivos específicos**, identificam-se dois:

- Verificar e analisar quais são as principais vivências de frustração e medo entre executivos financeiros;
- Verificar e analisar quais são os principais modos de enfrentamento da frustração e do medo entre executivos financeiros.

Para atender aos objetivos estabelecidos, foi realizada uma pesquisa qualitativa que contou com entrevistas individuais com um total de 10 executivos financeiros com cargo mínimo de gerência. Foram entrevistados cinco homens e cinco mulheres, que atuam ou atuaram por mais de 15 anos em instituições financeiras, nacionais e/ou estrangeiras, focadas no atendimento de clientes corporativos, conhecidos pelo nome de banco de atacado.

A garantia do sigilo do nome dos entrevistados e das instituições financeiras se mostrou extremamente importante para que os entrevistados se sentissem à vontade para dividir suas experiências com o entrevistador. O perfil dos entrevistados é detalhado mais adiante.

A presente pesquisa encontra-se assim estruturada: o presente capítulo, que discorre sobre as mudanças recentes ocorridas na forma do trabalho e as suas conseqüências sobre os indivíduos. O capítulo seguinte, referencial teórico, aborda as facetas do trabalho contemporâneo, a frustração e o medo no mundo líquido-moderno, bem como uma descrição do setor financeiro brasileiro e o ambiente de trabalho bancário nas instituições financeiras. Na seqüência são apresentados os procedimentos metodológicos que indicam como a pesquisa foi desenvolvida. O quarto capítulo, apresentação e análise dos resultados, apresenta os dados obtidos mediante a pesquisa qualitativa, divididos em manifestações do medo e da frustração e seus mecanismos de enfrentamento ao medo e à frustração. Finalmente, são apresentadas as considerações finais relativas a esta pesquisa.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 FACETAS DO TRABALHO CONTEMPORÂNEO

Após a Segunda Guerra Mundial, uma mudança na matriz econômica nos Estados Unidos causou uma grande transformação na antiga classe média, que era composta por pequenos produtores rurais e pequenos empresários. Estes passaram a ser substituídos pelos *white collars* (“colarinhos brancos”), assalariados que trabalhavam para as grandes corporações, ou seja, realizavam diversos tipos de trabalhos administrativos em atendimento as necessidades operacionais destas gigantes empresas. No entanto, o crescimento desta nova classe de trabalhadores fez com que se perdesse o espírito empreendedor, as aspirações de se construir um mundo livre e independente (BENDASSOLI, 2007).

Segundo Mills (*apud* GAULEJAC, 2007, p. 16), uma nova moral surgia, cujos principais pontos são o conformismo, a passividade, a docilidade e o sonho de “conquistar o primeiro emprego” ou ainda de manter o atual. Com isso, as empresas passam a ditar as prioridades, os valores e os ideais da classe média, com base em dois pontos fulcrais: dependência econômica e dependência psíquica e social dos indivíduos.

O modelo fordista propunha uma lógica recíproca que conciliava os interesses dos trabalhadores, dos acionistas e dos clientes e foi o modelo propulsor da economia mundial até 1975. O movimento de internacionalização e “financiarização” da economia ocorrido a partir dos anos 80 produziram três fenômenos que impactaram fortemente o funcionamento do capitalismo:

- As lógicas de produção estão cada vez mais submetidas às pressões das lógicas financeiras. A economia financeira substitui a economia industrial;
- O peso dos mercados e sua mundialização põem de novo em questão os modos de regulação econômica até então dominados pelo Estado/Nação. A desterritorialização do capital explode os ferrolhos que permitiam controlar sua circulação e limitar os efeitos especulativos;
- A fusão das telecomunicações com a informática instaura a ditadura do “tempo real” e o imediatismo das respostas às exigências dos mercados financeiros (GAULEJAC, 2007, p. 41).



O berço ético que regia as relações de trabalho foi se enfraquecendo e sendo substituído em primeiro lugar pelo consumo. O trabalho deixa de ser um fim para tornar-se um meio de adquirir coisas. “Trabalha-se para consumir, nem que seja a própria identidade” (BENDASSOLLI, 2007, p. 12). Outra forma incompleta de preenchimento do vazio deixado pela crise ética do trabalho é a “estetização” do indivíduo, onde a prioridade é a busca da identidade, o lazer e o entretenimento.

Com isso, o trabalho árduo de antigamente que seria recompensado no futuro pelo indivíduo ou por seus descendentes, dignificando o seu executor, passa a ser substituído pela liberdade. Liberdade que faz com que os indivíduos não se sintam mais em dívida com a sociedade onde vivem, mas que cobra um preço: as pessoas sofrem de um mal-estar causado pela desorientação.

A gestão das empresas hoje se aproveita desta desorientação e dependência de identificação corporativa. As práticas atuais de gestão incentivam o paradoxo da autonomia *versus* independência, resultando na busca da “combinação satisfatória entre cooperação e competição” (BENDASSOLI, 2007, p. 17).

Reflexos desta dependência do empréstimo de identidade estão na dificuldade de compreender se um indivíduo tem preocupação com a sua “desatualização”, por querer se posicionar de forma mais forte perante a empresa, ou se procura tornar-se melhor para a empresa. Sinais desta lógica estão na tomada de decisão do indivíduo que toma decisões sobre sua carreira baseada na expectativa ou demandas dos processos de *feedback* (GAULEJAC, 2007).

Para Harvey (1992), o novo modo de organização se caracteriza por sistemas de produção até então inéditos e com altas taxas de renovação, seja de produtos ou de novas tecnologias. A força deste novo modelo causa drásticas e rápidas mudanças, tanto em países como em setores industriais, com a implantação de forma muito rápida de novas plantas industriais em locais até então sem nenhum desenvolvimento. O resultado deste processo parece implicar em “níveis relativamente altos de desemprego estrutural, rápida destruição e reconstrução de habilidades, ganhos modestos (quando há) de salários reais e o retrocesso do poder sindical – uma das colunas políticas do regime fordista” (HARVEY, 1992, p. 141).

Isso implica que as organizações sociais, ou seja, as estruturas que limitam as escolhas individuais, não possam mais manter o mesmo formato, ou o mesmo *modus operandi*, por muito tempo. O resultado deste processo é que a própria organização acaba por destruir a sua organização interna, numa velocidade muito mais rápida do que o tempo necessário para que a nova forma de organização possa realmente ser adequadamente implantada (BAUMAN, 2007b).

As várias mudanças simultâneas que estão ocorrendo no mundo, trazem para os indivíduos uma série de novos desafios, criados por um ambiente inédito e totalmente inesperado. Essas recentes mudanças fazem com que a modernidade passe de uma fase denominada “sólida” para outra denominada “líquida”. Conforme Bauman, a vida líquida é:

[...] uma vida precária, vivida em condições de incerteza constante. As preocupações mais intensas e obstinadas que assombram esse tipo de vida são os temores de ser pego tirando uma soneca, não conseguir acompanhar os eventos, ficar para trás, deixar passar as datas de vencimento, ficar sobrecarregado de bens agora indesejáveis, perder o momento que pede mudança e mudar de rumo antes de tomar um caminho sem volta (BAUMAN, 2007a, p. 8).

A sociedade “líquida-moderna” tem como principal característica o indivíduo ter que viver num ambiente sob constantes mudanças. Mudanças que por sua vez acontecem cada vez em tempo mais curto do que aquele necessário para que ele possa consolidar esta nova condição nos seus hábitos e rotinas. Agora, assim como as organizações tem que mudar, a vida do indivíduo também não pode manter a forma ou ficar sem mudanças por muito tempo. Além disso, a vida “líquida” faz com que o indivíduo esteja constantemente se avaliando, se cobrando e dessa forma cada vez mais insatisfeito consigo mesmo (BAUMAN, 2007a). Agrava essa insatisfação a rapidez dos acontecimentos tecnológicos e organizacionais que não encontra nos indivíduos a mesma velocidade. O indivíduo passa então a sofrer um processo de desqualificação permanente, de seu know-how e de sua experiência passada (LANCMAN; SZNELWAR, 2004).

Sennett (2007) descreve o chamado sistema de “Capitalismo Flexível”, cuja principal característica é a flexibilidade. Eliminando-se a burocracia e as rotinas, na realidade o que se pede é que o indivíduo aceite mudar, a se adaptar em curto espaço de tempo e, principalmente, que tome decisões por sua própria conta e risco. Para Bauman (2007b), a principal característica hoje não é mais ser seguidor de regras, mas sim um indivíduo que seja flexível, um indivíduo que possa mudar radicalmente quase tudo em si e principalmente que

possa abandonar, seja um compromisso ou a lealdade. E que possa abandonar sem arrependimento.

Com isso, o indivíduo passa a ser responsável por resolver seus problemas gerados pelo novo ambiente volátil e incerto. Cabe ao indivíduo correr riscos que muitas vezes estão além da sua compreensão e se responsabilizar integralmente pelas conseqüências. Para Sennett (2006; 2007), nesta cultura do indivíduo ter que correr risco, chama a atenção o fato de que não se mexer é sinal de fracasso. Quem não muda é considerado incapaz de se inovar, de criar novas oportunidades, de não ser flexível. Sob esta ótica, “partir para algum lugar” torna-se mais importante do que o “para onde”. “Imensas forças sociais e econômicas moldam a insistência na partida: o desordenamento das instituições, o sistema de produção flexível – realidades materiais que se fazem elas mesmas ao mar. Ficar firme é ser deixado de fora” (SENNETT, 2007, p. 102).

Neste novo sistema o tempo é o fator que mais afeta a vida emocional do indivíduo fora do seu trabalho (SENNETT, 2006; 2007). Com a rapidez dos acontecimentos não há mais tempo para que as coisas aconteçam de uma forma mais gradual, com crescimento, amadurecimento e usufruto. Esta velocidade impõe ao indivíduo o gerenciamento de várias relações de curto prazo, ao mesmo tempo em que está a cada momento cuidando de um tipo de tarefa, quando não mudando de emprego. Numa época em que a maioria das organizações não consegue imaginar qual será a sua principal atividade nos próximos 10 anos (ZOOK 2007), o indivíduo se vê obrigado a improvisar sua própria história de longo prazo.

Bauman (1999) nos coloca que os empregos como eram compreendidos não existem mais. O emprego vitalício não existe mais. E com isso eliminou-se o que permitia se viver a vida com um projeto de longo prazo. O fim do “longo prazo” anunciado por Bauman (2007b) é uma das conseqüências deste modo “líquido” e se reflete no encurtamento do prazo do pensamento, do planejamento e de ações de longo prazo. O que seria o desenvolvimento de uma carreira, com os seus progressos, acaba virando uma série de pequenos episódios de curto prazo, que não necessariamente conseguem contar uma longa história. A vida passa a ser uma sucessão de reinícios, com finais rápidos e principalmente indolores, onde o mais importante é livrar-se, é romper com coisas, é mudar. Infelizmente, é muito mais importante atualmente livrar-se das coisas do que adquiri-las (BAUMAN, 2007a).

Ao descrever este novo capitalismo, Sennett (2006) enumera os principais desafios do indivíduo que vive neste novo sistema. O primeiro desafio é como cuidar de relações de curto prazo, migrar de uma atividade para outra, de um emprego para outro. Sem o contexto de longo prazo, que não pode mais ser proporcionado pelas organizações, o indivíduo passa a conviver sem um sentimento constante de si mesmo. O segundo desafio está em como desenvolver novas capacitações e novos potenciais no cenário de constantes mudanças de exigências. A curta vida útil das capacitações exige uma constante reciclagem do indivíduo. O terceiro desafio é como viver num mundo onde é preciso abrir mão do passado. Em virtude da valorização da habilidade potencial em detrimento da realização passada, é preciso que o indivíduo tenha uma personalidade que permita jogar fora as experiências passadas. Essa situação faz muito mal a quem vive nela: a maioria das pessoas precisa de uma história contínua, com progresso e desenvolvimento, na qual possa se orgulhar de suas realizações e de suas capacidades, diz Sennett (2006).

Com esta lógica tudo é medido no curto prazo. É medido em tempo real. E tudo deve ser feito sempre com qualidade, cada vez mais rápida e com menos recursos e funcionários. Lançar produtos com qualidade era o meio de manter a sobrevivência e competitividade de uma empresa. Atualmente, a empresa é um produto, um produto financeiro. Um produto que sofre a lógica do lucro imediato que muitas vezes penaliza as estratégias em longo prazo em favor de uma rentabilidade no curto prazo. Como consequência, são as exigências dos “mercados” que mandam. Exemplo deste reflexo está na máxima flexibilidade do mercado de trabalho, que busca estar pronto para responder qualquer ajuste da conta salário (GAULEJAC, 2007).

Os indivíduos são, então, jogados num mundo de mudanças constantes, onde o controle e a previsibilidade inexistem, com uma crença de que é possível calcular e reduzir os riscos que estão ocultos. Para dar uma sensação de que o indivíduo tem algum controle e influência em alguma coisa na sua vida, o mundo “líquido” fornece alvos paliativos. “Nossa atenção é chamada para observar ‘os sete sinais do câncer’ ou ‘os cinco sintomas da depressão’, ou para exorcizar o espectro da pressão alta, do nível alto de colesterol, do estresse ou da obesidade” (BAUMAN, 2007b, p. 17).

Não bastassem as freqüentes mudanças e fatos inesperados, tomadas de decisões sem as informações adequadas para tal, o indivíduo no mundo “líquido” acaba passando por tudo isto sozinho. De acordo com Dejours (2004), as pessoas que trabalham estão, aparentemente, mais vulneráveis atualmente do que no passado. A principal explicação está no fim da solidariedade, que acaba causando a solidão. O indivíduo se sente, então, abandonado e mais frágil diante de constrangimentos no trabalho. O agravamento deste isolamento é verificado com os novos métodos de avaliação individualizada de desempenhos. A desconfiança existente e gerada entre as equipes acaba causando conflitos dentro da própria equipe, levando as pessoas a uma maior individualização. Os relacionamentos que formavam uma rede de segurança, que faziam com que os indivíduos achassem que valia a pena abrir mão de interesses individuais imediatos, cederam espaço a relacionamentos frágeis e temporários (BAUMAN, 2007b). Uma das conseqüências desta fragilidade nos relacionamentos se reflete nos compromissos atuais, onde a maior preocupação está em como desfazê-lo, e não em como fazê-lo crescer e progredir. Atualmente são mais facilmente aceitos os compromissos que tem clara e objetiva forma de cancelamento. Os relacionamentos, seja de emprego ou de casamento, têm o seu início marcado pela tranqüilidade de que, se não der certo, é fácil: basta cancelar. De forma rasa, rápida e indolor (BAUMAN, 2005).

O efeito colateral dessa situação no trabalho contemporâneo é que essa rede frouxa faz com que as pessoas tomem decisões achando que estão mudando, quando na verdade estão andando de lado. As pessoas somente têm noção da qualidade das decisões que tomaram quando olham o seu retrospecto. E nesse momento, provavelmente concluirão que não teriam tomado algumas das decisões que tomaram, se tivessem à época informações mais concretas sobre os benefícios e riscos de tais decisões (SENNETT, 2007).

Até o progresso, que já expressou otimismo e felicidade universal, sofre influência do mundo líquido-moderno. Hoje o progresso é representado por uma dança das cadeiras, onde qualquer desatenção submete o indivíduo a uma derrota irreversível e na exclusão irrevogável. O progresso que causava grandes expectativas e conforto para as pessoas passou a causar preocupação constante em não ser deixado para trás (BAUMAN, 2007b). O indivíduo que atualmente faz gestão numa empresa é o indivíduo que apresenta a mais forte identificação com o “interesse da empresa”, seja pelo lado financista que todas as suas atividades passaram a conter, seja pela procura da conservação da auto-estima quando necessita realizar atos contrários aos seus valores (GAULEJAC, 2007).

Segundo BAUMAN (2005), a vida é esvaziada de confiança e é tomada por ambigüidades que ela não consegue resolver. A vida sai do desapontamento para a frustração. “Uma vida assim vivida deixa atrás de si uma série de relacionamentos frustrados e abandonados” (BAUMAN, 2005, p. 116).

## 2.2 FRUSTRAÇÃO E MEDO NO “MUNDO LÍQUIDO-MODERNO”

Ressalta-se que Lalande (1999) afirma que a frustração é, propriamente, ato ou acontecimento que priva alguém daquilo que lhe é devido, daquilo que ele espera, ou daquilo que se espera; situação daquele que é vítima desta privação. E pode ter como causa o conflito motivacional, onde o indivíduo deixa de satisfazer uma necessidade por não conseguir fazer uma escolha (DOUGLAS, 2007).

No mundo líquido-moderno, a frustração aparece, entre outros, em virtude do contínuo recomeçar causado pelas constantes mudanças do atual ambiente. Quando o indivíduo não consegue construir uma história mais longa, a sua confiança é esvaziada e ele se vê cercado de ambigüidades que não têm solução. Com isso o indivíduo acaba sempre retornando ao seu ponto de partida, com histórico formado por várias relações, pessoais ou não, abandonadas (BAUMAN, 2005).

Dos conhecimentos da Psicologia advém o entendimento do medo como uma emoção-choque frente a uma situação de perigo e que desencadeia várias reações no corpo, de forma a torná-lo apto a enfrentar tal ameaça. Este medo é muito próximo de uma reação biológica. No entanto, o mundo humano, mais complexo e diferenciado do que o mundo animal, possui medos que foram construídos socialmente e muito influenciados pela cultura que, em cada período histórico, irá designar o sentido para as sensações que esta experiência emocional transmite (SANTOS, 2003).

Santos (2003) corrobora a visão de Bauman (1999) de que no momento atual existe a presença de um “mal-estar” diferente do que era no passado. Se antigamente a sociedade era mais rígida e as pessoas sofriam pelas imposições das próprias regras sociais, a sociedade de hoje, com sua fragmentação e constante modificação, não consegue oferecer valores nem rumos claros para o indivíduo. A maior liberdade das regras não trouxe um mundo mais igual, mas sim “um universo de desorientação e de insegurança, cujos sinais estão por toda parte” (SANTOS, 2003, p. 49).

Segundo Bauman (2008), o mundo líquido-moderno não é livre de perigos e ameaças, assim como não o é a vida do indivíduo. E para que possam conviver com esses perigos reais ou imaginários, os indivíduos criam as suas próprias formas de convivência. No entanto, todas essas formas têm um ponto em comum: retardar ao máximo a frustração que pode atingir o indivíduo ao invés de aumentar a satisfação do indivíduo com a própria vida. O efeito disso é ter um indivíduo que está feliz por estar em casa e sentir-se seguro, sem riscos de ser assaltado ou de se envolver num acidente, enquanto na verdade está frustrado por não ter ido ao show, de não desfrutar momentos prazerosos, de não conhecer pessoas interessantes, enfim, sentir-se vivo.

Tão difundido pelas obras de ficção, o indivíduo do mundo líquido-moderno convive com um temor causado pela catástrofe, seja pelo impacto de um cometa, seja por um furacão como o Katrina. Neste evento de colapso da vida como conhecemos, todas as pessoas podem ser atingidas de forma indiscriminada. E muito provavelmente serão pegas de surpresa e de forma despreparada. No entanto, o mundo líquido-moderno tem outros medos, que podem ser mais aterrorizantes para o indivíduo: é o medo de ser individualmente pinçado, de ter que sobreviver solitariamente, enquanto os outros continuam a viver de forma feliz. É o medo de ser excluído, de ficar para trás, de ser esquecido. É o medo da catástrofe pessoal (BAUMAN, 2008).

O medo da catástrofe pessoal amplia a sua influência sobre o indivíduo quando se tem em mente que neste mundo líquido-moderno, todos crescem e são instruídos para alcançar a felicidade. Este é o principal objetivo: buscar felicidade, e cada vez mais felicidade. Não qualquer felicidade, mas a sua individual e somente através do seu esforço individual. Segundo Bauman (2008), os momentos de felicidade, as vitórias dos indivíduos no mundo líquido-moderno são temporárias. A segurança necessária para que todos possam atingir os seus objetivos não consegue se sustentar por muito tempo. Mas as ameaças sempre estarão

por perto, mesmo que ocultadas. E dessa forma, um único deslize será suficiente para que o indivíduo seja excluído. Uma exclusão que não é mais vista como um resultado momentâneo ou que possa ser contornado após uma fase de má sorte, mas sim uma exclusão que implica na marcação do indivíduo “como supérfluo, inábil para o trabalho e condenado a permanecer ‘economicamente inativo’. Ser excluído do trabalho significa ser eliminável, classificado como descarte de um ‘progresso econômico’” (BAUMAN, 2009, p. 23).

Segundo Bauman (2003), o indivíduo que se orgulha de um trabalho bem executado, passa a não aceitar um trabalho sem propósito, fazer pelo fazer, sem sentido algum. Segundo Sennett (2006), um trabalho somente pode ser bem executado quando é feito com perícia. Perícia pressupõe dedicação e afincamento durante muito tempo. O dilema que atinge o indivíduo no mundo líquido-moderno é como fazer para não se frustrar com o seu trabalho, fazendo-o com perícia, se para fazê-lo desta forma ele perde a principal característica demandada pelas empresas atualmente, que é a flexibilidade e a rápida adaptação mesmo que tenha rasos conhecimentos sobre o como fazer.

Na última década, segundo Gaulejac (2007), o capital tem obtido cada vez maiores vantagens sobre o trabalho. As empresas se deslocam para lugares onde a legislação trabalhista é menos favorável aos trabalhadores e, por consequência os sindicatos têm sua influência diminuída e um enfraquecimento da solidariedade e das reivindicações coletivas, devido à individualização das relações de trabalho.

O mundo empresarial é um mundo contraditório. É preciso suportar um universo paradoxal, onde o paradoxo mais simples é o de ser autônomo e criativo num mundo que te impede de manifestar tais características. E ainda fazer com que seus subordinados executem o mesmo. “A violência na empresa hipermoderna não é repressiva, ainda que subsistam formas de repressão; é principalmente uma violência psíquica, ligada a exigências paradoxais.” (GAULEJAC, 2007, p. 117). Através de um apelo narcisista, a empresa faz com que o indivíduo exerça seus desejos de sucesso, que o coloca numa dependência psíquica. Dependência que aumenta quanto maior for o seu sucesso, e que traz embutida uma dupla perda: a perda de autonomia, diretamente ligada ao quanto o indivíduo se identifica com a empresa, e pelo dano psíquico que sofrerá ao ser inevitavelmente afastado das suas atividades com a redução do seu desempenho (GAULEJAC, 2007).



“‘Não temos escolha: ou aceitamos isso ou vamos embora’, diz a maioria dos gerentes” (GAULEJAC, 2007, p. 124), numa busca de radicalizar uma posição para tentar legitimar e racionalizar a sua conduta. O indivíduo passa a ter dois discursos, seja de defesa quanto de contestação aos métodos do sistema de trabalho, onde ele próprio acaba sendo um produto e produtor do mesmo. A sobrevivência neste mundo passa a ser possível somente se tornando paradoxal, não por ter dois pensamentos diferentes sobre a situação, mas por necessidade. Paradoxo agravado segundo Handy (1994) por impor aos indivíduos a convivência com o pensamento das empresas, que buscam lucrar o triplo do que ganha, pagando o dobro de salário para metade dos funcionários. Mas para quem as empresas venderão seus produtos, se neste pensamento somente metade delas terá emprego?

As desigualdades causadas pelo capitalismo, assim como as contradições que gera, são justificadas por uma legitimidade. Legitimidade que permite que convivamos com enriquecimento de poucos enquanto uma grande parcela sofre com empobrecimento; que permite lucros cada vez maiores baseados em demissões, degradação dos meios de trabalho ou a redução da remuneração. Os trabalhadores precisam dar coerência ao seu trabalho. E precisam investir em projetos que lhe garantam um futuro melhor. “Eles se empenham em compensar a lógica do lucro por meio de construções morais, destinadas a legitimá-la” (GAULEJAC, 2007, p. 127).

Dessa forma, consegue-se justificar as desigualdades, a pressão no trabalho e a desregulação. O discurso passa a ser a glorificação do risco. O endeusar aqueles que investem seus recursos em novos e arriscados empreendimentos. Não parece justo que se cobre uma postura de risco, quando alguns entram nestes negócios com o seu prejuízo em caso de fracasso totalmente calculado e a maioria pode ser sumariamente demitida a qualquer instante, desestruturando totalmente a sua vida pessoal.

### 2.3 O SETOR FINANCEIRO E O TRABALHO BANCÁRIO

Do final do século XIX até os primeiros anos da década de 1960, os bancos brasileiros operavam basicamente em atividades bancárias comerciais de curto prazo. Nesta época, a quantidade de bancos e a sua importância na economia era diretamente proporcional ao nível de atividade da economia brasileira como um todo (TROSTER, 2003).

Em 1964, o governo promoveu a reestruturação do Sistema Financeiro Nacional, que segmentou as instituições financeiras e criou o Banco Central do Brasil, responsável pela defesa do valor da moeda nacional e pela fiscalização do setor bancário. Nos anos seguintes a essa reestruturação, o Brasil presenciou um crescimento significativo tanto em número quanto em tamanho das instituições. Segundo Troster (2003), existe um consenso de que do ano da reestruturação até a promulgação da Constituição Brasileira em 1988 houve uma tendência à concentração dos bancos.

Dois fatos importantes para o futuro do sistema bancário se deram em 1988. Além da nova Constituição, a resolução do Banco Central ao criar os bancos múltiplos, abria para a maioria dos bancos que atuavam em segmentos específicos a possibilidade de acesso a todos os instrumentos financeiros. As barreiras derrubadas pela nova Constituição fizeram com que o número de bancos saltasse de 106 em 1988 para 216 em 2003 (TROSTER, 2003).

Em 1994, com a queda dos elevados níveis de inflação obtida pelo plano de estabilização monetária (“Plano Real”) e para evitar problemas no sistema que pudessem ter origem em instituições incapazes de se adequar ao novo cenário econômico, o Banco Central passou a aumentar as exigências regulamentares. Paralelamente a isso, o setor bancário brasileiro experimentou uma maior abertura ao capital estrangeiro. Com isso, os bancos locais passaram a concorrer com bancos que tinham outros patamares de eficiência, havendo um choque de competitividade.

O período 1994-2003 foi um período de profunda transformação para o setor bancário, causado por diversos fatores, como a estabilização da moeda, o saneamento do sistema financeiro, a abertura aos bancos estrangeiros, a privatização de bancos estatais, o crescente fluxo de capitais internacionais, o impacto das crises externas e as exigências regulatórias. Como consequência, cerca de metade dos bancos que existia antes do Plano Real mudaram de

controle ou encerraram suas atividades. Os bancos que continuaram em atividade usufruíram de um grande ganho de produtividade (TROSTER, 2003).

Toda essa transformação do Sistema Financeiro trouxe severas modificações no trabalho bancário, em termos tecnológicos e organizacionais. A indústria bancária, que tinha suas atividades feitas de forma manual por vários funcionários, sofreu um processo de informatização crescente, descaracterizando o trabalho bancário executado até então. As mudanças causadas na organização do trabalho bancário foram drásticas, aumentando a demanda por capacitação e flexibilidade dos funcionários. A substituição de atividades por máquinas, bem caracterizada por caixas eletrônicos que fazem pagamentos, depósitos, saques, extratos e investimentos, trouxe a percepção para o trabalhador bancário de que o seu trabalho poderia ser executado por qualquer um, tornando-o prescindível.

**Tabela 1 - Número de Funcionários por Agência Bancária**

| NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS POR AGÊNCIA |                        |                    |                          |
|------------------------------------|------------------------|--------------------|--------------------------|
| Ano (em dez)                       | Número de funcionários | Número de agências | Funcionários por agência |
| 1994                               | 571.252                | 17.400             | 33                       |
| 1995                               | 558.692                | 17.181             | 33                       |
| 1996                               | 483.165                | 16.583             | 29                       |
| 1997                               | 446.830                | 16.255             | 27                       |
| 1998                               | 426.442                | 16.002             | 27                       |
| 1999                               | 392.869                | 16.189             | 24                       |
| 2000                               | 402.425                | 16.396             | 25                       |
| 2001                               | 393.140                | 16.841             | 23                       |
| 2002                               | 398.098                | 17.049             | 23                       |
| 2003                               | 399.183                | 16.829             | 24                       |
| 2004                               | 405.073                | 17.260             | 23                       |
| 2005                               | 420.036                | 17.627             | 24                       |
| 2006                               | 422.219                | 18.087             | 23                       |
| 2007                               | 445.828                | 18.572             | 24                       |
| 2008                               | 459.494                | 19.142             | 24                       |

Fonte: Banco Central e Ministérios do Trabalho e Emprego - RAIS.

Elaboração: DIEESE - Subseção Sindicato dos Bancários de São Paulo, Osasco e Região.

Segundo Esposito (2002), este foi o elemento para que os bancos fizessem os seus ajustes de custos reduzindo drasticamente os custos com pessoal, informatizando toda e qualquer atividade possível e alterando a forma de gestão. Com isso, o bancário chamado de “típico” (caixa e escriturário) que ainda forma a maioria do contingente bancário, é o que está

perdendo seu emprego. Os remanescentes que atendem às novas demandas podem ser chamados de novo bancário.

O novo bancário é descrito como:

Um sujeito mais qualificado, do ponto de vista da escolarização (nível superior completo), polivalente, com possibilidade de realizar com competência diversas funções com conteúdos diferenciados, todas as vezes que a demanda por produtos e serviços assim o exige (ESPOSITO, 2002, p. 87).

Este novo bancário que exerce a função de executivo financeiro leva a relação cliente-banco a outro patamar. Afinal, ele é capaz de processar e manipular um grande conjunto de informações complexas para prover uma solução para o cliente. Isto faz com que o relacionamento acabe sendo personalizado na pessoa que faz o atendimento e acompanha todo o histórico do relacionamento, criando uma relação de confiança mútua.

O trabalho deste executivo financeiro pode ser compreendido como trabalho imaterial, conforme a seguinte definição:

Conjunto de atividades corporais, intelectuais, criativas, afetivas e comunicativas inerentes ao trabalhador, atualmente valorizadas e demandadas como uma imposição normatizadora de que o trabalhador se torne sujeito ativo do trabalho como condição indispensável à produção. Do trabalho imaterial resultam, além de produtos materiais, produtos intangíveis como sentimento de confiança, segurança e conforto aos consumidores numa nova relação produção-consumo (GRISCI, 2006, p. 327).

A função de um executivo financeiro de instituições financeiras possui todas as características do trabalho imaterial (GRISCI, 2006). Desde o abandono do padrão espaço-tempo, onde este executivo através dos novos recursos tecnológicos (Blackberry, celular, notebooks, internet) acaba trabalhando em qualquer lugar e sem mais qualquer horário definido. Assim como tem a sua criatividade e esforço pessoal sendo apropriados em prol do resultado da organização.

O trabalho imaterial que é promovido como a fronteira final da liberdade, onde o indivíduo não tem mais restrições de horário, local de trabalho e alienação de atividade, esconde na verdade um lado perverso. Este mesmo trabalho cobra uma disponibilidade total por parte do indivíduo, além de desconsiderar tudo aquilo que este já fez, sendo importante apenas o que ele poderá vir a executar. É nesse contexto que emergem vivências de frustração e medo, conforme se verá na apresentação e análise dos resultados da presente pesquisa.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 MÉTODO

Trata-se de um estudo qualitativo-descritivo que visa explorar e compreender como a frustração e o medo se expressam no cotidiano do trabalho de executivos financeiros, que trabalham ou trabalharam em instituições financeiras. Visa também compreender as principais vivências e modos de enfrentamento da frustração e do medo.

Conforme descrito por Bauer e Gaskell (2002), nas ciências sociais empíricas, a entrevista qualitativa é amplamente utilizada como forma de se mapear e compreender o mundo da vida dos participantes da pesquisa. A entrevista qualitativa fornece os dados básicos para o desenvolvimento e a compreensão das relações entre os entrevistados e a situação pesquisada.

O roteiro básico que norteou as entrevistas encontra-se no Anexo A. Ele funcionou como um guia, criando um referencial fácil e confortável, ordenado de forma lógica e plausível por meio dos temas focados (BAUER; GASKELL, 2002).

A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas individuais, suportadas pelo roteiro básico e que foram gravadas com a permissão dos entrevistados, e posteriormente transcritas. Foi estabelecido que toda e qualquer informação que pudesse permitir a identificação do entrevistado ou da instituição financeira seria ocultada. Em muitos casos, as instituições bancárias citadas foram substituídas por “<banco>”.

As entrevistas foram realizadas em julho de 2009, após a grave crise financeira que abalou o setor bancário em 2008 e que até aquele momento não apresentava sinais reais de melhora.

O local da entrevista dos primeiros dois homens (H01 e H02) e das duas primeiras mulheres (M01 e M02) entrevistados foram suas residências. Estas entrevistas apresentaram um tempo médio de duração de uma hora. As entrevistas restantes foram realizadas nos locais de trabalho dos entrevistados, com um tempo médio de entrevista de 40 minutos.

É importante ressaltar que algumas falas pertinentes e relevantes à pesquisa foram manifestadas *off record*, obtidas quando o gravador estava desligado, e que surgiram a partir de perguntas dos entrevistados sobre a opinião do entrevistador sobre alguns temas discutidos. Isto permitiu o acesso a histórias ricas que ilustram este trabalho, e que foram anotadas pelo entrevistador logo depois de se despedir do entrevistado.

### 3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA

Os participantes desta pesquisa foram atuais e ex-executivos financeiros de bancos nacionais e estrangeiros, sediados em São Paulo, e escolhidos por conveniência de acesso. Por executivo financeiro entende-se o profissional que trabalha para uma instituição financeira e é responsável pelo atendimento de grandes empresas nacionais ou estrangeiras, em operações complexas e de grandes valores (acima de R\$ 50 milhões). Também nesta pesquisa é o profissional que ocupa cargos de direção da instituição financeira onde trabalha. A concentração em São Paulo é explicada pela relevância desta cidade como sede das principais instituições financeiras do Brasil.

Esse grupo foi composto por 10 profissionais, sendo 05 homens e 05 mulheres. Abaixo um pequeno descritivo do grupo de entrevistados desta pesquisa:

| Entrevistado | Sexo      | Idade | Escolaridade   | Est. Civil | Filhos | Função             | Tempo de Bancário | Tempo nesta função | Origem do Capital do Último Banco |
|--------------|-----------|-------|----------------|------------|--------|--------------------|-------------------|--------------------|-----------------------------------|
| H01          | Masculino | 38    | Mestrado       | Casado     | 0      | Economista         | 17                | 3                  | Estrangeiro                       |
| H02          | Masculino | 51    | Graduação      | Casado     | 3      | Diretor Executivo  | 30                | 5                  | Estrangeiro                       |
| H03          | Masculino | 49    | Especialização | Casado     | 2      | Gerente            | 24                | 9                  | Estrangeiro                       |
| H04          | Masculino | 52    | Graduação      | Casado     | 2      | Diretor Executivo  | 25                | 8                  | Estrangeiro                       |
| H05          | Masculino | 50    | Especialização | Casado     | 1      | Diretor Executivo  | 31                | 10                 | Estrangeiro                       |
| M01          | Feminino  | 48    | Especialização | Divorciada | 1      | Superintendente    | 20                | 5                  | Nacional                          |
| M02          | Feminino  | 41    | Mestrado       | Casada     | 1      | Gerente            | 11                | 2                  | Nacional                          |
| M03          | Feminino  | 48    | Especialização | Casada     | 0      | Diretora Executiva | 24                | 3                  | Estrangeiro                       |
| M04          | Feminino  | 49    | Especialização | Solteira   | 0      | Gerente            | 24                | 2                  | Nacional                          |
| M05          | Feminino  | 43    | Especialização | Solteira   | 0      | Gerente            | 19                | 6                  | Estrangeiro                       |

**Quadro 1 - Características dos Entrevistados**

Observa-se que a maioria dos entrevistados possui especialização ou mestrado, com nível de gerente ou de diretor executivo. O tempo médio de bancário é de 22,5 anos, sendo o

entrevistado com período mais curto com 11 anos (M02) e o entrevistado com mais tempo com 31 anos de bancário (H05).

Todas as entrevistas seguiram o roteiro estabelecido para a pesquisa, e foram realizadas individualmente.

### 3.3 TRABALHO DE CAMPO

Uma reação marcante observada pelo entrevistador em todas as conversas foi a postura de defesa por parte dos participantes, de forma a responder inicialmente as questões como se fosse um funcionário da instituição sendo entrevistado sobre um tema pertinente à sua função. A dificuldade de se estabelecer esta separação foi muito marcante.

Esta barreira foi reduzida ou quebrada mediante perguntas sobre o passado profissional e como era a sua visão sobre o mundo corporativo no passado e atualmente, deixando o entrevistado falar a vontade sobre estes temas, sem interrupções ou intervenções. Com algumas perguntas extra-roteiro, mas pertinentes ao tema, conseguiu-se estabelecer o ponto de vista de quem seria ouvido. Uma estratégia para lidar com a situação, foi a de fazer referência a si mesmo na terceira pessoa, num ato tão espontâneo quanto importante para o desenvolvimento da entrevista.

Entrevistador: Como é que é essa situação não para o 'H04' funcionário do banco, mas para o 'H04'?

H04: [...] Eu acho que afeta, você não queria, você quer que o cara fique satisfeito. Então você pode estar deixando ele mais frustrado, daí você fica também. [...] 'H04' fica chateado.

Uma questão em particular (“O que você sente diante da notícia: ‘Jovem de 26 anos, CEO da empresa “X” ganhou R\$ 25 milhões em 2007?’”) causou desconforto físico nos entrevistados, onde a maioria respondia prontamente sua opinião, mas com significativa alteração da voz, gesticulação ou olhar de indignação ao formularem suas respostas.

Ainda com relação às manifestações físicas dos entrevistados, observou-se em vários casos uma sensação de alívio ao final das entrevistas, no sentido de que “é bom saber que

alguém está estudando isto” (M03). E que foi muito bom ao longo da entrevista poder refletir um pouco sobre o assunto.

Como foi bom ter um tempo para pensar e discutir sobre estes assuntos. A correria do dia-a-dia nos impede de parar para refletir. Foi muito bom! Obrigada pela oportunidade (M01)

Ainda sobre manifestações físicas, principalmente entre os homens, uma voz embargada, um corpo com os ombros caídos e um olhar distante antes de responder algumas perguntas (H01 a H05). Um tom mais agressivo para defender suas crenças (H03), e lágrimas emocionadas quando o assunto era sobre decisões tomadas na carreira (H04).

Em todas as entrevistas existiu uma surpresa por parte do entrevistado ao saber que existe vida além do mundo bancário. Principalmente ao saber que o autor da pesquisa largou esta mesma vida que eles ainda se agarram com toda a força, admirando-o pela coragem de sair, “mas que daqui a alguns anos, quando eu ganhar um pouco mais de dinheiro, eu vou sair desta loucura também!” (M05).

### 3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A análise do conteúdo das entrevistas fornecidas pelos entrevistados seguiu os procedimentos metodológicos mencionados em Minayo, Deslandes e Gomes (2007). Desta forma a análise foi realizada a partir da categorização dos assuntos mencionados, a descrição do resultado das categorias, a inferência dos resultados e a interpretação dos resultados à luz da revisão da literatura realizada.

A interpretação das pesquisas foi realizada através da leitura e compreensão dos textos gerados pela transcrição dos dados. E o processo de interpretação foi realizado através da leitura e releituras dos trechos selecionados como mais significativos e a elaboração síntese desta interpretação sobre o assunto destacado.



Nas entrevistas foram identificados cinco itens, agrupados da seguinte forma: (i) Percepções do mundo líquido; (ii) Frustrações no trabalho; (iii) Medo no trabalho; (iv) Mecanismos de enfrentamento da Frustração; e (v) Mecanismos de enfrentamento do Medo.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 PERCEPÇÕES DO MUNDO LÍQUIDO

As características do mundo marcado pela flexibilidade, imprevisibilidade e grande velocidade relativa aos processos de trabalho descritos por Harvey (1992), Sennett (2007) e Bauman (2007b) foram amplamente percebidas pelos entrevistados ao relatarem as principais mudanças na forma do trabalho dentro de uma instituição financeira.

O trabalho executado antigamente numa instituição financeira foi descrito como sendo de uma “outra velocidade” (M04). Eram menos recursos tecnológicos, menos conhecimento técnico, mais boa vontade, amizade, convívio, enfim era mais humano. “Todo mundo era mais gente do que é hoje” (M04).

A menor influência da tecnologia e a conseqüente maior quantidade de funcionários faziam com que as funções exercidas nos idos de 1985 fossem muito bem determinadas. Eles sabiam exatamente o que deviam fazer e o que não deviam fazer. A transformação do mundo “sólido” para o mundo “líquido” causou um aumento brutal do grau de imprecisão daquilo que um funcionário tem que fazer hoje. Os indivíduos têm os nomes dos seus cargos estabelecidos, mas o que faz cada cargo varia de instituição para instituição. Há relatos de diferenças entre departamentos de um mesmo banco.

E você tem que saber trabalhar nessa imprecisão. Às vezes tem pessoas que perdem um pouco disso. “Devo ou não devo?”, “Posso ou não posso?”. Acho que às vezes alguns até se perguntam se “quero ou não quero”, mas acho que a maioria é mais “devo ou posso”, nesse sentido (H03)

Com a revolução tecnológica na indústria bancária brasileira iniciada em 1994, os executivos que não foram substituídos pelas máquinas, passaram a receber todo impacto do mundo líquido.

Os principais pontos citados foram: (i) velocidade das mudanças; (ii) quantidade de informações disponíveis; (iii) flexibilidade do trabalho. O ponto comum ao discutir estes temas foi a Internet e todos os equipamentos desenvolvidos para o acesso remoto em qualquer lugar do planeta. Isto pressupõe que o indivíduo esteja conectado “7 por 24” (H05), ou seja, sete dias da semana, vinte e quatro horas.

#### **4.1.1 Velocidade das Mudanças**

A velocidade atual dos acontecimentos foi apontada como algo impressionante. Todas as organizações estão sujeitas a internalidades e externalidades que se encontram absolutamente fora do seu controle. Um exemplo desta velocidade foi citado na crise de setembro de 2008: “Nunca passou pela cabeça de ninguém, que o terceiro maior banco americano de investimentos [Lehman Brothers] iria desaparecer de um dia para o outro” (H05). São os perigos e as ameaças do mundo líquido-moderno de Bauman (2008). O medo da catástrofe, o medo do fim da vida como a conhecemos e nos inserimos.

Você nunca sabe se o mercado que você vai encontrar quando você acorda é o mesmo do que você foi dormir (H05)

Essa velocidade também é percebida na forma de atuação da indústria bancária. A necessidade de apresentar sempre alguma novidade para os clientes, faz com que a velocidade de lançamentos de produtos bancários seja tão alta, que muitas vezes “o mercado nem domina o produto ainda e já vem outro [banco] e lança um produto por cima” (H02). Esses produtos muitas vezes apresentam alto grau de complexidade e que muitas vezes ainda não permite vislumbrar todos os riscos associados. Essa é outra característica da sociedade líquida de Bauman (2007b), onde os acontecimentos causam mudanças num tempo mais curto do que o necessário para a sua consolidação.

Os recém formados ingressantes no mercado de trabalho são percebidos como uma geração muito mais bem preparada em termos de formação, conhecimento de línguas estrangeiras e vivência no exterior. Mas ela surge como uma geração muito mais ansiosa em obter resultados imediatos. O jovem executivo é percebido pelos entrevistados como alguém sem preparo emocional para trabalhar. “Coisa que o estagiário de dez, quinze anos atrás, a gente não precisava ficar falando coisa básica de como se portar numa sala ou que seja discreto nas suas ligações telefônicas” (M05). E o crescimento profissional que era encarado há 15 anos como o fruto de um processo de promoções em virtude de um bom trabalho, hoje é visto pela nova geração como algo imediato. Os jovens querem ser promovidos e ganhar dinheiro de uma forma rápida. E isto se aplica no íntimo das pessoas: quando não são atendidas, elas criam conflitos, pedem demissão e vão para outros lugares.

No entanto, ao mesmo tempo que assusta a velocidade encanta. A maioria dos entrevistados coloca que “sem velocidade, sem estímulo” (M01). Conviver com a velocidade é algo que se aprende a gostar, pois gera adrenalina e isto vicia. E a velocidade acaba sendo positiva até como uma forma de diminuir o sofrimento nos casos de reestruturação ou fusões, pois “mudanças se forem feitas lentamente causarão uma insegurança coletiva.” (H03).

#### **4.1.2 Quantidade de informações disponíveis**

A quantidade de informações disponíveis atualmente, e muitas vezes disponibilizadas de forma simples pela Internet é apontada como sendo enlouquecedora. Avaliaram em quase vinte vezes mais informações diárias do que existia antes da existência da internet. E o efeito desta quantidade e disponibilidade causa basicamente dois efeitos para os entrevistados: (i) sentir-se obrigado a ler tudo sobre todos os assuntos, afinal alguém pode perguntar e dizer “como é que você não viu isso? Tem essas informações em tantos lugares!” (M02); e (ii) aumento da demanda por mais informações.

A pressão por ler tudo sobre todos os assuntos ficou muito evidente. Apesar do discurso de boa parte de que aprendeu a apagar correios eletrônicos (“*e-mail*”) sem peso na consciência, justificando que o dia tem somente vinte e quatro horas, cada um a seu modo desenvolveu uma forma de se conformar de que fez o máximo possível. As técnicas são de ler resumos, somente os cabeçalhos e até se reunir com outras pessoas que leram e conseguir formar pelo menos uma opinião sobre o assunto para ter o que dizer se for questionado numa reunião. “O problema é que estar alinhado com o mercado que muda todo dia é foda” (H05).

É impossível não sentir, eu acho que o sono fica prejudicado e a gente tem uma tendência a reduzir o tempo destinado a vida pessoal, uma vez que se a competitividade é grande você tem que dar mais de si e o tempo dedicado ao trabalho, seja fisicamente no trabalho, ou seja pensando no trabalho, em casa, é muito maior. Então você acaba se vendo olhando o trabalho como se fosse a coisa mais importante da sua vida, o que não é. Mas a gente acaba sendo levado a isso (M01)

A auto-cobrança acaba influenciando o sono e leva os indivíduos muitas vezes a reduzirem ainda mais o tempo destinado à vida pessoal, justificando com a necessidade de maior competitividade. Dessa forma, seja fisicamente no trabalho, ou seja, pensando no trabalho em casa, o tempo investido com o trabalho sempre acaba sendo maior. “Então você acaba se vendo, olhando o trabalho como se fosse a coisa mais importante da sua vida, o que não é. Mas a gente acaba sendo levado a isso” (M01).

O outro efeito está associado a um aumento de demanda por novos trabalhos pelo simples motivo de que atualmente existe fácil e farta disponibilidade de informações. A expectativa de quem está te cobrando é sempre de dizer: “ah, faz uma pesquisa, faz uma pesquisa aí que hoje na internet tem um monte de coisas”. E com essa nova facilidade, muitas demandas começaram a ser feitas com muito pouco prazo para sua realização. São os pedidos “em cima da hora” (M02).

Quem solicita acaba solicitando então em cima da hora e esquece que as informações precisam ser trabalhadas, ser correlacionadas e interpretadas de forma adequada. E isto consome tempo e dedicação, perdendo a flexibilidade e rapidez com que os assuntos são solicitados atualmente (SENNETT 2006).

Inventaram a maldita internet tem as informações, então você tem que fazer. Naquela época você tinha pelo menos a desculpa que não tinha informações, não tinha como obter, porque não tinha internet. A internet apareceu na segunda metade da década de 1990 (H01).

### 4.1.3 Flexibilidade no trabalho

A flexibilidade no trabalho foi percebida tanto como fazer a cada momento uma atividade diferente, como ter domínio sobre o seu horário. Tanto no primeiro caso quanto no segundo, os pontos negativos que foram destacados foram imediatamente defendidos e justificados como sendo algo positivo no geral.

A freqüente e imprevisível forma de trabalho é associada à busca de novos desafios, novidades, ou seja, sair da rotina. É a busca pelo novo, pela mudança, pela sensação de que se está correndo atrás, que você não está parado. Mesmo que isso cause cansaço ou frustração. Vários citaram que estavam cansados de acabar de aprender sobre algum assunto, quando este se tornou irrelevante para os novos negócios. E esta busca de nunca cair numa rotina legitima as diversas defesas desta forma de trabalho. “Eu consegui me adaptar” (M02) ou “Se isso for uma coisa que me perturba demais, eu tenho que mudar de função, porque isto [não rotina] é parte do trabalho” (M04) foram algumas justificativas para a convivência com este ritmo alucinante de trabalho.

Mas de forma geral, se não tivesse esse tipo de mudança, por minhas características pessoais ou por características pessoais que eu desenvolvi ao longo da vida profissional, se ficasse num lugar de rotina para mim seria muito pior, porque eu não agüento rotina, para mim rotina é muito ruim. É legal, é bom, mas tem hora que também você fala "mudar de novo, fazer uma coisa diferente" cansa, mas depois você se adequa (H01).

Já a flexibilidade de horário foi descrita como uma possibilidade que se for usada com bom senso será positiva, pois cada indivíduo será responsável por gerenciar o seu tempo, entre trabalho e vida pessoal da melhor forma possível. No entanto, o lado negativo deste item está na premissa de que então as pessoas estarão disponíveis o tempo todo.

Foi citado que a flexibilidade de horário, ao final, acaba sendo mais dita do que praticada. Alguns entrevistados que chegam antes do horário de entrada, que em teoria poderiam sair mais cedo, não o fazem por se sentirem constrangidos no horário de saída. Sentem-se mal, sentem-se vigiados, sentem-se cobrados em ficar mais um pouco, e tudo isso sem que nenhum colega de trabalho tenha dito alguma coisa. São os próprios indivíduos que se cobram e pensam sobre o que os outros pensarão.

Em termos de horário não, eu nunca me senti com horário flexível. Eu posso chegar mais cedo, chegar atrasada, mas enfim, por exemplo, se eu tenho médico, eu estou sempre estressada, porque eu sempre acho que eu tenho que voltar o mais rápido possível. Então nesse sentido, eu não tenho autonomia em relação ao horário (M02).

## 4.2 FRUSTRAÇÃO E MEDO NO COTIDIANO DE EXECUTIVOS FINANCEIROS

### 4.2.1 Frustração: manifestações e enfrentamento

O mundo desorientado descrito por Santos (2003), Bauman (2007b) e Sennett (2006) é amplamente percebido pelos entrevistados. Os sinais de insegurança estão acompanhando os executivos financeiros no seu dia-a-dia.

O discurso dos entrevistados sobre frustração é preciso e didático em vários aspectos: frustrações com o trabalho em si, frustrações com os chefes e frustrações com a falta de reconhecimento de seu trabalho. Posições quase que padronizadas diante das perguntas que foram feitas. Confirmaram o que Bauman (2008) relata como objetivo do indivíduo no mundo líquido, que é o de buscar retardar ao máximo a frustração, ao invés de procurar aumentar a satisfação com a própria vida. Dentro desta idéia, todas as possíveis frustrações são acompanhadas de estratégias que as afastam temporariamente. É postergar ao máximo as coisas desagradáveis, esperando que algo possa acontecer e então mudar este quadro. É aceitar estar contente por estar salvo em casa, quando na verdade está triste por não poder sair e poder conhecer coisas novas e interessantes.

O dilema descrito por Sennett (2006) em relação à perícia, como não se frustrar fazendo várias coisas rapidamente mesmo que com rasos conhecimentos, é confirmado pelos entrevistados. Alguns reagem a este dilema assumindo que como o tempo é limitado, e não tem como resolver isto, se faz o que se pode. É claro que esta tomada de posição não é feita sem uma forma paliativa de contorná-la. Conforme se lê abaixo:

Eu não quero ser o especialista, eu não quero entender aquilo ali, mas eu quero saber o que está acontecendo. Então eu tenho que estar sempre, pelo menos, rodeado de pessoas que saibam, para poder me passar. [...] Senão você fica fora. Você não entra na conversa. [...] Você fica totalmente fraco e exposto. Porque se vier uma pergunta para você de cima pra baixo? 'Puxa, você tá ferrado!' (H04).

O lema dos gerentes é, conforme citado por Gaulejac (2007, p.124) - “Não temos escolha: ou aceitamos isso ou vamos embora” foi dito e repetido em diversas entrevistas.

É parte do negócio. Impossível mudar. Não, isso é a típica situação ‘take or leave’ (pega ou larga). Se você não tem como agüentar isso, você está no lugar errado. O mercado financeiro, principalmente para quem está na parte de *front-office* (área de negócios). Não é um lugar para pessoas metódicas (H05).

O principal argumento para suportar a frustração cotidiana é dinheiro. Todos pensaram ou pensam em largar esta vida que lhes imputa um alto custo pessoal e familiar, mas todos sempre têm respostas “quando chegar o meu número (dinheiro guardado) eu largo” (H05), “me falta coragem” (M05) e “estou velho para esta loucura” (H04), “tenho que sofrer para experimentar a felicidade” (M03).

Conforme aponta Gaulejac (2007), é a necessidade legitimando um modo de vida que consegue justificar as desigualdades, a pressão no trabalho, e a desregulação da vida pessoal e familiar.

Nas entrevistas realizadas, as principais manifestações da frustração mostravam-se relativas (i) às atividades desempenhadas no trabalho; (ii) à falta de reconhecimento e (iii) ao sucesso alheio.

#### 4.2.1.1 Frustração relativa às atividades desempenhadas no trabalho

O trabalho executado pelos executivos financeiros e a sua “utilidade”, ou seja, o impacto de um negócio sobre a própria instituição e sobre o seu cliente foi um dos temas mais recorrentes. Concluir um negócio que irá dar retorno financeiro para o seu empregador e irá resolver um problema para o seu cliente é uma das maiores satisfações do indivíduo participante deste estudo.

A frustração aparece quando as condições da sua instituição financeira muda e perde a competitividade, ou ainda, quando o banco para quem você trabalha é adquirido por outro. São relacionados a esses cenários os depoimentos dados.



Quando acontece uma fusão ou aquisição de um banco, o executivo financeiro de alto nível gerencial geralmente recebe um pacote de recompensa pela demissão que está por vir, em troca de que este executivo ajude na transição dos negócios que estão em andamento ou com a demissão e/ou recolocação dos funcionários de menor nível. A frustração do executivo financeiro nesta situação é a da destruição de todo o sistema/departamento do qual ele tinha um imenso orgulho de ter construído/melhorado. Um sistema de trabalho que se mostrava eficiente aos olhos dos antigos donos e concorrentes, mas que para o novo não quer dizer nada. Somente que os processos devem ser adequados ao novo padrão.

No outro cenário, onde o banco perde competitividade, a frustração aparece junto com um dos instrumentos mais utilizados pelos bancos: a meta. O sistema de metas é defendido pelos executivos que trabalham nas áreas operacionais/administrativas, pois é a forma como possuem de demonstrar quanto de trabalho foi feito ao longo de um ano. Já os executivos de negócios buscam a meta justa, ou seja, aquela que não é tão baixa que seja atingida facilmente, nem tão alta que desestimule.

O fato é que as metas para a área de negócios são feitas visando uma boa rentabilidade para a instituição, com o aceno de uma boa recompensa para quem executá-la. A situação mais comentada sobre esta manifestação é o caso onde a instituição onde se trabalha não possui a agilidade, a competência ou a eficiência em estar ofertando novos produtos que tragam uma boa rentabilidade. Neste ambiente, o executivo financeiro vive o dilema de passar a vender algo que ele sabe que não poderá entregar ao cliente. Mas o desenvolvimento desta situação não é explícito. Ele passa por um discurso da direção do banco dizendo que “este é o ano”. Que todos terão apoio com os seus respectivos clientes. E várias operações são sinalizadas positivamente para a aprovação interna. Quando as limitações desta instituição começam a retardar o processo de aprovação, o executivo financeiro passa a enfrentar tanto a cobrança do seu cliente que está aguardando a transação, quanto a cobrança dos seus colegas, que passam a questionar a capacidade dele em contornar os problemas internos. Nesta situação, a frustração se manifestou em dois cenários: saindo a transação ou não.

No sucesso, vários “amigos” acabam se apropriando do seu esforço. Geralmente foram citados chefes como os que mais se apropriam do esforço alheio. Na percepção do executivo, o chefe que nada contribuiu, apareceu como o responsável pelo sucesso.

Você trabalha feito um doido para o negócio sair em seis meses e acaba demorando quase um ano e meio para sair. E o teu chefe fica te aporrinhando todo o santo dia nesse negócio. Aí para você explicar a estrutura tributária brasileira para um gringo que mal sabia falar português, é um negócio complicado [...] Só que aí o negócio fechou e quem estava na frente do microfone explicando o sucesso da operação não era você! (H05).

E quando a transação não é aprovada, é o executivo que precisa ir falar com o cliente e explicar como a operação não foi aprovada, depois de todo o discurso comercial dizendo que o banco “faz e acontece”. É uma situação que mistura frustração, medo e uma sensação de impotência. A frustração pela não execução do prometido ao cliente junto com a perda de energia e da crença em voltar a vender algum produto para outro cliente. Além disso, se manifesta através da sensação de impotência, ao ver todo este cenário se formando, mas sem ter qualquer meio de mudar a situação. E causa medo que será discutido mais adiante, mas que se manifesta nesta situação onde o executivo pode ficar marcado como um “enrolador”.

<nome do presidente do banco>, eu estou tranquilo, mas eu estou apreensivo. Porque eu estou lá falando para o cliente que eu vou fazer, que eu faço isso, não sei o quê, mas ainda, por enquanto eu não estou vendo uma solução para podermos aprovar a operação! (H04).

Sobre a sensação de impotência, é importante ressaltar que a maior manifestação foi descrita pela entrevistada M03, que possui hierarquicamente o cargo mais alto dos entrevistados. Para ela, o pior de tudo é que apesar de seu cargo ser o segundo mais importante dentro do organograma da instituição no Brasil e das pessoas acharem que ela tem poder para mandar em qualquer assunto relativo à operação brasileira, a sua função acaba sendo a de executar instruções recebidas da matriz.

Apesar de gostarem do que fazem, os executivos financeiros das áreas operacionais demonstraram frustrações com relação ao uso de criatividade nas atividades diárias, que é uma característica demandada dos que trabalham nas áreas de negócio. Essa frustração com relação à criatividade faz com que a maioria destes indivíduos manifeste de forma mais incisiva o desejo de largar tudo. A sensação de que sabem fazer bem feito e que poderiam fazer este trabalho em outra empresa com menos competição, ou mudar de carreira, seja estudando ou profissionalizando um hobby, foram citados como uma fonte de inspiração ou tomada de coragem para mudar de vida.

Finalmente, a figura do superior hierárquico é uma causa citada como fonte de frustração. Neste caso é ter um chefe que não dá apoio, que tenha uma fraca formação técnica ou moral, não conceda autonomia nos negócios ou não ajude a administrar sua carreira. Somente algumas destas características são suficientes para que falte admiração. E isto, segundo os entrevistados, é suficiente para frustrar, desestimular qualquer esforço a mais que uma situação pode requerer.

#### 4.2.1.2 Frustração relativa à falta de reconhecimento

A importância do reconhecimento do trabalho executado pelo executivo financeiro foi citada por todos os entrevistados. A sua ausência pode ser causa de frustração, raiva, sofrimento, e até questionamentos do seu sistema de crenças. A forma deste reconhecimento é que varia conforme a área de atuação: área de negócios ou área operacional.

Na área operacional, o reconhecimento realizado via bônus (salário variável) ou uma promoção, acaba tendo um valor muito próximo de um elogio verbal ou escrito. Mas ele precisa acontecer. O não elogio é devastador para o indivíduo. Realizar um trabalho que o indivíduo julga ser bem-feito e não receber o reconhecimento por tal causa insegurança, pois é interpretado como o não atendimento das expectativas. O profissional passa a se questionar com relação a toda sua vida. Isto ocorre principalmente pelo fato do trabalho tomar grande parte do tempo do indivíduo.

[Não ser reconhecida] Essa é a tônica dos meus últimos 18 meses. Eu me sinto muito mal. Sinto vontade de ir embora, vontade de xingar as pessoas, bater as portas. Eu me sinto tremendamente frustrada. É como se olhasse para trás e visse que toda a minha história pessoal não serve. [...] Isto é terrível. Isto mina a sua auto-estima, isto mina o seu desejo de continuar (M03).

Já para os profissionais das áreas de negócio, o parâmetro do reconhecimento se resume em apenas uma palavra: “grana”. E não basta apenas estar satisfeito com o que foi oferecido como prêmio pelo seu trabalho. É principalmente quando se compara com o que os outros receberam. Apesar destas informações serem a princípio sigilosas, ficou evidente que depois de um período, todo mundo acaba sabendo o que os outros receberam.

E se é percebido que alguém que a princípio não fez por merecer recebeu uma quantia muito maior do que os outros, o sentimento causado é de raiva. É neste momento que o profissional passa a se questionar se tudo que ele vive vale a frustração e a pena, afinal pessoas que não tem o mesmo empenho, por motivos políticos acabam recebendo tanto quanto, senão mais bônus.

Uma situação citada descreve um duro ano – 2002 - onde por problemas globais algumas pessoas receberam bônus e outras não. Os relatos das pessoas foram profícuos no sentido de que algumas além de não merecerem, por não terem contribuído com nada para o resultado, ainda por cima reclamaram do valor recebido. Isto ilustra que a frustração não teria sido tão intensa se todos tivessem recebido zero. Mas como alguns receberam e outros não, a sensação da catástrofe individual descrita por Bauman (2008) fica latente.

Puto da vida, reconhecimento nessa altura é grana, o reconhecimento nessa altura da vida, é grana. Ninguém trabalha nesse negócio aí porque acha que ‘Puxa que legal, vou sair no jornal e tal’. O negócio é “din-din”. E há determinadas situações que aí começam as questões das externalidades que você se mata trabalhando o ano todo, leva rosca no fim do ano ‘é foda’. E aí pra recuperar a sua capacidade de auto-motivação, demora. [...] [Penso] ‘Eu sou um idiota’ (H05).

A tolerância a esta situação vem sempre com a desqualificação do outro. É sempre o outro que é amigo do chefe, é o seu chefe que não te enxerga, é o mundo que conspirou contra naquela situação.

Porque infelizmente ou felizmente nesse mercado não adianta, você se compara com seus pares de mercado. Então você vê cada imbecil aí, metade é imbecil, que levanta um ‘pau’, um ‘pau’ e duzentos de bônus (um milhão e duzentos mil reais). Eu fico ‘puto’! Eu sou um idiota, eu sou um merda, estou no lugar errado! O que estou fazendo aqui? (H05).

#### 4.2.1.3 Frustração relativa ao Sucesso Alheio

A pergunta que causou mais desconforto ao ser respondida foi a de número 15 do roteiro básico - “O que você sente diante da notícia: “Jovem de 26 anos, CEO da empresa “X” ganhou R\$ 25 milhões em 2007?”. Todos responderam a esta pergunta, mas não sem uma pausa, uma respiração mais profunda e uma alteração na voz.

O primeiro sentimento em relação a esta questão foi de inveja. Afinal, como poderia alguém tão jovem receber uma quantia tão grande de dinheiro. Uma quantia que nem trabalhando a vida inteira se poderia juntar. A pausa ao responder esta questão pode ter sido causada pelo pensamento, o que eu poderia ter feito para ter ganho este dinheiro?

Os comentários subseqüentes são de desqualificação do indivíduo. Ponderações de que se isto tivesse ocorrido nos EUA seria aceitável, mas sendo no Brasil isto com certeza teria uma grande dose de sorte, um erro de avaliação ou alguma “sacanagem”. E a reação final é a de desprezo. Afinal, esta pessoa deve ter trabalhado muito mais ou ela deve ser infeliz.

De qualquer forma, para todos entrevistados esta situação assusta. Talvez pela forma como o mérito é medido. A melhor definição foi dada por M04:

Eu acho que eu sou muito ligada ao mérito, ao esforço e é claro que isso tem um impacto. O julgamento de mérito é baseado na sua experiência. Então como nada obviamente foi fácil, tudo é muito trabalhado. Tudo que eu conquistei foi estudando, trabalhando, buscando. Eu talvez só valorize quem passou pelo mesmo processo. E foi ainda mais bem sucedido do que eu (M04).

E o questionamento da própria carreira acaba sendo citado. ‘Onde foi que eu errei?’. E isto apesar da consciência de que as decisões tomadas no passado foram as melhores alternativa que tinham à época. Apesar de alguns entrevistados quererem mudar algumas decisões do passado, eles sabem que gostariam de mudá-las com base no conhecimento e experiência que possuem hoje. Com a “régua” que tinham na época, tomaram a melhor decisão. Isto não os isenta da desqualificação do outro, para poder suportar os acontecimentos que ocorreram ao longo das suas carreiras.

Por exemplo, eu vi o cara que estudou comigo na faculdade. [...] Ele é presidente da <empresa> no Brasil. E é um cara provavelmente um ano ou dois mais velho do que eu, no máximo. Ele tinha um sobrenome muito importante, então eu me apego a isso. Isso deve ter sido levado em consideração, porque não é possível que ele soubesse tanto mais do que eu. Mas isso, eu sempre penso assim, me dá uma sensação de frustração e de inveja (M02).

#### 4.2.1.4 Enfrentamentos da frustração

A partir de Bauman (2007a), pode-se dizer que a vida “líquida” impõem aos executivos financeiros constante avaliação e principalmente auto-cobrança. A nova geração que chega ao mercado de trabalho chega com novos valores e uma nova formação, muito mais orientada a este mundo, muito mais preparada ao gerenciamento de relações de curto prazo. Muito mais acostumada com as relações que se iniciam tendo em vista possibilidades de rompimento (BAUMAN, 2005), conforme consenso entre os entrevistados.

A legitimação para acordar todos os dias e enfrentar novamente toda essa pressão passa pelos alvos paliativos apontados por Bauman (2007b), onde a atenção das pessoas é deslocada das reais fontes de pressão para ser ocupada com “os sete sinais do câncer ou os cinco sintomas da depressão, ou para exorcizar o espectro da pressão alta, do nível alto de colesterol, do estresse ou da obesidade” (BAUMAN, 2007b, p.17). E essa legitimação também passa pela radicalização descrita por Gaulejac (2007), que consiste em se fechar numa posição radical, como tudo ou nada, para legitimar situações totalmente paradoxais, como por exemplo ser defensor da despesa de salário, aceitando demissões, e sendo ao mesmo tempo um potencial demitido. Tudo isso em troca de um futuro melhor.

De forma espontânea, dizem que são viciados em adrenalina e que outra atividade não apresentará adrenalina suficiente, o “desafio do novo” (H01) que muitas vezes faz com que se descarte o conhecimento recém adquirido, “a situação difícil” (H03, H05, M03) que faz com que se trabalhe de doze a dezesseis horas por dia, é o necessário para fazê-los esquecer que não agüentam mais.

Outra forma de legitimar as escolhas encontra-se nos exercícios mentais de “E se?”. E assim como a desqualificação foi utilizada para confortá-los diante do sucesso obtido por outro muito maior do que eles imaginavam obter, estes cenários alternativos são destroçados nas suas virtudes e potencializados nos seus defeitos.

Fazer o somatório de todo dinheiro recebido, considerando inclusive recursos que não estão a disposição a qualquer momento como o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço, para concluir que “até que não foi tão ruim” (H02) ter passado pela frustração de ter recebido quase nada de bônus, quando acreditava piamente que pelo esforço investido e pelo resultado alcançado receberia um valor que lhe ajudaria a garantir a faculdade dos filhos, que mal teve tempo de conviver.

Lembrar dos momentos com o pessoal “legal” do escritório é outra forma de justificar, mesmo sabendo que no dia-a-dia, é cada um por si: “um ajudar o outro a ganhar dinheiro e bater a meta dele e eu ficar fudido depois? *No way!(\*)*<sup>1</sup> [...]. Tentando manter obviamente as melhores práticas sociais” (H05).

A contagem diária dos recursos poupados na ansiedade de um dia somar o famoso “meu número” (H05), é algo incessante. Um dia, este executivo vai poder se levantar e dizer que vai embora viver a vida, pois afinal ele tem dinheiro “suficiente” (H05). Mesmo sabendo que este suficiente é totalmente relativo, mesmo sabendo que com um padrão de vida confortável e sem exageros é possível se dedicar a outras atividades mais prazerosas e que dinheiro não lhe faltará, e mesmo sabendo que ninguém sabe quanto tempo ainda tem de vida. Pode ser uma hora, como pode ser mais cinquenta anos. Mas na cabeça dele, esse dia nunca chega.

Há resignação diante do mundo ao concluir que não é possível mudá-lo. E a tolerância deste mundo passa por mantras tão divulgados nos livros de auto-ajuda, que incentivam a repetição como “sempre acreditar”, crenças em “energias positivas”, ou ainda acreditar que se viver como nos preceitos do budismo onde se deveria trabalhar seis horas, meditar por uma hora, refletir por mais uma, se alimentar regularmente nos mesmos horários, se sentir confortável com a sua família, educar seus filhos com os seus valores, etc. Mas como aplicar isto num meio onde se trabalha de doze a dezesseis horas?

O paradoxo desta resignação aparece no alívio que, por exemplo, uma demissão possa se transformar. Um dos momentos mais traumáticos que uma pessoa pode passar ao longo de sua carreira executiva toma a forma de um alívio!

---

<sup>1</sup> Expressões estrangeiras têm sido usualmente utilizadas pelos executivos financeiros evidenciando quão internalizada elas se encontram no vocabulário destes profissionais.

Eu tinha esse problema diário de manhã, eu acordava e falava: ‘eu não acredito que eu vou ter que ir pra lá’, então assim, era péssimo. [...] Tinha dias que eu entrava no banheiro e falava ‘nossa, eu vou embora, o que eu merecia, o que eu estou fazendo aqui?’ [...] no dia em que eu fui demitida, que foi um negócio triste, porque é muito triste você ser demitido, tinha aquela sensação de alívio. Se você não tomou essa decisão, alguém tomou por você. Que era realmente um fardo (M02).

A seguir, apresenta um quadro síntese das principais manifestações de frustração dos executivos de instituições financeiras e seus enfrentamentos.

| Forma   | Manifestação   |
|---|--|
| No trabalho:<br>Descontinuidade                                       | “Nós tínhamos desenvolvido um trabalho tão bonito, na minha avaliação, tão eficiente, que incomodava bancos que eram tão maiores do que nós. E eu sabia que ia se perder. Isso foi uma frustração grande. [...] no final do ano passado e início desse, eu soube que se perdeu completamente. Isso é bem frustrante”. (M01)  |
| No trabalho:<br>Falta de competitividade da instituição onde trabalha | “Fico vendendo uma coisa que eu não sei se eu vou entregar. Eu não gosto dessa coisa. Me deixa frustrado.” (H04)   |
| No trabalho:<br>Esforço apropriado por terceiros                      | “Você trabalha feito um doido para o negócio sair em seis meses e acaba demorando quase um ano e meio para sair. E o teu chefe fica te aporrinhando todo o santo dia nesse negócio. [...] Só que aí o negócio fechou e quem estava na frente do microfone explicando o sucesso da operação não era você!” (H05)  |
| No trabalho:<br>Falta de apoio do superior                            | “Na implementação de uma nova política de crédito no banco [...]. Quem sabia dessa decisão da matriz, éramos eu, meu presidente, meu vice-presidente e alguns executivos [...] [numa] reunião estavam todos os quarenta comerciais da empresa me acusando de ter implementado uma política sem a devida divulgação e que eu estava desrespeitando-os profissionalmente [...] A minha grande frustração é que nessa mesma reunião, o presidente e o vice-presidente estavam presentes e simplesmente não abriram a boca. [...] No dia seguinte, [...] externei bastante enfaticamente à eles o fato deles terem me abandonado.” (M01) |
| Reconhecimento  | “[Não ser reconhecida] Essa é a tônica dos meus últimos 18 meses. Eu me sinto muito mal. Sinto vontade de ir embora, vontade de xingar as pessoas, bater as portas. Eu me sinto tremendamente frustrada. É como se olhasse para trás e visse que toda a minha estória pessoal não serve. [...] Isto é terrível. Isto mina a sua auto-estima, isto mina o seu desejo de continuar.” (M03)   |
| Enfrentamento:<br>Desqualificando o outro                             | “Porque infelizmente ou felizmente nesse mercado não adianta. Você se compara seus pares de mercado. Então você vê cada imbecil aí, metade é imbecil, que levanta um ‘pau’, um ‘pau’ e duzentos de bônus (um milhão e duzentos mil reais). Eu fico ‘puto’! Eu sou um idiota, eu sou um merda, estou no lugar errado! O que estou fazendo aqui?” (H05)  |

Continua...



... continuação.

|  |   |
|--|---|
| <p>Enfrentamento:<br/>Legitimando a própria régua de mérito.</p> | <p>“Eu acho que eu sou muito ligada ao mérito, ao esforço e é claro que isso tem um impacto. O julgamento de mérito é baseado na sua experiência. Então como nada obviamente foi fácil, tudo é E muito trabalhado. Tudo que eu conquistei foi estudando, trabalhando, buscando. Eu talvez só valorize quem passou pelo mesmo processo. E foi ainda mais bem sucedido do que eu.” (M04)</p>  |
| <p>Enfrentamento:<br/>não fazer nada!</p>                        | <p>“Eu tinha esse problema diário de manhã, eu acordava e falava: ‘eu não acredito que eu vou ter que ir pra lá’, então assim, era péssimo. [...] Tinha dias que eu entrava no banheiro e falava ‘nossa, eu vou embora, o que eu merecia, o eu estou fazendo aqui?’ [...] no dia em que eu fui demitida, que foi um negócio triste, porque é muito triste você ser demitido, tinha aquela sensação de alívio. Se você não tomou essa decisão, alguém tomou por você. Que era realmente um fardo.” (M02)</p> |

**Quadro 2 - Principais manifestações de Frustração e seus Enfrentamentos**

#### 4.2.2 Medo: manifestações e enfrentamento

A primeira manifestação de medo foi comum a todos os entrevistados: perder o emprego. Isto é esperado se considerarmos que as entrevistas foram realizadas logo após a pior crise financeira desde a crise 1929, e que atingiu todos os centros financeiros, principalmente os do mundo desenvolvido. Bancos centenários e ícones dentro da indústria desapareceram de um dia para outro. Com isso milhares de muito bem remunerados funcionários estavam sem emprego e sem perspectiva, pois a sua indústria estava em colapso.

A crise externa pouco pareceu afetar os entrevistados. A sensação é que existe a consciência de uma crise, mas que é parecida com tantas outras que ocorreram no passado. Os executivos da presente pesquisa viveram as crises do México (1994), dos Tigre Asiáticos (1997), da Rússia (1998), do Brasil (1999), da Argentina (2001), da eleição do Lula (2002), e parecem estar acostumados e cientes de que vários executivos poderiam perder o emprego. E enquanto forem os outros, faz parte do negócio. Afinal “os bancos precisam ter lucros e não são ONGs” (M05).

Mas foi a partir da exploração do medo da catástrofe pessoal (BAUMAN, 2008), que seria um impeditivo para se atingir a felicidade individual, que se mostraram as manifestações

do medo e como diariamente estes executivos interpretam um personagem mais parecido com um super-herói do que uma pessoa de carne e osso.

As principais manifestações do medo relacionam-se: (i) a perder o emprego; (ii) à condução dos negócios; (iii) à qualificação; (iv) a discutir sobre o medo e (v) as possibilidades ou não de enfrentamentos.

#### 4.2.2.1 Medo relativo a perder o emprego

O trabalho na vida do executivo financeiro ocupa grande parte do seu tempo. As longas horas ininterruptas de trabalho, que incluem madrugadas, finais de semana, feriados e em algumas vezes até as férias do indivíduo, evidenciam a clareza que todos os entrevistados possuem sobre o impacto de ser mandado embora.

Ficar pobre, sentir-se humilhado perante a família e os amigos, perder a dignidade, ter que reduzir o seu padrão de vida, não poder viajar para o exterior como gostaria, preocupar-se com a faculdade dos filhos, ser substituído, saber que seu trabalho não era reconhecido, enfim esvaziar-se, constituem elementos a potencializar o medo.

Os processos de corte de funcionários, que todos os entrevistados vivenciaram pelo menos uma vez, causam uma transformação emocional em todos, nos que ficaram e nos que foram demitidos. Como já visto no item anterior, uma demissão pode causar alívio. Mas para quem fica, o medo não cessa após o anúncio da lista dos “escolhidos”. O medo se torna parte da rotina diária, pois se não ocorre grandes mudanças no desempenho da economia ou da instituição financeira para qual trabalha, a chance de uma nova lista de escolhidos acontecer é real. E o pior, a probabilidade de ser “o escolhido” aumenta a cada vez.

Acho que é um estado latente que uma boa parte da população tem: “Estarei empregado amanhã?” Acho que é um sentimento para todos os níveis, o medo é diferente, mas ele é presente em todos os níveis [...] No momento em que a gente vive com tanto sofrimento com as mudanças acontecendo, do presidente ao analista mais júnior da organização, todos tem a possibilidade e o medo de perder seu emprego (H03).

Para os mais velhos, o medo de que não conseguirá um novo trabalho é potencializado pela consciência da dificuldade de encontrar um novo emprego que lhe remunere tanto quanto o emprego atual, com o mesmo salário, a mesma posição, status, relacionamentos, títulos e mordomias.

O medo paralisa. O medo no trabalho influencia fortemente em decisões familiares. No caso do entrevistado H01, que é o mais jovem dos participantes da pesquisa, esta preocupação influencia fortemente sua vida pessoal. Isto a ponto de o fazer questionar-se se será capaz de sustentar um filho, e então postergar esta decisão ao máximo, mesmo acreditando que existe uma idade limite ideal para ter filhos.

Mas quando você para e pensa: 'Ainda tenho tantos anos, mas não tenho filho. Mas quando eu tiver filho eu vou precisar ganhar para pagar isso, para pagar aquilo'. Aí você fala: 'Pô, eternamente eu vou ter que trabalhar'. Então o que você guarda, o que você tem, financeiramente, muitas vezes parece que não é suficiente. Aí começa a dar aquela ansiedade. Então eu acho que não é o medo do trabalho, mas é o medo de não ter trabalho lá na frente (H01).

Já para os entrevistados mais velhos que estão com os filhos na faculdade ou que não tem filhos, não existe esta paralisia. Mas não pensam diferente de H01:

Até a minha filha completar a fase que ela tá agora [faculdade], eu dormia muito mal, tinha gastrite. [...] Tem a responsabilidade de completar um ciclo que você recebeu dos seus pais e que você espera proporcionar num patamar melhor para o seu filho. O meu conceito de família é esse, de geração em geração você vai avançando um passo. Isso é uma coisa que me preocupava muito. [...] Se ela tivesse três anos de idade hoje, eu estava desesperado! (H05).

#### 4.2.2.2 Medo relativo à condução dos negócios

O segundo aspecto mais relevante após o medo de perder o emprego é o medo inerente à atividade que é desenvolvida – o negócio. De maneira automática foi citado o medo de errar ao conduzir os negócios.

Mostrar desconhecimento de algum assunto inerente ao trabalho é uma manifestação muito forte de medo no cotidiano. Especialmente quando o indivíduo participa freqüentemente de reuniões com pessoas que se acham sobre-humanos. Isto causa o medo de parecer fraco, ignorante, dispensável. Em uma situação de pessoas normais, seria esperado

poder perguntar algo que não se conhece ou que não se atentou. Mas com as pessoas que atuam de forma perfeita, isto seria se mostrar uma pessoa fraca, e então exposta a “um massacre total” (M03).

Fazer um julgamento errado no desenho de alguma operação, ou principalmente na avaliação de alguma pessoa é algo imobilizador para os entrevistados. Principalmente quando esta pessoa é de difícil convivência com os outros funcionários de uma área, mas que apresenta um forte comprometimento e uma grande capacidade técnica.

Na realização de uma operação que possa causar prejuízos, tanto para a instituição financeira como para o cliente, reside a preocupação das conseqüências que podem ser, inclusive, relativos à demissão de funcionários e até falência da empresa. As operações que envolviam opções de dólar entre bancos e as empresas Sadia e Aracruz exemplificam esta preocupação. Apesar de documentos assinados dando ciência de todos os riscos envolvidos na operação por parte da empresa, foi mencionado o medo de ter participação numa destas operações que causaram a venda da Sadia para uma concorrente e trouxe um alto endividamento para a Aracruz comprometendo o seu programa de investimentos.

Assumir uma nova função foi citado como um acontecimento causador de medo. É quando o indivíduo é obrigado a assumir alguma coisa que não domina totalmente, seja tecnicamente, seja a função, seja a área ou tudo ao mesmo tempo. Alguns indivíduos reagem a este medo, buscando conhecimento e enfrentando os desafios. A maioria acredita que esta situação potencializa o medo de errar.

Esse medo é gerador de paralisia, através de um desincentivo enorme em arriscar, em ousar ou criar coisas novas. O indivíduo passa a seguir uma receita que aparentemente não causou nenhum problema. O custo desta postura é não desenvolver algo novo. E para o indivíduo é importante avançar, pensar, experimentar, ousar. No geral, as pessoas têm medo de ousar, medo de arriscar ou medo de avançar em razão da culpabilização por seus atos cujos resultados não sejam favoráveis. O que para a maioria dos entrevistados tem sua razão de ser: quem não se destaca está camuflado no “rebanho”.

Eu vou para casa e falo: ‘Como é que eu posso evitar que alguém possa me descobrir? (risos). Vão saber que eu sou uma farsa, que eu não sei nada. É diário isso!’ (M03).

E mesmo neste ambiente sofisticado, com pessoas com boa formação, foi citado um medo, que talvez fosse mais esperado em atividades menos intelectualizadas: o medo do chefe. É o chefe carrasco que tem prazer em fazer da vida dos subordinados uma situação insuportável. Na opinião de alguns entrevistados, é o fato de colocar para chefiar pessoas que não sabem como lidar com os outros. Só lhe resta administrar o grupo pelo medo. Nesta linha, foi mencionado também com relação ao medo do chefe não ter empatia com o indivíduo. A consequência é a crença de que exista uma perseguição, mesmo que muitas vezes possa ser infundada. Mas é o suficiente para despertar o sentimento do medo no local de trabalho.

#### 4.2.2.3 Medo relativo à qualificação ou bagagem profissional

A qualificação ou bagagem profissional foi relatada como todo o conhecimento, todo o estudo, toda a experiência adquirida que permite que um executivo financeiro possa desempenhar as suas atividades.

O discurso da maioria dos entrevistados foi totalmente contrário ao preconizado por Lancman e Sznelwar (2004), que identifica que o indivíduo sofre um processo de desqualificação permanente, de seu know-how e de sua experiência passada. E a cobrança, quando ela existe, não é explicitamente da instituição financeira. A demanda, quando ela existe, é do próprio indivíduo. Que enxerga nesta qualificação ter o “destino em suas mãos” (M04), o que lhe permite, ao estar insatisfeito, de procurar outra oportunidade de trabalho. Em suma, acreditam que cabe a cada profissional trabalhar para si, estudar para si e não pelo salário ou para o seu chefe, e dessa forma conseguir a sua realização. Ou seja, tudo dependeria somente do indivíduo e de sua força de vontade (M01, M02, M04, H01, H02, H04, H05).

Quando os executivos financeiros avaliam que o seu resultado está razoável, preocupações com reestruturações e cortes não os afetam. Mas se afeta, soa, de imediato, o alerta de que é a hora de produzir. Afinal, “eu sou um dos velhos, eu sou um dos caras caro” (H04). Isso os coloca frente à necessidade de justificar para a instituição financeira a sua razão de estar ali. Isso se faz acompanhar de discursos para redução de custos em casa, pois “está vendo, tem risco de cortes por aí” (H04).

Mas somente ignorando o mundo a sua volta é que este assunto é abordado de modo mais tranquilo. Há, inclusive, uma alusão de que nova geração que está chegando é muito mais bem preparada.

É outra geração que já nasceu com possibilidade de fazer intercâmbio, com possibilidade de morar no exterior. Só esse moleque [que trabalha comigo] tem três MBA nas costas e tem trinta e dois anos de idade. É um gênio. É o meu *backup*, o cara que tá embaixo de mim! (H05).

Os poucos que reconhecem a pressão da defasagem da bagagem profissional expuseram que a cobrança de terceiros não existe, mas não acreditam que a atual bagagem profissional possa lhes garantir o emprego ou futuras promoções. É um sentimento que impõem aos executivos ter que conviver com o sentimento de que não sabem nada, sobre assuntos tratados diariamente. O medo é o de ser pinçado entre todos os colegas como “a farsa”, a pessoa que estava trabalhando, mas que não sabia o que estava fazendo. É novamente o mito da catástrofe individual descrita por Bauman (2008).

Nunca me senti assim, dominando um assunto. [...] Eu sempre achava que em algum momento eu ia ter esse estresse: alguém ia me perguntar alguma coisa que eu não tinha parado para pensar, que eu não tinha conhecimento sobre o assunto e eu ia ter que improvisar alguma coisa. Às vezes, eu conseguia improvisar bem e respondia, mas interiormente eu sabia que eu precisava estudar mais, enfim, desenvolver alguma outra técnica (M02).

Conforme esse depoimento possibilita verificar, o medo da incompetência encontra-se intimamente relacionado à qualificação ou bagagem profissional.

#### 4.2.2.4 Discussão sobre o medo

O medo nunca é objeto de discussão no local de trabalho. Assumir que tem medo de alguma coisa equivale a “abrir um ponto fraco para o outro atacar” (M03). Por isso, o medo é algo que se esconde, é algo que não se lida, não se toma contato, vive-se em solidão. Normalmente, os executivos financeiros se fecham, interiorizando o medo que possuem, fragilizando-se ao invés de se fortalecer.

Esta postura diante de algo tão presente diariamente no trabalho cobra um preço. Num ambiente onde a maioria das pessoas está com medo de perder o trabalho, a válvula de saída deste sentimento acaba sendo a somatização. Foram mencionadas com veemência a depressão, síndrome do pânico, ingestão abusiva de bebidas alcoólicas, os divórcios, relacionamentos familiares prejudicados.

Sentir “medo de mostrar o medo!” (H03) é comum entre os executivos financeiros, decorre disso a procura a todo instante por demonstrar de alguma forma o quanto são importantes para a organização. Neste grupo estão os que nunca saem para almoçar, ficam no trabalho até mais tarde, trabalham nos finais de semana, enfim procuram demonstrar que “vestem a camisa”, que estão sendo absolutamente importantes para a organização, mesmo que isso não seja a verdade sentida e que para isso tenham incorrido um custo altíssimo da vida pessoal.

Dessa expressão do medo decorre, inclusive, a agressividade que foi entendida como o resultado da insegurança diante da situação de poder ser substituído a qualquer instante.

Hoje em dia, essa pressão externa [por lucro] e a própria conjuntura econômica que pode mudar, causa um comportamento interno muito agressivo pela manutenção do emprego [...] agressividade interna que a gente lida (M01).

#### 4.2.2.5 Enfrentamentos do medo

A principal forma de enfrentar o medo apresentada pelos executivos financeiros foi ignorá-lo. Todos os homens entrevistados disseram sentir apenas o medo de perder o emprego e nada mais. Para eles, os outros lidam mal com o medo, afinal ser demitido é uma coisa que pode acontecer com qualquer pessoa. Já as mulheres entrevistadas reconheceram que a maior gama da vida das pessoas é afetada pelo medo. Quem discute o medo, discute somente com pessoas da sua mais alta confiança. Pessoas essas que estão cada vez mais escassas nas relações devido à fragilidade dos relacionamentos no cotidiano das organizações (SENNETT, 2007; BAUMAN, 2007b).

Dessa forma, o enfrentamento ao medo é feito resignando-se diante do assunto, bloqueando todo e qualquer efeito deste tema sobre o indivíduo. Não que isto irá resolver o

problema da desqualificação contínua do mundo líquido, mas é a forma encontrada para se conviver neste mundo: “Não há garantia de futuro. Eu acho que ela [bagagem profissional] facilita algumas coisas. Ponto!” (H03).

Uma forma sugerida por M03 para o enfrentamento do medo foi o de desenvolver um relacionamento de respeito mútuo, onde poder fazer uma pergunta seria apenas uma forma de sanar um desconhecimento do indivíduo, e mostrar que a outra pessoa é somente um indivíduo normal. “Então quando você estabelece uma relação de respeito entre seres humanos aí é legal, é normal. Não é nem uma coisa de mostrar o medo” (M03).

Porém, no meio dos profissionais de alto nível do mercado financeiro ficou evidente que são muito poucos os que conseguem ser e agir como “pessoas normais”. Para quem não consegue, a forma de esconder o medo é atuando. Não existe um relacionamento franco e sincero que seria esperado entre pessoas iguais. Ao contrário, existe é uma encenação entre “semi-deuses inatingíveis” (M04), que são nada mais do que pessoas que vestiram um personagem e se sentem superiores ao resto do mundo. E esta posição é legitimada ao assumirem para si que não é possível mudar o inevitável.

Com relação à qualificação ou bagagem profissional, a maioria dos entrevistados acredita que a sua experiência lhe será de maior valor para as instituições financeiras. Principalmente nas inevitáveis crises que ocorrerão, onde a experiência das inúmeras outras crises que passaram possibilitará a melhor solução naquele momento.

Tem que ter uma vantagem e a vantagem que você descobriu é a seguinte: que seu estômago está mais forte, olha que para dar dor na barriga com a minha idade, tem que ser merda, tem que ser porrada assim feia. Por que senão você pensa assim: bom, aconteceu, ótimo, o que eu vou ter que fazer? Eu não queria que isso acontecesse, mas aconteceu, qual é o próximo passo, o quê que eu vou fazer? Vai ficar em casa chorando? (H05).

A confiança em si é uma forma de buscar um atenuante ao medo relativo ao cotidiano do trabalho. E essa confiança é obtida pelo auto-conhecimento, pela família, pela religião, pelas crenças e pelos valores. Além disso, conta muito a repetição de que o importante é a própria opinião do indivíduo e “não o que o chefe pensa” (M01).

Crenças orientais também fazem parte das formas de enfrentar o medo por parte dos executivos financeiros. E isto passa pela aceitação de que tudo de ruim que se passa no trabalho ou na vida pessoal tem um sentido. Que é o de valorizar o algo positivo quando, e se



ele chegar. Ou então buscar preceitos de filosofias orientais para orientar sua vida, mesmo sabendo que estas filosofias são praticadas em locais muito diferentes de um mercado financeiro dinâmico e que desta forma as práticas acabam sendo meramente paliativas.

Finalmente, formar e participar de um grupo de trabalho confiável se mostrou uma eficiente forma de enfrentar os medos no trabalho. Vários entrevistados relataram diversas formas de enfrentamento via seu grupo. Este grupo é formado por afinidades tanto no trabalho, quanto na vida pessoal. São pessoas que se freqüentam fora do local de trabalho e gozam de uma cumplicidade para dividir a maioria dos medos.

Com o grupo, o medo de errar nos negócios diminui, pois acabam tendo um apoio de várias pessoas, onde o conhecimento de cada um faz com que vários pontos abordados sejam cobertos. A divisão de conhecimentos obtidos em leituras, opiniões sinceras sobre posturas e decisões tomadas, discussões sobre problemas inclusive particulares são atividades desenvolvidas em grupos. E quem participa de grupos sente menos medo. O efeito de um grupo de trabalho confiável reduz o medo da catástrofe individual. Infelizmente, os indivíduos de cargos hierárquicos mais altos e aqueles que vivem em meios de alta competição por resultados vivem mais solitários, e conseqüentemente, com mais medo.

A seguir, apresenta um quadro síntese das principais manifestações de medo dos executivos de instituições financeiras e seus enfrentamentos.

| Forma  | Manifestação  |
|--|---|
| Medo de Perder o Emprego   | “Acho que é um estado latente que uma boa parte da população tem: “Estarei empregado amanhã?” Acho que é um sentimento para todos os níveis, o medo é diferente, mas ele é presente em todos os níveis.[...] No momento em que a gente vive com tanto sofrimento com as mudanças acontecendo, do presidente ao analista mais júnior da organização, todos tem a possibilidade e o medo de perder seu emprego.” (H03)  |
| Medo nos desempenhos nos negócios                                  | “Eu vou para casa e falo: ‘Como é que eu posso evitar que alguém possa me descobrir? (risos). Não saber que eu sou uma farsa, que eu não sei nada. É diário isso!’” (M03)   |
| Medo da qualificação ou bagagem profissional não serem suficientes | “É outra geração que já nasceu com possibilidade de fazer intercâmbio, com possibilidade de morar no exterior. Só esse moleque [que trabalha comigo] tem três MBA nas costas e tem trinta dois anos de idade. É um gênio. É o meu backup, o cara que tá embaixo de mim!” (H05)  |
| Ausência de discussão sobre o medo                                 | “Eu acho que elas não lidam [com o medo], porque elas não tomam contato com isso. Mas começam a somatizar: tem depressão, síndrome do pânico, algumas bebem mais do que devem, alguma se separam, os relacionamentos familiares ficam prejudicados. Tem gente que não fala sobre o medo, assim como não fala sobre o amor. [...] Todo mundo aqui está com medo de perder o trabalho. Eu tenho certeza absoluta. Se não é todo mundo, é um percentual enorme.” (M03) |

Continua...

... continuação.

| Forma          | Manifestação  |
|----------------|---|
| Enfrentamentos | “[as pessoas lidam com o medo] Normalmente muito mal, porque elas se fecham, elas tendem a interiorizar porque não querem mostrar o medo que tem. Tem medo de mostrar o medo, na verdade.[...] Eu particularmente não tenho nenhum... Assim, eu tenho medo de perder o emprego? Eu tenho, é verdade, não posso dizer que não. Alguém pode dizer assim: “Ah, mas o senhor está bem!” Até pode ser também verdade, agora, quanto tempo isso dura eu não sei.” (H03) |

**Quadro 3 - Principais manifestações de Medo e Enfrentamentos**

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mundo vivido pelos executivos de instituições financeiras corrobora os elementos encontrados na descrição feita por Sennett (2006; 2007), Bauman (1999; 2003; 2005; 2007; 2008; 2009), Gaulejac (2007) e Dejours (2004). É um mundo onde as mudanças ocorrem cada vez mais rápidas, mas numa velocidade tal que as pessoas que vivem neste mundo, na maioria das vezes, não conseguem acompanhar ou se ajustar as mudanças.

O indivíduo é incentivado a se desapegar, a pensar somente no curto prazo, a ser aberto a mudanças (SENNETT, 2007) em situações onde este mesmo indivíduo não tem elementos ou conhecimento de todas as informações para poder tomar uma decisão. O mudar se tornou o fim e não um meio para o alcance de uma vida mais feliz.

O dinheiro quando foi criado era para ser apenas um meio de facilitar as trocas de mercadorias e não um fim nele mesmo. O fim era ter realizado um trabalho, onde o indivíduo sentia orgulho de ver a sua colaboração. Atualmente, o dinheiro é fim. Ele por ele mesmo, sem mais nenhum vínculo o trabalho executado. E essa transformação é legitimada por quem vive neste mundo. “Banco não é ONG.” (M04), “Eu tenho que produzir mais” (H04), “Eu tenho que pagar o meu salário” (H05) foram algumas expressões ditas nas entrevistas. Expressões que caberiam de forma perfeita no discurso do dono de um desses bancos, afinal ele está defendendo o seu interesse. Mas quando estas expressões, que resumem o mais perfeito mundo meramente financista, estão justamente no discurso do elo mais fraco da cadeia, fica evidenciado o paradoxo onde o mesmo indivíduo que proclama aos quatro cantos as virtudes do liberalismo e da livre empresa é o mesmo que é totalmente dependente e submisso ao sistema (GAULEJAC, 2007).

O espírito financista resume todas as ações a resultados financeiros. O indivíduo tem a sua utilidade mensurada pela quantia de dinheiro que ele é capaz de gerar no aqui e agora. Isto é altamente relevante, pois o que foi obtido no passado tem data de validade. “Cadê o <H04> que vivia trazendo negócios bons aqui para o banco?” (H04) são os comentários que avisam que a sua produtividade não está em níveis aceitáveis.

Está estabelecida então a substituição da solidariedade pela competição (BAUMAN, 2007b). Competição esta que ajuda ao maior afrouxamento das relações entre os indivíduos e que enfraquece cada vez mais os laços de confiança (BAUMAN, 2007a), os indivíduos solitários. Atualmente, poucos executivos ainda conseguem montar o seu grupo e dessa forma suportar de melhor as pressões ou injustiças do trabalho.

O contínuo recomeçar imposto pelo mundo líquido é uma forma do indivíduo buscar retardar a frustração ao máximo (BAUMAN, 2005, 2008). É o uso da energia e do tempo do indivíduo em um projeto que já se sabe que terá fim, afinal quando a produção individual não atender mais as expectativas, tornar-se-á dispensável. “Mas é só por mais um tempo”, “quando eu chegar no meu número eu saio”, “falta pouco” foram as razões dadas pelos entrevistados para justificar porque não largam um trabalho que não lhes faz sentido e consome a vida.

O orgulho do trabalho bem realizado, feito com a perícia citada por Sennett (2007) e realizado com um propósito, acaba sendo postergado para o futuro. Estará na pós-graduação, no trabalho de caridade que será realizado, nas disciplinas que serão lecionadas. Enfim, estará em vários projetos futuros que não acontecem hoje pelo medo de uma decisão errada. Pelo medo de ser esquecido ao sair deste mundo. No fundo, medo de se arriscar e virar um “refugo humano”, para valer-se da expressão de Bauman (2004). Expressão esta que causou indignações ao serem comentadas pelos entrevistados, quase como se fosse uma expressão proibida de ser dita. E era sempre relacionada aos outros. Em hipótese alguma relacionada ao próprio indivíduo.

O entrevistado H05, durante a entrevista recebeu umas quatro ligações no seu celular corporativo e não as atendeu. Ao final da entrevista, ao acompanhar o entrevistador até a porta mencionou: “vou ver o que a minha chefe quer”. No final da tarde a informação: a chefe queria informar que H05 estava sendo demitido, o executivo que declarou que não largava a vida estressante por causa do dinheiro. Não pediria demissão nunca, pois “a diferença entre pedir demissão e ser demitido são quatro anos vivendo sem diminuir nada o padrão de vida” (H05). Ele estava demitido com um excelente pacote de indenização. Segundo seu discurso, seu último obstáculo para pensar em uma nova vida, num mestrado ou curtir a vida com a esposa estava eliminado. Na vida real, na segunda-feira seguinte a esta demissão, H05 já tinha colocado no mercado aproximadamente 10 currículos. Seria o medo de ser esquecido, de se

tornar ultrapassado, de se sentir um refugio humano, a explicação para uma atitude tão contrária ao seu depoimento? Seria o ator que concedeu a entrevista?

A frustração no trabalho manifestada pelos entrevistados em sua maioria, apresenta uma característica: origina-se no outro. A lógica que permeia é a de que o meu problema é causado pelo outro. Ilustram esta afirmação, as declarações de frustração causadas pela falta de apoio da instituição, a falta de admiração do superior hierárquico, a falta de reconhecimento do indivíduo e o pior, o reconhecimento de outros que sempre, na opinião dos entrevistados usaram esforços alheios para seu sucesso. Essas são as frustrações públicas, acontecem com todo mundo.

No entanto, alguns depoimentos nos trazem as frustrações ocultadas ao público em geral. Aquelas que surgem quando são provocadas. E são as que aparentemente parecem ser as que mais tocaram os entrevistados, seja pela emoção na voz embargada, ou na postura física. Neste grupo está a frustração de ver a sua história ser destruída, através do desmantelamento de bancos inteiros, que passaram por processo de fusão ou aquisição. Ou como aparece nos jornais, os famosos “ganhos de sinergia”. Que nada mais são do que jogar fora o que não interessa e identificar, para quem não foi removido, que agora o resultado financeiro a ser mostrado é mais alto. O orgulho de poder falar “vai lá ver o que eu fiz” não é mais possível. Resta apenas a resignação de que a vida é assim mesmo. Não há nada a ser feito.

Estar num mundo competitivo onde não existe solidariedade é muito mais do que estar condenado a sofrer tudo sozinho. É estar permanentemente se comparando com seus pares, seja em termos de reconhecimento, seja em termos de progresso na carreira. Este talvez seja o sentimento que mais se deseja postergar: a frustração de descobrir que existem pessoas melhores que você. Isto faz rondar o fantasma do medo da incompetência ou de ser o próximo a ser descartado. É ser o escolhido, ser a “bola da vez”. É se frustrar por ter investido toda sua vida e num determinado momento, aos olhos dos outros, se descobrir uma peça ultrapassada. É passar a viver então com o medo. Medo de ser vítima de uma catástrofe pessoal, de ficar para trás, de ser “o cara” que não conseguiu atingir o objetivo de todos, ser o indivíduo que falhou.

As formas de enfrentar isto não passam de tentativas de postergar este pensamento. De fugir. E principalmente de desqualificar aquele que aparentemente teve sucesso onde o indivíduo acredita que falhou. Torna-se impossível conviver com alguém que obteve um sucesso maior do que o esperado, destacando-se da média, ou melhor, destacando-se do grupo de seus pares, onde enquanto estão todos juntos, ferrados ou com sucesso, está tudo bem. Mas quando um se destaca positivamente, é a evidência de que se fracassou em algum lugar.

Esta frustração de não ter o apoio necessário para criar coisas novas, de não ter sido reconhecido como achava que merecia, de achar que tomou alguma decisão errada na carreira leva ao medo de se tornar descartável, afinal a contribuição de resultado versus o custo do salário, não deve ser positiva. É o terreno fértil para a disseminação do medo, afinal como já mencionado, neste cenário de pressão e competição e de mudanças constantes dos valores, não serão todos os executivos vitoriosos. A maioria poderá ser considerada descartável.

O medo de perder o trabalho, de fazer uma operação errada, de julgar alguém equivocadamente, de causar prejuízos são os medos públicos, são os medos que a maioria das pessoas assume que tem. O medo mais profundo acaba sendo aquele que possa individualizar a pessoa em uma determinada situação. O medo ocultado é formado pelo medo do chefe, pelo medo de ser questionado de algum assunto que o indivíduo acredita que deveria saber, de não estar permanentemente atualizado de todos os assuntos mesmo sabendo ser humanamente impossível, enfim o medo de se expor como um indivíduo fraco, que tenha defeitos.

E uma das formas mais eficientes de lidar com o assunto que é a de se assumir como um ser humano que possui qualidades e defeitos, criando relações de confiança, é a primeira forma a ser descartada pelo mundo líquido. De acordo com Gaulejac (2007), as empresas conseguiram fazer com que o indivíduo exerça seus desejos de sucesso através da atividade desenvolvida por eles, criando uma dependência cada vez maior, de forma individual. De forma solitária.

Os medos e as frustrações presentes na vida profissional e pessoal fizeram com que os indivíduos criassem modos de enfrentá-lo. A frustração de cada indivíduo acaba sendo um processo acumulativo de repetição de decepções. Com o passar do tempo, esse processo passa a ter a adição do medo. Medo que paralisa o indivíduo, que passa a assistir os acontecimentos na sua carreira, na expectativa de que alguém tome a decisão por ele.

Nos depoimentos colhidos, as formas de enfrentamento da frustração e do medo se mostram infiltradas de mais medo. Medo de tomar uma decisão errada e, conseqüentemente, não tomar decisão alguma. Com isso as formas de enfrentamento se mostraram imediatistas, por terem sempre uma pronta resposta para justificar qualquer assunto que sabem não ser positivo para si, intensas por sempre vir carregadas de envolvimento pessoal e ineficazes, pois no dia seguinte o problema estará intacto à sua espera.

A sensação que fica é que os entrevistados acabaram entrando num modo de vida que sofreu profundas modificações a partir da década de 1970. Um modo de vida que lhes impõem um contínuo acúmulo de frustrações. Frustrações que são vividas e digeridas com uma freqüência quase que diária e que tem no medo a principal razão para o não enfrentamento verdadeiro. O medo de ficar de fora, o medo de ser esquecido, enfim o medo de não ter dinheiro. Assim como um rebanho de ovelhas que discutem no brete do abate o possível perigo de morrer nas garras de um lobo que pode vir a morar fora.

Sair simplesmente desta situação também não resolve. Ir para o estável emprego público não deve evitar a frustração de se trabalhar num local sem competitividade ou admiração. E deve trazer novos medos, como aceitar ou não a pressão do político da vez sobre a sua atividade. Ir para uma carreira solo também não resolve totalmente. A vida sem a “placa” de uma instituição não é fácil. A crença nos logotipos famosos, que ainda fascinam as pessoas, é muito forte. E quantas propostas serão recusadas pela falta de um nome famoso por trás, mesmo sendo o mesmo profissional que realizaria o trabalho?

Frente ao cenário apresentado, quais são as alternativas que se apresentam? Dada a inserção num mundo individualista, tal qual ele se apresenta podemos pensar que não haverá nenhuma mudança significativa no curto e médio prazo. O incentivo a formação de trabalhos em equipes, com premiação somente pelos resultados obtidos pelo grupo e não mais pela simples conquista individual, aparentemente nos indica um caminho a ser trilhado para trazer mais realização humana nesta atividade.

Handy (1989; 1994) lamenta a falta de preocupação com esta situação que nos é imposta pelo mundo, e que continuamos a nos adaptar a estas mudanças, ao invés de questionar e querer mudar o mundo. Um mundo onde somente uma empresa pode ser líder ou somente um país pode estar no topo, sempre trará um caso bem sucedido para a comparação.

A competição é saudável e talvez essencial, mas é preciso existir algo mais na vida além de vencer. Do contrário, a maioria da humanidade será de perdedores.

É possível que o presente trabalho contribua para a área do conhecimento ao oferecer uma visão nem sempre disponibilizada a respeito do cotidiano de executivos no trabalho bancário. Ainda mais que, conforme alertam Dejours (2004) e Bauman (1999; 2003; 2005; 2007; 2008; 2009), os medos, as ansiedades e as angústias tem sido, cada vez mais, sofridos em solidão. Ao atender o objetivo geral proposto para a presente pesquisa, foi possível disponibilizar facetas da dinâmica relativa ao trabalho bancário que, ao virem a ser compartilhadas, minimizem a sensação de fragilidade potencializada quando os indivíduos se sentem só.

Esta pesquisa tem suas limitações. A mais importante é a não possibilidade de generalização das conclusões apresentadas, pelo número reduzido de entrevistados e pela concentração geográfica, pelo fato dos entrevistados atuarem exclusivamente na cidade de São Paulo. Outra limitação vem do fato de que os entrevistados, de forma involuntária, refletem um grupo de profissionais que passou por todo o processo de informatização da atividade bancária, sendo então não consideradas opiniões de uma nova geração, que já cresceu no mundo da internet e que está ingressando no mercado de trabalho atualmente. Por fim, pela limitação de outras áreas de conhecimento, os conteúdos obtidos nas entrevistas necessitariam de uma análise mais profunda. O que deverá acontecer com o desenvolvimento de novas pesquisas neste assunto que se mostrou tão presente para o pesquisador.

As sugestões para futuras pesquisas se dão no sentido de se verificar como os jovens que estão ingressando no mercado de trabalho, mas que se formaram totalmente dentro de uma orientação para as características do mundo líquido lidam com suas frustrações e seus medos. Outro aspecto que merece ser estudado é se os medos e as frustrações apontados neste trabalho se repetem em outras cidades, de forma a se tentar identificar quais os impactos de se viver numa das cidades consideradas cidades mais caóticas do país. Realizar esta pesquisa em outros setores econômicos como forma de identificar como estas manifestações ocorrem fora do mercado financeiro. Finalmente, um aprofundamento na percepção e no enfrentamento de frustração e medo entre mulheres que tenham filhos e mulheres que não tenham filhos.



## REFERÊNCIAS

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis: Vozes, 2002.

BAUMAN, Zigmund. **O mal-estar da pós modernidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.

\_\_\_\_\_. **Comunidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

\_\_\_\_\_. **Vidas desperdiçadas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005.

\_\_\_\_\_. **Vida líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2007a.

\_\_\_\_\_. **Tempos líquidos**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2007b.

\_\_\_\_\_. **Medo líquido**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2008.

\_\_\_\_\_. **Confiança e medo na cidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2009.

BENDASSOLLI, Pedro F. **O mal estar na sociedade de gestão**: e a tentativa de gestão do mal-estar. In: GAULEJAC, Vincent de. **Gestão com doença social**: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. Aparecida: Idéias & Letras, 2007. p. 7-21.

DEJOURS, Christophe. **Avant-propos para a edição brasileira**. In: LANCMAN, Selma; SZNELWAR, Laerte Idal (Orgs.). **Christophe Dejours**: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. Rio de Janeiro: Fiocruz; Brasília: Paralelo 15, 2004. p. 15-21.

DOUGLAS, Rudel. **Rudel Douglas home page**: dicionário de psicologia. Disponível em: <<http://paginas.terra.com.br/arte/rudeldouglas/Dicionario.htm#FRUSTRAÇÃO>>. Acesso em: 21 fev. 2008.

ESPOSITO, Kathy Helena. Questões de gênero e reestruturação bancária. In: FONSECA, Tânia M. G. (Org.). **Modos de trabalhar, modos de subjetivar: tempos de reestruturação produtiva**: um estudo de caso. Porto Alegre: UFRGS, 2002.

GAULEJAC, Vincent de. **Gestão com doença social**: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. Aparecida: Idéias & Letras, 2007.

GIARDINO, Andrea. Empresas perdem USD 64 bi com executivos insatisfeitos. **Valor Econômico**, São Paulo, 10 Set. 2007. Eu & Investimento. Disponível em: <[http://www.valoronline.com.br/valoreconomico/285/eueinvestimento/Empresas+perdem+US\\$+64+bi+com+executivos+insatisfeitos,,,50,4522747.html](http://www.valoronline.com.br/valoreconomico/285/eueinvestimento/Empresas+perdem+US$+64+bi+com+executivos+insatisfeitos,,,50,4522747.html)>. Acesso em: 17 mar. 2008.

GRISCI, Carmem L. I. Trabalho imaterial. In: CATTANI, A.; HOLZMANN, L. **Dicionário do trabalho e tecnologia**. Porto Alegre: UFRGS, 2006.

GRISCI, Carmem L. I. Trabalho imaterial, controle rizomático e subjetividade no novo paradigma tecnológico. **RAE-eletrônica**, São Paulo, v. 7, n. 1, jan./jun. 2008. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=4200&Secao=ARTIGOS&Volume=7&Numero=1&Ano=2008>>. Acesso em: 28 mar. 2008.

GRISCI, C. L. I. et al. Nomadismo involuntário na reestruturação produtiva do trabalho bancário. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 46, n. 1, p. 27-40, jan./mar. 2006.

HANDY, Charles. **The age of unreason**. Boston: Harvard Business School Press, 1989.

\_\_\_\_\_. **The age of paradox**. Boston: Harvard Business School Press, 1994.

HARVEY, David. **Condição pós moderna**. 11. ed. São Paulo: Edições Loyola, 1992.

LANCMAN, Selma; SZNELWAR, Laerte Idal (Orgs.). **Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Rio de Janeiro: Fiocruz; Brasília: Paralelo 15, 2004.

LALANDE, André. **Vocabulário técnico e crítico da filosofia**. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

METZ, Anna-Marie; ROTHE, Heinz-Jürgen. Guerra de nervos no trabalho. **Revista Mente Cérebro**, São Paulo, n. 173, jun. 2007. Disponível em: <[http://www2.uol.com.br/vivermente/artigos/guerra\\_de\\_nervos\\_no\\_trabalho\\_5.html](http://www2.uol.com.br/vivermente/artigos/guerra_de_nervos_no_trabalho_5.html)>. Acesso em: 02 abr. 2008.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2007.

SANTOS, Luciana Oliveira dos. O medo contemporâneo: abordando suas diferentes dimensões. **Psicologia: ciência e profissão**, Brasília, v. 23, n. 2, p. 48-49, jun. 2003. Disponível em: <[http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1414-98932003000200008&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932003000200008&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 26 mar. 2008.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter**. 12. ed. Rio de Janeiro: Record, 2007.

\_\_\_\_\_. **A cultura do novo capitalismo**. Rio de Janeiro: Record, 2006.

TANURE, B.; CARVALHO NETO, A.; ANDRADE, J. **Executivos: sucesso e (in)felicidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

TANURE, Betania; CARVALHO NETO, Antonio. A hora certa para refletir sobre a felicidade e o trabalho. **Valor Econômico**, São Paulo, 11 Fev. 2008. Eu & Investimento. Carreiras. Disponível em:

<<http://www.valoronline.com.br/valoreconomico/285/eueinvestimento/167/A+hora+certa+par+a+refletir+sobre+a+felicidade+e+o+trabalho,,167,4772246.html?highlight=&newsid=4772246&areaid=167&editionid=1942>>. Acesso em: 17 mar. 2008.

TROSTER, Roberto Luis. **Concentração bancária**. São Paulo: FEBRABAN, 2003. Disponível em: <<http://www.febraban.org.br/Arquivo/Servicos/Imprensa/Conc0404.pdf>>. Acesso em: 18 mar. 2008.

ZOOK, Chris. **Unstoppable: finding hidden assets to renew the core and fuel profitable growth**. Boston: Harvard Business School Press, 2007.

## AXENO A – ROTEIRO BÁSICO DE ENTREVISTA

### Identificação:

1. Entrevista n. X
2. Escolaridade
3. Sexo
4. Idade
5. Estado Civil
6. Número de filhos
7. Banco onde trabalha
8. Tempo de serviço como bancário
9. Cargo que ocupa
10. Tempo de serviço no cargo atual

### Questionário:

Como é o seu trabalho atual?

Poderia falar-me sobre o tempo em que você começou a trabalhar?

Na sua opinião, quais as principais diferenças entre como era o seu modo de trabalhar antes e hoje?

Você se considera seguro no seu trabalho?

Você considera o seu trabalho flexível?

Se sim, como a flexibilidade de horário e local afeta a sua vida?

O que vem à mente quando você pensa em “qualificação profissional permanente”?

Como você se sente em relação a sua bagagem profissional?

Ela irá garantir o seu futuro profissional?

Como você se sente em relação à velocidade das atuais mudanças no trabalho?

Descreva-me uma situação no trabalho, sua ou não, que você considere como sendo uma situação de frustração.

Como você e seus colegas enfrentam a questão das metas que lhes são solicitadas a alcançar?

Como você se sente quando não recebe o reconhecimento que julga ser merecido?

Ao ouvir a expressão “refugo humano”, o que lhe vem à mente?

O que você sente diante da notícia: “Jovem de 26 anos, CEO da empresa “X” ganhou R\$ 25 milhões em 2007”?

No seu trabalho há alguma coisa que indique solidão?

Ao ouvir a expressão “medo no trabalho”, o que lhe vem à mente?

Descreva-me uma situação no trabalho, sua ou não, que você considere como sendo uma situação que suscitou medo em você ou em outra pessoa.

Como as pessoas lidam com a questão do medo no trabalho?

Em algum momento você sentiu vontade de largar tudo no seu trabalho? Por quê?

Se você pudesse voltar no tempo, mudaria alguma decisão relativa à sua carreira? Por quê?

## **AXENO B – TERMO DE CONSENTIMENTO**

### **UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Projeto: Frustração e Medo no trabalho entre executivos de Instituições Financeiras

Pesquisador: Renato Luís Pereira dos Santos

Orientação: Profa. Dra. Carmem Ligia Iochins Grisci

---

#### **TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO**

Esta pesquisa visa identificar e analisar as formas de expressão da frustração e do medo no trabalho de executivos financeiros, assim como as formas como eles enfrentam este tipo de sentimento.

De forma mais específica, a pesquisa se propõe a: compreender como a frustração e o medo de dinamizam no cotidiano de executivos financeiros, verificando quais são as principais vivências de frustração e medo, e quais são os seus modos de enfrentamento.

Com a pesquisa, busca-se contribuir para a produção de conhecimento sobre o impacto da atual forma de trabalho bancário sobre a pessoa que o executa.

Aos que participarem da pesquisa firma-se aqui o compromisso de fornecer retorno sobre seus resultados, após sua conclusão, através de novo contato pessoal ou de forma escrita.

Convidado a participar desta pesquisa, fui informado de seus objetivos e de que dentre os procedimentos previstos para sua realização está uma entrevista individual (que será gravada em mídia de áudio) da qual me proponho a participar. Informo que todas as minhas dúvidas foram respondidas com clareza e sei que poderei solicitar novos esclarecimentos, bem como pedir o meu afastamento do estudo a qualquer momento.

Estou ciente de que os dados serão divulgados de forma a não me identificar pessoalmente, garantindo o caráter sigiloso de minhas declarações, e que somente serão divulgados dados gerais da pesquisa. Fica também estabelecido que os dados resultantes de minha participação serão analisados em conjunto com outros participantes e serão utilizados somente nesta pesquisa.

Fui igualmente informado de que, caso desista da participação nesta pesquisa, poderei solicitá-lo ao pesquisador responsável, Renato Luís Pereira dos Santos, assim como qualquer alteração ou situação imprevista que venha a ocorrer, através do telefone (51) 3024-4115, celular (51) 8131-9907, ou pelo endereço de email [renato.santos@estadao.com.br](mailto:renato.santos@estadao.com.br).

Acredito ter sido suficientemente informado a respeito das informações descrevendo o estudo. Ficaram claros para mim quais são os propósitos do estudo, os procedimentos a serem realizados. Concordo voluntariamente em participar deste estudo e poderei retirar o meu consentimento a qualquer momento, antes ou durante o mesmo.

---

Nome do entrevistado: \_\_\_\_\_

Data: