

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**TERRITORIALIDADE, COMPETIÇÃO E PAPÉIS GERENCIAIS:**  
um estudo de agências bancárias de Curitiba

**AUTOR: IRINEU DÁRIO STAUB**

**CURITIBA, FEVEREIRO DE 2000**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES**

**TERRITORIALIDADE, COMPETIÇÃO E PAPÉIS GERENCIAIS:**  
um estudo de agências bancárias de Curitiba

**Mestrando:**

**IRINEU DÁRIO STAUB**

**Orientador:**

**PROF. DR. SERGIO BULGACOV**

**Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre. Curso de Mestrado em Administração, do Setor de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.**

Curitiba, fevereiro de 2000

**“ TERRITORIALIDADE, COMPETIÇÃO E PAPÉIS GERENCIAIS: UM ESTUDO DE AGÊNCIAS BANCÁRIAS DE CURITIBA”**

**ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA PARA A OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO (ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES), E APROVADA EM SUA FORMA FINAL PELO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ.**



**PROF. DR. CLÓVIS L. MACHADO-DA-SILVA  
COORDENADOR DO MESTRADO**

**APRESENTADO À COMISSÃO EXAMINADORA INTEGRADA PELOS PROFESSORES:**



**PROF. DR. SERGIO BULGACOV  
PRESIDENTE**



**PROF. DR. CARLOS ALBERTO GONÇALVES  
MEMBRO**



**PROF. DR. PEDRO JOSÉ STEINER NETO  
MEMBRO**

***Ut homo semper est id quod fuit tempore in transacto,  
sic etiam est semper id quod futurum propendet***

Carolus Gustavus Jungius

***Promissam ad perveniendum terram tibi manopere refer  
in competitione per desertum sagaci transire.***

Herbius Langranus Coehnius

## AGRADECIMENTOS

À família, que endossou mais esta incrível jornada pelos caminhos da busca e do saber.

Ao Prof. Dr. Cassiano Cordi, pelas primeiras palavras de incentivo e pelas indicações literárias que levaram à fascinante descoberta da territorialidade

Ao Prof. Dr. Sérgio Bulgacov, pela coragem de aceitar a orientação deste trabalho sobre um tema novo e quase desconhecido e que, durante todo esse tempo, orientou com a sabedoria do verdadeiro Mestre

Ao Prof. Dr. Clóvis L. Machado-da-Silva, pela valiosa abertura de horizontes, que contribuíram de forma decisiva, para o sucesso na condução do curso e na conquista do grau de Mestre.

À Profa. Dra. Suzana Braga Rodrigues e ao Prof. Dr. Pedro José Steiner Neto, pelos comentários oportunos e que agregaram muito valor ao trabalho. Ao Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves, pela participação na Banca Examinadora.

Ao Prof. Acyr Seleme, ao Prof. Dr. Sérgio Bulgacov e à Profa. Dra. Miriam Palmeira, pela oportunidade de falar sobre territorialidade às turmas de graduação dos cursos de Administração e Comércio Exterior, em 1999

Aos colegas de Mestrado, pela convivência, pela colaboração, pelas contribuições e, sobretudo, pela inigualável oportunidade de crescermos juntos.

Aos amigos, colegas e professores que cooperaram para a apreensão do verdadeiro significado da territorialidade, mediante comentários e indicações de livros, revistas, artigos e trabalhos sobre o tema.

Aos Professores do CEPPAD, pela oportunidade única de aprender com eles os desafiadores caminhos da ciência.

À Áurea, Adélia e Leila que, no incansável trabalho da Secretaria, ainda encontravam tempo para o atendimento imediato e cortês e para contribuir com orientações e esclarecimentos práticos sobre o Curso.

Aos funcionários da biblioteca, sempre prestimosos na localização e disponibilização do material de pesquisa

Aos funcionários e gerentes do Banco do Brasil, pelos contatos e pela participação nas entrevistas, pela excepcional oportunidade de realização da pesquisa, em especial à Maku Almeida, pela presteza da colaboração e dos importantes esclarecimentos adicionais

Ao Professor Virgílio Balestro e à Marilane de Souza, pelo valioso trabalho de revisão final.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	<b>IX</b>
<b>RESUMO</b> .....	<b>X</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>XI</b>
<b>1. INTRODUÇÃO</b>	
1.1 Apresentação do tema.....	1
1.2 Formulação do problema.....	5
1.3 Definição dos objetivos de pesquisa.....	5
1.4 Justificativa: teórico e prática.....	6
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA</b> .....	<b>8</b>
2.1 Território e espaço.....	10
2.1.1 Território.....	10
2.1.2 Espaço.....	12
2.1.3 Re-significação do território.....	22
2.2 Territorialidade	
2.2.1 A experiência da territorialidade.....	24
2.2.2 A sobrevivência.....	29
2.2.3 Territorialização.....	31
2.2.4 Desterritorialização.....	35
2.2.5 A função da territorialidade.....	38
2.3 O comportamento territorial.....	39
2.3.1 A competição territorial.....	40
2.3.2 A ocupação territorial.....	44
2.3.3 Os jogos territoriais.....	46
2.3.3.1 O jogo da ocupação.....	52
2.3.3.2 O jogo do controle de informações.....	56
2.3.3.3 O jogo da intimação.....	59
2.3.3.4 O jogo das alianças poderosas.....	62
2.3.3.5 O jogo da parede invisível.....	65
2.3.3.6 Outros jogos.....	66
2.4 A organização e os papéis gerenciais	
2.4.1 A organização como território.....	67
2.4.2 Os papéis gerenciais.....	86

<b>3. METODOLOGIA</b> .....	102
3.1 Especificação do problema.....	102
3.1.1 Perguntas de pesquisa.....	102
3.1.2 Definição de termos .....	103
3.1.3 Definições constitutiva e operacional.....	103
3.2 Delimitação e “design” da pesquisa	
3.2.1 Delineamento da pesquisa.....	104
3.2.2 População e amostragem.....	105
3.2.3 Dados: coleta e tratamento.....	106
3.3 Limitações da pesquisa.....	107
<b>4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS</b>	
4.1 Estrutura da análise.....	109
4.2 Caracterização da amostra.....	110
4.3 Contextualizando o território de pesquisa.....	110
4.3.1 A instituição.....	111
4.3.2 A política de recursos humanos.....	114
4.3.3 Visão sintética das mudanças organizacionais.....	117
4.4 O estudo da territorialidade.....	119
4.4.1 A percepção da territorialidade.....	119
4.4.2 Território preferenciais de competição.....	126
4.4.3 A competição pelo espaço.....	148
4.4.4 Os efeitos da competição.....	167
4.4.5 Papéis gerenciais.....	191
4.4.6 Reação ao conhecimento da territorialidade.....	197
4.5 A discussão da territorialidade.....	204
<b>5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b> .....	212
<b>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	217
<b>ANEXOS</b>	
Anexo 1 – Estrutura da entrevista.....	225
Anexo 2 – Descrição do cargo gerencial.....	239

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – ESTRUTURA DINÂMICA DA TERRITORIALIDADE.....	207
Figura 2 – MODELO COMPETITIVO.....	209

## RESUMO

A globalização está provocando acirrada competição por espaços. As organizações são territórios de ocupação, onde os indivíduos lutam pela sobrevivência. A territorialidade pode explicar o comportamento da defesa do território organizacional, porque a invasão contém ameaças à sobrevivência e pode ser o referencial teórico para interpretar tensões organizacionais decorrentes das disputas por espaço. As ameaças contidas nas mudanças provocam a mente para a sobrevivência, e esta ativa o sentimento de territorialidade, que deflagra a competição pela defesa dos espaços privados. Defender o espaço de sobrevivência é mais importante do que perseguir objetivos organizacionais. A territorialidade compele à prática dos jogos territoriais, que provocam desvios no fluxo das atividades. O objetivo deste trabalho foi analisar a competição pela ocupação de espaços vitais e os efeitos sobre o papel dos gerentes das agências do Banco do Brasil, de Curitiba, já que a instituição vem passando por profundas transformações. Tem as características de estudo simultaneamente descritivo e qualitativo. Os dados primários foram obtidos mediante entrevistas semi-estruturadas com amostra da população constituída pelos gerentes das agências da cidade de Curitiba. Dados secundários foram obtidos de documentos internos e externos. Os dados foram examinados por análise descritiva e de conteúdo, em que foi utilizada a técnica de triangulação de dados. Os resultados permitem concluir que as pressões competitivas produzidas pelas mudanças no ambiente técnico e institucional afetaram a organização de múltiplas formas e provocaram profunda redefinição do perfil gerencial, para adequá-lo às novas exigências do mercado. A competição provocou efeitos tanto positivos quanto negativos. Os últimos merecem atenção especial: os efeitos negativos revelaram algumas disfunções organizacionais nocivas. O estudo da territorialidade é complexo, útil à análise organizacional e pode ser objeto de aprofundamento de pesquisas futuras.

## ABSTRACT

Globalization phenomenon have been producing a new competition for space. Mergered companies, corporations and organizations in general as well as individuals are more and more militating for survival space. Territoriality have being used to explain organizational defense behavior, just because all invasion is considered a survival threatening matter. Territoriality may be considered a theoretical reference in explaining organizational tensions produced by struggle por space. Environmental changes had been affecting survival mind and did stimulate the sense of territoriality which tends to deflagrate competitions for private spaces. Survival space defense is more important than a simple consideration of organizational goals. Territoriality induces people to play for spatial games and boundaries, and this preoccupation or struggle is really affecting organizational activity flows. The present inquiry aims to analyze competition for vital spaces, and how much it influences managerial professionals role at Banco do Brasil agencies in Curitiba, capital of Paraná State. Banco do Brasil had undergone a deep transformation in the last few years. This inquiry retains the characteristics of a descriptive qualitative study. Data were collected in primary and secondary sources by means of semi-structured interviews with nine agency managers in Curitiba. Secondary sources consisted mainly of descriptions of managerial job according to authoritative opinions and in commercial advertising matters published in Brazilian papers or specialized magazines. Data analysis was carried out in a descriptive mode, and in a qualitative approach, including content analysis, triangulation techniques et similia. The results of this study revealed that the competitive pressure produced by environmental circumstances and changes had thoroughly affected organization in several ways, including important transformation in managerial profile, compelling managers a rigid adaptation to the new market demands. Competition and struggle for space were both negative and positive: organizational disfunctions were revealed as well as personal and organizational progress and modernization were assured. Thus territoriality study is becoming a complex but useful tool for a modern and philosophical understanding of today global market organization.

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 Apresentação do tema

A abertura da economia (Rodrigues, Carrieri e Luz, 1999) marcou o início da dramática transformação da realidade brasileira (Caldas e Wood Júnior, 1995). Caíram fronteiras. concorrentes vieram competir nos quintais antes protegidos por restrições e reservas que os mantinham afastados. Há perplexidade diante da voracidade turbulenta de um mundo novo e desconhecido.

As manchetes do cotidiano estão repletas de menções que envolvem situações competitivas entre indivíduos, grupos e organizações. A sociedade moderna está compelindo os indivíduos à competição, à produção e ao consumo, num processo concorrencial de onde emerge o comportamento agressivo, uma vez que as pessoas estão tendo que disputar espaço (Corazza, 1998), em ritmo sem precedentes. A realidade complexa e em constante mutação desorienta. Os velhos paradigmas paternalistas não mais explicam o cotidiano. As fórmulas que antes davam certo, agora desmancham-se no ar e não respondem aos desafios dos novos tempos de globalização. Instala-se um clima de crescente incerteza. As pessoas têm medo, sentem-se órfãs e estão inseguras. Faltam referenciais confiáveis para sugerir estratégias e ações. E “quanto mais as referências sociais, culturais e religiosas se fragilizam, mais a insegurança psicológica dos indivíduos se eleva” (Freitas, 1996, p. 531). As tendências da sociedade à “globalização, à competição, às mudanças rápidas, ao aumento das inter-relações, da incerteza, das crises industriais, das mudanças tecnológicas [...] contribuem para o aumento das ameaças contra a estrutura psicológica do *self*” (Pauchant, 1996, p. 175).

É preciso lutar pela sobrevivência dentro de contexto novo, onde as ferramentas antigas se tornam obsoletas e ineficazes. Os mercados encolhem, os recursos escasseiam, as possibilidades diminuem e os competidores aumentam. As fronteiras, antes visíveis e seguras, sucumbem diante do efeito avassalador da globalização. O território está desprotegido e aberto ao avanço de competidores ferozes, portadores de instrumental poderoso e guiados por estratégia astuciosa.

São hábeis, praticam ações rápidas e certeiras. Para garantir o espaço de sobrevivência, é preciso lutar com todas as armas.

A insegurança dos indivíduos é arrastada para dentro das organizações. A concepção biopsicossocial (Chanlat, 1992) recoloca o “homem no eixo central da discussão” (Eboli, 1997) sobre as transformações provocadas pela globalização. Os processos de mudança podem ser vistos a partir da perspectiva particular dos indivíduos envolvidos na implementação, portadores potenciais de riscos para a eficácia das estratégias (Wilson, 1995)

A questão da competitividade se instalou nas empresas com o advento da globalização que, na sua complexidade intrínseca, desdobra conflitos de interesse entre indivíduos, grupos e organizações, com reflexos que podem afetar a essência estratégica e ameaçar a capacidade de sobrevivência das organizações.

As empresas brasileiras são compelidas a inovar e a competir, sempre limitadas por aspectos que envolvem a mentalidade empresarial paternalista, a cultura gerencial volátil (Caldas e Wood Júnior, 1995), a deficiente formação de profissionais, a crônica falta de recursos, as muitas restrições impostas pela regulação das relações de trabalho e pelo *Custo Brasil* ligado a questões estruturais.

Em 1990, com a ascensão do Governo Collor, emerge a discussão sobre modernidade e iniciam-se as transformações ambientais ancoradas em propostas de liberação de importações e de eliminação de reservas de mercado, ensejando a atualização tecnológica do parque industrial e a melhoria da qualidade dos produtos (Eboli, 1997). As proposições básicas foram ampliadas com a redução do protecionismo e a diminuição do tamanho do Estado, via desregulamentação e privatização de empresas públicas (Fleury e Arkader, 1997)

A presença de produtos estrangeiros estimula a adoção de programas de modernização visando a melhorar o desempenho interno, preconizando-se a eficiência produtiva e a competitividade em confronto com os novos concorrentes. A modernização brasileira enfatizou o aspecto industrial para introduzir mudanças na tecnologia de produção – *hardware*, e/ou nos processos de gestão – *software*, como a adoção de programas e procedimentos alinhavados com o paradigma da ‘manufatura enxuta’ (Fleury e Arkader, 1997, p.9).

A capacitação tecnológica é essencial para que a organização se torne competitiva, adicione valor, crie significado e riqueza para os clientes (Drucker, 1995) e, atuando na corrente positiva do fluxo das transações (Alves, 1999), garanta o influxo de valor no processo de migração, ao atrair recursos disputados no campo competitivo (Slywotzky, 1997)

Eboli (1997), ressaltando que a sofisticação tecnológica não representa necessariamente garantia de competência empresarial, afirma que o problema crucial das empresas brasileiras é “buscar a modernidade na gestão de recursos humanos, através de políticas e práticas que favoreçam a formação de novos conteúdos culturais que estimulem [o] comportamento competente e responsável dos gerentes e colaboradores em geral” (p. 41). Segundo a autora, somente a eficaz gestão das pessoas é capaz de conduzir à modernidade competitiva (p. 50), indispensável à sobrevivência empresarial no crescente processo de globalização. Na visão de Möller (1997), a mentalidade empresarial predominante seria incoerente com essa expectativa, porque “muitas empresas latino-americanas gastam mais na manutenção dos automóveis dos gerentes que no desenvolvimento de seu pessoal” (p. 158). Essa visão de mundo dos negócios tende a debilitar a capacidade estratégica, porque “futuramente, as empresas competirão entre si não apenas pelos clientes, mas também pelos melhores recursos humanos” (p. 158) A presença de empresas estrangeiras também revela diferentes culturas e formas de relacionamento com os seus funcionários, especialmente os de importância crítica na realização dos negócios.

Na resposta aos desafios trazidos pela abertura de mercado, os programas de qualidade total representaram uma solução imediatista e tiveram grande aceitação pelas empresas brasileiras. Muitas vezes foram recepcionados como panacéias gerenciais mágicas (Caldas e Wood Júnior, 1995, p. 88); no entanto foram incapazes de responder às demandas organizacionais excedentes ao seu potencial intrínseco. Houve ganhos de produtividade; todavia as vantagens iniciais foram neutralizadas pelos concorrentes e pelos efeitos da estabilidade econômica, principalmente a partir de meados de 1994, com o advento do Plano Real.

Queimadas as gorduras, corrigidos os erros de concepção e gerenciamento e realizados os ajustes oportunos, os programas de qualidade total se esgotaram no

limite da sua capacidade de solução de problemas organizacionais muito mais complexos e diante da velocidade e da força das mudanças impostas pela globalização. Novos instrumentos são necessários para a captura e interpretação da complexidade organizacional emergente.

Na busca de novas perspectivas analíticas, alguns estudos apontam que as organizações podem ser vistas como territórios de ocupação, no sentido metafórico de Morgan (1996), habitados por indivíduos que competem entre si pela manutenção do espaço de sobrevivência. A territorialidade humana pretende explicar o comportamento competitivo ou territorial, introduzindo conceitos como a agressividade, comum na defesa do território, quando a invasão representa ameaças à sobrevivência. Insinua-se como referencial teórico capaz de interpretar parte do potencial de mudança da organização, a partir da postura atitudinal dos atores diretamente envolvidos no processo.

O fenômeno da globalização compele as organizações à implantação de mudanças que podem reduzir as possibilidades de oferta e manutenção de postos de trabalho, com reflexos no clima organizacional, aumentando os níveis de tensão entre os atores. Sugere Wilson (1995) que as mudanças devem ser analisadas também a partir de uma perspectiva individual daqueles diretamente implicados em processos e implementações de mudanças, tendo em mente o conteúdo, o tamanho e a velocidade da mudança e de que forma o indivíduo a percebe, introspectivamente e pondera os possíveis efeitos dessa mudança. A análise organizacional pode enveredar pela dimensão técnica, cultural e política, conservando a última a territorialidade contida nas atividades destinadas à aquisição, conservação e uso do poder (Rodrigues, 1989). Quando as atividades políticas extrapolam e invadem o espaço destinado às atividades diretamente ligadas ao trabalho (Rodrigues, 1989), tendem a afetar o equilíbrio dinâmico interno, com possíveis reflexos na dimensão técnica. Por outro lado, se instintiva ou territorial é a reação a qualquer ameaça às condições de sobrevivência, cultural é a resposta (Ruse, 1983). Dessa forma, um estudo, a partir da perspectiva sociobiológica da territorialidade, pode perfeitamente incluir as três dimensões da análise organizacional. A territorialidade analisa a competição inconsciente entre indivíduos pela ocupação e defesa dos espaços de sobrevivência. A ameaça implícita nos

programas de ajuste e mudança dispara os mecanismos inconscientes da mente de sobrevivência, que ativa a territorialidade e deflagra o comportamento competitivo entre os atores. Defender o próprio espaço de sobrevivência é mais importante do que perseguir objetivos organizacionais.

A territorialidade pressupõe uma competição excludente, opondo atores que inconscientemente praticam jogos territoriais (Simmons, 1998), envolvendo-se nas “incontáveis intrigas interpessoais que promovem desvios no fluxo de atividade organizacional” (Morgan, 1996, p 152), quase sempre invisíveis.

*Esta pesquisa estuda a territorialidade como vetor do comportamento competitivo pela ocupação dos espaços vitais e os efeitos sobre o papel dos gerentes.*

## **1.2 Formulação do problema**

Este trabalho será orientado pelo seguinte problema de pesquisa:

**Quais os efeitos da competição por espaços vitais sobre o papel dos gerentes das agências do Banco do Brasil, de Curitiba ?**

## **1.3 Definição dos objetivos de pesquisa**

### **1.3.1 Geral**

**Analisar a competição pela ocupação de espaços vitais e os efeitos sobre o papel dos gerentes das agências do Banco do Brasil, em Curitiba.**

### **1.3.2 Específicos**

- Analisar as percepções dos gerentes sobre a idéia de territorialidade.
- Analisar a natureza da competição por espaços vitais entre os gerentes.

- Analisar os territórios preferenciais de competição entre os gerentes
- Analisar os efeitos da competição por espaços vitais sobre o papel dos gerentes.

#### 1.4 Justificativa teórica e prática

A literatura sobre a temática da administração, circundada pelas ciências humanas, sugere que muitos fenômenos que tensionam as variáveis organizacionais podem ser explicados a partir dos conceitos introduzidos pela territorialidade (Wilson, 1981), quando aplicados ao processo de análise organizacional (Simmons, 1998)

Para Caldas e Wood Júnior (1995) o “estudo de inovações administrativas pode beneficiar-se da produção acadêmica” (p. 75).

Segundo os autores, a “pesquisa de tecnologias administrativas é pouco significativa” (p. 90) no Brasil, ensejando a “importação maciça de teorias e sistemas” (p. 90) culturalmente descontextualizados. O ambiente organizacional é “permeado por uma cultura gerencial volátil” (p. 90) que banaliza as ferramentas de gestão. Os gerentes brasileiros enfrentam as transformações ambientais com “modesto *background* teórico” (p. 88) e se encantam com as novidades importadas.

Sugerem ainda que “muitos caminhos de pesquisa estão abertos para o estudo de inovações gerenciais” (p. 90) em termos teóricos e empíricos. Os referenciais “teóricos existentes cobrem apenas parcialmente [...] o conjunto de fatores e movimentos no desenvolvimento de inovações gerenciais” (p. 90). Mais estudos acadêmicos são necessários. Os laços afetivos do indivíduo com seu ambiente físico podem ser objeto de investigação científica (Tuan, 1980; Ramos, 1989) Os “indivíduos incorporam naturalmente as metáforas e os símbolos de competição como se eles fossem suas próprias criações” (Rodrigues, Carrieri e Luz, 1999, p. 11). Quando as fronteiras desaparecem, as ameaças à organização são percebidas como ameaças reais à sobrevivência do indivíduo (Gaspar e Melo, 1995).

Mesmo assim, pesquisas que procuram apreender a dimensão simbólica subjacente às variáveis e o que elas de fato representam, ainda seriam raras

(Machado-da-Silva e Fonseca, 1997; Rodrigues, Carrieri e Luz, 1999) E “pouca atenção tem sido dada às atitudes e ao comportamento competitivo que servem de base a relacionamentos entre indivíduos, raças, ou a crenças religiosas” (Rodrigues, Carrieri e Luz, 1999, p 11)

Com esse desafio e com base em verificação empírica, o presente trabalho pretende contribuir para ampliar a discussão e sedimentar a construção do referencial teórico, identificando no contexto organizacional a presença da territorialidade como vetor da competição pela ocupação dos espaços vitais e os reflexos sobre os papéis gerenciais e sobre as condições organizacionais internas.

Em termos práticos, as mudanças ambientais provocadas pelo advento da globalização estão alterando os paradigmas da competição (Corazza, 1998). Para Rodrigues, Carrieri e Luz (1999, p. 11) “seria igualmente importante investigar concepções e valores ocultos por trás dos ideais de competitividade”, nas pesquisas empíricas que buscam novos recursos analíticos para explicar os fenômenos organizacionais

O entendimento da temática organizacional requer novos instrumentos para detectar, compreender e explicar todos os fenômenos que possam afetar as dimensões estratégicas das organizações. Nesse sentido, uma análise a partir da perspectiva da territorialidade se propõe enriquecer o estudo das organizações, especialmente quanto à competição pela ocupação dos espaços vitais e os eventuais efeitos sobre as condições internas da organização

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Segundo Wilson (1981), o homem é um ser que desconhece sua origem e ignora seu destino. Não tem uma finalidade específica e para Kant (1967) é um estranho no cosmos, sem lugar assinalado e necessário. Na trajetória da vida apenas uma temível certeza: o trágico destino, o desaparecimento com a morte física (Fromm, 1974)

Para Wilson (1981) não existe propósito além dos imperativos criados pela história genética. A mente humana estaria embasada em fatores biológicos, com a finalidade de promover a sobrevivência dos genes humanos. É guiada por motivadores e censores, de funcionamento desconhecido. A mente é mecanismo voltado para a sobrevivência e a reprodução, que utiliza a razão como uma das várias técnicas. “O cérebro humano foi inventado pela evolução não para entender o universo, mas para servir como instrumento para a sobrevivência e replicação de certas unidades biológicas a que chamamos genes” (Nóbrega, 1998, p. 18). Wilson (1981) propõe as bases para uma análise humana a partir de uma perspectiva sociobiológica, em território movediço e próprio para a emergência de incertezas, temores e controvérsias

A sociobiologia é definida como o estudo sistemático das bases biológicas de todas as formas de comportamento social, em todos os tipos de organismo, incluindo o homem (Wilson, 1981, p. 16). Tem raízes antigas; muitas idéias centrais derivam da Etologia (Lorenz, 1992, 1995), que estuda os padrões comportamentais globais dos organismos sob condições naturais, que os sociobiologistas estendem às atividades humanas. O caráter híbrido da sociobiologia também incorpora conhecimentos de ecologia e genética. É disciplina baseada nas comparações de espécies sociais que aceita toda a forma de vida como experiência evolutiva: um produto de milhões de anos de interação entre genes e ambiente. Criteriosos exames dessas experiências permitem construir e testar os primeiros princípios gerais da evolução social genética, que abre possibilidades para aplicar esse conhecimento ao estudo dos seres humanos. Os sociobiologistas tentam situar a humanidade no seu lugar adequado num catálogo espacial das espécies sociais da Terra (p. 17).

Nesse contexto, cada pessoa é afetada pela interação do ambiente, especialmente o cultural, com os genes que influenciam o comportamento social. Segundo Nóbrega (1998) a “sobrevivência do gene é que molda instintos e comportamentos” (p. 18). Assim, a questão essencial “já não é saber se o comportamento social humano é determinado geneticamente, mas até que ponto” (Wilson, 1981, p. 19). Importantes contribuições sobre a passagem da propensão genética para a realidade social são oferecidas por Ruse (1983), Geertz (1989), Silva (1993) e Laraia (1996). Uma característica geneticamente determinada difere de outras, pelo menos em parte, como resultado da presença combinada de um ou mais genes distintos (p. 19).

A perspectiva sociobiológica não é reducionismo simplista, já que ela convive com outras disciplinas. Para Ruse (1983) ela estaria em condições de dialogar perfeitamente com as ciências sociais, exceto com a economia e com a sociologia, cujas premissas se fundamentam na análise do coletivo social, enquanto a sociobiologia pressupõe uma perspectiva analítica individual. Simmons (1998), entende que o leque de contribuições abrange vários campos que também estudam as questões biológicas e humanas (p. 10). A noção de territorialidade contém a sua própria territorialidade pelo conteúdo paradigmático que carrega como perspectiva analítica (Ruse, 1983)

Ao homem interessa essencialmente garantir a sobrevivência (Pierson, 1973; Wilson, 1981; Simmons, 1998). A sobrevivência estaria intrinsecamente relacionada à territorialidade como vetor de comportamentos sociais, especialmente a agressão e o sexo, respectivamente inerentes a questões territoriais e reprodutivas, com vistas à preservação dos genes. “É a sobrevivência do gene que está por trás dos jogos que jogamos” (Nóbrega, 1998, p. 18).

O presente estudo focaliza atos agressivos insertos num contexto competitivo e vinculados a comportamento territorial.

Silva (1993) distingue sete modalidades de agressão: defesa e conquista de território; afirmação da dominância de grupos hierarquizados; agressão sexual; atos de hostilidade; agressão contra presas; contra-ataques; e pressão moralista da sociedade (p. 48)

## 2.1 TERRITÓRIO E ESPAÇO

Os autores utilizam conceitos controversos para definir território, espaço e lugar. Mesmo assim, todos se inserem num *continuum* que envolve dimensões abstratas, significados simbólicos e experiências territoriais concretas.

### 2.1.1 Território

Wilson (1981) entende o território como “área permanente da qual um organismo ou grupo de organismos exclui outros membros da mesma espécie por meio de comportamento ou exibição agressivos” (p. 220)

Em sentido divergente, “território é uma área que é ocupada pela força, isto é, defendida de intrusos da mesma espécie” (Wrangham e Peterson, 1998, p. 26), enquanto área “é uma expansão de terra que é ocupada, seja ou não com o emprego da força” (p. 26). Com essa distinção os autores introduzem a noção de experiência da territorialidade.

A sociobiologia (Wilson, 1981) e a psicologia ambiental se aproximam pela base comum no estudo da etologia (Lorenz, 1992,1995), quanto à importância do território, que Fischer (1994) conceitua como “um lugar ou uma área geográfica ocupada por uma pessoa ou um grupo” (p. 84). Nesse sentido, o território é a “propriedade de uma pessoa ou grupo que se torna de certa maneira ‘proprietária’ dele” (p. 84). A noção de território seria então “imposta como uma dimensão interativa do comportamento humano em dado contexto” (p. 85).

Para Haesbaert (1997), o território pode ser “um espaço social qualquer” (p. 32) como também “um espaço marcado e defendido por determinadas espécies de animais, seu espaço de sobrevivência, como é definido pela etologia” (p. 32).

“O território é [ . ] o espaço no qual se enraiza nossa identidade, o lugar de nossos prazeres, de nossos temores, de nossas relações importantes, a superfície de inscrição de nossa história pessoal, [ . ] o conjunto de nosso sistema de referência” (Pagés *et al*, 1993, p. 119).

Mesquita (1995) sugere que o território é o que é mais próximo de nós. “É o que nos liga ao mundo” “É o espaço que tem significado individual e social” (p. 83) e que “se estende até onde vai a territorialidade” (p. 83).

Já na abordagem de Dorfmann (1995) o “território é concebido como a vivência do poder no espaço” (p. 105). Aqui, o poder é abordado pela perspectiva da microfísica do poder (Foucault, 1979) como local de manifestação e entendido como a capacidade de mobilizar recursos de sobrevivência (Clegg, 1994). Não o poder encastelado nas entranhas da hierarquia estrutural, mas o poder instrumental e relacional que emerge da assimetria das relações de troca e se manifesta em malhas, redes e nós (Raffestin, 1993), permanentemente construídos pela atuação competitiva dos indivíduos sobre a superfície precária dos espaços simbólicos.

Uma visão marcada pelas vivências do cotidiano leva Maffesoli (1987) a entender que os bairros, os grupos étnicos, as corporações, as tribos, os agrupamentos humanos são concebidos e organizados em territórios, reais ou simbólicos.

Simmons (1998) entende que os seres humanos desenvolvem uma consciência de tempo que conecta passado e futuro, de tal forma que o território aparece como resposta para as necessidades futuras. Sem território, todos os dias demandam novos esforços para satisfazer as necessidades de sobrevivência. Apropriar-se de um pedaço de terra, considerá-lo como propriedade e protegê-lo, significa que na manhã seguinte as necessidades de abrigo estarão resolvidas. Se o lugar for bem provido de recursos essenciais como alimentos e água, as necessidades de fome e sede também vão demandar muito menos esforços (p. 24).

Na opinião da autora, encontrar um território e protegê-lo deve ter sido um dos primeiros impulsos do ser humano primitivo. Nessa perspectiva, ela considera a territorialidade um instinto primitivo credor da mesma importância da necessidade de se reproduzir (p.24) ou garantir a sobrevivência dos genes humanos (Wilson, 1981).

Para Simmons (1998) o impulso de ocupação e posse de um território não é suficiente para rotular alguém de agressivo (p. 24). A territorialidade é ampla e se manifesta por meio de diversos tipos de jogos territoriais. A agressão é uma das formas de comportamento territorial; formar alianças é outra (p. 25). Em análise organizacional seriam as coalizões de poder.

A autora insiste em que o homem é biologicamente programado para cobiçar poder, influência e auto-estima, ou qualquer outra coisa que julgue imprescindível para aumentar as oportunidades de sobrevivência no ambiente empresarial (p. 25). Ainda, na visão da autora, as necessidades humanas, à semelhança da escala *maslowiana*, se são primárias, envolvem questões elementares de sobrevivência fisiológica; se são secundárias, socialmente adquiridas e culturalmente sancionadas, supõem preocupações inerentes à sobrevivência psicológica e emergem das relações de troca inseridas na realidade concreta do convívio social

Por isso a idéia de território também está ligada a questões como auto-imagem e auto-estima, fazendo com que a pessoa tenha noção do tipo de recursos necessários para “vencer neste mundo” (p. 25) e que funcionam como “critérios de auto-estima empresarial” (p. 25), como ser poderoso, rico ou inteligente. Cada indivíduo tem um arsenal secreto de motivadores do tipo “preciso ser” e “preciso ter” (p. 25). No trabalho, para qualquer situação de conflito territorial que possa atingir a auto-estima ou ameaçar a sobrevivência, existe uma fronteira invisível que identifica o território pessoal que cada um possui como garantia de sobrevivência na empresa. O sistema mental/límbico de sobrevivência sabe perfeitamente onde se situam as linhas fronteiriças (p. 25) e ativa automaticamente os disparadores de respostas defensivas para todas as tentativas de invasão. Os critérios de auto-estima correspondem a um placar inconsciente pelo qual as pessoas se avaliam para determinar as oportunidades de sobrevivência psicológica (p. 26).

Para Mesquita (1998b) são os valores territoriais que de fato definem a natureza dos territórios que os homens instauram (p. 71). Assim, o “território permite entrever nossa ligação com o mundo através das relações sociais pelo vetor do poder, cujas manifestações são tanto de ordem política quanto econômica e na maioria das vezes [ ] entrelaçadas” (p. 73).

### **2.1.2 Espaço**

Para Krech e Crutchfield (1974) a realidade é um mundo de espaço, tempo, movimento e objetos, com os quais o homem interage (p. 137). O homem é

basicamente um animal espacial. O espaço é percebido pelas múltiplas formas das experiências sensoriais – visão, audição, movimento e tato – não como diferentes espaços, mas com um único espaço unificado, onde os objetos se movimentam e se postam em diferentes lugares (p. 150)

A articulação complexa do espaço percebido é tanto produto de tendências naturais do organismo, como da aprendizagem de relações e sentidos, por meio das experiências anteriores (p. 165). As experiências do cotidiano não acontecem num vácuo, mas na realidade concreta que os autores chamam de espaço de vida e definem como a “concepção total que o indivíduo tem dos mundos em que vive” (p. 242). É marcado por uma amplitude que estrutura percepções, conhecimentos, crenças e valores; as perspectivas de tempo passado e futuro; coisas abstratas e concretas, tanto as reais quanto as imaginárias; “pode incluir esferas da vida que são atingidas depois da ‘morte’ física – o céu e o inferno, o paraíso e o purgatório” (p. 242). O espaço de vida não é “igual ao mundo físico e social real, descrito pelo observador externo. É o que existe subjetivamente para as pessoas” (p. 242).

O espaço remete o ser humano aos “diferentes lugares que constituem nossa [...] geografia pessoal e social” (Chanlat, 1992, p. 31). O enraizamento espacial varia de intensidade entre as pessoas, mas não existe ser humano sem vinculação espacial. É por isso que lugares e posições ocupadas são alvos de investimento afetivo, material, profissional e político, que reafirmam a identidade pessoal (p. 31).

Para DaMatta (1997), “o espaço é como o ar que se respira” (p. 29); “confunde-se com a própria ordem social, de modo que, sem entender a sociedade com suas redes de relações sociais e valores, não se pode interpretar como o espaço é concebido” (p. 30). Para o autor o “espaço não existe como uma dimensão social independente e individualizada, estando sempre misturado [ou] interligado [...] em outros valores que servem para orientação geral” (p. 30). O espaço se materializa “quando alguém estabelece fronteiras, separando um pedaço de chão do outro” (p. 32) e dele se apropria.

Na visão de Ramos (1989, p. 162), o “espaço afeta e, em certa medida, chega a moldar a vida das pessoas”. Essa interferência é tão marcante que “os espaços em que nos é dado viver podem nutrir ou dificultar nosso desenvolvimento psíquico, em nossa singularidade como pessoas” (p. 163). Os laços afetivos do indivíduo com

seu ambiente físico podem ser objeto de investigação científica (Tuan, 1980; Ramos, 1989) O adequado tratamento do espaço pode favorecer uma atmosfera psicológica apropriada a objetivos específicos. Aspectos essenciais como "solidão, privacidade, reserva, intimidade, anonimidade, território pessoal, órbita individual [ . ] são pontos a levar em conta, na definição do espaço dos sistemas sociais" (Ramos, 1989, p. 166)

Kanaane (1994) também entende que o comportamento humano, especialmente nas organizações, é afetado por um conjunto complexo de variáveis ambientais, representadas pelo (1) espaço físico, particularmente no que tange à luminosidade, à mobília, aos equipamentos e à planta ou *layout*; (2) espaço social, quanto à participação, à tomada de decisão em grupo, às relações interpessoais e aos benefícios sociais; e, (3) espaço psicológico, caracterizado pela auto-estima, auto-imagem, auto-realização, motivos, perspectivas profissionais e pessoais (p 65).

Rodrigues (1996) estuda as formas de ocupação do espaço e as implicações para a gerência, em que analisa a importância do espaço simbólico no contexto organizacional. Focaliza o espaço simbólico, que vem a ser o espaço ambíguo, "aparentemente sem dono" (p 221) Para a autora, o espaço simbólico é relacional, isto é, depende de consenso social entre as pessoas, em situações nas quais uma ganha e a outra perde" (p. 221). O espaço simbólico parece conter certo grau de volatilidade que o faz mudar com as interações das pessoas, que podem negociá-lo ou dele se apropriar como resultado da negociação (p 221) Nas preocupações da autora está presente uma reflexão sobre a origem e o significado dos episódios que envolvem disputa por espaço no ambiente brasileiro, cotejados com situações semelhantes em outras culturas.

O estudo do espaço simbólico permite isto: (1) revelar aspectos culturais das organizações; (2) melhorar ambientes em fábricas e organizações de serviço, com mudanças na concepção do espaço; (3) organizar locais de maneira ecológica, o que traz mais conforto para as pessoas; (4) eliminar filas em órgãos públicos, com respeito das preferências das pessoas, segundo limites saudáveis à natureza humana; (5) evitar conflitos entre clientes internos e externos, com a gestão seqüencial dos espaços (p. 222). Também possibilita conceber o ambiente de forma holística, "considerando as relações entre as pessoas e as coisas" (p. 222) do ponto

de vista cultural, econômico e da ordem social e induzir a percepção do espaço como realidade compartilhada, “sujeito a negociações que podem evitar conflitos e custos desnecessários para o indivíduo e para a organização” (p. 222)

Parece que “a ocupação do espaço nos países em desenvolvimento é fundamentalmente contraditória” (p. 224). Enquanto os episódios denunciam crescente frequência da “invasão do espaço do outro” (p. 224), algumas organizações demonstram que é possível administrar os espaços indefinidos, no que são especialmente hábeis os serviços, que compensam com tratamento individualizado a “perda de identidade resultante da industrialização e urbanização” (p. 224)

Quanto à gerência internacional, a autora recomenda cuidados especiais com as “noções de espaço pessoal, espaço público e espaço privado [que] afetam o processo de fazer negócios ou a administração em conjunto das empresas internacionais” (p. 224), que são espaços potencialmente propícios à emergência de choques e conflitos

No entendimento da autora, a apropriação dos espaços pode ser visível; mas, na maioria das vezes, ocorre por “atitudes e comportamentos sutis que envolvem disputa por domínios [ ] não sujeitos à lei ou [ ] regras institucionais” (p. 225). A competição pelo espaço estaria ligada à territorialidade, que compele à defesa da posse e do uso dos espaços que parecem valiosos (Hall, 1966; Rodrigues, 1996; Simmons, 1998).

A demarcação com objetos pessoais assinala a apropriação do território. O sentido territorial, associando objetos, território e noção de propriedade é respeitado; e desafiar essas leis implica brigas e agressões físicas (Rodrigues, 1996, p. 225).

Fischer (1994) entende que os territórios são definidos por diferentes modos ou meios; os demarcadores podem servir de fronteiras. As pessoas se valem de objetos, símbolos ou sinais para delimitar os territórios (p. 85). O ato de colocar objetos pessoais em algum lugar evoca significados de ocupação. Barreiras e muros podem revelar a identidade do ocupante, bem como anunciar a existência de espaço privado. O autor sublinha a “importância psicológica da fronteira para explicar a fixação num lugar” (p. 86). É da natureza intrínseca do território ser objeto de demarcação, que obedece a formas cultural e socialmente determinadas. Numa

organização a “extensão do território está ligada ao estatuto social de um indivíduo e serve habitualmente para valorizá-lo” (p. 86), de tal forma que o “lugar maior ou menor que se ocupa indica a posição mais ou menos elevada na organização e, por isso mesmo, o uso de tal local reforça por sua vez a dominação maior ou menor do indivíduo que o ocupa” (p. 86)

Os demarcadores de território cumprem função prescritiva, mostrando aos outros quem possui o espaço delimitado; constituem os símbolos que regulam a relação entre o indivíduo que possui e os outros; estabelecem fronteiras concretas ou invisíveis, considerando que as regras de ocupação do espaço nem sempre são claras e definidas (Fischer, 1994, Rodrigues, 1996; Simmons, 1998).

Os territórios correspondem tanto ao espaço físico quanto às representações situadas no domínio das relações sociais. A competição pelo espaço envolve ampla gama de dimensões abstratas como *status*, identidade, prestígio e mesmo estruturas simbólicas, que atualizam relações de poder (Rodrigues, 1996, Bourdieu, 1998).

O espaço simbólico não é fixo; na falta de regulação institucional, permite apenas domínio precário e instável, com duração atrelada às relações de força ou ao consenso social (Rodrigues, 1996, p. 226). Espaços fixos têm presença visual, são delimitados e possuem fronteiras visíveis (Hall, 1966, Rodrigues, 1996). O espaço simbólico é sensível aos aspectos dinâmicos e mutáveis; está sujeito às variações impostas pela tecnologia e pela linguagem (Fischer, 1994, Rodrigues, 1996, Bourdieu, 1998)

Os indivíduos podem ampliar o espaço pessoal pela adoção de tecnologias, que expandem o campo de ação individual, como o uso de automóvel, microfone, rádio ou telefone, os quais têm o condão de aumentar vontades e interesses específicos. Ausentes as regras sociais e o consenso normativo quanto ao procedimento adequado, é comum a invasão do espaço público pelo uso de celulares em locais de frequência coletiva como cinemas e teatros. Tal como os indivíduos, as organizações também ampliam seu espaço privado com aparelhos de som, bandas musicais de propaganda, exposição de painéis e colocação de materiais nas calçadas, em novas formas de invasão do espaço privado dos outros (Rodrigues, 1996, p. 226). Para facilitar o entendimento da noção de espaço pessoal os autores recorrem ao uso de metáforas; explicam-no como bolha, aura ou redoma

que protegem o indivíduo e definem a distância mínima entre pessoas, objetos e outros seres vivos (Hall, 1966; Sommer, 1973, Fischer, 1994, Rodrigues, 1996). Avançar sobre o espaço pessoal de outrem pode ou não ser percebido como invasão, sendo a resposta cultural (Rodrigues, 1996, p. 227). A ocupação do espaço supõe uma percepção individual das pessoas que, embora entes separados, integram o mesmo mundo social (p. 231)

Segundo Rodrigues (1996), para a psicologia, “a noção do espaço ocorre em primeiro lugar com a noção de corpo” (p. 232) É importante considerar a “maneira como os indivíduos experimentam ou sentem os espaços, a partir da experiência com o corpo” (p. 232) A percepção da necessidade da distância mínima com relação aos outros provoca nos indivíduos a experiência da territorialidade (Sommer, 1973, Tuan, 1983; Rodrigues, 1996) A noção da distância individual ocorre apenas na presença de dois ou mais membros da mesma espécie, quando a densidade populacional reduz as distâncias, enquanto o comportamento territorial tende a ampliar e separar espaços (Rodrigues, 1996, p. 232).

“A melhor maneira para conhecer as fronteiras invisíveis é continuar andando, até que alguém reclame” (Sommer, 1973, p. 33), considerando que o espaço pessoal é “área com limites invisíveis que cercam o corpo da pessoa, e na qual os estranhos não podem entrar” (p. 33). Em estudos organizacionais é importante notar que existem “ambientes que os indivíduos consideram sagrados e imutáveis, territórios que suscitam reações variadas a tentativas de intromissão ou invasão” (Rodrigues, 1996, p. 232). Segundo Sommer (1973, p. 34), “a invasão do espaço pessoal é uma intrusão nas fronteiras do eu da pessoa”. Com a crescente globalização dos mercados, Rodrigues (1996) sugere atenção especial às diferenças culturais na delimitação das fronteiras invisíveis e as correlatas implicações para a gerência internacional (p. 233). Nas sociedades ocidentais o envolvimento das pessoas ocorre em quatro níveis: íntimo, pessoal, social e público e cada um desses sub-territórios é defendido pela discriminação dos que têm ou não acesso a cada um deles (Hall, 1966; Rodrigues, 1996).

Em termos gerenciais, o estudo das “formas de ocupação dos espaços simbólicos [...] possibilita enxergar os indivíduos como se fossem rodeados por uma

série de 'bolhas invisíveis', que se tornam ainda menos perceptíveis com a interação entre nacionalidades diferentes" (Rodrigues, 1996, p. 235).

Reitera a autora que, num contexto global, a "capacidade de reconhecer zonas de envolvimento, as emoções e razões associadas a essas 'bolhas' torna-se imprescindível" (p. 235). Se o aumento das transações internacionais incrementa a integração geográfica e econômica, também pressiona o compartilhamento de elementos culturais, como preserva características únicas que devem permanecer enraizadas em cada sociedade original (p. 235).

Para Fischer (1994), a psicologia ambiental "revela a importância dos fatores espaciais da realidade social" (p. 82), antes desconhecidos pelas ciências sociais. Dos múltiplos ambientes que estruturam a realidade social, os espaços de trabalho ocupam lugar físico e simbólico (p. 82) relevante. O foco no espaço do trabalho enfatiza a importância das condições físicas do ambiente, como luminosidade, ruído, fumaças, calor, que causam fadiga, absenteísmo, acidentes ou impedem que as metas sejam cumpridas, porque podem estar atuando como causa de resistência ou baixo desempenho (p. 82). Segundo o autor, aos poucos os estudos deslocaram o foco de interesse do aspecto ambiental para o fator humano, visto como elemento capital para o funcionamento eficiente das organizações (p. 82). O autor entende que o seu trabalho se alinha ao esquema geral da psicologia ambiental, que estuda "as relações entre o indivíduo e seu ambiente e o papel desse e suas múltiplas influências sobre o comportamento humano [...] e como conjunto teórico estruturado [...] apreende o espaço como um objeto social" (p. 82).

Amparado nesse referencial teórico próximo da perspectiva sociobiológica, o autor define o "ambiente físico e os objetos que o compõem como constructo social" (p. 82). Também as configurações e características da moldura edificada seriam dados produzidos socialmente como "resultado de um conjunto de processos pelos quais se operam a ocupação e a transformação de um território" (p. 83). Estariam "inscritos e reproduzidos no espaço não somente funções materiais, mas também valores sociais" (p. 83), que conferem significado ao espaço, segundo avaliação da realidade dos sistemas de valores. O espaço também seria um vetor de interações sociais, cuja organização espacial estrutura as comunicações e carrega mensagens sobre o grupo que a ocupa, revelando seu modelo de vida e seus valores.

Para o autor, a psicologia do espaço estaria evidenciando a importância da experiência social vivida nas relações com os diversos ambientes. Essas relações não seriam apenas de orientação ou informação, mas de ordem social e imaginária. Nesse contexto, corredores ou trajetos que conduzem aos locais de trabalho são mais do que um sistema funcional de circulação, quando operam como facilitadores de alguns encontros ou como inibidores de outros. Dessa forma, os lugares integram esquemas de representação e conduta (p. 83).

O espaço também seria objeto de práticas e intervenções que o autor define pelo termo “apropriação” (p. 83), visto tratar-se de processo que permitiria “mostrar que o comportamento humano não é um sistema passivo” (p. 83), mas “exerce sobre o espaço um domínio físico ou psicológico, ou ambos” (p. 83) e garante uma “dominação através da qual ele pode se determinar e agir” (p. 83). Assim, a “apropriação engloba [ ] formas de interações que exprimem, a partir de uma ocupação ou de uma utilização específica do espaço, uma afirmação de si sobre os lugares” (p. 83), evidenciando a importância psicossocial do ambiente organizacional, com base nas abordagens clássicas. Mesmo Weber (1994), segundo o autor, já “teria observado que o ambiente físico não qualificava apenas os objetivos da produção, mas também o estatuto dos indivíduos na estrutura hierárquica” (p. 83).

À semelhança da perspectiva analítica apoiada na ideia de territorialidade, a psicologia dos espaços de trabalho também propõe nova leitura das interações do comportamento humano e da organização.

Essa nova abordagem sugere que uma “imagem da organização se reflete na distribuição dos espaços” (p. 83) e também “considera o sistema organizacional a partir da estruturação social dos locais e dos espaços definidos, repartidos e utilizados pelos indivíduos, não só em função dos imperativos da produção, mas também em relação às condutas e valores que fazem da empresa um território social” (p. 83). Nessa visão, a análise está centrada nas múltiplas “formas de interação dos trabalhadores com seus ambientes profissionais. Mostra a natureza psicossocial do local de trabalho” (p. 84). Evidencia o espaço que “informa sobre a maneira como o trabalhador aceita, utiliza, investe ou rejeita seu trabalho” (p. 84), que é “valorizado como ponto de ligação a partir do qual ele tenta recriar parte de

sua identidade” (p. 84). Tal como a noção territorial, esse tipo de análise enfatiza que os “espaços de trabalho não são simples espaços mecânicos” (p. 84), mas espaços humanos, *humanizados* por um “jogo de diferenciação cognitiva e simbólica permanentemente operado sobre ele” (p. 84) e pelas condutas que o integram como dimensão oculta (Hall, 1966) de sua estratégia no interior do sistema profissional (Fischer, 1994).

Fischer (1994) também analisa o conceito de espaço pessoal, que emergiria das experiências do cotidiano e das relações com os outros, quando os indivíduos procuram conservar em torno deles uma zona de proteção. Esse espaço é definido como “aura que envolve diretamente o indivíduo” (p. 86) e que seria uma zona emocional, cujas dimensões se articulam segundo critérios psicológicos e culturais. Esse espaço de proteção pessoal não pode ser invadido pelos outros sem provocar reações de defesa (p. 86).

O conceito de espaço pessoal defendido pelo autor enfatiza a “idéia de que o lugar do corpo em dado ambiente não se limita à superfície da pele, ele é rodeado de uma zona que desenha em torno dele fronteiras invisíveis” (p. 87). Assim o espaço pessoal é visto como zona emocional, *socioafetiva*, que se refere ao conceito de intimidade e de privatização (p. 87).

O autor entende que o conceito de espaço pessoal seria diferente daquele de território. Ele seria uma “fronteira invisível em torno da pessoa, enquanto território é uma área visível e estável” (p. 87). O espaço social emerge das interações sociais no uso de formas de distâncias que os indivíduos arranjam entre si, fazendo com que a distância entre as pessoas seja um modo de afirmação do espaço pessoal. A medida das distâncias é definida pelo ambiente (p. 87) e se torna crítica para o sucesso das relações de troca ensejadas pela gerência internacional (Rodrigues, 1996). Baseado em padrões americanos de cultura, (Hall, 1966) concebe quatro categorias de distâncias, condicionadas pelas personalidades dos indivíduos e pela textura cultural do ambiente: (1) distância íntima, onde a presença do outro é mais marcante; (2) distância pessoal, que define o espaçamento mínimo entre duas pessoas; (3) distância social, que se estabelece nas relações formais da vida social e do trabalho; (4) distância pública, que limita os contatos muito formais e oficiais.

Fischer (1994) sugere que a articulação dos espaços pessoais desempenha funções psicossociais. Funciona como sistema de defesa. Em ambientes de grande densidade ou em elevadores, onde a proximidade física reprime a distância íntima dos outros, ocorrem comportamentos de evitação e sinuosidade, representados pelo desvio do olhar, cruzamento de braços, abaixar a cabeça (p. 88). Opera a regulação da intimidade, permitindo adaptar o ambiente às demandas do espaço pessoal, com a modificação dos elementos semifixos, negociação de outros usos, mudanças de lugar. Pela regulação da intimidade a atuação do espaço pessoal excede as fronteiras invisíveis do indivíduo e passa a ser reconhecido pelos outros. Assim, adquire valor social, considerando que os outros o admitem e o reconhecem enquanto tal.

Reforça o autor que essa função está presente na regulação de qualquer interação social, já que a “intrusão no espaço pessoal é percebida como ameaça e suscita comportamentos de defesa” (p. 88)

O autor mostra que a “utilização do espaço pessoal depende fortemente da cultura de uma sociedade ou de um grupo” (p. 88). Por sua vez, “cada cultura privilegia mecanismos próprios para exprimir e traduzir o valor que ela confere ao espaço pessoal” (p. 88). Assim, parece existir um modelo cultural com a função de organizar a intimidade e as relações sociais associadas; seria esse modelo que estimularia a expressão do espaço pessoal, segundo a maneira prescrita pelas situações, para estabelecer o modo pelo qual se organiza a relação entre o indivíduo e o ambiente imediato. O estudo da noção de espaço social expõe a natureza psicossocial da relação entre o indivíduo e tudo o que o cerca. As diferenças culturais parecem expressar a contextualidade da idéia de espaço social, porém com a função específica de proteger aquilo que tem valor de intimidade e deste modo, preservar aquilo que é considerado em cada cultura como núcleo inviolável do indivíduo”(p. 88).

Nos limites deste trabalho, tem-se que território ou espaço, sintetizando conceitos dos diversos autores, é o *locus* ou plano ideal, onde atores ou fenômenos da mesma natureza conceitual, tendem a ser mutuamente excludentes.

É representado pelos objetos de disputa entre os profissionais, como: espaços físicos, simbólicos ou psicológicos; recursos materiais e recursos

intangíveis; tecnologia, projetos, processos, redes e sistemas; normas, idéias, crenças e valores, informações, relacionamentos, autoridade; reconhecimento, prestígio e *status*, estratégias, estruturas, objetivos e metas; cargos, coisas, direitos e poderes.

Segundo Barcellos (1995), a ocupação mítica revela que a história de um **lugar** é a do modo com os habitantes criaram relações com a terra, o céu, a água e com os outros homens” (p. 45). O lugar é vivenciado na interação com os outros pela afetividade. O afeto amplia o sentido de território para além do espaço físico, porque enquanto lugar, atua como referência ou âncora para o grupo (p. 47)

O lugar representa um centro de significados que mobilizam o intelecto e as emoções (Tuan; 1983, Mesquita, 1998b). Entende Mesquita (1998b), que o “lugar [...] é ou pode vir a ser o ‘locus’ da experiência envolvendo razão e emoção [...] ao impregnarmos significados ao lugar mobilizando nossa razão e nossa sensibilidade” (p. 73).

Pela aparência, o lugar reproduz o evento concreto que acontece num território definido, quando da convergência bidimensional do espaço-tempo e se materializa na experiência afetiva vivida pela realização dos significados que lhe dão o seus ocupantes (Dawkins; 1979, Simmons, 1998; Mesquita, 1998b).

Os territórios ou espaços organizacionais foram investigados mediante entrevistas semi-estruturadas em profundidade com uma amostra de gerentes e pela análise de documentos: interno – descrição de cargos gerenciais (Banco do Brasil, 1999a) e externo – informe publicitário (Banco do Brasil, 199b).

### **2.1.3 Resignificação do território**

Na transposição dos primitivos territórios para a realidade organizacional contemporânea, é preciso definir os equivalentes psicológicos ou simbólicos para alimento e abrigo

Para Simmons (1998), os “recursos, prêmios, verbas, remunerações, mordomias e *status* são o resultado da pilhagem envolvida nos conflitos territoriais das empresas” (p. 32). São meios de sobrevivência que se tornam disponíveis pelo

domínio de alguns dos novos territórios: informações, relacionamentos e autoridade (p. 32). A autora reforça que esses são os três tipos de territórios simbólicos mais importantes no jogo empresarial de sobrevivência (p. 33)

O primeiro é a informação. Controlar o fluxo de informações equivale a exercer poder. A informação é potencialmente mais valiosa que bens materiais. A transfiguração de informação em capital intelectual (Stewart, 1997) sinaliza o crescente valor estratégico da informação. À medida que ela cresce em valor e importância, passa a receber o mesmo tratamento de outros bens valiosos: é entesourada, protegida e até roubada (Simmons, 1998, p. 34)

Na esteira de impulsos territoriais primitivos, as pessoas agem “supondo” que aquele que acumula mais informações é o provável vencedor (p. 34)

Para a autora, no mesmo nível de importância, os dois outros territórios empresariais são vitais para a obtenção de informação e são cobiçados por todos os que pretendem vencer o jogo empresarial. Os relacionamentos e a autoridade são o meio de acesso à informação. Controlar informações é quase tão valioso quanto possuí-las (p. 34) Como território organizacional os relacionamentos são cultivados continuamente pela formação de redes de contatos. Por instinto, os jogadores passam grande parte do tempo estabelecendo, desenvolvendo e protegendo os contatos. Os relacionamentos com pessoas importantes, poderosas e influentes são territórios valiosos que precisam ser protegidos. Geralmente os profissionais bem sucedidos desenvolvem redes consistentes de relacionamentos importantes (p. 34).

A autoridade é o terceiro território simbólico, alvo de cobiça e disputa, devido ao grande valor de sobrevivência. Segundo a autora, a autoridade por definição é poder (p. 34) e, como tal, supõe a capacidade de decidir sobre recursos, idéias, projetos, estratégias, ações e pessoas. Tem estreita ligação com as necessidades de auto-estima e sobrevivência e é objeto central de manobras, arranjos, disputas e conflitos territoriais. As organizações são permeadas de autoridade informal, como valioso território paralelo à estrutura formal de autoridade. É espaço difuso geralmente ocupado pelos mais hábeis jogadores (p. 34). A autora sugere que a “maneira como se ganha autoridade depende mais da imagem e dos relacionamentos interpessoais e, desse modo, é mais suscetível aos conflitos territoriais” (p. 34)

Competir por informações, relacionamentos e autoridade é a essência do jogo territorial, de tal forma que os jogadores passam a maior parte do tempo concentrados em alcançar os padrões de sobrevivência definidos pelo ego, que esquecem os objetivos da organização da qual dependem (p. 35).

## 2.2 TERRITORIALIDADE

### 2.2.1 A experiência da territorialidade

A idéia de territorialidade provém da etologia animal (Lorenz, 1992, 1995), no “sentido da ênfase da força de apropriação exclusiva do espaço” (Barcellos, 1995, p. 46), onde são articulados “regimes de relacionamento, relações de proximidade e distância” (Sodré, 1988, p. 13). Na perspectiva das ciências humanas, a noção de território é ampliada pela incorporação da dimensão simbólica do espaço (Sodré, 1988, Barcellos, 1995)

Para Mesquita (1995), as pessoas vivem a territorialidade sem ter clara consciência da sua territorialidade, já que esta não assume limites visíveis no território concreto e tampouco contornos definidos nos sentimentos de indivíduos e grupos (p. 76). A territorialidade deve ser “entendida como projeção de nossa identidade sobre o território” (p. 83). Nas diversas formas, a autora distingue uma “*territorialidade familiar*, quando no território atualizamos pela identidade [ ] com ele, antigos sentimentos de emulação, competição ou solidariedade vividos no território familiar” (p. 86). A territorialidade também assume feições de *senhorial* “quando se atualizam e se expressam *raízes* de posse e poder autoritário ou manipulador [...] fundamentando [ . ] o sentimento de *pertença* territorial” e as “condutas direcionadas a um uso político do território” (p. 86). Territorialidade *cultural* é aquela que emerge das “manifestações de usos, costumes e linguagem” (p. 87).

Hall (1966) define a territorialidade como o “comportamento característico adoptado por um organismo para tomar posse de um território, defendendo-o contra os membros da sua própria espécie” (p. 19). Ela “existe também entre os seres humanos, que inventaram numerosas maneiras de defenderem aquilo a que

chamam a sua terra, o seu solo ou seu espaço” (p. 22). A territorialidade constitui “sistema de comportamento fundamental próprio de todos os organismos vivos, incluindo o homem” (p. 22)

James (1910) argumenta que “um impulso [ . ] instintivo nos induz a adquirir propriedades, chegando a se constituírem essas aquisições, em maior ou menor grau de intimidade, parte do [...] eu empírico” (p. 239)

Simmons (1998) acredita que algum impulso biológico desempenha papel importante nos comportamentos territoriais (p. 9) e que a territorialidade é comportamento evolutivo e talvez instintivo (p. 9), natural e presente no ser humano.

A autora sugere que brigas por recompensas e recursos limitados sabotam a criatividade e os objetivos da organização, provocam animosidades e ativam o comportamento territorial: lutas pelo poder, politicagem de bastidor, batalhas de ego.

Nos conflitos territoriais surgem facções, formam-se grupos e aparecem os “conquistadores” de espaço, onde todos acusam todos de influência negativa sobre a execução das tarefas (p. 19).

Uma questão importante diz respeito à natureza da territorialidade, enquanto comportamento territorial instintivo ou cultural (Simmons, 1998). O propósito central do trabalho dessa autora é procurar meios de identificar e alterar comportamentos territoriais contraproducentes (p. 26).

Para a autora, a territorialidade tem sentido quando se pensa nela como instinto de sobrevivência (p. 27). O instinto não é dirigido pela mente racional e está na base da ação sem reflexão. “Os instintos são primitivos e baseados na sobrevivência” (p. 27), são pré-programados para respostas de emergência. A provável fonte de impulsos, instintos e emoções irracionais é o sistema límbico, que é “a parte do cérebro que pode sobrepujar o pensamento racional, se considerar a situação uma questão de sobrevivência” (p. 27). O ser humano depende do comportamento territorial ditado pelo impulso. Pensar toma tempo, por isso a “mente é *projetada* para agir sem pensar” (p. 27). O processo mental se mantém estável, até que “uma ameaça à sobrevivência ou uma oportunidade apareça subitamente, caso em que as emoções e o sistema límbico são ativados, o que por sua vez ativa programas automáticos previamente gravados para aplicação imediata” (p. 27). O pensamento é reservado para ocasiões não emergenciais. Os instintos relacionados

à sobrevivência disparam reações automáticas para proteger o que é considerado valioso e, se possível, para acumular mais daquilo que é percebido como valioso (p. 27)

O predomínio instantâneo da emoção é ilustrado por Wrangham e Peterson (1998) com a força de uma metáfora que coloca “a emoção no assento do motorista [enquanto] a razão (ou o cálculo) prepara o leito da estrada” (p. 235). Os autores sugerem que, mesmo subjugado pelas emoções, o indivíduo racionaliza o uso de meios e instrumentos que potenciam a competição territorial

As relações entre atores no ambiente organizacional refletem posturas comportamentais que “estão associadas às predisposições inatas/genéticas dos indivíduos” (Kanaane, 1994, p. 66) e aos elementos característicos da aprendizagem social e da cultura organizacional (p. 66)

Nesse sentido, diante de evidências empíricas frágeis e insuficientes para solidificar o caráter instintivo ou genético da territorialidade, é oportuno também analisá-la a partir de perspectiva cultural

Para Simmons (1998), a análise do comportamento territorial como resposta cultural ajuda a perceber o papel do grupo ao conquistar e proteger o território. “Esse aspecto do grupo é importante para a compreensão dos comportamentos territoriais nas empresas” (p. 28). Existe uma propensão dos indivíduos para atuarem em função da sobrevivência do grupo de referência. Num contexto social complexo, “cooperar compartilhando recursos é mais eficaz do que tentar sobreviver sozinho” (p. 28)

Ao longo dos tempos, a tendência para aderir a um grupo e agregar todos os recursos num território compartilhado contribuiu para a sobrevivência humana como espécie. Na seqüência evolutiva deve ter havido uma necessidade de agrupamento coletivo, que dividisse a responsabilidade pela coleta de alimentos, construção de abrigos e proteção da prole. As coletividades primitivas tinham duas preocupações vitais: alimento e segurança (p. 29).

É possível supor que, talvez no início da evolução, alguns lugares parecessem mais propícios à sobrevivência, pela abundância de alimentos e pela facilidade de abrigo e segurança. A permanência no local ocasionou o *enraizamento*. Com o provável desenvolvimento da noção de tempo, surge a possibilidade de

*pensar* no amanhã, em incipientes formas de *planejamento*, estimulando a armazenagem segura de alimentos. O sentido de posse pode ter evoluído como estratégia de comportamento para satisfazer necessidades futuras (p. 29). A *familiaridade* do lugar seria a essência da territorialidade. Com o surgimento da noção de *meu* oposta ao *seu* e ao *nosso* como senso coletivo, os *estranhos* passaram a ser repelidos com atos hostis, ameaças e agressões. Todo o comportamento territorial que funcionava era repetido e ensinado, como possível embrião de uma cultura territorial (p. 29).

Provavelmente demarcar fronteiras poupava energia e tempo. Com demarcações assustadoras os invasores ficariam à distância, dispensando conflitos e agressões para a defesa territorial. A demarcação certamente aumentou o suprimento de recursos vitais como alimentos e água.

“O critério para a seleção de grupo eram as relações de parentesco” (p. 29). O tamanho do grupo também era crucial e não podia exceder a capacidade territorial de alimentar os membros. Grupos numerosos se subdividiam, segundo limites estabelecidos pela capacidade intrínseca do território em prover a sobrevivência dos habitantes. Compartilhar recursos com os *de fora* do grupo era desestimulado; adultos e crianças tinham que distinguir *quem era* e *quem não era* do grupo; foram desenvolvidos sinais que indicavam a condição de membro do grupo: o contato do olhar; a linguagem corporal; marcas de identificação e hábitos. Quando ocorria invasão do território, os habitantes reagiam imediatamente segundo os códigos de defesa implícitos nas reações convencionadas. O grupo desenvolveu um repertório de reações automáticas, que abreviavam o tempo de resposta às ameaças, aumentando as chances de sobrevivência. O conjunto de reações automáticas foi incorporado à cultura e permanece até hoje, estimulando o comportamento territorial (p. 30).

Transpondo a territorialidade do mundo primitivo para a realidade organizacional contemporânea, a autora sugere que as coisas valiosas são *minhas* ou *nossas*, porque “grande parte da cultura [ ] teve origem na aquisição, demarcação e proteção da propriedade valorizada” (p. 30). A seleção natural, enquanto competição, provavelmente favoreceu os grupos que conquistaram mais território do que o necessário, contra outros que se contentaram com o mínimo

indispensável. Quanto à sobrevivência, todos perceberam que certo grau de *ganância* ou *paranóia* é bom.

Uma vez que tudo o que é valioso é percebido como território e os indivíduos são pré-programados para cobiçarem mais do que necessitam para a própria sobrevivência, essa territorialidade primitiva continua sendo reproduzida no seio das organizações (p. 31)

Nas sociedades primitivas, a noção de valioso estava diretamente associada às coisas que ajudavam a sobreviver e a prosperar (p. 31).

A sobrevivência no ambiente organizacional é questão muito mais complexa; mesmo não havendo risco de morte, as pessoas querem *sobreviver*. Tudo o que ajude a sobreviver, e é valioso para o indivíduo, está definitivamente relacionado à prévia programação territorial (p. 31). Em qualquer questão organizacional, o que é valioso para alguém gera impulso territorial e funciona como gatilho do comportamento territorial (p. 31). As estratégias territoriais são reproduzidas no drama empresarial. Os indivíduos atuam levados pelos impulsos de adquirir e proteger o que precisam ou pensam precisar. A evidência material do sucesso, que reafirma o valor pessoal e assegura a sobrevivência, evoluiu para refletir a realidade contemporânea. Migrou do material para o abstrato; do físico para o simbólico. Na era da informação, o aumento da complexidade deslocou o foco para mais longe. Para sobreviver e ter valor o indivíduo precisa de informação: conhecer pessoas ou ter autoridade sobre aqueles que retêm informação (p. 31). A capacidade de sobrevivência no mundo dos negócios depende da habilidade de obter informações e de manter relacionamentos que possam transformar-se em potencial rede de informações. A sobrevivência demanda as habilidades psicológicas do autogerenciamento e da gestão dos relacionamentos. A sobrevivência organizacional condiciona a sobrevivência psicológica. Em épocas de mudança, é preciso *convencer* o sistema límbico de que não existe risco, porque a sobrevivência depende de saber a que *lugar* organizacional o indivíduo pertence e o que pertence a ele. A preocupação de sobrevivência psicológica substitui a sobrevivência física e atua como força subjacente que impulsiona grande parte do comportamento territorial no trabalho. A sobrevivência psicológica reflete os critérios internos de auto-imagem de sucesso. Quando a sobrevivência psicológica é ameaçada, o

pensamento lógico reflui e cede primazia ao sistema límbico que, por sua vez, aciona o repertório de atitudes e comportamentos que visam a remover os perigos. No ambiente de trabalho, as primitivas estratégias de luta e fuga são materializadas em discussões, atitudes defensivas e conflitos. A antiga programação de sobrevivência assume o controle do comando das ações; o indivíduo passa a agir territorialmente (p 32)

Numa síntese dos conceitos dos autores, a territorialidade pode ser definida como o nexo de projeção, extensão, vínculo e identificação que um ator ou fenômeno da mesma natureza conceitual manifesta em relação a um ponto específico do *locus* ou plano ideal de um território ou espaço vital, como justificativa legítima e suficiente para deflagrar o processo competitivo de ocupação ou apropriação, visando a eliminar atores ou fenômenos concorrentes. A territorialidade está presente em todas as formas e atos de manifestação agressiva e conflituosa de posse, propriedade, vínculo, apropriação, conquista, manutenção e defesa dos territórios ou espaços vitais em disputa, que os profissionais exibem. São expressões das marcas do *meu*.

### **2.2.2 A sobrevivência**

Para a maioria dos autores a noção de sobrevivência é central no estudo da territorialidade. A ela estariam ligados todos os comportamentos territoriais que, em última análise, teriam a função de preservar os genes humanos (Wilson, 1981).

Segundo Simmons (1998), no ambiente primitivo as possibilidades de sobrevivência requeriam comida, sexo, abrigo e terras. As ameaças partiam de animais e desastres naturais ou, obviamente, de outros humanos, que procuravam também alimentos, sexo, abrigo ou terras. As emoções necessárias eram medo, raiva e desejo. O repertório de comportamentos básicos incluía lutar, fugir, agarrar, fazer sexo e demarcar fronteiras (p 23).

Embora a evolução tenha trazido substanciais diferenças no modo de vida, a luta pela sobrevivência continua presente na linguagem e no uso de termos como *aniquilado, atacado, atingido, invadir, defender*, para descrever ações do cotidiano

(p. 23). Segundo a autora, isso acontece porque o “equipamento emocional criado para proteger-nos de leões, tigres e ursos e para ajudar-nos a encontrar comida, sexo e abrigo continua funcionando” (p. 23), mesmo não existindo a ameaça selvagem e as pessoas não estarem com fome. O problema é que “somos dirigidos por uma programação obsoleta que operou, durante milhares de anos, para perpetuar a sobrevivência das espécies” (p. 23).

Esse *monitoramento ambiental*, instalado no sistema límbico, permanece ligado, à espreita de ameaças e emergências, para assumir o comando das ações e deflagrar o esquema de defesa e ataque projetado, há milhões de anos, para garantir a sobrevivência (p. 23).

A questão é que hoje as necessidades humanas básicas são diferentes e incluem novos padrões. A autora recorre à hierarquia de necessidades de Maslow, para sucinta análise. Na base continuam a fome e a sede; e, na sequência, as necessidades de segurança e proteção; de ter parentes e de amar; de auto-estima; culminam com o desejo de auto-realização (p. 23). O conjunto de necessidades primárias expandiu do plano exclusivamente biológico para incorporar aspectos culturais, sociais e psicológicos, sem suprimir ou neutralizar as bases originais de inclinação genética.

Entende a autora que o sistema límbico reage da mesma forma para as necessidades de fome como para as de auto-estima. Toda ameaça à auto-estima é ameaça à sobrevivência psicológica (p. 24) e deflagra respostas defensivas. Jung (1985) afirma que uma pessoa se sente ofendida, quando alguém revela pouca estima pelas suas coisas.

Da mesma forma, sempre que alguém encontra oportunidades de elevar a auto-estima, se vê estimulado por um desejo tão forte, quanto o de um homem das cavernas, por uma presa de muitos *jantares*. Imediatamente o sistema límbico salta para a ação e gera emoções de medo, raiva e desejo. Toda emoção ativa um impulso pré-programado para agir e, não-racionalmente, as pessoas permitem que tais impulsos dirijam o comportamento (Simmons, 1998, p. 24). Para Nóbrega (1998), é a programação destinada à preservação do gene que molda os instintos e os comportamentos dos indivíduos (p. 18), mesmo por baixo da coloração cultural.

Para esse autor, a sobrevivência significa a permanência através dos tempos (p. 34). No âmbito deste trabalho, equivale a permanecer vivo. Continuar no cargo, no emprego; a continuar pertencendo ao grupo, à organização; reter a posse de relacionamentos, informações, recursos, coisas, direitos e poderes que constituem o patrimônio psicológico do indivíduo; a controlar o acesso aos espaços vitais; a continuar vivo pela vinculação ao território material ou simbólico, a sair ileso das disputas; manter intacta a auto-imagem e a auto-estima; preservar a identidade psíquica unitária, simbólica e duradoura com o espaço da experiência de vida, resumida na fusão mítica do eu empírico com o mundo dos significados (Jung, 1985). O objetivo primordial da vida é sobreviver de forma digna e segura (Campos, 1995, p. 7), o que engloba, além de imperativos biológicos, os condicionantes morais e éticos.

### 2.2.3 Territorialização

A territorialização trata do processo de formação de identidade entre o indivíduo e o seu território, material ou simbólico; ou de como o indivíduo se vincula psicologicamente ao mundo em que vive, na emergência da identidade psíquica (Jung, 1985).

Para a sociobiologia, o território e o ser vivo, enquanto habitante, formam um todo vital e natural. Outras disciplinas sugerem que existe um processo de territorialização, que cria identificação e vínculo com os territórios naturais ou simbólicos. O território deixa de ser apenas uma *área permanente* (Wilson, 1981) e assume dimensões semiotizadas repletas de signos, códigos e significados (Mesquita, 1995). As definições de território incluem os espaços geográficos e, de forma ampla, pessoas, relacionamentos, poder, autoridade, informações, recursos, objetos, bens, coisas, posses, propriedades, reputação e trabalho (James, 1910; Simmons, 1998). A territorialidade é dada pelo significado.

Belk (1988) sugere que a “chave para entender o significado dos bens possuídos é reconhecer que, conscientemente ou não, intencionalmente ou não, nós consideramos nossas coisas como partes de nós mesmos” (p. 139).

A fragilidade do sentido ao *self* precisa de apoio externo e isso é conseguido tendo e possuindo coisas, porque, de certo modo, as pessoas são o que têm e possuem (Tuan, 1983)

A idéia de vinculação do *self* com os objetos externos vem dos primórdios da psicologia. Importante contribuição para o entendimento desse fenômeno foi dada por James (1910) Na conceituação do autor, o *self* de um indivíduo é a soma total de tudo o que ele pode chamar de seu, não somente o seu corpo e sua força psíquica, mas também suas roupas e sua casa, sua mulher e seus filhos, seus antepassados e seus amigos, sua reputação e seu trabalho, suas terras, seu iate e sua conta bancária. Todas essas coisas provocam a mesma emoção. Se elas crescem e prosperam, ele se sente triunfante; mas, se elas diminuem ou perecem, ele se sente lesado, não necessariamente na mesma proporção para cada coisa, mas da mesma maneira para todas elas (p. 237-239). O *self* de cada um é tudo o que se tenta classificar de *para mim*. Não é clara a linha que separa o *eu* e o *meu* (p. 237). As pessoas sentem e agem muito mais com relação a certas coisas, que consideram suas, do que com relação aos seus próprios corpos. A mulher, os filhos e o trabalho podem ser muito mais importantes do que o próprio corpo; provocam os mesmos sentimentos e os mesmos gestos de repulsa, quando atacados (p. 239).

Quanto maior o controle exercido sobre o objeto, tanto mais conectado ao *self* ele se torna (Belk, 1988, p. 141) O autor acredita que a identificação com as coisas começa quando a criança aprende a diferenciar ela própria do ambiente e de outras pessoas, principalmente daquelas que invejam suas coisas. A vinculação com os objetos decresce com a idade, mas permanece forte durante a vida, enquanto as pessoas procuram expressar-se por intermédio de suas posses e usam bens materiais na busca da felicidade, para lembrar experiências, conquistas e outras pessoas e mesmo para criar uma expectativa de imortalidade. A acumulação de bens recria um sentido de passado, identifica o indivíduo e sua origem e, possivelmente, mostra seu destino (p. 160).

O *self* se expande pelo controle, domínio, criação e conhecimento de um objeto e pelo envolvimento devido à proximidade habitual com relação a ele e opera no nível individual e no coletivo, envolvendo família, grupo, cultura e a identidade nacional (p. 160).

Para Belk (1988), a ampla base empírica e teórica revela a importância da noção de *self* expandido como conceito central na explicação de uma variedade de comportamentos humanos (p. 160)

Jung (1985) aborda a identidade psíquica, afirmando que tudo “o que me pertence traz a marca do ‘meu’, [...] traz a marca de uma identificação sutil com o meu eu” (p. 54). É uma identidade irracional e inconsciente, que provém do significado simbólico que envolve todas as coisas (p. 55). A simbolização decorre do fato de que cada pessoa tem conteúdos inconscientes, da mesma forma que cada objeto tem seu aspecto desconhecido. E “onde há dois desconhecidos, é impossível distinguí-los um do outro” (p. 55). É nesse espaço indiferenciado que está enraizada a ligação do homem com os seus objetos, porque o “desconhecido no homem e o desconhecido no objeto se confundem” (p. 55) Dele “surge a identidade psíquica” (p. 55)

Essa fusão está na base de conflitos e agressões. Jung (1985) afirma que “outra pessoa não pode tocar no que é ‘meu’ e menos ainda usá-lo [...] e nos sentimos ofendidos, quando alguém revela pouca estima pelas ‘nossas’ coisas” (p. 55). Pelo mecanismo da projeção os “conteúdos inconscientes [...] permanecem projetados em tudo que é ‘nosso’, não somente em coisas sem vida como também em animais e pessoas” (p. 55). Os “objetos de ‘minha’ propriedade [como] portadores de projeções [...] se tornam mais importantes e desempenham funções que ultrapassam os limites daquilo que são em si mesmos” (p. 55) A psique se estende além dos limites da consciência.

Segundo o autor, da identidade psíquica emerge que o homem é *sempre o que já foi, como o que está para ser*. A consciência não contém a totalidade do homem, que é constituída pelos conteúdos conscientes e pelo inconsciente, cuja extensão é ignorada e cujos limites não se sabe até onde vão. A personalidade, como potencial, é transcendente; como “inconsciente, não se diferencia dos conteúdos das projeções e se identifica com uma parte considerável dos elementos que a cercam” (p. 58)

Weil e Tompakow (1983), analisando as fronteiras invisíveis do corpo (p. 220) sugerem que o “nosso corpo inclui o exterior” (p. 221), de tal forma que o “território faz parte do eu” (p. 222) e compreende o espaço pessoal e social, regulado pela

proxêmica de Hall (1966). Os territórios se estabelecem na interação social e podem ser íntimos; pessoais, neutros; sociais ou públicos, definidos segundo a natureza da interação das pessoas (Weil e Tompakow, 1983)

O indivíduo está ligado à organização por laços materiais e morais, por vantagens econômicas e satisfações ideológicas e também por conexões psicológicas. (Pages *et al*, 1993). Sugerem os autores que a estrutura inconsciente dos impulsos e mecanismos de defesa é modelada pela organização, ao mesmo tempo que nela se enxerta e induz o indivíduo a reproduzi-la, não somente ancorado em motivos racionais, mas também por razões muito profundas, enraizadas no inconsciente. O poder da organização reside na capacidade de influenciar o inconsciente, estabelecendo íntima conexão relacional, quase indissolúvel (p. 144). Nesse nível, o indivíduo “acredita que a organização faz parte dele” (p. 158); aceita uma “dominação que será cada vez mais forte na medida em que [ocorre] a dissolução da instância crítica” (p. 158). O processo de dominação se realiza devido à existência de regras que, obedecidas, garantem ao indivíduo segurança e poder. Fornecendo um sistema de crenças, um ideal de vida, concretizado por regras e procedimentos, a organização responde a uma necessidade profundamente enraizada no inconsciente do indivíduo (p. 158).

Em estudo empírico, pesquisando a relação gerente-organização, Gaspar e Melo (1995) ampliam os múltiplos significados desses laços: materiais/econômicos, como mananciais de recompensas e estabilidade; afetivos, como as relações interpessoais; profissionais, contidos na identificação com a tarefa/profissão; ideológicos, sob forma de princípios, políticas, diretrizes, valores e crenças repassados pela organização; e psicológicos, traduzidos na identificação do indivíduo com a organização (p. 133-137).

Para explicar a vinculação do indivíduo com a organização Pages *et al* (1993) recorrem à psicanálise “Pela projeção sobre o objeto, de partes de si, de seus impulsos e de seus medos reprimidos, o indivíduo se torna parte do objeto, que vai então expressar, em seu lugar, seus medos e seus desejos e lhe permitir vivê-los inconscientemente sem os assumir” (p. 146). No sentido inverso, “o objeto assim investido pelo inconsciente do indivíduo é introjetado, ele toma o lugar das emoções reprimidas no inconsciente do sujeito, tornando-se parte dele” (p. 146). Segundo os

autores, “o resultado desse duplo processo é a identificação” (p. 146) Dessa forma é produzida “uma colagem entre o inconsciente individual e o objeto, que se tornam indissociáveis, sem que o indivíduo tenha consciência do processo que conduz à identificação” (p. 146)

#### 2.2.4 Desterritorialização

No entendimento de Pages *et al* (1993), a desterritorialização é o “conjunto dos mecanismos que consistem em separar o indivíduo de suas origens sociais e culturais, em destituí-lo de sua história pessoal, para reescrevê-la no código da organização, em desenraizá-lo de sua terra originária para enraizá-lo no solo [da organização], em apagar suas referências originais para substituí-las por outras mais conformes aos interesses da empresa” (p. 119). Também separa o indivíduo de suas raízes sociais e culturais, a fim de torná-lo receptivo à ideologia da organização (p. 99).

Os autores revelam o uso manipulativo do processo de desterritorialização-reterritorialização pelas organizações. No processo de manipulação o indivíduo pode ser afastado da territorialidade primária e ser compelido a se reterritorializar na organização, como referencial de identidade e reconhecimento (p. 120).

Nesse sentido, uma empresa transnacional, analisada por Pages *et al* (1993), aplica diversos mecanismos, entre eles a prática de estágios, que “acelera a desterritorialização em relação ao seu país de origem, sua língua, seus costumes, para permitir uma reterritorialização na empresa” (p. 121). O processo de desterritorialização também pode atingir a família, relegada a segundo plano, quando a opção é “viver para a empresa” (p. 122). A “mobilidade perpétua” (p. 122) e a imposição da linguagem organizacional (p. 123) são outros meios com os quais a empresa “produz um homem novo, desterritorializado, eficaz e dócil” (p. 124).

Para a eficácia do processo de desterritorialização-reterritorialização as “políticas de recursos humanos são mecanismos essenciais que permitem evitar qualquer apropriação por uma parte da organização” (p. 124).

A mobilidade perpétua permite evitar a apropriação do poder, já que as mudanças frequentes inibem a cristalização de interesses pessoais ou coletivos, nocivos aos objetivos da organização. O processo coloca os indivíduos em movimento e, enquanto os priva de enraizamento, reforça o poder central. A dominação do espaço dos lugares é exercida pelos que têm poder de organizar. É na capacidade de proceder à mudança de atribuição que está a essência do poder (p. 125). A manipulação constante de equipes de trabalho, de seus territórios ou funções impede a constituição de grupos estáveis, capazes de impor exigências e reivindicações coletivas (p. 125). A mobilidade perpétua também anula o entrenchamento profissional, evitando que os indivíduos retenham conhecimento estratégico vital à organização, tornando a competência não personalizada, mas fragmentada num conjunto abstrato (p. 126)

O incentivo à competição interna é outra prática ideológica que se embasa na valorização do sucesso individual que, na verdade, favorece o isolamento dos indivíduos (p. 127). A obrigação de vencer canaliza energias para a carreira, como elemento central da relação indivíduo-organização. O temor do fracasso transforma energia individual em força de trabalho e resignação. O desejo de vencer e fazer carreira impulsiona o indivíduo a trabalhar sempre mais e melhor. Fazer carreira tem efeitos de poder e prende os atores num círculo vicioso irrenunciável (p. 133).

Vencer é o modo de receber reconhecimento, o que exige alcançar objetivos, acatar regras e reproduzir o discurso ideológico (p. 134), de tal forma que o indivíduo reproduz nele o modelo da organização (p. 135). Para ser reconhecido é preciso vencer (p. 135) e ser produtivo (p. 136).

A análise de Pagés *et al* (1993) enfatiza os aspectos negativos da desterritorialização. Outros autores como Raffestin (1993) e Haesbaert (1997) discutem o conceito de território vinculado a um processo contínuo de territorialização, desterritorialização e reterritorialização.

A territorialização é o processo da ligação afetiva primária do indivíduo com os seus espaços territoriais. A desterritorialização compreende os mecanismos que o separam das suas raízes sociais e culturais (Pagés *et al*, 1993), enquanto o terceiro elemento, a reterritorialização, vem a ser a criação de novos vínculos em substituição aos símbolos primários do solo original.

Em termos organizacionais, a mudança pode ser vista como processo de *desreterritorialização* (Raffestin, 1993; Haesbaert, 1997), onde os atores são afastados da realidade concreta vigente para serem *reinsertos* num estágio organizacional mais avançado ou, pelo menos, diferente do anterior (Pagés *et al*, 1993). Nesse sentido, a mudança cultural processada pela substituição de valores compartilhados pode ser entendida como processo de *desreterritorialização*. Também a substituição de tecnologias, sistemas, processos, rotinas, estilos de gestão, troca de dirigentes, mudança de endereços ou locais de trabalho e outros eventos podem ser vistos como processo de *desreterritorialização*, já que abandonam os significados de uma realidade e os substituem por outros. Recorrendo a Wilson (1995), a mudança é predominantemente fenômeno de percepção individual (p. 7), que pode ser abordado a partir de aspectos comportamentais, estruturais e culturais. A territorialidade sugere uma colagem (Pagés *et al*, 1993) do indivíduo com os seus espaços físicos e simbólicos (Rodrigues, 1996), sendo que estruturas e culturas podem ser enquadradas na categoria dos últimos. Assim, uma modificação na base territorial simbólica, percebida na estrutura ou na cultura, vai afetar o comportamento do indivíduo, que se movimenta nos limites conceituais do território que imagina dominar.

Segundo Pettigrew, Ferlie e McKee (1992) e Pettigrew (1993), as estruturas, culturas e estratégias são construtos idealizados para proteger os interesses dos indivíduos, ou seja, exercem uma função territorial de preservação de significados.

Se a mudança é essencialmente fenômeno da percepção individual que altera estruturas e culturas (Wilson, 1995), ela carrega um significado territorial que afeta o comportamento dos atores pela presença de oportunidades e pela emergência de conteúdos ameaçadores à sobrevivência dos indivíduos (Simmons, 1998). Enquanto a desterritorialização é a privação do sujeito do seu solo original (Pagés *et al*, 1993), a reterritorialização é a *relição* do indivíduo à estrutura simbólica dos novos territórios, fazendo com que a organização seja novamente a mediadora de significados para as carreiras e conquistas pessoais (Rodrigues, 1997, p. 64).

A *desreterritorialização*, pela proximidade com as mudanças e a importância crítica para o entendimento das atitudes, motivações e resistências subjacentes às transformações organizacionais, é tema que, por si só, emerge como campo fértil e

propício ao aprofundamento das pesquisas teóricas e empíricas no contexto das empresas.

### **2.2.5 A função da territorialidade**

Segundo a perspectiva sociobiológica adotada por Wilson (1981), a suprema função da territorialidade é garantir a perpetuação dos genes humanos

Para Weil e Tompakow (1983) a territorialidade “regula a densidade das espécies de seres vivos, ou seja, a distância entre os seus componentes individuais, para as diversas manifestações da vida em comum” (p. 222).

Simmons (1998) sugere que o “impulso territorial está profundamente enraizado em nossa capacidade de sobrevivência” (p. 22); o homem é territorial, porque o território ajuda a sobreviver; como foi há milhares de anos, continua sendo até hoje. As necessidades primitivas de sobrevivência estão na base da noção de território, mas erroneamente continuam sendo empregados “antigos comportamentos territoriais que não são mais adequados ao [ . ] novo ambiente” (p. 22).

No entendimento de Fischer (1994), as funções da territorialidade são múltiplas. No cotidiano das relações de produção e troca, ela teria o condão de facilitar a organização e a gestão das atividades de indivíduos ou grupos. Da mesma forma, teria condições de otimizar a utilização de mapas cognitivos, associando os tipos de comportamentos esperados a determinado local onde ocorrem. A territorialidade também serviria de fundamento para a formação da identidade pessoal, a partir dos modelos prescritos pela ampla moldura da identidade social. Compartilhar o mesmo território ensejaria aos ocupantes a aquisição de conhecimento, as experiências comuns, o desenvolvimento de uma coesão maior ou menor e o estabelecimento de relações de mútua confiança. Todos esses aspectos demonstram que o “domínio dos espaços e a fixação das pessoas aos lugares são um dos meios que os indivíduos têm à sua disposição para regular as trocas com os outros e organizar suas diversas atividades” (p. 86).

### 2.3 O COMPORTAMENTO TERRITORIAL

A agressividade é a característica do comportamento territorial mais evidente nas situações de conflito e disputa. Nesse sentido, o homem é um animal territorial; a territorialidade afeta o comportamento nas diversas escalas da atividade social (Soja, 1993). A territorialidade pode ser percebida pelas linguagens, pelos signos e códigos (Raffestin, 1993).

Para Weil e Tompakow (1983) o “homem é o único animal tão agressivo que mata deliberadamente os da sua própria espécie” (p. 226), sendo agressivo como espécie (p. 227). Salientam os autores que o “o território não tem limites rígidos” (p. 230). Desrespeitar as fronteiras provoca respostas agressivas de defesa e contra-ataque, porque toda a invasão de território é percebida como ameaça à sobrevivência (p. 230).

Segundo Mesquita (1995) a defesa territorial enraizada na territorialidade humana é marcada por “sentimentos de competição, emulação e posse [que] emergem legitimados por uma ideologia territorial que rompe a solidariedade para com [os] forasteiros, em nome de uma pertença territorial exclusiva [...] perfeitamente legitimadora” (p. 80). A autora também comenta o “uso político do território, que se lastreia em sentimentos, desejos e impulsos de posse, poder ou ainda em padrões culturais estereotipados” (p. 85).

Fischer (1994) postula que o “indivíduo que ocupa um local tende a adotar comportamentos de dominação territorial, isto é, a exercer mais influência nesse local do que em outra parte” (p. 85). Sugere que o território demarca uma zona de influência e controle particular. Enumera exemplos: (1) construir uma casa produz maior desejo de conservá-la; (2) a mesa ocupada num restaurante se tornaria propriedade provisória, vivida como posse real; (3) os lugares ocupados na escola ou no trabalho seriam vivenciados como território próprio. Daí que a ideia de dominação territorial contém simultaneamente uma função de apropriação e identidade (p. 85).

Fromm (1981) reconhece uma “violência reativa” (p. 26) oportuna para a “defesa da vida, da liberdade, da dignidade ou da propriedade” (p. 26).

### 2.3.1 A competição territorial

Estudando ecologia humana, Pierson (1973) sugere uma “competição constante e imperiosa por um lugar ao solo” (p. 111), entre os seres vivos, incluindo o homem. Uma diferença básica é que “nos seres humanos, a competição constante, profunda, crua e mesmo brutal, não se apresenta com a mesma facilidade, devido aos efeitos do costume e da lei” (p. 111), ou seja, da cultura.

A ecologia humana, na concepção do autor, não como parte da sociologia, mas como campo preliminar e introdutório que a fundamenta (p. 111), analisa o processo de competição e as relações dele decorrentes entre indivíduos, grupos e organizações, e como essas relações revelam aspectos concretos como a ocupação do espaço. Em consequência da competição, indivíduos, grupos e organizações ocupam nichos que facilitam a sobrevivência e especializam suas “funções”, melhorando a eficiência competitiva pela própria vida (p. 113).

No campo da ecologia humana ocorre um “processo espontâneo, não intencional, contínuo, que leva os seres humanos a desenvolverem, inconscientemente, uma organização biótica [ecológica] interdependente, e a se distribuírem [...] de uma maneira ordenada, em espaço” (p. 113). Esse é “o processo da competição biótica, inconsciente, constante, e que permeia tudo” (p. 113)

Os indivíduos que convivem na mesma área desenvolvem relações espaciais e territoriais, em que a organização leva à especialização do trabalho, ensejando distribuição ocupacional, amparada numa complexa teia de relações. O autor considera a comunicação e a competição processos de interação social (p. 165), cada indivíduo compete com os demais, em contexto amplo em que todos estão empenhados em constante *luta pela sobrevivência*, acobertada pelo aparato cultural (p. 166).

Nos processos interativos os indivíduos se envolvem em uma competição ecológica – luta pela existência – disputando alimentos e recursos vitais, com reflexos na distribuição espacial, vinculando-os aos lugares em que competem com mais eficiência. A competição ecológica é contínua, livre e sem controle (p. 170).

Outra forma de interação é a econômica, aceita como extensão da luta pela sobrevivência. Existe menor grau de liberdade e o comportamento é regulado por

convenções coletivamente sancionadas (p. 171). A interação ainda acontece no campo político, no qual se desenvolvem códigos de conduta que regulam a competição. Também existe interação da moral. Os indivíduos impõem a si mesmos os controles ausentes nas outras formas de interação (p. 172).

Entende Pierson (1973) que a competição e a comunicação atuam em direções opostas. O processo de competição "está sempre desfazendo grupos e individualizando pessoas, selecionando-as e distribuindo-as territorial e ocupacionalmente, onde possam competir com maior eficiência" (p. 173), enquanto a comunicação tende a integrar as pessoas.

Reforça o autor que o motivo fundamental da ordem ecológica é a autopreservação. A competição livre e ilimitada estimula a satisfação dos interesses particulares e potencia o esforço de sobrevivência. Em contrapartida, o domínio moral se manifesta no desejo de preservação de algo para além da própria vida. A ação política se caracteriza pelo debate, tendo a discussão como elemento estruturador da ordem (p. 174).

O autor destaca quatro tipos fundamentais de interação social, entendida como duas ou mais pessoas em relação de troca. O processo de competição ocorre numa interdependência inconsciente, numa estrutura humana externa aos indivíduos, configurada na distribuição espacial da população. O processo de conflito pressupõe disputas por *status* ou posições no grupo, e envolve papéis sociais, sempre em competição com os que são considerados superiores. O autor situa o conflito no nível do consciente - a competição seria sempre inconsciente - provocando tensão crescente. Enquanto não resolvidos, os indivíduos vigiam uns aos outros como competidores e projetam reciprocamente antipatias, críticas emotivas e retaliações (p. 188).

A acomodação é o processo "pelo qual o indivíduo [...] se ajusta a uma situação de conflito sem acontecer importante mudança no modo por que se julga essa situação" (p. 189). É uma adaptação externa e não constitui mudança interior. Amortece o conflito, mas não o resolve.

O processo de assimilação produz no indivíduo uma modificação interior, na medida em que ele aceita os objetivos, atitudes e sentimentos comuns do grupo. Começa com a aceitação dos símbolos do grupo que são internalizados e removem

traços característicos anteriores. Se expressa pela imitação não intencional da conduta dos outros (p. 190). Finaliza os conflitos

Em síntese, para Pierson (1973) a competição é a luta inconsciente pela realidade concreta da vida e das coisas, que afeta a ordem econômica, o trabalho e a distribuição dos espaços físicos e simbólicos

Em estudos sobre a competição nas organizações, Mesquita (1998a) sugere que “a competitividade é um jogo, [e que] supõe que haja parceiros ou adversários também dispostos a vencer” (p. 1), o que se aplica ao “jogo de mercado” (p. 1) em confronto que opõe empresas e ao “jogo interno que responde pela cultura e pelo clima nas organizações” (p. 1). Segundo a autora, competir significa entrar em jogo *para* sair vencedor (p. 1); mesmo havendo o concurso do acaso e de adversários preparados, a lógica subjacente enfatiza que “só o indivíduo ou a organização respondem pela própria vitória” (p. 2), suprimindo as variáveis intervenientes contextuais externas e internas.

O mesmo estudo insinua que algumas pessoas seriam mais competitivas que outras, o que estaria autorizando uma abordagem da competitividade como traço da personalidade (Kamii e DeVries, 1991; Mesquita, 1998a), embora a ressalva quanto à competição em jogos infantis, onde as crianças estariam competindo pelo valor intrínseco e imediato de um brinquedo, pela atenção de um adulto ou pelo prazer de executar uma tarefa (p. 3).

Pesquisas conduzidas por Mesquita (1998a) destacam que “um aspecto responsável pela competição interna das organizações [investigadas] residia justamente na conquista da atenção do chefe”(p. 3). Para a autora, essa “busca da atenção de alguém, considerado importante, parece potencializar comportamentos competitivos tanto entre crianças quanto entre adultos” (p. 3). Se em jogos recreativos não existe recompensa material, lembra a autora que as “*compensações simbólicas* existem na forma de reconhecimento por parte dos parceiros, dos juízes (sejam eles o professor na escola ou o chefe na empresa) ou pelo aplauso dos espectadores (sejam eles os colegas ou os demais funcionários)” (p. 3)

Mesquita (1998a) chama a atenção para uma particularidade intrínseca da “competição: a diferença entre comparar desempenho e competir” (p. 3) e esclarece a questão apoiada em Kamii e DeVries (1991), para quem a “primeira é uma

condição necessária, mas não suficiente para a segunda. A competição é uma comparação mais alguma coisa, [que é] tentar exceder ou superar os outros” (p. 272) As autoras concordam que quando os adultos reforçam o sentimento de superioridade da criança com recompensas materializadas em prêmios, incentivos, elogios e na valorização da vitória em si, acabam por coroar o vencedor com um sentimento de superioridade e por incutir no perdedor um sentimento de falha. Depois, “quando os adultos lidam de maneira errada e destrutiva com a competição, ela se torna altamente indesejável” (Kamii e DeVries, 1991, p. 272), mercê dos efeitos deteriorantes na constituição do clima organizacional (Mesquita, 1998a).

Segundo Kamii e DeVries (1991), a competição sócio-econômica se diferencia dos jogos esportivos em aspectos que foram pesquisados por Mesquita (1998a), como: (1) o objetivo do ganho material. As entrevistas da autora destacam que “mais de uma vez a competição nas empresas apareceu como meio de obter a atenção do chefe” (p 4), não necessariamente vinculada a ganho material; (2) os competidores tentam eliminar-se permanentemente, fato que seria de ocorrência frequente no meio empresarial, com a ressalva de que ocorrem alianças entre competidores ou a criação de nichos especializados.

Numa abordagem sociobiológica os acordos entre concorrentes seriam prescritos pela dinâmica intrínseca do altruísmo recíproco (Dawkins, 1979; Wilson, 1981; Ruse, 1983, Silva, 1993; Nóbrega, 1998; Simmons, 1998), cuja finalidade última seria a de garantir a sobrevivência, já que conteria em si uma expectativa de ganho individual, somente possível pela ação coletiva. A criação de nicho seria percebida por Pierson (1973) como especialização do trabalho decorrente da distribuição ocupacional

Importante contribuição de Mesquita (1998a) aborda os jogos nos territórios organizacionais, cuja objetividade racional encarna a face ostentada, que pode ocultar uma competição velada, bem diversa daquela que poderia ser vista como a agressividade posta a serviço da empresa (p. 4).

A face visível e exteriorizada, com as suas expressões positivas e suas posições politicamente corretas, pode esconder a rudeza dos bastidores da competição, atualizada em tempos de globalização pela busca frenética de ascensão profissional ou pela desesperada preservação do emprego (p. 4).

A autora comenta os efeitos dos jogos territoriais também abordados por Fischer (1994), lembrando que a competição velada atua especialmente no processo de socialização de novatos. Quando estes ingressam na empresa, a competição velada se instaura, nutrida “pelos sentimentos de ameaça, de medo de perder algo de quem já está na organização” (p. 8). Para quem chega, as regras do jogo não estariam muito claras, gerando tensões com prováveis efeitos estressantes. Dentre as estratégias competitivas utilizadas pelos mais antigos se incluem a resistência ao neófito; a sonegação de orientações adequadas (p. 8); minar a auto-estima do recém-chegado e o incitamento à competição predatória (p. 9) A autora entende que a competição nos níveis superiores pode gerar efeitos que “repercutam em toda a organização, solapando a existência de regras socialmente construídas ..” (p. 9). Nas instâncias mais altas, o repertório de truques territoriais prescrevem: atribuir tarefas burras, mecânicas ou repetitivas; não incluir o novato em visitas a clientes importantes ou excluí-lo de palestras ou novas oportunidades de negócio; enviar mensagens contraditórias, não ouvir o novato ou isolá-lo. Várias dessas manobras contêm os elementos que caracterizam os jogos territoriais introduzidos por Simmons (1998), como o jogo do isolamento, que também ignora e isola o competidor, lembrando que todos são aplicados com o mesmo propósito de minar a estabilidade psicológica do concorrente.

As conclusões do trabalho de Mesquita (1998a) evidenciam que a competição territorial gera clima de insegurança, que dificulta a tarefa de dividir o mesmo espaço, especialmente nos ambientes organizacionais afetados pela globalização ou que tenham sofrido processos de fusão ou privatização, e que funcionam como estuário que opõe pessoas de várias procedências (p. 10).

### **2.3.2 A ocupação territorial**

A ocupação consiste em se apoderar de um território material ou simbólico, estabelecendo vínculo de primazia excludente. É tornado *próprio* pela incorporação e posse.

Fischer (1994) sugere que a apropriação constitui fenômeno muito complexo, sempre presente no estudo da interação do indivíduo com os múltiplos ambientes.

Para o autor, a noção de apropriação é o “ato de tomar algo para si ou o ato de tomar qualquer coisa própria para seu uso” (p. 88). Em outras palavras, equivale a “se dar a propriedade de alguma coisa, mesmo que ela não nos pertença legitimamente” (p. 89). Em perspectiva psicológica, é o “mecanismo que engloba as formas e tipos de atividades que permitem uma apreensão ou uma tomada de posse do espaço” (p. 89). E se configura como uma “dominação física e psicológica sobre um determinado território” (p. 89).

Os traços mais eloqüentes da apropriação seriam “a marca e a construção de um espaço pessoal” (p. 89). A demarcação aparece como processo que impregna o espaço com uma qualidade particular. Os marcadores seriam conjuntos de objetos, de certo modo identificados com o “eu”, que constituem indícios de apropriação. Os sistemas de apropriação também seriam formas de intervenção, segundo as quais “os indivíduos definem a construção e a salvaguarda de um espaço pessoal” (p. 89). Os mecanismos de apropriação evidenciam tratar-se de processo interativo baseado no pressuposto de que a relação com o espaço jamais é neutra, porque o “indivíduo ou o grupo detém recursos pessoais e sociais, capazes de ‘recarregar’ o ambiente com sinais e valores culturais que não lhe pertenciam” (p. 89). Além disso, a apropriação surgiria como orientação de comportamento produtor inúmeras formas de autonomia. Seria um “processo de autopráxis” (p. 89) no qual o “indivíduo é capaz de recriar permanentemente uma perseverança de si mesmo em relação às diversas configurações fragmentadas do espaço” (p. 89). Alinhado a essa perspectiva, o autor percebe que a “apropriação é um processo criativo de identidade que favorece a reunificação de si nos conjuntos sociais que têm a tendência a dispersá-la” (p. 89).

Segundo Simmons (1998), a ocupação equivale a “manter a presença física no território, ou tomar a posse visível da extensão da terra” (p. 61). Em termos materiais, realiza-se com base no princípio físico de que dois “corpos não podem ocupar o mesmo lugar no espaço ao mesmo tempo” (p. 61). Em termos psicológicos significa que os indivíduos “não podem manter ao mesmo tempo duas percepções mutuamente excludentes de propriedade” (p. 61). O primeiro a se apoderar do

território ou o que for o mais visível, cria a percepção definitiva de propriedade. Essa noção é coerente com Dawkins (1979), para quem a ocupação e a defesa territorial se originam da “assimetria no tempo de chegada, a qual [define] a relação entre dois indivíduos e uma porção do terreno” (p. 105)

Resumindo conceitos dos diversos autores, a ocupação pode ser vista como o ato de estabelecer um vínculo de primazia excludente em relação a determinado ponto da distribuição espacial do *locus* ou plano ideal, em detrimento de atores ou fenômenos concorrentes, que ambicionam o mesmo território ou espaço vital. É visível em todas as formas e atos de identificação, vinculação, apropriação, presença física, posse visível, material, simbólica ou psicológica dos territórios ou espaços vitais em disputa, praticados pelos gerentes. São colocações das marcas do *meu*

### **2.3.3 Os jogos territoriais**

No mundo de hoje não existe espaço cultural para batalhas campais, onde a disputa territorial primitiva possa realizar-se. Contudo as pessoas continuam competindo por territórios materiais ou simbólicos, que representam o espaço vital atualizado na luta pela sobrevivência.

A competição se tornou sutil e a ocupação se concretiza nos jogos territoriais que emergem dos conflitos velados que marcam as inevitáveis relações do cotidiano. A mente de sobrevivência atua inserida na dinâmica estrutural e normativa da cultura organizacional.

A territorialidade compele à competição excludente, opondo atores que praticam os jogos territoriais (Simmons, 1998), contidos nas intrigas que provocam desvios no fluxo de atividades (Morgan, 1996). Jogos pressupõem regras, adversários, parceiros, premiação estimulante (Miloni, 1990), estratégias competitivas e vontade de vencer (Mesquita, 1998a). Segundo Nóbrega (1998), o jogo e a estratégia têm origem genética. Os “jogos que jogamos hoje têm origem nos mesmos jogos que nossos genes aprenderam a jogar para sobreviver ao longo do tempo. São jogos do gene” (p. 39).

Segundo Simmons (1998), para *visualizar e alocar os jogos num campo de batalha*, a mente constrói *mapas mentais* que dispõem os jogadores, rotulam e diferenciam aliados e inimigos e situam as fronteiras territoriais. A mente de sobrevivência aproveita os conflitos do cotidiano, as interações e os relacionamentos significativos para mapear amigos e inimigos. Para Mesquita (1998b), a dúvida milenar do homem que indaga. “Onde me situo? Qual é o nosso lugar no mundo?” (p. 65), reflete essa necessidade vital de mapear a realidade.

Pinker (1999) sugere que mesmo uma pessoa brilhante “sempre desenha um gráfico” (p. 9) para falar de variáveis abstratas. Isso acontece porque os humanos sendo “animais visuais” (p. 9) precisam do auxílio do *computador ocular* para materializar conclusões no campo abstrato. A mente *pensa por imagens*.

Os mapas podem oferecer visão abrangente ou serem estreitamente focalizados, o que influencia a forma de percepção dos inimigos e das ameaças que eles real ou potencialmente representam. Nos mapas abrangentes o risco aparece mais distante e difuso, mediado pela distância e pelo tempo necessário para aproximação, o que permite ao indivíduo pensar antes e agir depois. Nos mapas estreitos, a ameaça à sobrevivência é próxima e iminente, e ativa instantaneamente as reações territoriais de defesa. O indivíduo age sem pensar e ataca o inimigo com os padrões de resposta articulados pela mente de sobrevivência (Simmons, 1998).

É comum que nas organizações os conflitos territoriais evoluam a ponto de deteriorar os relacionamentos, tornando inevitável a competição nociva pela ocupação dos espaços. A mente de sobrevivência transforma a organização em campo de batalha (p. 39). As pessoas reagem à ruptura dirigidas por impulsos emocionais e tentam encontrar ou construir um lugar seguro entre os escombros; todos fazem alguma coisa para ocupar um território de sobrevivência (p. 40).

“A maioria dos jogos territoriais ocorrem às escondidas” (p. 40), porque se processam no inconsciente dos atores. O inconsciente é o mediador universal entre os indivíduos (Jung, 1985) que, flagrados em disputas territoriais, negam o fato e sempre encontram uma justificação *racional* para o comportamento. Em psicologia isso equivale à ativação dos mecanismos de defesa ou legitimação de escolhas. Raramente as pessoas adotam comportamento precedido de reflexão; mesmo pessoas inteligentes são emocionalmente arrastadas pelo fluxo intrínseco dos jogos

territoriais Todos, sem exceção, simplesmente agem Na falta de explicação racional, acionam os mecanismos de defesa. Reconhecer os jogos territoriais seria o equivalente reconhecimento do próprio comportamento territorial (Simmons, 1998, p. 41)

Segundo a autora, o comportamento irracional ou territorial pode ser perfeitamente entendido pelo observador não-participante A pista é compreender a estrutura dinâmica do mapa utilizado pelos atores e desvendar o significado das questões de sobrevivência que emergem desse mapa específico (p 41). Uma das chaves para a apreensão dos significados é o impulso emocional subjacente aos movimentos reflexos das ações sem escolha consciente No entendimento dos especialistas, o sistema límbico seria o manancial das emoções humanas.

Numa breve explanação, o sistema límbico é o arquivo de aprendizado e memória dedicado ao registro do passado e à prevenção de eventos futuros que contenham ameaças e ofereçam oportunidades de sobrevivência. O sistema de arquivos é complexo, tudo o que possa representar ameaça real ou potencial é reconhecido imediatamente. Quando a situação envolve questões de sobrevivência, a energia é drenada em forma de emoção, ativando o repertório de ações programadas. Ante o perigo, o sistema límbico ignora a mente racional e deflagra a ação reativa imediata e adequada (p. 42).

Sendo todo o processo inconsciente, as pessoas participam dos jogos territoriais sem perceber Iniciado o conflito, a mente de sobrevivência considera a batalha real. Indivíduos com a sobrevivência psicológica completamente articulada com territórios intangíveis como informações, relacionamentos e autoridade, potencializam os jogos territoriais. Neles a mente de sobrevivência domina por inteiro o repertório de comportamentos (p. 42).

Segundo Simmons (1998) , as emoções foram projetadas pela evolução para se antecipar e assumir o controle, quando fosse necessário procurar ou proteger a sobrevivência. Diante de ameaças ou oportunidades de sobrevivência, descargas de substâncias químicas faziam o corpo reagir. Mesmo depois do desenvolvimento do neocórtex cerebral, a mente emocional continua se antecipando e atuando em questões de sobrevivência. As emoções ajudam a sobreviver (p. 43).

Na abordagem pela perspectiva dos impulsos territoriais, o comportamento é dirigido por três emoções básicas: medo, raiva e desejo

O medo é a emoção nuclear subjacente aos jogos territoriais. Tem importância tão crítica para a sobrevivência, que desenvolveu um mecanismo especial no funcionamento do cérebro. As pessoas normalmente reagem mais em excesso do que de forma insuficiente. O medo centraliza o foco e potencia a reatividade cerebral. Provoca alterações físicas, aumentando os batimentos cardíacos e a pressão sanguínea; distribui instruções ao corpo; torna a respiração mais lenta; enrijece músculos. Induz ao alerta *desconfiado*. O medo aguça a mente para detectar ameaças, incluídas as irreais. O medo também é subsidiário de outros sentimentos: apreensão, suspeita, preocupação, ansiedade, cautela. O comportamento organizacional, afetado por qualquer uma dessas manifestações de medo, certamente provoca o surgimento de jogos territoriais, como a retenção de informações (p. 44)

A raiva também induz a prática de jogos territoriais. Funciona como resposta emocional, desencadeada quando a pessoa não consegue o que quer ou julga precisar. Geralmente se apresenta mediante disfarces de frustração, ressentimento, exasperação, aborrecimento, indignação, ultraje e ódio. São manifestações sutis, mas percebidas pelos outros, mesmo que atuem apenas no nível do inconsciente. A raiva também provoca alterações físicas como distorção dos músculos faciais; contração das cordas vocais; aumento de batimentos cardíacos. Abastece o corpo com adrenalina suficiente para lutar e ganhar. Provoca o alerta *enfurecido*.

Enquanto o medo detecta ameaças, a raiva aparentemente procura fraquezas adversárias para atacar, e pode deflagrar uma agressão insensata. O sujeito atacado reage da mesma forma: atrito sem importância pode transformar-se em conflito territorial com severas conseqüências (p. 45).

O desejo deflagra comportamentos para adquirir e proteger qualquer coisa percebida como valiosa ou necessária para a sobrevivência do ator. Envolve a vontade de ter, de controlar, a fome, a atração sexual e é proveniente do circuito biológico ligado à sobrevivência. Embora não existam evidências físicas externas associadas ao desejo, parece que ele debilita a capacidade de julgamento, especialmente em assuntos pouco claros. O desejo ativa o impulso para aquisição

de território; pode afetar a percepção da realidade externa, quando a pessoa estiver fortemente atraída pelo objeto de desejo. A intensa atração leva as pessoas a ver e ouvir somente o que desejam ver e ouvir. O desejo de conquistar territórios valiosos induz o desenho de mapas simbólicos, que *endeusam* os autores e retratam os outros como *demônios*, numa forma indulgente de justificar os jogos territoriais.

Colegas de trabalho que se envolvem em jogos territoriais se tornam presas de impulsos emocionais, em detrimento da lógica mental. Paradoxalmente todos oferecem explicações *racionais* para o comportamento. Os impulsos emocionais inconseqüentes dos jogos territoriais estão na raiz dos comportamentos não cooperativos, que prejudicam o fluxo de atividades das organizações (Simmons, 1998; Morgan, 1996)

Recomenda Simmons (1998), que “incorporar uma compreensão das emoções e da inteligência emocional nos [...] projetos e processos organizacionais requer um foro aberto” (p. 46). Empresas que negligenciam a natureza emocional do relacionamento entre as pessoas podem ter conflitos velados, com o que deterioram o ambiente de trabalho e a capacidade produtiva. O “reconhecimento e a discussão aberta sobre o medo, a raiva, o desejo e os padrões irracionais que eles geram implica o aprendizado das regras e dos padrões da emoção” (p. 46).

Os jogos territoriais e suas táticas se concentram em se apropriar de territórios valiosos, mesmo os imateriais ou simbólicos.

A competição saudável se deteriora, quando se torna territorial e permite que impulsos emocionais tracionem o comportamento para além do bem comum dos atores e da organização.

Jogos pressupõem regras, adversários, parceiros, premiação estimulante (Miloni, 1990), estratégia competitiva e vontade de vencer (Mesquita, 1998). Simmons (1998), define o *jogo territorial* como “padrão de comportamento, movido pela necessidade de obter ou de proteger território valioso que: 1 normalmente não é óbvio para o jogador; 2. não é essencialmente do maior interesse da empresa nem do jogador; 3. causa ressentimentos e estimula o mesmo comportamento nos outros” (p. 47).

É comum indivíduos envolvidos em jogos territoriais pensarem que sabem exatamente o que estão fazendo, mas, com certeza, ignoram a extensão do próprio

comportamento. Normalmente atribuem aos outros o início do jogo; alegam que foram encurralados e forçados a reagir e que estão fazendo o seu trabalho da melhor maneira possível. Os comportamentos contraproducentes são sustentados pela falta de percepção da realidade e da natureza do jogo territorial. Todos percebem o jogo dos outros, mas ninguém se conscientiza da sua própria participação. As pessoas não sabem o que estão fazendo, porque as disputas ocorrem em campos situados abaixo da linha do consciente (p. 47).

Aos defensores territoriais ocorre a nítida impressão de que estão agindo racionalmente e no estrito interesse ditado pelos objetivos organizacionais. Por isso a territorialidade é difícil de perceber (p. 48). As pessoas a rejeitam, quando envolvidas, embora a reconheçam nos outros. Além da tendência natural de negar a própria participação nos conflitos, o fato de que os territórios mais valiosos são imateriais ou simbólicos torna difícil detectar os jogos. A territorialidade é de laborioso entendimento, porque é invisível.

Os jogos têm o condão de se tornarem habituais, deflagrando mecanismos de autopetuação. Estão profundamente enraizados, porque são ativados por primitivos impulsos emocionais de sobrevivência (p. 48).

Para algumas pessoas é divertido participar de jogos territoriais e elas acabam tornando-se *especialistas* nesse tipo de comportamento no seio das organizações, fazendo com que outros respondam da mesma forma. O fato de ser divertido torna-o mais difícil de controlar. No entendimento da autora, sempre que um “comportamento é culturalmente reforçado, enraizado em instintos de sobrevivência, gerado emocionalmente e *divertido* de levar adiante, é difícil modificá-lo” (p. 49). Simmons (1998) coletou uma série de jogos territoriais, que são analisados a seguir

### **2.3.3.1 O jogo da ocupação**

Para Simmons (1998), a estratégia territorial mais utilizada pelos indivíduos é o jogo da **ocupação** que consiste em “manter a presença física no território ou tomar a posse visível da extensão da terra” (p. 61). No plano material, a ocupação se torna concreta com base no elementar princípio da física: dois “corpos não podem ocupar o mesmo lugar no espaço ao mesmo tempo” (p. 61).

Em termos imateriais, significa que os indivíduos “não podem manter ao mesmo tempo duas percepções mutuamente excludentes de propriedade” (p. 61). O primeiro a ocupar o território, ou o que for mais visível, cria a percepção fundamental de propriedade. A ocupação acontece com a “assimetria no tempo de chegada” (Dawkins, 1979, p. 105)

Nas organizações, os indivíduos se apropriam de idéias, projetos, produtos, departamentos, processos, metodologias e se beneficiam do *status* e direitos dessa propriedade (p. 61). São territórios organizacionais simbólicos.

A ocupação de território físico é visível, enquanto o imaterial é *possuído* de forma velada e sutil. É fundamental demarcar os limites territoriais. Território visivelmente demarcado é mais fácil de proteger. Controlar caminhos e vias de acesso dentro ou fora das fronteiras garante o domínio territorial. Nos territórios simbólicos, significa controlar o acesso a informações valiosas; monopolizar os relacionamentos com pessoas de prestígio; e ter autoridade para influir nas decisões estratégicas (p. 62)

Ocupar territórios ou espaços significa controlar o acesso a recursos valiosos ou a lugares, chegando até eles antes dos outros (p. 62).

### **Delimitar o território**

É fácil localizar o jogo da ocupação nas organizações quando os indivíduos competem por territórios físicos. As demarcações auxiliam a defesa dos territórios. A ocupação geralmente é estimulada pelo prazer de ter mais a ser defendido do que os outros (p. 63). A ocupação significa “demarcar a posse da propriedade valiosa,

chegando lá em primeiro lugar e permanecendo ali de modo que se evite que outros ocupem o mesmo lugar” (p. 63). Ocupar é reivindicar algo.

Cães e lobos urinam nos limites territoriais. Os seres humanos usam marcadores simbólicos para delimitar o território e especialmente objetivos pessoais (Rodrigues, 1996) O território imaterial é sinaliza-se com marcas intangíveis, culturalmente aceitas e que existem na mente das pessoas. Para tornar visíveis “os limites de ocupação são necessários marcadores mentais” (Simmons, 1998, p. 63). Nome de projetos, provocar reiteradamente assuntos específicos, falar como *autor* de certas iniciativas; conversas particulares intencionalmente provocadas, eis outras tantas formas sutis de demarcar fronteiras e territórios. Fronteiras ajudam a estabelecer papéis e atribuir responsabilidades, mas em organizações infestadas por jogos territoriais as marcas de ocupação podem dificultar a adequada distribuição e o aproveitamento racional de recursos (p. 63).

### **Recursos e trincheiras**

No caso de recursos compartilhados por vários departamentos, os ambientes físicos como salas de reuniões podem sofrer ocupação territorial por aqueles que se apropriam por movimentos de precedência. O controle de acesso se transforma em jogo de ocupação quando a apropriação excludente torna o uso privativo, deixando recursos subutilizados

*Entrincheirar* salas, funcionários, informações, valores financeiros e bens materiais equivale a distribuir recursos com base nas habilidades territoriais de indivíduos, em detrimento da otimização dos processos organizacionais. O jogo da ocupação permite que alguns armazenem recursos, enquanto outros ficam desprovidos deles. É escassez provocada pelo jogo territorial, ainda que no total os mesmos recursos racionalmente alocados fossem suficientes para as necessidades da organização (p. 64). Muitos recursos disponíveis se tornam inoperantes ou subutilizados, porque foram *entesourados* nas reservas territoriais dos atores, especialmente dos gerentes. A ocupação impede a fluência, circulação e a redistribuição dos recursos. As pessoas os armazenam inconscientemente, num

reflexo automático de agarrar o que está sendo levado embora. Os jogadores parecem reagir ao impulso deflagrado pela idéia de futuras necessidades. O *precisar amanhã* ativa comportamentos territoriais, mesmo quando não existem sinais objetivos dessa possibilidade (p. 65).

Novos projetos e processos podem ser sabotados por gerentes que costumam entesourar recursos. O jogo da ocupação geralmente vem à tona quando a alocação de recursos depende de programas de rearticulação organizacional. Gerentes que sofreram processos traumáticos de reengenharia, procuram preservar as reservas territoriais conservando estruturas, cargos e recursos, pela ocupação, mesmo que o setor deles prescindia, impedindo que outros os utilizem racionalmente (p. 65).

“O irracional sabota o racional”, comenta Simmons (1998, p. 65). Muitas organizações negligenciam o potencial nocivo dos jogos territoriais que debilitam esforços de mudança. O jogo da ocupação frustra diretrizes, estratégias, estruturas e fluxos de trabalho reprogramados, impondo limites de propriedade ainda mais intensos. Jogadores territoriais experientes ignoram e neutralizam projetos de reorganização, utilizando a ocupação para intensificar o controle sobre recursos valiosos (p. 65).

## **Guardiães**

Indivíduos que ocupam postos de autoridade formal são jogadores hábeis em demarcar fronteiras e cavar trincheiras nos territórios. Os que insistem em controlar informações valiosas constituem gargalos para os processos vitais e podem impedir o fluxo normal das atividades organizacionais. O jogo da ocupação é tanto mais poderoso quanto maior o for o poder de controle do acesso às informações, com potenciais danos a todos os sistemas, mesmo os mais bem planejados (p. 66).

Usualmente funcionários administrativos, no papel de jogadores territoriais, usam a ocupação para acumular poder, porque todas as informações valiosas podem ser retidas: relatórios, documentos, conhecimento técnico, recados e

correspondências são passíveis de manipulação, mesmo pelos atores teoricamente menos poderosos

Jogos territoriais retaliativos são potencialmente nocivos à dinâmica dos processos organizacionais (p 67)

### **Precedência na tomada de decisões**

Vencer o jogo da ocupação pode depender de agilidade e velocidade. À medida que as decisões são libertadas dos limites da autoridade formal do cargo, o acesso informal à autoridade para tomada de decisões abre o caminho para as disputas territoriais. Jogadores territoriais, competindo pela autoridade de tomar decisões, sabem que a precedência na apropriação é o melhor método (p. 68). A capacidade de tomar decisões é extremamente sensível à estratégia da ocupação. “A ocupação da autoridade de tomar decisão significa sentar-se na cadeira de tomada de decisão antes que qualquer outra pessoa o faça ou possa fazê-lo” (Simmons, 1998, p 68)

No mundo simbólico, as percepções criam a realidade. Uma estratégia de ocupação significa criar percepções de ocupação. Para garantir a autoridade de tomar decisões, uma tática poderosa é divulgar a decisão tanto que se torne irreversível. As decisões também podem ser legitimadas por “memorandos” enviados às pessoas importantes no contexto organizacional.

Em competições acirradas, “a estratégia de ocupação é começar a fazer o trabalho, divulgar que você o está fazendo e logo todos simplesmente admitirão que o trabalho era seu desde o começo” (p. 69). É o jogo territorial coletivamente legitimado.

### **Monopolizando as percepções**

Jogos territoriais de ocupação ocorrem entre indivíduos, grupos, departamentos, organizações e profissões. No campo profissional e científico

*publicar* ocupa a mente das pessoas e gera a convicção de propriedade. Persistência e presença contínua também marcam territórios simbólicos (p .69) e complementam a precedência da ocupação

A globalização está provocando grandes transformações no ambiente organizacional. Prevaecem as estruturas mais leves, enxutas, flexíveis e niveladas; são adotadas tecnologias e processos organizacionais mais ágeis, e novas formas de relacionamento evidenciam as questões políticas subjacentes à experiência concreta das relações do cotidiano. A tendência predominante elimina postos de trabalho; provoca diminuição dos espaços e ativa a competição territorial traduzida em disputas pelo acesso aos recursos de sobrevivência, opondo interesses de indivíduos, grupos e organizações.

### **2.3.3.2 O jogo do controle de informações**

“As informações podem ser poderosas” (Simmons, 1998, p. 73). A capacidade de reunir, interpretar, quantificar, enquadrar, gerir e manipular informações é potencialmente tão poderosa quanto a própria informação. Quanto maior o volume de informação, tanto mais ela estará sujeita a processos de filtragem, ensejando oportunidades de manipulação (p. 73).

Quase todas as decisões que envolvem territórios organizacionais são tomadas com base em algum tipo de informação. O controle e a interpretação dessas informações significa ter poder sobre um território. “Quando a própria informação é um território, retê-la constitui um jogo de ocupação” (p. 73). Mas quando a “informação é usada como ferramenta para proteger outro território, [ocorre] o jogo da manipulação de informações” (p. 73). Equivale a negar o acesso de outros competidores a dados sobre recursos e oportunidades.

Segundo Simmons (1998), a manipulação de informações é o segundo jogo territorial mais freqüente nas disputas por espaços organizacionais (p 73).

A manipulação e a retenção de informações, apesar da eficácia estratégica, são socialmente reprovadas. Essa restrição produz comportamentos dissimulados dos jogadores. A justificação pessoal para manipular e reter informações é

fundamental para o sucesso do jogo. Os indivíduos mais bem sucedidos na manipulação de informações estão totalmente convencidos de que o jogo é inteiramente justificado (p. 74) “Reter informações é quase sempre um processo oculto com justificativas e razões bem elaboradas” (p. 74). Nas disputas territoriais mais ferrenhas as informações raramente chegam aos concorrentes no formato original

O jogo da ocupação e o da manipulação de informações quase sempre ocorrem simultaneamente. A ocupação, em geral, requer que a informação seja manipulada para proteger o território ocupado. Os recursos valiosos são mais facilmente protegidos, se não forem reconhecidos como valiosos. Simmons (1998) sugere o treinamento de funções cruzadas para reduzir a territorialidade (p. 75), à semelhança da mobilidade perpétua comentada por Pages *et al* (1993)

Na disputa por espaços vitais, a omissão de informações é justificada pelo imperativo da sobrevivência. Numa cultura organizacional em que a manipulação de informações é hábito comum, a audácia com que a pessoa o faz funciona como proteção. A audácia é consequência da justificativa interna legítima e forte. Aquele jogador, de olhar firme, que está manipulando informações, acredita cegamente que tem o direito, até mesmo a obrigação, de defender seus territórios materiais e simbólicos do ataque de outros competidores. Na própria concepção auto-indulgente, os jogadores sempre estão corretos, mesmo quando recorrem a mentiras e dissimulações. Entendem que estão simplesmente empregando os meios necessários e indispensáveis à sobrevivência. É essa dinâmica incontável que deteriora o ambiente organizacional e que distancia o jogo territorial cada vez mais da comunicação aberta, franca e honesta. Quando o jogo chega a esse estágio, toda a organização parece operar com reduzido grau de confiança na qualidade das informações que circulam internamente e que apóiam as decisões, estratégias e ações. A consequência imediata pode ser a deterioração do clima organizacional pela perda de confiança e queda de produtividade, pela instabilidade e incerteza dos processos operacionais (p. 76)

“A informação mais importante a reter para qualquer jogador territorial sério é aquela que pode fazer o território parecer ruim e necessitado de assistência” (p. 76). Para o gerente territorial com problemas, *assistência* representa invasão. A proteção

inconsciente dos territórios materiais, simbólicos e psicológicos contra invasores, pode permitir que a emoção neutralize o pensamento racional. Quando a situação piora, as informações tornam-se ainda menos confiáveis; o pânico dos jogadores aumenta a manipulação de informações. É o problema que enfrentam os consultores chamados a intervir nas organizações. Em ambiente de resistência e desconfiança, há perda de soluções criativas.

Em detrimento da ajuda externa oportuna, a territorialidade faz com que departamentos inteiros escondam informações sobre deficiências, até que toda a organização possa estar irreversivelmente contaminada. A retenção de informações geralmente é confundida com racionalização e se vale de comportamentos evasivos e de estratégias de confusão e camuflagem em torno dos dados reais (p. 77).

A justificativa é o elemento mais importante do jogo; deve ser entendida pelo observador não participante. É o componente estrutural capaz de implodir a dinâmica intrínseca dos jogos territoriais.

Manipular informações é mais fácil em situações complexas. O jogador territorial familiarizado com a complexidade tem significativa vantagem nesse ambiente. Jogadores peritos sabem que a inutilidade e o excesso de informações são formas hábeis de esconder aquelas prejudiciais às suas causas territoriais. A tática é uma aposta contra a vaidade dos concorrentes. Poucos irão admitir publicamente que não entendem o significado e o conteúdo dos dados e o valor das informações que recebem. Parecer ignorante é psicologicamente ameaçador e fragiliza o jogador. É mais prudente calar do que expor suas fraquezas aos inimigos. A relutância em perguntar e mostrar desconhecimento de causa abre caminho para o jogo territorial. A tática é apresentar excesso de informações, inúteis e arrançadas de tal modo, que inibam o questionamento crítico racional e objetivo dos concorrentes.

Outra forma de manipulação é a exclusão de informações externas, já que estas contêm potencial de novidades e mudança. No paradigma da territorialidade, os seres humanos não resistem a todas as mudanças, mas às que podem ameaçar seu território". (Simmons, 1998, p. 81). A redução de estruturas, da liberdade ou do controle provavelmente irão ativar o jogo da manipulação de informações.

Mesmo que novas estruturas eliminem as fronteiras internas, os antigos comportamentos subsistem, porque o “comportamento é função da necessidade territorial interna, mais do que qualquer divisão imposta” (p. 81). Quando as divisões são removidas, as pessoas tendem a construir outras. Elas sempre enquadram o mundo na visão individual de relevante e irrelevante “Os limites do que é relevante definem seu território e alimentam seus jogos” (p. 81)

Entender o território fora das fronteiras tem a mesma importância quanto conhecer o que está dentro dele. Os problemas organizacionais surgem, quando indivíduos tomam posse ou não de determinados territórios. A expressão “não é problema meu” é apenas forma sutil de fazer o jogo da manipulação de informações.

Para indivíduos voltados à proteção do território, muitas informações podem ser ameaçadoras. Manipular informações protege o jogador territorial de revelar informações sobre suas fraquezas. De forma nociva, esse jogo esconde informações que podem ser vitais para o sucesso da empresa.

O jogo da manipulação de informações é delicado, porque tanto pode dinamizar os fluxos de processos organizacionais, como pode obstruí-los (Morgan, 1996). Jogadores territoriais paranóicos, ou demasiadamente ambiciosos, paradoxalmente levam as disputas a níveis potencialmente nocivos à sobrevivência da própria organização (p. 82).

### **2.3.3.3 O jogo da intimidação**

Segundo Simmons (1998), o jogo territorial com raízes mais profundas e rentes aos instintos primitivos é o da intimidação. Desde o primórdio dos tempos, possuir território provido de recursos era garantia de sobrevivência. Defendê-lo significava manter intrusos fora dele. Com o tempo se desenvolveram comportamentos destinados a hostilizar invasores. A princípio, grunhidos eram suficientes. Depois, a prática foi pendurar os crânios de forasteiros que desrespeitavam as fronteiras. Substituindo as agressões, a demarcação de fronteiras se transformou em jogo psicológico de intimidação. Aparecem os rituais que simulam batalhas para desencorajar invasores. Nos dias de hoje, a cultura

organizacional acolhe muitas dessas batalhas fictícias (p. 85). Embora os conflitos organizacionais sejam muito mais pela defesa do território psicológico, ainda simbolizam batalhas primitivas.

Os grunhidos produzem fisiologicamente o mesmo efeito de um ataque real. É sistema de advertência que produz resposta emocional com a mesma intensidade de um ataque verdadeiro. A reação a um grunhido é automática, para além do pensamento consciente. É resposta do sistema límbico, literalmente visceral.

O jogo da intimidação parece funcionar exatamente assim. Embora as pessoas não estejam “grunhindo”, elas desenvolveram seus próprios sistemas de advertência: elevar ou baixar a voz; levantar ou baixar sobrancelhas; tamborilar nervosamente, são evidências claras. As pessoas repetem experiências bem sucedidas, desenvolvendo progressivamente recursos comportamentais de advertência (p. 86). Raiva, frustrações, hostilidades, aborrecimentos envolvem emoções que intimidam e impregnam o comportamento com mensagens de intimidação (p. 86). Em linguagem não-verbal não é o que é dito ou feito, mas *como* é dito ou feito.

Na realidade organizacional o jogo da intimidação se insere nos limites socialmente aceitos; manifesta-se em diferentes graus, nas relações horizontais ou verticais. Gerentes fortemente territoriais condicionam subordinados a se retraírem ao menor sinal de intimidação. O jogo da intimidação, que reflete mais necessidades psicológicas do gerente do que demandas gerenciais específicas, pode minar idéias e alternativas e debilitar sinais de advertência potencialmente úteis aos objetivos organizacionais. Muitos gerentes poderosos confundem “estilo gerencial” com jogo de intimidação e mantêm os subordinados sob constante tensão (p. 87), o que vem a ser uma forma de proteção territorial (p. 88).

O sarcasmo também se presta ao jogo de intimidação, da mesma forma que a humilhação pública. Outro truque dos jogadores é se fazerem de idiotas diante de colegas, superiores ou subordinados, aproveitando a desatenção das pessoas para lhes dirigir críticas contundentes, ainda que bem humoradas. Para as pessoas envolvidas no jogo, o sarcasmo é percebido como ato de agressão, jamais de humor. Acobertado pelo humor, o “sarcasmo é simplesmente a raiva travestida de palhaço” (Simmons, 1998, p. 89), utilizada para entregar mensagens metafóricas aos

desafiantes, alertando-os sobre os riscos de humilhação em caso de invasão territorial (p 89)

Quando a emoção potencia o impulso agressivo, o praticante de jogos territoriais ignora as sanções culturais contra os ataques verbais violentos. Esse estado, rotulado pelo senso comum como “perder as estribeiras” (p. 90), cria uma sensação de imprevisibilidade comportamental em torno do jogador. E basta perder as estribeiras uma única vez para inibir futuras invasões territoriais. A adrenalina inunda o corpo da pessoa agredida. Numa reação em cadeia, uma cena forte tende a afetar todos os presentes, já que emoções intensas atingem todo um grupo e provoca emoções reativas generalizadas. O jogo da intimidação aparece em situações territoriais de baixa racionalidade. A reação dos circunstantes também raramente é racional. Explosões emocionais não provocam medo em si, mas desconforto psíquico e sensação de que “não vale a pena” (p 91) ampliar o conflito.

O efeito da intimidação é quase duradouro e se prolonga para muito além do momento específico da tensão. O jogo da intimidação não requer que o intimidador tenha posição de poder formal (p. 91). A intimidação é produzida muito mais pelo *tom* e pelo *modo*, do que pelo conteúdo do que é dito ou feito.

Para que funcione, o jogo da intimidação precisa somente gerar uma resposta *racionalizada* do tipo “não vale a pena” (p. 92). Como a reação é inconsciente, “a intimidação surge e desaparece à medida que a pessoa [...] se aproxima e recua do sujeito territorial” (p 92). As advertências são transmitidas por sinais sutis. Nas organizações, a intimidação funciona porque, por muitas coisas *não vale a pena* se expor e se arriscar.

O jogo da intimidação pode definir regras e fixar limites duráveis que se reproduzem coletivamente. A cultura organizacional produz histórias e mitos que alertam os recém-chegados sobre a estrutura e a dinâmica dos grupos e respectivos territórios. Ignorar fronteiras pode provocar revides ostensivos ou, de modo mais brando, uma irreversível rejeição coletiva. Expressões corporais, gestos, demarcadores territoriais funcionam como sinais de advertência e orientação aos novatos. Quando a cultura organizacional é impregnada pelo jogos de intimidação, eles continuam protegendo territórios, mesmo que os jogadores originais já tenham deixado a empresa. A força normativa da cultura torna invioláveis os territórios

sagrados (p. 93) Uma vez estabelecidos, os limites territoriais podem ser respeitados indefinidamente. Pessoas que os ultrapassam normalmente se machucam. A dinâmica intrínseca da própria cultura espalha fatos e versões a respeito. Notícias de perigos e acidentes que vitimaram incautos se propagam com maior rapidez que as outras e invariavelmente, vão mais longe.

A cultura organizacional fornece os elementos estruturais para as muitas formas de intimidação: ameaças veladas, humilhação pública, agressão verbal, amedrontamento. O objetivo final dos jogadores é isolar e ocupar exclusivamente espaços privilegiados de territórios materiais ou simbólicos como informações, relacionamentos ou autoridade de tomar decisões, movidos muito mais por propósitos de sobrevivência do que por critérios racionais dirigidos pelas demandas organizacionais.

Quanto mais enraizados territorialmente os jogadores, tanto mais duradouros os limites e fronteiras, em processo de perpetuação que inibe inovações e oportunidades de cooperação (p. 94).

#### **2.3.3.4 O jogo das alianças poderosas**

Entende Simmons (1998), que os conflitos territoriais são potencialmente sensíveis aos relacionamentos dos jogadores. Executivos experientes desenvolvem redes de aliados estrategicamente distribuídos pela organização. As redes são continuamente energizadas com políticas de boa vizinhança, pela troca de gentilezas com pessoas lotadas em postos críticos, com capacidade para interferir na dinâmica dos fluxos organizacionais. O impulso territorial dos integrantes fará com que a *estrutura* seja utilizada em benefício dos processos organizacionais ou detrimento da empresa, quando apenas protege interesses pessoais dos líderes. Por outro lado, as alianças podem ser úteis para o ambiente de trabalho. Pessoas que lideram outros na solução de problemas e no aproveitamento de oportunidades constroem organizações bem sucedidas (p. 96).

Quando um conflito territorial emerge, as pessoas escolhem *um lado* e se posicionam. Sejam ou não conscientes os indivíduos, a estrutura de relacionamento

é determinante nas escolhas e no apoio (p. 96). Os mínimos detalhes são captados pelos indivíduos propensos aos jogos territoriais. O jogo das alianças poderosas induz o jogador territorial à formação de redes de aliados. Mesmo estando ele inconsciente, a força propulsora vem da tendência territorial. À semelhança dos demais, este jogo se torna plenamente justificável depois de fatos e acontecimentos que opõem competidores (p. 97). Todos acreditam que têm plena razão; que são legítimos os seus interesses; e que têm obrigação de proteger os seus territórios.

As alianças dão aos membros influência adicional e flexibilidade para proteger seu território. No campo organizacional as redes protegem os territórios intangíveis: informações, relacionamento e autoridade tanto podem atuar de forma benéfica como prejudicial à organização. As alianças dão forma às estruturas reais de poder. Sendo a informação um tipo de poder, o seu fluxo representa fluxo de poder. A informação raramente flui segundo canais estabelecidos no organograma. Antes ela se orienta pela dinâmica informal das relações territoriais (p. 97)

“Alianças agem para criar canais de informações, afetar a tomada de decisões e formar outros relacionamentos úteis para a proteção do território” (p. 97). Quando o relacionamento é o território, defendê-lo é fazer o jogo da ocupação. Quando o território é representado por um projeto pelo acesso a recursos vitais ou por uma ligação psicológica do ego a uma estratégia específica, o uso de relacionamentos para protegê-los é praticar o jogo das alianças poderosas (p. 98).

No jogo das alianças o comportamento adulator parece sofrer rejeição generalizada, já que a tendência do adulator seria construir relacionamentos fictícios, transformando as relações em perdas para os aliados, além de serem desprovidas de vínculos afetivos de identificação (p. 98).

A formação de alianças depende da influência potencial que a rede é capaz de proporcionar. Os jogadores territoriais têm inclinação natural pelos conflitos (Simmons, 1998) e estes são resolvidos pelo poder (Morgan, 1996) implícito nas alianças. Reforça Simmons (1998) que os jogos territoriais são geralmente disputados em escaramuças menores ou guerrilhas, o que facilita encobrir o jogo. Muitos indivíduos comprometidos em alianças poderosas podem desconhecer de todo que são cúmplices de um jogo territorial e geralmente não refletem sobre seus atos. Jogos por territórios emergem com extrema rapidez, onde as escaramuças

ativam emoções e prendem as pessoas pelas justificativas do jogo. Em instantes todos participam com a mesma intensidade emocional dos que deflagram a competição. Pessoas que, inicialmente, tinham pouco ou nenhum interesse no território, são compelidas a praticar ações irracionais, já que a aliança cria um senso de obrigação afetiva forte o suficiente para provocar reações impensadas. O jogo é estratégia política focada pela ótica do impulso territorial (Simmons, 1998) ou pela perspectiva sociobiológica da sobrevivência (Wilson, 1981). Quando as pessoas estão envolvidas em disputas políticas no ambiente organizacional, sempre incorporam o jogo das alianças poderosas. Significa construir relacionamentos baseados não em amizade, idéias ou afetos, mas na imperativa necessidade de proteger um território valioso (Simmons, 1998)

Alianças ensejam o acesso a um poder emprestado. Coalizões entre grupos ou indivíduos ampliam o poder que cada um teria isoladamente. Cada um faz um arranjo que protege seu território ou impõe as regras do jogo, mas perde o foco do objetivo original (p. 100). Prevalece o interesse coletivo dos aliados.

Entender o jogo das alianças significa decifrar o papel dos contatos face a face. Interações frequentes criam vínculos poderosos entre as pessoas, mesmo sem o propósito de formar alianças. Os executivos geralmente ignoram a força das interações pessoais frequentes e se expõem a riscos territoriais desnecessários (p. 101). Parece haver uma base psicológica de identificação nos contatos entre seres humanos, criando vínculos que prevalecem sobre os organogramas (p. 102).

Alianças também são formas de diminuir a importância, o valor, a contribuição e neutralizar o poder dos outros. É possível também que sejam praticados muitos jogos territoriais que não criam valor para os clientes, prejudicando o desempenho organizacional (p. 103)

O perigo dos jogos, incluindo as alianças, é desviar a atenção dos objetivos organizacionais. É muito difícil para os jogadores detectar quando relações e comportamentos degeneraram para o jogo territorial.

Nem sempre as alianças se transformam em jogo. As pistas são indicadas pelos resultados, já que o jogo das alianças poderosas parece afetar o fluxo das informações. As equipes são contaminadas por ressentimentos e atitudes defensivas; quando a formação de redes demanda esforço competitivo, o impulso

territorial para o jogo já foi ativado. O desafio é identificar o momento em que a rede de contatos deixa de ser explorada para alavancar os processos organizacionais e passa a ser instrumento de proteção do próprio território psicológico (p. 104)

### 2.3.3.5 O jogo da parede invisível

Simmons (1998) sugere que a presença de *paredes invisíveis* (p. 107) identifica uma das estratégias territoriais mais discretas. Quando um projeto invade o território de outro grupo ou indivíduo, eles imediatamente erguem paredes invisíveis para impedir o avanço ou a invasão. É um tipo de jogo menos agressivo e que, de modo civilizado, permite expressão do impulso territorial primitivo. É jogado orquestrando-se regras, procedimentos, requisitos de acesso a informações ou cronogramas, dificultando ou inviabilizando o projeto invasor de território (p. 107). Envolvendo doses de fingimento e dissimulação, o jogo funciona melhor, quando o jogador “pode manter as aparências de um empenho sincero” (p. 108). Os jogadores invariavelmente prometem apoio às pessoas que, na verdade, pretendem sabotar. O truque é responder à solicitação com tanta presteza, que o exagero se torne o obstáculo, tipo excesso de zelo. A dinâmica é tão sutil que até o espectadores contribuem para manter a discrição. Reconhecer o jogo implicaria escolher um lado e, muitas vezes, as pessoas preferem não se envolver ou, quando se envolvem, optam por não se expor. Interferir significa expor-se ao risco de ser rotulado de aliado do inimigo. “Paredes invisíveis atrapalham, impedem, bloqueiam ou retardam a partir de uma posição vantajosa nos bastidores, difícil de identificar” (p. 109).

Reforça a autora que “o jogo da parede invisível é o jogo da escolha do momento oportuno” (p. 111); quanto mais crítica a ocasião, mais destrutivo é o jogo. Transferir um problema para autoridade superior é outra forma de parede invisível (p. 112).

Reclamar de uma parede invisível não convence, porque ninguém a vê. É jogo que se presta a dissimulações que enfurecem os competidores. Sabem que existe o obstáculo, mas não conseguem prová-lo (p. 113). Na invisibilidade está a força do jogo (p. 115)

### 2.3.3.6 Outros jogos

Simmons (1998) apresenta outros tipos de jogos, todos catalogados a partir de pesquisas com executivos de várias empresas americanas. Comenta, em síntese, este complexo elenco:

(1) Jogo do descumprimento estratégico (p. 117), que consiste em concordar abertamente em cooperar, acalmar o competidor, dar-lhe segurança e depois traí-lo num momento oportuno, estrategicamente fatal para ele.

(2) Jogo do descrédito (p. 129), que é jogado minando a credibilidade do concorrente, diminuindo a capacidade de ele influenciar pessoas.

(3) Jogo do afastamento (p. 140), que se caracteriza pelo distanciamento físico e pela rejeição psicológica ou simbólica do competidor, mediante a negação de reconhecimento ou ignorando a presença pessoal dele

(4) Jogo da camuflagem (p. 150), que se materializa por truques, manobras e disfarces, que distraem e confundem o jogador, enquanto se ganha tempo para neutralizá-lo.

(5) Jogo do obstrucionista (p. 160), que é a manobra que utiliza o tempo para atrasar ou impedir que o adversário possa agir. É o jogo preferido dos parlamentares, esmerados exemplos de usuários da palavra para inibir o andamento de projetos ou para impedir votações.

(6) Sabotagem séria (p. 167). Ao contrário dos jogos anteriores vistos como movimentos psicológicos inconscientes que atrapalham e aborrecem, a sabotagem pode chegar a ações extremadas, intencionais e premeditadas, com danos reais para o adversário e prejuízos para a organização. Insiste a autora em que a “sabotagem é a territorialidade agressiva” (p. 168), fora de controle. As emoções são extremas e dominam completamente as faculdades racionais do jogador (p. 169). Enquanto os demais jogos podem ser vistos como contravenções, a sabotagem é o crime territorial hediondo. Devido ao impacto e pelos efeitos nocivos, é difícil de ocultar. A intencionalidade é difícil de explicar (p. 169) e muito menos de ser aceita pelo concorrente. Outra face característica da sabotagem é o oportunismo. Atacar de surpresa pode desarmar o concorrente; muitas vezes inibe ou retarda os riscos de retaliação.

A sabotagem é segura indicação de que os impulsos territoriais saíram do controle e provavelmente eclipsaram a atenção racional nas metas e nos objetivos da empresa” (p. 170), com desperdício de recursos valiosos e queda de produtividade (p 171)

## **2.4 A organização e os papéis gerenciais**

### **2.4.1 A organização como território**

A organização de negócios é grupo de pessoas reunidas para processar energia, materiais e conhecimento provenientes do meio social e produzir bens para satisfazer as necessidades de sobrevivência das pessoas dessa mesma sociedade. A organização vive em função da sociedade (Campos, 1995, p. 9)

Já para Smircich e Morgan (1997), a organização formal “é estabelecida sobre significados compartilhados que definem papéis e relacionamentos de autoridade, que institucionalizam um padrão de liderança” (p. 209)

Segundo Kanaane (1994), a organização pode ser entendida como o espaço de realização do sujeito. Aktouf (1994, p. 45) identifica a organização como “um espaço onde se opera uma procura quase coletiva de identidade e identificação”. Para Chanlat (1992), a organização, “enquanto espaço particular da experiência humana” (p. 30) é “lugar privilegiado de enraizamento” (p. 31). Rodrigues (1997) sugere que as “organizações são mediadoras de significados para as carreiras e conquistas pessoais”(p 64).

Na abordagem metafórica de Morgan (1996), a organização pode ser vista como sistema de atividades políticas, um espaço de relações entre interesses, conflito e poder. “A política de uma organização é [...] manifesta nos conflitos e jogos de poder que algumas vezes ocupam o centro das atenções, bem como nas incontáveis intrigas interpessoais que provocam desvios no fluxo da atividade organizacional” (p. 152). Como comportamento tipicamente territorial, a “política ocorre [...] quase sempre de um modo que é invisível a todos, exceto aos diretamente envolvidos” (p. 152).

O autor define interesses como um “conjunto complexo de predisposições que envolvem objetivos, valores, desejos, expectativas e outras orientações e inclinações que levam a pessoa a agir em uma e não em outra direção” (p. 153). As organizações podem ser entendidas como “redes de pessoas independentes com interesses divergentes” (p. 158), unidas para “ganhar a vida” (p. 158) Na complexa articulação da dinâmica organizacional, “o conflito aparece sempre que os interesses colidem” (p. 159) O poder emerge como “meio através do qual conflitos de interesses são [.] resolvidos. O poder influencia quem consegue o quê, quando e como” (p. 159) Neste trabalho, o poder é visto como capacidade de manipular recursos de sobrevivência (Clegg, 1992).

Analisando o comportamento humano nas organizações, Kanaane (1994) sugere que o trabalhador se representa como parte do objeto material da empresa (p. 78). Todavia é importante notar que essa *reificação* aliena ainda mais o trabalhador, tornando-o um objeto em face de si mesmo e do contexto social (p. 78). A *reificação* do sujeito decorre da identificação dele com as condições materiais vigentes no local de trabalho, o que leva o indivíduo a perder o “sentido real da ação exercida e do respectivo significado [.] alienando-se e tornando-se cúmplice do processo de autodeterioração” (p. 78).

Gaspar e Melo (1995) também trazem contribuições empíricas para a compreensão do fenômeno da identificação funcionário-organização. Sugerem que a organização funciona como referência, fundada na filosofia, nos princípios, valores e crenças, já que é esta organização do discurso que contém parte da organização real que ele funcionário acredita, incorpora e reproduz enquanto verdade (p. 137). Em relato, um entrevistado diz que ele “é parte naquilo ali, é parte de alguma coisa grande, importante, produtiva” (p. 139). Segundo as autoras, o indivíduo e a organização se misturam no teor de outra entrevista: “Eu sou a empresa e a empresa sou eu, sou eu que faço a empresa e é a empresa que me faz” (p. 139). A organização é vista como um mundo que garante “a sobrevivência”, é o “ganha pão” (p. 140); traz “estabilidade/segurança” (p. 140); é “fonte de renda” e “padrão de vida” (p. 142).

A organização também é “vista enquanto família, lar, casa” (p. 141); como se relata, é “uma continuação do meu lar” (p. 141). Um entrevistado, ao declarar que a

organização é “parte da minha vida” [ou] “até mesmo tudo”, reforça a idéia de completa fusão e dependência. A organização é provedora; “é tudo, porque eu faço disso a minha vida” (p. 141). A empresa representa “o que eu sou, o que eu tenho, a minha qualificação, tudo partiu dela” (p. 142). Outros vêem na organização “uma luta pela sobrevivência minha e dela” (p. 144). Reforçam as autoras que a fusão indivíduo-organização, para alguns gerentes entrevistados na pesquisa, é “simplesmente fator de sobrevivência” (p. 145). A relação é marcada pela contaminação e pela perda da capacidade crítica (Pages *et al*, 1993, Gaspar e Melo, 1995), a ponto de um funcionário declarar: “Eu sou patrimônio” (p. 146), numa noção de pertencimento, quase de objeto. A dependência é total, quando “eu dependo 100% da empresa para sobreviver” (p. 149).

Também pesquisando a relação funcionário-organização, Schirato (1999), conclui que, quando esta é superprotetora, gera “trabalhadores inseguros e sem vida pessoal” (p. 11), onde ambos perdem. A organização, por criar funcionários “imaturos para o mercado” (p. 11); e o trabalhador, “porque ele não cresce, apenas ocupa o espaço que lhe é concedido (p. 11). A autora entende que quando os “limites territoriais empresa-funcionário se fundem” (p. 12), ele perde a identidade própria e cria uma dependência afetiva. O funcionário se anula e se torna uma peça inerte na estrutura da engrenagem maior. E “quanto maior o sentimento de pertencimento do funcionário” (p. 12), menor é a preocupação profissional dele. A organização também perde, quando “demite funcionários enraizados, pois perde referenciais de reforçadores de sua cultura” (p. 13).

Quando indivíduo e organização se confundem, as fronteiras desaparecem. Ameaças à organização são percebidas como ameaças reais à sobrevivência do próprio indivíduo. A insegurança em face do novo contexto, a mudança, o receio do fracasso, de perder espaço e reconhecimento da organização geram medo e angústia (Gaspar e Melo, 1995, p. 149).

Uma perspectiva analítica alinhavada à psicologia ambiental orienta os estudos de Fischer (1994) e permite definir a organização como “local onde diferentes agentes contribuem com recursos e serviços para a produção de objetos e serviços” (p. 89). Essa mesma organização também seria o “lugar que cada indivíduo explora, adapta e habita, a fim de realizar seus próprios objetivos” (p. 89).

O autor entende que as evidências produzidas pela psicologia ambiental sugerem que “toda a organização pode ser analisada segundo o espaço que a estrutura” (p. 89). Por meio de artefatos visíveis, como arquitetura e mobiliário, o espaço organizacional pode traduzir simultaneamente funcionamento, valores e regras vigentes em dado contexto. Assim, a estrutura do espaço organizacional poderia “ser descrita a partir de alguns princípios funcionais que permitem conhecer as características instrumentais dos locais destinados às diversas atividades” (p. 90).

Sugere o autor que a organização é construída sobre um “modelo de racionalidade [.] que racionaliza os lugares neutralizando as qualidades sensíveis do espaço” (p. 90). Nesse sentido, as organizações submetem o espaço a uso restrito, de caráter despojado, moldado num esquema de atividades.

**Espaço dividido.** Na ótica do autor, a organização representa unidade distinta e constitui um domínio próprio, em ruptura com o meio social. Pode ser entendida como “espaço relativamente fechado, que estrutura a relação dentro-fora com base no critério de afiliação à organização” (p. 90). No seu interior, os espaços sempre “correspondem a critérios de especialização, que determinam localizações, distâncias, relações de vizinhança, separação de funções” (p. 90).

Toda organização expõe um espaço fragmentado estreitamente vinculado aos recortes ditados pelas atividades. A fragmentação decorre de um “princípio de monofuncionalidade que, teoricamente, permite acolher num local apenas atividades previstas para ele” (p. 90).

**Espaço imposto.** O espaço organizacional também é visto como um “sistema de atribuição de lugares, que consiste em repartir categorias de indivíduos em locais definidos, segundo uma escala social rigorosa” (p. 90). Essa idéia supõe que toda a organização opera um mecanismo de fixação, que “designa a cada um seu campo de inserção, os lugares que lhe são acessíveis, os que lhe são mais ou menos obrigatórios, os que lhe são proibidos formalmente ou psicologicamente” (p. 90). Assim, cada indivíduo pode ser instalado em lugar que não tenha deliberadamente escolhido. Segundo o autor, o contrato de trabalho seria por isso um contrato de fixação que amarra o indivíduo num lugar, determinado pela natureza das tarefas

que deve realizar (p. 90). Pode igualmente regularizar os deslocamentos e fixar o indivíduo no seu posto. Determinando um lugar pela fixação, pretende assegurar o bom funcionamento dos processos organizacionais e instituir uma forma de controle sobre aquele que o ocupa (p. 91).

A alocação do espaço também obedece a um princípio que reproduz o aspecto nuclear da estrutura social: o sistema hierárquico. Assim, toda a organização representa um “espaço piramidal que inscreve os estatutos e as funções segundo escalas de alocação correspondentes, [de modo que] as formas propostas pelos planejadores mostram uma nítida correlação entre a importância da função, o tamanho do espaço e do equipamento de trabalho” (p. 91). Insiste o autor que “em geral, quanto mais se sobe em grau, mais o tamanho e o valor do espaço são importantes. Dessa forma, a distribuição no espaço e a arrumação desse são expressão do sistema hierárquico e uma de suas formas visíveis” (p. 91). Portanto há reflexos na mobilidade individual, porque “é em função do lugar ocupado no sistema piramidal que as diversas categorias serão mais ou menos autorizadas, a títulos diversos, a se deslocar livremente na organização” (p. 91).

A pirâmide social, que toma forma pelo espaço, evidencia que “os indivíduos pertencem à organização. empregados, gerentes, patrões se dividem no interior de um território, nos diferentes níveis de sua escala social” (p. 91). Essa realidade leva o autor a enfatizar que o “espaço organizacional, como todos os outros espaços sociais ordenados, é um espaço político na medida em que ele é o vetor das orientações que o poder lhes imprime” (p. 91).

**Espaço controlado.** Segundo autor, o espaço organizacional arranja o sistema hierárquico com arrumações que tornam visíveis os incumbidos da execução das tarefas. O princípio da visibilidade nos espaços seria decorrente da necessidade intrínseca da organização do trabalho, que seria a de poder dominá-los, já que a organização funciona como um jogo de espaços em que a própria arrumação desses se revela como estrutura de vigilância baseada na sensibilidade dos indivíduos (p. 91).

A modelagem dos espaços também estaria ligada à organização espacial das comunicações. Reforça o autor, que o “espaço organiza e orienta também a

comunicação; ele impõe vias de circulação, canais formais, que seguem a necessidade de estruturar a informação de um modo funcional” (p. 92). O aparato espacial articula restrições e evita que as pessoas se comuniquem livremente. Por força das posições relativas, as pressões do ambiente organizacional conduzem o sentido das comunicações. Estaria presente um princípio de autoridade que mutila a comunicação, fechando-a em sujeições, cuja estrutura formal revela toda a relevância (p. 91). Surgem evidências de que “autoridade, imposição, separação representam outros tantos princípios funcionais que regem o espaço organizacional e fazem dele uma matéria da vida de trabalho” (p. 91).

**Espaço dos escritórios.** Na visão do autor, todos esses princípios estariam presentes na evolução dos espaços dos escritórios. Estariam inscritos na história das atividades humanas que o concebem como lugar destinado a tarefas administrativas e ao manuseio de documentos. Teria sido com o advento da era industrial que esse espaço específico teria sido organizado e modelado pela concepção *taylorista* do trabalho, seguindo princípios de racionalização, divisão de tarefas e pela padronização de instrumentos e atividades. Assim, o escritório se teria tornado local de trabalho ordenado, segundo o modelo então dominante, de tal forma que o arquétipo do escritório moderno seria a fábrica. Dessa forma, o escritório estaria impregnado pela vontade de organizar racionalmente o trabalho como nos demais espaços organizacionais. O autor vislumbra uma seqüência de desenvolvimento que primeiro o concebia como lugar estruturado em torno da importância assumida por papéis, documentos, fichas, arquivos; depois surgiriam os prédios de escritórios, com notória e progressiva separação do ambiente da fábrica. Surge então um lugar de trabalho estruturado a partir de normas próprias das atividades dos empregados, gerentes e dirigentes (p. 92), com visível inclinação pelos arranjos que valorizam a eficácia e a produtividade. A arrumação dos escritórios em pólos de tarefas especializadas seria a primeira forma de racionalização que iria dominar o trabalho administrativo. Como conseqüência aparecem “mesas apertadas em fileiras compactas, padronização de equipamentos, concentração do pessoal em espaço totalmente banalizado e transparente” (p. 92). Emerge um ambiente mecanizado, cujo espaço se torna achatado e inteiramente

sujeito à lógica da produção que, por sua vez, produz um modelo de relação, em que o controle social totalitário prevalece. Mostram os estudos do autor que, após a Segunda Guerra Mundial, surge novo modelo de escritório com o propósito de oferecer novas idéias sobre como trabalhar; introduziu-se o conceito de escritório aberto, sem paredes, divisórias ou separações, cuja principal virtude estaria centrada na capacidade de favorecer a comunicação. Ficou conhecido como escritório-paisagem, ensejou o aparecimento do escritório funcional, representado por grande espaço aberto, sem paredes ou portas, lotado de pessoas e preenchido por mesas, móveis e equipamentos e, mais tarde, por plantas verdes (p. 93).

O princípio norteador da lógica subjacente a essas arrumações estaria centrado na “idéia da comunicação, que associa abertura do espaço, produtividade e desaparecimento dos níveis hierárquicos” (p. 93). Nesse sentido, desenvolveu-se a funcionalidade da atividade administrativa e novos valores sociais inscritos num tipo de decoração igualmente produzido como suporte para eles (p. 93).

A idealização desse formato de escritório evidencia como “os componentes de um tipo de arrumação são objeto de um código simbólico que valoriza [...] tudo aquilo que se aproxima da supressão de obstáculos ou de fronteiras físicas, como equivalentes culturais de um espaço positivo no qual o espaço aberto tem a conotação de espaço eficaz” (p. 93). Resume o autor: o “estatuto do próprio espaço funcional é determinado pela presença de elementos culturais que tendem a apresentá-lo como funcional” (p. 93).

Embora o escritório-paisagem tenha sido considerado um avanço em relação à aridez monótona dos escritórios com filas de grupos, acabou por se transformar em fonte de *stress*, pelo fato de sonegar aos indivíduos a possibilidade de “ter uma zona de recolhimento” (p. 93). Segundo o autor, o *stress* seria vivenciado pelos empregados como negação do território pessoal, na medida em que submete os indivíduos à visibilidade, transparência e banalização do espaço (p. 93), em flagrante violação da intimidade. Os múltiplos arranjos espaciais dos escritórios sugerem que a concepção dos espaços não é apenas uma maneira de organizar o trabalho, mas também uma forma de criar estrutura pela inscrição de valores organizacionais num lugar (p. 93). Posteriormente essas questões teriam sido

importantes “na arrumação de novos espaços de escritório baseada no valor do lugar pessoal, abrigado do olhar e capaz de oferecer certa intimidade” (p. 93)

Esse fato parece sugerir que nem mesmo os arranjos carregados de símbolos e conteúdos sociais conseguem suprimir a necessidade territorial de possuir um espaço pessoal privativo, seguro e íntimo.

### **A dinâmica do espaço organizacional e comportamento territorial**

No ambiente de trabalho, o espaço destinado ao indivíduo é progressivamente investido como local pessoal (p. 94). Por meio de variadas atitudes e ações específicas, o indivíduo revela uma inclinação para habitar o lugar para o qual foi designado. Nesse ambiente específico ele institui procedimentos que lhe facilitam as tarefas, reage à intrusão dos outros por uma defesa característica de seu território, cria para si mesmo sistemas de adaptação e dominação que traduzem a relevância de seu espaço como ponto de ancoragem (p. 94).

Segundo o autor, esse processo de territorialização se manifesta com maior intensidade em torno do posto de trabalho, porque “esse está investido como lugar que nos pertence, [ . ] local do qual temos um pouco a sensação de ser proprietários” (p. 94). Os continuados investimentos afetivos no local o caracterizam “como uma espécie de concha pessoal valorizada ou desvalorizada, mas com a qual nos identificamos: ele define nosso lugar” (p. 94). Recepção a projeção da identidade e liga o indivíduo ao mundo (Mesquita, 1995), ao operar como ponto de conexão e inserção na realidade física externa.

Fischer (1994) entende que, a partir do valor central atribuído ao lugar, o indivíduo “desenvolve com o espaço circundante, mais ou menos vasto, modalidades de interação variadas e dificilmente reconhecíveis pelo observador de fora” (p. 94). Trata-se dos jogos territoriais de ocupação, que operam no nível inconsciente, daí sua invisibilidade (Simmons, 1998).

Fischer (1994) enumera algumas situações que revelam interações típicas do comportamento territorial: (1) o período que segue o ingresso na organização evidencia que toda a “integração pessoal passa por modalidades específicas de

relação com o espaço” (p. 94), considerando que todo o trabalho novo corresponde a “novo aprendizado de um sistema de lugares” (p. 94), que o indivíduo progressivamente procura conhecer, definir e dominar pela apreensão e manipulação dos códigos específicos. Para o autor se trata de uma fase de tateamento, que caracteriza o espaço como lugar de incerteza, com frequência de deslocamentos um terço superior aos autorizados, (2) a fase de exploração dos novos locais, fora do círculo do grupo, em geral é realizada em companhia de um membro mais antigo do grupo, (3) o espaço é objeto de socialização e, por intermédio do grupo, é feita a iniciação no lugar novo, onde o processo de integração social e a fase de aprendizagem do território profissional representam uma realidade bipolar dessa dinâmica (p. 94).

Destaca o autor que o conhecimento dos novos territórios representa um rito iniciatório de inserção no grupo, que permite a compreensão do trabalho, funcionamento simultaneamente como avaliação da integração social do recém-chegado (p. 94).

Numa perspectiva teórica, a idéia de pertencimento progressivo a um espaço parece implicar uma duração suficiente dos lugares, para que possa operar-se uma apropriação maior (p. 95). O processo de territorialização supõe significados mais profundos, que superam a dicotomia das dimensões técnicas e sociais, porque “a inserção satisfatória numa atividade não se realiza unicamente de acordo com a adequação competência-tarefa, mas igualmente segundo a qualidade de enraizamento potencial representado pelo espaço organizacional” (p. 95). Uma característica marcante do comportamento territorial é a de atribuir valor aos locais de recolhimento ou lugares-refúgios, considerando que o conhecimento do terreno e a crescente familiaridade do lugar constituem um sistema de referência mental, que cobre parcialmente os espaços materiais, já que o indivíduo amplia ou diminui os lugares segundo a importância de conteúdo vital que representam. Os indivíduos, por suas relações e deslocamentos, vão percebendo os múltiplos espaços como bons ou maus, positivos ou negativos, quentes ou frios, interessantes ou desinteressantes (p. 95). Todas as organizações possuem espaços vagos situados nos limites dos espaços funcionais claramente definidos. São espaços difusos que permitem a criação de espaço pessoal marginal, segundo formas mais ou menos

visíveis de apropriação. No entendimento do autor, o comportamento territorial revela que o espaço onde se trabalha é utilizado como território próprio; seu ocupante marca-o como domínio sob sua autoridade (p. 95). O comportamento territorial em ambientes de trabalho depende de condições que ensejam a sua manifestação: a natureza do trabalho, a mobilidade, a estabilidade do grupo de pertença, a personalidade do indivíduo. Os estudos do autor sugerem que a ocupação do espaço como território próprio envolve sentimento de responsabilidade e constitui indício da força do sentimento de se pertencer e do grau de comprometimento da pessoa na organização (p. 95).

**O valor do espaço pessoal.** Segundo Fischer (1994), o espaço de trabalho é, simultaneamente, espaço pessoal que afirma a identidade do ocupante e o seu estatuto no contexto da organização. A personalização do local de trabalho acontece de várias formas como interferência no estilo, na decoração, na redistribuição da mobília ou na construção de barreiras mais ou menos visíveis. Os modos de manipulação do lugar podem revelar o grau de liberdade e de poder detidos pelo ocupante, já que quanto mais personalizado o espaço, tanto mais a margem de autonomia pode ser importante (p. 95). O grau de personalização do espaço de trabalho parece estar estreitamente vinculado ao nível hierárquico que, quanto mais alto, mais “se dispõe de ócio” (p. 96), aliado a uma capacidade de mobilização de recursos do espaço. Todavia, ressalva o autor, essa correlação é afetada por pressões que obrigam os indivíduos a aceitar a arrumação específica dos espaços que ocupam, segundo as normas vinculadas ao seu estatuto e dentro do sistema de regras estéticas gerais vigentes no plano ambiental de locação desses espaços. A personalização emerge como o “desejo de fazer reconhecer e apreciar sua individualidade na organização” (p. 96). Numa visão mais ampla, a multiplicidade das expressões de individualidade carrega os códigos de “mensagem que oferece para os colegas ou para os visitantes informações sobre os gostos, as preferências, as opiniões e os hábitos de um indivíduo” (p. 96). O comportamento territorial presente no processo de personalização também implica a “transformação de um espaço, regido por normas funcionais, num local regulado por normas mais ou menos privadas” (p. 96). O autor flagra um paradoxo que revela um aspecto crítico do

“comportamento humano nos sistemas sociais: ele tende a criar uma esfera privada, um espaço para si num sistema em que, por definição, o espaço, na maior parte do tempo, não lhe pertence” (p. 96).

As observações do autor parecem confirmar essa inclinação territorial para arranjar o espaço de trabalho como zona privada, protegida de elementos irritantes do ambiente imediato, como ruídos, conversas e movimentação de pessoas. A privatização surge como regulação dinâmica do espaço, sendo ela mesmo provedora de fatores que tanto a facilitam quanto a restringem. Manifesta-se no arranjo, orientação e tamanho dos espaços, na existência de paredes ou divisórias e se opõe às normas e políticas organizacionais que a reprimem. O isolamento obtido por barreiras físicas retém conteúdos ambíguos, porque ao mesmo tempo que pode “criar o sentimento de estar em casa [ . ] pode ser sentido pelos outros como a colocação de uma distância” (p. 96).

Problemas relativos à apropriação privativa e excludente dos espaços teriam sido detectados especialmente no estudo dos escritórios-paisagens, onde os indivíduos teriam externado constrangimentos e insatisfações ligados ao *stress* provocado por perturbações visuais e auditivas, por freqüentes interrupções do trabalho e pelo desconforto produzido pelo ambiente físico (temperatura, luminosidade). Esses fatores sugerem que a privatização parece estar associada ao grau de reclusão do lugar e à densidade da ocupação (p. 96).

**A apropriação do lugar** O trabalho de Fischer (1994) revela que a demarcação de território pessoal com barreiras físicas e psicológicas é comportamento significativo: carrega o sentido de possuir para si o espaço exclusivo, definido e destacado do todo indeterminado do ambiente organizacional. Estudos de alguns escritórios indicam que os indivíduos se sentiam vulneráveis, expostos aos outros e impotentes para gerir o próprio espaço, porque as fronteiras do espaço pessoal eram frágeis e difusas. A possibilidade de reter um espaço exclusivo emerge como determinante crítico na arrumação dos escritórios, porque “faz parte da arrumação de si. Constitui uma das expressões da identidade utilizada ao mesmo tempo para se adaptar ao espaço e para transformá-lo” (p. 97).

Insiste o autor em que “o indivíduo jamais se inscreve nos recortes estritos dos espaços funcionais; ele nunca é inteiramente determinado pelo peso de suas pressões” (p. 97). E esclarece: “Se ele se ajusta aos lugares que lhe foram impostos, desenvolve em relação a eles comportamentos que se caracterizam por adaptações diversas que podem ser explicadas pelo conceito de apropriação” (p. 97). Esta caracteriza essencialmente a fixação a um lugar e implica o domínio pessoal sobre o local (p. 97).

Segundo o autor, para se materializar, a apropriação se apóia em suportes ambientais que se consubstanciam neste elenco quadripartido: (1) a posição do posto numa configuração de conjunto, seja ao lado, seja no centro, seja ao longo de um fluxo de circulação, aberto ou fechado; (2) a especificidade do lugar, administrativo ou hierárquico, necessitando de especialização ou de quantificação que exclui outras pessoas; (3) o fechamento maior ou menor de um espaço: abrigado ou exposto, com presença ou ausência de divisórias visuais; (4) a mobilidade mais ou menos importante dos objetos que compõem o espaço, isto é, elementos fixos ou semifixos (p. 97).

A apropriação é entendida como fenômeno complexo que concretiza e exprime a fixação a um local definido e demarcado. Segundo o autor, ela pode ser interpretada como processo de nidificação, prescrito no rito de ocupação, que transforma o espaço indeterminado na casa ou ninho do indivíduo (p. 97).

Os aspectos críticos da relação com o espaço retidos na idéia de território, a personalização e o valor da apropriação evidenciam que os arranjos e a reorganização somente adquirem sentido pelas relações que os indivíduos mantêm com elas. Tais relações propendem bem a situar as variações culturais e os tratamentos sociofuncionais do espaço e constituem “fonte de informações importante para os que decidem e os que concebem a maneira pela qual o espaço racional é objeto de um tratamento irracional” (p. 98), provavelmente ditado pela mente de sobrevivência (Simmons, 1988).

## Os espaços de trabalho e a cultura organizacional

Fischer (1994) analisa a estreita relação entre espaço de trabalho e a cultura organizacional e sugere que a dimensão cultural do espaço é revelada pelo aparato normativo e dinâmico do conjunto de valores que condicionam o uso do local de trabalho e lhe dão sentido. Espaço e cultura atuam como entidades contíguas, já que esta atua como repertório de onde indivíduos, grupos e organizações buscam códigos de conduta, aprendizagem e interação com o ambiente. Funcionando como sistema estruturado de representações e valores compartilhados, transforma a organização em local de aprendizagem, ao instituir padrões de relações e normas sintetizadas num quadro de referências. O espaço surge como linguagem da cultura, em que um lugar pode prescrever o modo pelo qual as relações devem estabelecer-se entre os indivíduos. Um escritório ou oficina existe como categoria simbólica que evoca uma identidade, estatutos, trocas e sugere um comportamento ajustado ao formato segundo o qual ele foi definido (p. 98).

Entende o autor que, se a noção de cultura organizacional carrega um sentido antropológico de cultura, sua articulação nas organizações estaria traduzindo preocupações orientadas para elaborar uma “visão ideológica de empresa” (p. 98), para obter a adesão dos indivíduos aos valores considerados bons pelos empresários (p. 98). A ideia de cultura organizacional aparece apoiada num estatuto ambíguo, cuja dimensão cultural dos espaços desponta “como um indicador de normas vigentes em locais de trabalho e [simultaneamente] como uma valorização do espaço arquitetônico” (p. 98).

Segundo o autor, as organizações utilizam o seu espaço como emblema. Nesse sentido, os escritórios centrais da sede seriam “arrumados para exprimir como a empresa se vê e quer se dar a ver; o espaço faz então parte desse cartão de visita; anuncia a empresa e constitui um instrumento de ‘representação’ e de comunicação com o exterior” (p. 98).

**O espaço como emblema organizacional.** No entendimento de Fischer (1994), uma análise semiótica dos espaços de trabalho teria o condão de revelar que um prédio industrial ou administrativo é antes emblema que instrumento (p. 98), de

modo que se imponha primeiro pelas configurações que dão caráter específico a um conjunto de funções e atividades (p. 98), cuja “forma arquitetônica é um espaço monumental no sentido de que ele remete ao caráter impressionante da atividade que aí se desenvolve, sem medida comum com a escala humana” (p. 99). Os locais de acesso e entrada permitem observar como esse aspecto se inscreve no território e se impõe pouco a pouco ao observador (p. 99), à medida que surge uma variedade de índices que informam a sua natureza e relevo. Desde a altura física da edificação, sua fachada e logotipo e seu sistema de sinalização, até os espaços verdes e áreas circundantes de estacionamento, “toda a arrumação evoca sensações e produz apreciações sobre o espaço de trabalho, seus valores e sua imagem” (p. 99). Todas essas questões podem materializar-se pelos tipos de fachada revestidas com materiais luxuosos e pela decoração que produz uma imagem supervalorizada da organização e do trabalho. Paradoxalmente esses mesmos artefatos podem ocultar, ao mesmo tempo, “a feiúra, o caráter vetusto e as pressões reais dos lugares que eles abrigam” (p. 99). O espaço arquitetônico articula os componentes funcionais, mas também opera a apresentação da organização. Para o autor, se uma fachada impõe um estilo monumental, que lembra um domínio funcional como símbolo de potência e dominação, também pode ser flagrada num papel contraditório, no momento em que atualiza funções opostas de representação e mascaramento. Essa ambigüidade desloca a “atenção sobre o grau de congruência entre os espaços arrumados para estabelecer os contatos com o exterior e aqueles arrumados para os empregados” (p. 99), considerando que espaços de recepção e acolhimento atuam como locais de interação com o exterior e constituem espaços idealizados sobre o modo da transparência e do bem-estar destinados a criar uma imagem de conveniência (p. 99).

Estudos do autor sugerem que, à medida que o interior da organização é penetrado, os indivíduos são acolhidos por outros ambientes, de diferentes atmosferas, desnudando-se uma realidade “onde o espaço é despojado de qualquer preocupação sócio-estética para ser inteiramente organizado em torno da uma preocupação racional” (p. 99).

**Espaço e comunicação** A articulação ordenada do espaço organizacional não se resume somente na representação emblemática, da mesma forma que os “espaços de trabalho não constituem apenas produtos abstratos e neutros: eles são investidos e carregados simbolicamente pelos códigos sociais e pelos valores que não correspondem necessariamente aos da cultura organizacional” (p. 100) Nas interações simbólicas com os valores ambientais do meio social, o espaço atua como vetor de comunicação, que produz uma mensagem sobre a organização e sobre seus ocupantes

**O espaço simbólico** Para Fischer (1994), o espaço “define a organização por suas características simbólicas, isto é, pelas categorias de representação e dos sistemas de crenças, dotados de valores” (p. 100). Nessa perspectiva, um logotipo pode propor-se transmitir a força da organização, a qualidade do produto e a segurança do trabalho. De forma mais ampla, uma imagem de marca pode estar associada a simbolismos ambientais, à imagem do produto ou a outros elementos espaciais carregados de significação. Os espaços de trabalho assumem “figuras simbólicas compostas pelo conjunto das interações e das representações que seus ocupantes vivem” (p. 100). Esse formato de “densidade da estrutura social vai conferir ao espaço atributos, em função das orientações e dos jogos [territoriais] que ele representa” (p. 100).

A preocupação em apreender a dimensão simbólica se apresenta na dinâmica que orienta a seqüência da arrumação do espaço. Os administradores procuram definir critérios para salientar a identidade organizacional na face visível dos arranjos de acomodação, destacando a importância do clima organizacional, o conhecimento dos produtos, as posturas dos dirigentes sobre o futuro, a imagem que membros e público têm da organização, antes da concepção de novos projetos de longo alcance (Sundstrom e Sundstrom, 1986; Fischer, 1994). Essa postura parece acobertar uma latência comunicante entre as articulações impregnadas de territorialidade e a abordagem de dimensões organizacionais estratégicas, que pode vir a fazer com que as escolhas sejam contaminadas pela competição territorial entre dirigentes.

Fischer (1994) considera o espaço e os símbolos que o emolduram como um recurso, mas com a ressalva de que, para que efetivamente o sejam, devem evocar imagens que cativam os indivíduos e ainda estabelecer alto grau de coerência com as necessidades territoriais deles. A realidade concreta da cultura espacial da organização endossa os projetos, impõe forçosamente uma “consideração dos valores relativos ao espaço e [que são] partilhados pelos membros de uma organização” (p. 101) Para que uma nova estrutura organizacional possa preencher a sua função de identidade, é necessário dar a conhecer os recursos instrumentais e vitais que se propõe oferecer aos seus membros, os valores sociais que lhe são atribuídos e a significação imagética que lhe dão os que nela trabalham (p. 101). Essas particularidades insinuam que “a concepção e a arrumação, de um lado, e o uso dos espaços, de outro, são atravessados pelos jogos [territoriais] e pelas contradições da organização do trabalho (p. 101). É importante reter que toda a “arrumação reflete uma tensão entre uma concepção do espaço definido habitualmente a partir de um simbolismo do espaço, que é dos dirigentes e sua apropriação pelos agentes que interpretam os dados e os estímulos do ambiente, em razão do sentido que o trabalho tem para eles” (p. 101). Reforça o autor que a existência dessas tensões não esvazia a realidade simbólica do espaço; ela revela sua natureza: é um produto da cultura organizacional do qual o espaço constitui suporte e desafio (p 101).

Na aparência, esses indícios constataam a presença relevante de um comportamento competitivo carregado de territorialidade, sobre a superfície exígua do espaço de sobrevivência encartado nos limites do território organizacional (Simmons, 1998)

**Espaço e tendências.** Segundo Fischer (1994), o avanço tecnológico permite antecipar tendências que poderão ter forte impacto na concepção e arrumação dos lugares. A informatização fará recompor os espaços de trabalho. O escritório como local de tratamento de informações, baseadas em papéis, se transforma numa realidade digital, conectada a sistemas e redes. A evolução redefine o ambiente de trabalho em torno de um núcleo informático multifuncional: “seu lugar estratégico não é mais apenas e essencialmente avaliado em função da distância-proximidade física

em relação ao poder, mas pela sua localização numa rede de informações e sua capacidade de nela intervir” (p. 101). A nova realidade transcende a concretude do *bureau*, onde a idéia de uma burocracia digitalizada está em vias de construir nova concha do homem no trabalho que permite antever nova relação com o espaço ligada à utilização intensiva de equipamentos informáticos (p. 101)

O autor também entende que a concepção dos futuros espaços organizacionais fará emergir dois tipos de arrumação diferenciados: *num deles o posto será personalizado e o espaço banalizado, enquanto, no outro, o posto de trabalho será banalizado e o espaço personalizado* (p. 101).

Um impacto mais contundente da “mutação tecnológica refere-se ao lugar dos espaços de trabalho no espaço social” (p. 102). O *design* dos locais de trabalho decorrente do taylorismo recai sobre dois aspectos segregativos: de um lado, uma cisão entre espaços de trabalho e de habitação; de outro lado, uma cisão no interior dos espaços de trabalho por uma clara separação dos locais produtivos e dos locais administrativos (p. 102)

A tecnologia da informação também provoca uma redefinição das fronteiras e especificidades próprias dos locais de trabalho. Muitas atividades não mais exigem que todas as pessoas se concentrem simultaneamente em determinado local físico de trabalho. O tratamento de informações não é mais dirigido por uma localização geográfica das tarefas, mas insere-se num ponto crítico de uma rede de sistemas e processos, que poderá ser operada à distância, em tempo real, o tempo todo.

Na visão do autor, essas tendências propõem uma situação emergente: “a concepção e a vivência do local de trabalho estão envolvidas numa dinâmica nova” (p. 102). Contudo nada parece indicar que escritório ou fábrica, enquanto locais diferenciados, venham a desaparecer; mas deve surgir nova articulação da perspectiva espaciotemporal, que tem sido nuclear na referenciação organizacional da atividade humana, especialmente nas relações de poder, produção e troca (p. 102).

A despeito da magnitude e do significado das mudanças produzidas pela tecnologia da informação sobre as novas concepções dos espaços de trabalho, “permanece o fato de que, para quem trabalha, o espaço será sempre vivido como

porto de fixação e um local de enraizamento” (p. 102), percebido e experimentado como espaço de sobrevivência (Simmons, 1998)

No contexto das mudanças, a percepção do perigo iminente cria um ambiente propício para a emergência do instinto de sobrevivência, que ativa a territorialidade; esta, por sua vez, compele à competição territorial, porque sempre as pessoas procuram ocupar um espaço de segurança, mesmo entre os escombros da mudança (Simmons, 1998).

Parece que a organização assume nitidamente três dimensões básicas, em que numa delas desponta a função social implícita nos compromissos com a sociedade (Campos, 1995), em outra, a organização é mediadora de significados (Rodrigues, 1997), identifica (Aktouf, 1994), realiza (Kanaane, 1994), enraiza (Chanlat, 1992), mas pode acabar engolindo e anulando os indivíduos, tornando a colagem indissolúvel e nociva (Pages *et al*, 1993; Kanaane, 1994; Gaspar e Melo, 1995, Schirato, 1999), e, numa terceira abordagem, a organização pode ser vista como território, onde os indivíduos competem por espaço e se envolvem em permanentes conflitos e jogos de poder (Morgan, 1996, Simmons, 1998). Neste estudo, a atenção é projetada sobre o último tipo, visto como arena de disputas que opõem atores organizacionais de forma excludente, com o objetivo de analisar os efeitos da competição por espaços vitais sobre os papéis profissionais dos envolvidos.

### **Efeitos da competição territorial**

Em termos práticos, parece difícil mensurar eventuais efeitos da competição territorial entre profissionais sobre o desempenho das organizações. Apesar da escassez de pesquisa empírica de natureza organizacional, a literatura insinua que os conflitos geralmente envolvem emoção; ceder aos impulsos territoriais pode inibir a capacidade de tomar decisões racionais. Disputas territoriais entre dirigentes parecem repercutir nas dimensões estratégicas e afetar a eficácia organizacional; lutas na base operacional parecem prejudicar os padrões de desempenho e tendem a diminuir a eficiência. A combinação de ambas parece restringir a capacidade

competitiva, potenciando os riscos à sobrevivência. Equívocos operacionais têm menor impacto imediato e, mesmo que provoquem danos a longo prazo, podem ser corrigidos a tempo pela remoção das causas subjacentes aos procedimentos contraproducentes. Erros estratégicos sugerem uma difícil reversibilidade e podem ser potencialmente letais.

A competição territorial parece produzir um deslocamento de atenção dos objetivos organizacionais (Merton, 1971), desviando-a para interesses individuais conflitantes. Segundo Morgan (1996), as disputas acirradas internas sempre provocam desvios nos fluxos de atividade, porque atuam sobre as condições internas, afetam o desempenho e deterioram o clima organizacional (Simmons, 1998).

O entendimento de que a “estratégia é a idéia por trás da ação” (Nóbrega, 1999, p. 77), traz em si a inseparabilidade interativa de ambas e viabiliza o potencial da territorialidade para influenciá-las. Desde a simples manipulação de recursos e situações rotineiras até as escolhas estratégicas de longo alcance, a ação organizacional parece o produto impreciso das lutas entre diferentes atores, o que define a organização “como local onde a negociação, a contestação e a luta entre ações ao mesmo tempo divididas e ligadas organizacionalmente são onipresentes” (Clegg, 1992, p. 59). Sendo os objetivos organizacionais reduzidos aos motivos dos indivíduos que a integram, “realizar a ação estratégica exige subordinar outras ações” (p. 59), defendidas por outros atores. Dessa forma, a “articulação de interesses nas ações estratégicas constitui o meio e o resultado de um posicionamento entre outros posicionamentos possíveis...” (p. 60). O entendimento do autor aparentemente confirma que, quando os interesses individuais conflitantes se sobrepõem aos interesses coletivos vinculados aos objetivos organizacionais, o desvio pode produzir efeitos sobre as dimensões estratégicas, ou seja, quando as ações obedecem a critérios de manipulação carregados de territorialidade, a competição pelo espaço das ações pode debilitar a qualidade das estratégias.

Nesse sentido, uma pesquisa empírica de Teodósio, Gaspar e Rodrigues (1997) destaca que “a competição entre as unidades [de negócio] e seus gestores se apresenta involuntariamente como fonte de desestabilização do sistema” (p. 6). Uma análise organizacional do Banco Bamerindus, conduzida por Fernandes e

Machado-da-Silva (1997), detectou o “adiamento da reorientação estratégica” (p. 435) por várias razões, entre elas “as disputas políticas por recursos escassos na organização” (p. 435), que é um dos fatores de estabilização dos esquemas interpretativos preconizados por Hinings e Greenwood (1989). Os autores sugerem que, se as mudanças de estratégia não tivessem demorado tanto, não teriam sido mais tarde, “traumáticas e emergenciais” (p. 436) ou definitivamente tardias, porque a instituição veio a sofrer intervenção do Banco Central.

Em estudo posterior, Roiek e Bulgacov (1999) confirmam que “o declínio ajudou a transformar o banco numa ‘arena política’, onde o conflito e as forças políticas dominavam” (p. 8), porque as pessoas sempre procuram ocupar um espaço, mesmo entre os escombros (Simmons, 1998). A competição territorial entre integrantes do grupo dirigente foi tão marcante que “a manutenção do *status quo* e de interesses individuais imperava sobre as reais necessidades organizacionais”.

#### **2.4.2 Os papéis gerenciais**

Os papéis resultam das interações individuais e pode-se dizer que a organização é constituída por uma estrutura de papéis (Borges-Andrade, Xavier e Afanasieff, 1992, p. 51) “Os papéis [...] institucionalizam as interações e definições que delineiam a realidade da vida organizacional” (Smircich e Morgan, 1997). O papel dos profissionais compreende o repertório de prescrições comportamentais inerentes às relações de trabalho. “Constitui a maneira de agir do indivíduo, desejada pelo grupo ou pela sociedade, na ocupação de determinada posição” (Borges-Andrade, Xavier e Afanasieff, 1992, p. 51).

Neste estudo, serão pesquisados os efeitos da competição por espaços sobre o papel gerencial, já que as atividades gerenciais têm presença crítica na dinâmica das organizações, transformando objetivos abstratos em ações concretas e resultados reais. Em tempos turbulentos cresce a importância dos gerentes, considerando que eles atuam como “intérpretes de oportunidades de negócios” (Prahalad, 1997, p. 15).

Andrews (1971), introduzindo a obra de Barnard (1971), comenta que a continuada cooperação entre indivíduos dá início a um “sistema [de comportamento cooperativo] constantemente em mudança, formado pela inter-relação de elementos biológicos, psicológicos e sociais” (p. 13). E que cabe ao executivo “presidir e adaptar, em cada caso, o processo que relaciona o sistema cooperativo com o ambiente e que promove a satisfação individual” (p. 14). Na perspectiva da cooperação a organização é vista como “sistema de atividades ou forças conscientemente organizadas” (p. 14) de pessoas. Essa abordagem atribui ao executivo as funções de “prover um sistema de comunicação, de manter a disposição em cooperar e assegurar a contínua integridade do propósito da organização” (p. 14). Na esteira desse contexto, emerge a noção de liderança como sendo a “capacidade pessoal para confirmar decisões que emprestam qualidade e moralidade à coordenação da atividade da organização e à formulação de seu propósito” (p. 14).

Para Barnard (1971), a “organização formal é essa espécie de cooperação entre homens: organização consciente, deliberada, com finalidade expressa” (p. 37). A sobrevivência da organização depende da manutenção do equilíbrio complexo, num ambiente flutuante e também de recursos materiais físicos, biológicos e sociais, que percutem nos processos internos (p. 38). Segundo o autor, as funções do executivo são de controle, gerência, supervisão e direção, não privativas dos altos funcionários, mas inerentes a todos os que se encontram em posição de controle, independentemente do nível hierárquico (p. 38).

Analisando a presença do indivíduo na organização, o autor entende que “um ser humano individual é uma coisa distinta, separada, física” (p. 42). Tem existência interdependente, presente e visível na realidade de um corpo [organismo] vivo. Todas as “coisas vivas são conhecidas pelo comportamento; todo o comportamento vivo é uma síntese dos fatores físicos e dos fatores biológicos” (p. 43). Organismos humanos funcionam interagindo com outros organismos humanos. Como corpos “físicos não podem ocupar o mesmo espaço [e] biologicamente, disputam o alimento que constitui uma necessidade tanto física como biológica” (p. 43). Numa relação de troca a “reação mútua entre dois organismos humanos é uma série de respostas à *intenção* e ao *significado* do comportamento adaptável” (p. 43).

O autor propõe uma visão do indivíduo como identidade “total, singular, única, independente, isolada, abarcando inúmeras forças e matérias passadas e presentes, que constituem fatores físicos, biológicos e sociais” (p. 44). As ações humanas estariam ligadas a motivos, que são “desejos, impulsos e necessidades [...] resultantes de forças nos ambientes físico, biológico e social” (p. 48). Motivos podem ser vistos como “estruturas, construções, para fatores psicológicos [...] deduzidas da ação” (p. 48), verificadas *a posteriori*. Quando o motivo é satisfeito, a ação é percebida como efetiva, quando gera consequências indesejadas, ela é ineficiente (p. 50).

Da interação surgem processos sociais, em que a “ação é uma parte do sistema de ações” (p. 51) entre seres humanos. Independentemente dos fins específicos, as ações “servem para satisfazer motivos complexos das pessoas” (p. 50). Todos os “homens que entram em cooperação [o fazem por] motivos compostos, fisiológicos e sociais, no sentido de que são pelo menos social e fisiologicamente condicionados”(p. 51). O autor reconhece que a organização sintetiza situações ambíguas, decorrentes de “pensamentos opostos e emoções [conflitantes] dos seres humanos” (p. 51). Nesse contexto a função do executivo seria “exatamente a de facilitar a síntese de forças contraditórias em ação concreta, para reconciliar forças, instintos, interesses, condições, posições e ideais conflitantes” (p. 51)

No entendimento do autor, a articulação de esforços requer um sistema de comunicações organizacionais que implica pontos de interconexão (p. 213). A viabilidade operacional do sistema depende da ocupação desses pontos críticos por executivos. “A função dos executivos é a de servir como canais de comunicação, na proporção em que as comunicações têm de passar através de posições centrais” (p. 213), que eles ocupam. No papel de articuladores das variáveis organizacionais, “as funções dos executivos se relacionam com todo o trabalho essencial à vitalidade e duração de uma organização, na extensão, pelo menos, em que ele deve ser realizado através da comunicação formal” (p. 213). O trabalho do executivo é o que mantém a organização em operação (p. 214). Na visão de Fayol (1968), a administração, como função segregada das demais, compreende o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar, mediante aplicação de princípios de

administração por ele prescritos, escolhidos segundo a especificidade de cada situação

Barnard (1971) sugere que o exercício objetivo da autoridade se fulcra num sistema de comunicação, e supõe a coordenação das ações organizacionais, a partir dos pontos de inter-conexão, que correspondem a posições de autoridade. O autor também enfatiza que as funções executivas essenciais devem, segundo seqüência por ele proposta, (1) prover o sistema de comunicação; (2) promover a garantia de esforços essenciais, e (3) formular e definir o propósito organizacional (p. 215).

A primeira função executiva preconizada pelo autor se ocupa da manutenção das comunicações na organização. Um sistema de comunicação supõe uma estrutura com posições críticas ocupadas por executivos organizadores. O autor chama de “esquema de organização” (p. 216) a fase de definição de posições e a especificação das respectivas atividades, tarefas e responsabilidades. A estruturação do sistema de comunicação demanda a articulação estratégica do pessoal executivo e das posições executivas e se traduz no problema central das funções executivas. Problemas com posições tratam “da localização e da especialização geográfica, temporal, social e funcional das unidades e dos grupos de organização” (p. 216). Assuntos de pessoal envolvem o “recrutamento de contribuintes, que tenham qualificações apropriadas, e o desenvolvimento de estímulos, dos incentivos, da persuasão e da autoridade objetiva, que possam transformar essas qualificações em serviços executivos, efetivos na organização” (p. 216). A estrutura é ativada pela atuação de pessoas, o que na concepção do autor implica a satisfação de requisitos como lealdade, interesse pelo trabalho, responsabilidade, capacidade, aptidões pessoais e habilidades gerais e especializadas, inatas ou adquiridas (p. 219). O permanente aprimoramento do esquema de organização, articulado com a adequada gestão das pessoas, se transforma na “essência da manutenção do sistema de comunicação, sem o qual nenhuma organização pode existir” (p. 220). O autor reconhece que a “função de comunicação de executivos inclui a manutenção da organização informal como meio essencial de comunicação” (p. 220). A manutenção da dimensão informal da organização executiva “consiste em operar, selecionar e promover executivos de tal forma, que seja mantida uma condição geral de compatibilidade do pessoal” (p. 221).

O lado informal da organização pressupõe a presença normativa de aspectos culturais e se ocupa da “expansão dos meios de comunicação com redução da necessidade de decisões formais, a diminuição de influências indesejáveis, e a promoção de influências desejáveis em concordância com o esquema das responsabilidades formais” (p .223).

A segunda função executiva é garantir os esforços dos indivíduos e implica “promover o asseguramento de serviços pessoais que constituem o material das organizações” (p 223), o que requer alocar pessoas em áreas de esforço específico e obter delas a contribuição efetiva na realização das tarefas (p. 224).

A terceira função executiva é “formular e definir os propósitos, objetivos, fins da organização” (p 226) Mais do que formulação estratégica, isso pressupõe um conjunto de ações tomadas. Esse “conjunto de ações tomadas é um resíduo das decisões relativas ao propósito e ao ambiente, resultando em aproximações cada vez mais vizinhas dos atos concretos” (p. 226). Um aspecto crítico da função executiva é a determinação de responsabilidade, isto é, a delegação de autoridade objetiva” (p. 227) Outra dimensão importante é a das “decisões e da conduta reais, que fazem do esquema [organizacional] um sistema de trabalho” (p. 227). Nesse nível, a definição do propósito é “a especificação do trabalho a ser feito; as especificações são feitas em seu estágio final, quando e onde o trabalho está sendo realizado” (p. 227) São especificações para aqueles que “aplicam energias pessoais aos objetivos finais concretos” (p. 227). Na visão do autor, a formulação e a definição do propósito é função distribuída, sendo executiva apenas na parte mais geral. Uma das dificuldades de operação dos sistemas cooperativos é a necessidade de transmissão dos propósitos gerais aos níveis inferiores, de tal forma que eles permaneçam coesos e mantenham a coerência das ações mais detalhadas. Da mesma forma, é imperativo que a alta administração constantemente compreenda as condições concretas do nível operacional, evitando o isolamento desinformado (p .228)

O autor considera as funções executivas como “partes ou aspectos do processo de organização como um todo” (p. 230), sendo relevante, nesse processo, a percepção da organização como sistema integrado (p. 231) e situado num contexto específico. O processo executivo “é o da integração como um todo, do

encontro do equilíbrio efetivo entre as considerações locais e as mais amplas, entre as exigências gerais e as específicas” (p. 233).

Drucker (1974) sugere que um profissional assume o papel de “gerente se, em virtude de sua posição [ ] for responsável por uma contribuição que afeta, materialmente, a capacidade da organização de trabalhar e obter resultados” (p. 13). O trabalho gerencial é “definido por resultados” (p. 15). Do gerente se esperam “decisões que tenham impacto significativo no desempenho e nos resultados de conjunto” (p. 16). Ao administrador cabe “planejar, organizar, integrar, motivar, julgar” (p. 17) dentro de um campo de ação gerencial. O gerente é parte de uma organização que atua como meio para multiplicar a força individual. A “organização é uma abstração [e] não há resultados dentro” dela (p. 21). Os resultados surgem fora da organização, produzidos pelo cliente, pela troca de “poder aquisitivo por produtos ou serviços” (p. 21). Reforça o autor que “quem toma a decisão [cliente] está fora e não dentro da organização” (p. 21), já que dentro de toda a organização acontece apenas “esforço e custo” (p. 22). Uma organização é um ente social que se “justifica pela contribuição que presta ao ambiente exterior” (p. 23).

O gerente pode ser visto como “homem para [resolver] qualquer situação” (p. 26). Dele se esperam habilidades de analista; de tomador de decisões; de bom trato com as pessoas, e de conhecimento organizacional e das relações de poder (p. 26). O gerente deve perseguir o aumento da eficácia, esta vista como “instrumento que faz as fontes de capacidade e conhecimento produzir mais e dar melhores resultados” (p. 28). O que distingue um gerente eficaz é a “capacidade de conseguir que as coisas certas sejam feitas” (p. 30).

Sugere o autor que a eficácia é um hábito ou um complexo de normas práticas que podem ser aprendidas, mas que são sempre “difíceis de serem bem executadas” (p. 31). “Normas práticas são aprendidas praticando” (p. 31); segundo o autor, existem cinco práticas que, como hábitos de pensamento, devem ser aprendidas para a eficácia gerencial: (1) emprego racional do tempo; (2) foco em contribuições ou resultados; (3) obtenção de resultados com base em forças interativas; (4) concentração em áreas críticas; e (5) tomada de decisões eficazes (p. 32).

Para Drucker (1974, p. 62) o “gerente eficaz focaliza a contribuição”, agrega valor e cria significado e riqueza para os clientes (Drucker, 1995). A contribuição do gerente se potencia na articulação otimizada de três dimensões: (1) obtenção de resultados diretos, (2) construção de valores e sua reafirmação; e (3) desenvolvimento de pessoas para o futuro (Drucker, 1974, p. 65). Os resultados diretos são os econômicos e financeiros. garantem o fluxo de caixa e viabilizam estratégias e ações. Os valores reproduzem o algo transcendental pelo qual a organização e as pessoas lutam. O futuro está na capacidade de perpetuar-se pela provisão de recursos humanos em permanente renovação, atualizada pelas mudanças ambientais.

Ressalta o autor que o gerente se torna eficaz, quando “produz idéias, informações, conceitos” (p. 71); quando é hábil no relacionamento interpessoal; quando torna produtivas as forças internas; quando é responsável pelo trabalho dos outros, quando se preocupa em “tornar a si mesmo eficaz” (p. 105); quando otimiza oportunidades, elege prioridades, aloca recursos “em benefício do futuro” (p. 114); quando toma “decisões com significativo impacto sobre toda a organização” (p. 124); quando transforma “decisão em ação” (p. 147), afetando o desempenho e produzindo resultados diretos positivos; quando adota um estilo gerencial flexível que encoraja a participação, a iniciativa, a opinião divergente, as alternativas criativas e as soluções de grupo, potenciando o esforço coletivo das pessoas.

Para Campos (1995), o papel dos dirigentes é “atingir as metas necessárias à sobrevivência das pessoas que dependem do resultado do seu trabalho” (p. 25). Nas organizações eles “cumprem o seu papel gerenciando processos” (p. 25).

Numa perspectiva oriental e em sentido amplo, o gerente “é uma pessoa que administra um grupo de empregados” (Hatakeyama, 1995, p. 1). Tem como tarefa fundamental “desenvolver uma idéia clara de quem ele é e qual é a sua posição, e usar esta percepção para identificar os problemas do seu setor e o modo de resolvê-los” (p. 2). Deve mobilizar funcionários, colegas, superiores e pessoas de fora da organização para produzir os resultados esperados. Tem a iniciativa da ação, exercendo um papel dinâmico e autônomo. O sentido da mobilização é vertical e horizontal; envolve tanto subordinados quanto superiores (p. 6). Essa idéia já foi defendida por Drucker (1974), ao sugerir que o “gerente eficaz procura tornar

integralmente produtiva a força de seu próprio superior” (p. 103), como elemento chave para a própria eficácia.

Para Hatakeyama (1995) é fundamental que o gerente tenha habilidades interpessoais ao se relacionar com clientes internos e externos (p. 7). O gerente é julgado pelos resultados que realmente produz e pode ser definido como “uma pessoa que realiza o seu intento, mobilizando outras pessoas” (p. 9).

Na visão do autor, o trabalho do gerente é afetado por dois aspectos: o ocupacional e o humano. O aspecto ocupacional é inerente ao próprio papel gerencial, representado pela “atividade que planeja e executa o trabalho, colhendo o seu resultado” (p. 21), que pode ser quantitativamente conhecido. Numa organização é a atividade que almeja a melhoria do resultado e concebe o sistema de valores e tecnologias distintos para cada tipo de organização (p. 21). O outro aspecto cuida da condição humana dos atores organizacionais e sugere “manter a relação de confiança” (p. 22) entre gerente, subordinados, superiores, colegas e pessoas de fora. O esforço empenhado demora a aparecer e o resultado é difícil de identificar quantitativamente.

As atividades inerentes ao aspecto humano envolvem “diferenças culturais, oriundas da própria natureza do trabalho, concebidas nos seus conceitos de valores e hábitos comportamentais, e sofrem influência causada pela diferença étnica, sociocultural, entre outras” (p. 22). Como as atividades relativas ao aspecto humano são qualitativas e requerem tempo para que os resultados se tornem visíveis, elas têm sido preteridas em benefício do aspecto ocupacional (p. 25). O gerente deve encontrar formas de compatibilizar as potencialidades do aspecto ocupacional e do aspecto humano, criando ambiente de trabalho propício à elevação do nível das capacidades organizacionais (p. 26).

A responsabilidade básica pela criação de condições favoráveis de trabalho, em que as pessoas se sintam motivadas e satisfeitas é do gerente (Donaire, 1997, p. 282). Ainda segundo o autor, muitos gerentes falham, porque não reconhecem que a competência administrativa é composta por três elementos articulados: *conhecimentos, habilidades e atitudes*. Além de conhecimentos em administração, é necessário que o gerente desenvolva duas habilidades: (1) técnicas, quanto à aplicação de métodos e técnicas rotineiras próprias de seu departamento; e, (2)

administrativas, que se desdobram em (a) habilidade técnica de administração, que vem a ser habilidade de dirigir, organizar, planejar e controlar; e, (b) habilidade interpessoal, que se traduz na capacidade de trabalhar com pessoas, sustentada pela competência em interagir, motivar, influenciar e comunicar-se com seu pessoal. As atitudes envolvem as crenças e valores que orientam o relacionamento do gerente com seus clientes internos e externos. Saber dirigir pessoas é a mais importante habilidade em qualquer nível administrativo (p. 287). A essência da administração está na obtenção de resultados por meio do esforço das pessoas (p. 290). Segundo o autor “o grupo é um reflexo do seu líder” (p. 295), sendo liderança “o processo de exercer influência” (p. 303) sobre indivíduos e grupos. No entendimento de Smircich e Morgan (1997, p. 206) a “liderança acontece no processo por meio do qual um ou mais indivíduos têm sucesso ao tentar retratar e definir a realidade dos outros”.

Segundo Motta (1998) a “função do dirigente é essencialmente voltada para decisão” (p. 22) que, como tal, faz “parte do processo decisório organizacional” (p. 22). Esse processo pode ser visto como “um dos condicionantes fundamentais do comportamento gerencial e, portanto, antecedente e determinante da própria decisão (p. 23)

Para o autor, gerência é a arte de pensar, decidir, agir, fazer acontecer, obter resultados, que podem ser definidos, previstos, analisados e avaliados, que forçosamente, têm de ser alcançados por meio de pessoas e numa situação de interação humana (p. 26). Administradores são treinados para atuarem como “técnicos, analistas, projetistas, para interferirem na realidade [seguindo] passos sequenciais, previamente estruturados” (p. 27) segundo critérios de natureza científica. Junto com a discussão analítica e racional, têm de adquirir habilidades gerenciais na “arte de pensar e julgar para melhor decidir e agir” (p. 27).

Segundo o autor, capacidade gerencial supõe habilidades complexas como “capacidade analítica, de julgamento, de decisão e liderança e de enfrentar riscos e incertezas” (p. 27). O mercado globalizado exige dos dirigentes refinada capacidade de “negociação entre interesses e demandas múltiplas e de integração de fatores organizacionais [crescentemente] ambíguos” (p. 27).

Reforça o autor que, além da vivência prática, a “experiência adquirida em serviço é valiosa para o dirigente” (p. 28). E que, durante o processo de aprendizado gerencial, a pessoa “adquire novos conhecimentos, atitudes e valores” (p. 28); fortalece a capacidade analítica, conscientiza-se de alternativas comportamentais; melhora o conhecimento do próprio estilo gerencial, e agrega “habilidades para uma ação mais eficiente e eficaz em determinados contextos organizacionais” (p. 28). O aprendizado gerencial implica quatro dimensões fundamentais: a cognitiva, a analítica, a comportamental e a habilidade de ação (p. 28).

Entende o autor que a ação gerencial é expressão individual de autonomia, de reflexão e segurança de conhecimento de si próprio e de seu papel na organização (p. 30). A ação também traduz comprometimento, autodisciplina e adaptabilidade pessoal do dirigente na consecução da missão organizacional (p. 30). Adquirir habilidade cria alternativas quanto à carreira e contribui para reforçar o poder, a liderança e o reconhecimento daqueles que já exercem papéis gerenciais (p. 32).

O autor enfatiza que o papel gerencial existe e só é possível porque existem atividades que requerem cooperação e ação coletiva na busca de objetivos comuns (p. 37). O papel gerencial é inerente às organizações, vistas como “unidade social intencionalmente construída e reconstruída para atingir objetivos específicos” (p. 38). Nesse meio, a alta administração desempenha “papel fundamental e insubstituível na articulação de interesses comuns e na garantia de que os objetivos serão alcançados de maneira mais adequada” (p. 38). A função gerencial de alto nível supõe (1) uma capacidade estratégica de “conhecer, desenvolver alternativas e responder a demandas, necessidades e apoios comunitários” (p. 38); (2) a presença de uma racionalidade administrativa para “agir segundo etapas de uma ação racional calculada” (p. 38); (3) um processo decisório organizacional para “tomar decisões, interagir com grupos e indivíduos, resolver problemas e conflitos” (p. 38); (4) um estilo de liderança e habilidades interpessoais para “reativar e reconstruir constantemente a idéia da missão e dos objetivos comuns, conduzindo as pessoas à ação cooperativa desejada” (p. 38). A eficácia gerencial depende da habilidade para desenvolver futuros alternativos, articulando transações ambientais que conduzem ao alcance da missão organizacional (p. 39).

Para o autor a liderança é processo relacional, em que “um indivíduo influencia outros a se comprometerem com a busca dos objetivos comuns” (p. 39). Sendo a liderança essencialmente uma interação pessoal, ela pode ser percebida como uma função gerencial. Como processo que facilita o alcance dos objetivos, ela deve ser almejada como função primordial na gerência (p. 39). Assim a eficácia gerencial depende sensivelmente da efetiva capacidade do exercício da liderança (p. 42).

Dirigentes modernos são vistos como desbravadores de caminhos, que encontram soluções e tomam decisões baseados em informações incompletas, obtidas num processo gerencial fragmentado e descontínuo. O êxito gerencial depende da capacidade de dirigir e controlar a organização pela orientação dos objetivos, presentes certas dimensões anárquicas. Habilidades gerenciais supõem articular “dimensões políticas de poder, de interesses conflitantes e dimensões sociopsicológicas e de relacionamento individual e grupal” (p. 42). É importante reter que a “essência do trabalho gerencial é fazer as organizações operarem com eficiência e eficácia” (p. 42). Todas as organizações podem ser vistas como estruturas de poder, já que possuem grande influência sobre a vida das pessoas. Poder organizacional supõe controle sobre ganhos e comportamentos dos indivíduos e sobre o destino da própria organização. O poder organizacional é tão cobiçado quanto o poder político (p. 58). O autor sugere que nessa perspectiva o processo decisório pode ser visto como jogo em que uns ganham e outros perdem, uns apóiam e outros rejeitam (p. 61). Assim, os executivos agem “também em defesa dos interesses pessoais que têm investido nas organizações que dirigem” (p. 61). Executivos enfrentam um cotidiano de tarefas entrelaçadas, situações paradoxais e interesses conflitantes, num trabalho variado, desordenado, intermitente, mutável, surpreendente e imprevisível (p. 63).

Na visão do autor, os executivos acreditam que “deveriam ser mais racionais e deter maior controle sobre o contexto organizacional” (p. 66), complexo, mutante e imprevisível. A competência para atuar na complexidade supõe habilidades suficientes para saber avaliar situações e indivíduos, reconhecendo qualidades e fraquezas em todos eles (p. 70). Agir em territórios ambíguos requer compreender as contradições intrínsecas da realidade organizacional, cujo dinamismo e

complexidade são marcados por conflitos, paradoxos, desordens e irracionalidades (p. 70). Organizações eficientes equilibram antecipação e reação, agressividade e estabilidade. Assim, a habilidade gerencial seria a capacidade para trabalhar o paradoxal e contraditório do tecido organizacional e das suas transações ambientais (p. 71)

Heifetz (1999) sugere que, para tempos de acentuada mudança, as tarefas de adaptação devem ser transferidas a todas as pessoas da organização, envolvendo a inteligência coletiva dos funcionários de todos os níveis. Aos executivos não cabe dar soluções acabadas, mas fazer perguntas desafiadoras numa abordagem crítica da dinâmica organizacional, questionando negócios e diferenciando valores imutáveis.

Para mobilizar pessoas Heifetz (1999) recomenda uma estratégia que inclui seis princípios extraídos da experiência de executivos:

(1) Manter distanciamento crítico do campo da ação, para uma visão sistêmica da organização

(2) Identificar riscos e desafios, para isolar aspectos situacionais que exigem aprendizado.

(3) Manter a atenção das pessoas focalizadas nos temas complexos e administrar conflitos

(4) Desenvolver a capacidade das pessoas para assumir a responsabilidade pela mudança e aceitar os riscos inerentes

(5) Monitorar e manter o nível de ansiedade provocada pela mudança dentro de uma faixa produtiva.

(6) E por fim, estimular pessoas desejosas de exercer a liderança a partir das bases (p. 62).

Heifetz (1999) ressalta que o papel do executivo implica os riscos de “desafiar as pessoas a mudar os hábitos, os valores, a vida, o que tende a gerar estresse” (p. 65). As pessoas reagem territorialmente, atacando quem propõe mudanças (p. 65), sempre que estas envolvam ameaças, segundo a percepção dos profissionais que se sentem ameaçados (Simmons, 1998).

Um novo sistema de liderança, proposto por Heifetz (1999) para tempos turbulentos, pode ser operacionalizado pela articulação de:

(1) *Habilidades*, para refletir e analisar a dinâmica organizacional; pensar estrategicamente; saber ouvir; impor limites; exercer autoridade; criar e aproveitar a sinergia do grupo, orquestrar o conflito e a diversidade; ter inspiração e criar significado para as pessoas; ter criatividade, curiosidade, coragem e resistência; para reconhecer oportunidades e ameaças.

(2) *Conhecimentos* sobre as pessoas, para análise do comportamento individual e social, sobre o contexto, temas, processos, instituições e políticas relevantes, para desenvolver um processo sistemático de adaptação e intervenção

(3) *Valores*, centrados no aumento da capacidade de adaptação ao sistema social; na paixão pela sabedoria; no exame crítico dos próprios valores; e na análise reflexiva dos dilemas morais da liderança.

O modelo de *competência para a liderança eficaz* de Goleman (1999) enfatiza as habilidades pessoais.

(1) *técnicas*, como planejamento empresarial;

(2) *cognitivas*, como raciocínio lógico;

(3) *inteligência emocional*, como capacidade para trabalhar com outras pessoas e conduzir processos de mudança (p. 68).

Dessas habilidades, a última se torna mais crítica, à medida que os executivos alcançam posições hierárquicas mais altas (p. 69). O autor sugere uma *estreita relação entre o sucesso das organizações e a inteligência emocional dos seus administradores*, embora seja ela pouco valorizada na maioria das organizações. "**Estudos científicos oferecem fortes indícios de que há um componente genético na inteligência emocional**" (p. 72, sem grifo no original); ela aumenta com a idade e pode ser desenvolvida mediante treinamento adequado.

Goleman (1999, p. 71) sintetiza o elenco de cinco componentes da inteligência emocional

(1) *Autoconhecimento*, que vem a ser a capacidade de reconhecer e compreender estados de espírito, emoções, impulsos, bem como os efeitos desses aspectos sobre outras pessoas; caracteriza-se pela autoconfiança, auto-avaliação realista e pela capacidade de rir de si mesmo.

(2) *Autocontrole*, entendido como a capacidade de controlar ou redirecionar impulsos e estados de espírito perturbadores, com propensão a não julgar, e a

pensar antes de agir, é marcado pela confiança e integridade, pelo bem-estar na ambigüidade e pela abertura a mudanças.

(3) *Automotivação*, que se expressa pela paixão pelo trabalho por outros motivos além do dinheiro e *status*, com tendência a perseguir objetivos com energia e persistência, notabiliza-se por forte impulso para alcançar o objetivo, pelo otimismo, mesmo em situações difíceis e pelo comprometimento com a empresa.

(4) *Empatia*, definida pela capacidade de compreender a constituição emocional dos outros e pela habilidade para tratar as pessoas de acordo com suas reações emocionais, expressa-se na habilidade para formar e reter talentos, pela sensibilidade intelectual e pelas relações interpessoais.

(5) *Sociabilidade*, como a competência para administrar relacionamentos e criar redes e a capacidade de encontrar pontos em comum e cultivar afinidades; evidencia-se na eficácia para liderar mudanças, pela persuasão e experiência em construir equipes e liderá-las.

Executivos que atuam num mercado globalizado requerem características especiais e processo de formação diferenciado (Gregersen, Morrison e Black, 1999). Segundo esses autores, os modelos de liderança do passado não vão funcionar no mundo sem fronteiras, mapeado por múltiplas culturas, oposto por conflitos de interesses e estimulado por oportunidades, incertezas e mudanças. Em que pese a abundância de recursos materiais, financeiros e tecnológicos e da existência de mercados ainda inexplorados, não existe número suficiente de executivos com capacidades imprescindíveis à liderança no mundo globalizado (p. 81). Os autores sugerem que executivos globais requerem um perfil combinado de um terço de habilidades específicas e dois terços de características gerais, que se aplicam a qualquer líder

Os traços característicos que definem o executivo global podem sumariar-se no seguinte elenco:

(1) *Curiosidade desenfreada*. Leva-o a um aprendizado contínuo; está presente em líderes bem sucedidos; a curiosidade estimula a inteligência.

(2) *Caráter pessoal*, como a qualidade que vai (a) produzir *vínculo emocional*, uma vez que o líder tem interesse sincero pelas pessoas e se preocupa com elas; empenha-se em ouvi-las atentamente; compreende os diferentes pontos de vista dos

outros; tem respeito pelas diferenças e age de boa vontade; e (b) realçar a *integridade*, considerando-se que o líder global tem comportamento ético e leal em face da estratégia e dos valores definidos pela organização; inspira confiança; tem curiosidade, estuda e respeita os valores e culturas dos outros países.

(3) *Compreensão da dualidade*. Aceita a idéia da bipolaridade em todas as coisas e demonstra (a) capacidade para administrar a incerteza do mercado sem fronteiras e em mudança contínua, mesmo com escassez de informações; e (b) capacidade para administrar tensões, com habilidade para integrar o global com uma resposta local.

(4) *Astúcia*. Traduz-se pela sagacidade para perceber novas oportunidades de negócios, que emergem da globalização. O líder global tem (a) *astúcia empresarial*, para identificar novos mercados; detectar novas oportunidades de negócios; localizar fontes de natureza competitiva; e potenciar os movimentos de câmbio para alavancar negócios; e (b) *astúcia organizacional*, com que o executivo global conhece profundamente as capacidades essenciais da sua empresa; tem elevada habilidade em mobilizar recursos para aproveitar oportunidades; conhece os pontos fortes e fracos da sua organização; tem aguçado senso estratégico para conhecer subsidiárias, suas vantagens competitivas e a localização dos executivos mais competentes nas unidades críticas dos vários países.

Em síntese, o papel profissional compreende o repertório de prescrições comportamentais inerentes às relações de trabalho e que constitui o modo de agir do profissional, esperado pelo grupo, na ocupação de determinada posição (Borges-Andrade, Xavier, Afanasieff, 1992). É o conjunto de atividades, tarefas, atribuições, encargos, obrigações e responsabilidades inerentes ao cargo ocupado pelos profissionais. Este estudo focaliza o papel gerencial pela sua importância crítica. Operacionalmente o papel gerencial será levantado mediante análise de conteúdo (Bardin, 1977) da percepção dos entrevistados e pela análise de cargos.

A territorialidade parece fenômeno universal, que atua no nível não consciente e que sempre coloca em perspectiva ator e objeto cobiçado, defendido ou protegido, que assume significado de território, pelo qual os indivíduos competem. Assim, a experiência concreta da territorialidade pode emergir no cotidiano das relações sociais, sempre que um objeto carregado de significado

territorial canaliza os investimentos afetivos dos atores e os transforma em competidores. No caso específico da instituição pesquisada, a territorialidade pode incidir sobre os territórios multifacetados; manifestar-se com relação ao banco como um todo e com relação à superintendência; restringir-se aos limites da agência, opor-se entre elas; ter como alvo a gerência, posto ou cargo da própria estrutura, a nomeação de funcionários, o controle do grupo ou equipe de trabalho, a autoridade gerencial, os relacionamentos, as informações, as comunicações, os contatos com superiores ou com clientes, com vários deles ou algum em especial. Pode ter por objetivo a formatação de contratos, a estruturação de negócios, a definição do *mix* de produtos e serviços, as promoções, as recompensas e premiações, o reconhecimento, o prestígio, o *status* de um cargo, as atribuições, os projetos, objetivos e metas, os sistemas, processos, redes e rotinas, as opiniões, idéias, crenças e valores, o controle de recursos, a influência sobre as decisões, visando-se a conquistar espaços simbólicos para garantir a sobrevivência territorial do competidor.

Os laços afetivos dos gerentes com o seu ambiente físico (Tuan, 1980; Ramos, 1989), com os seus territórios e espaços concretos, simbólicos e psicológicos, com a sua organização e seu papel profissional, foram objeto de investigação empírica, como se delinea no referencial metodológico de pesquisa apresentado na sequência.

### 3. METODOLOGIA

No capítulo precedente foi examinado o referencial teórico-empírico que fornece o sustentáculo estrutural deste estudo, sintetizando aspectos centrais quanto à concepção da noção de territorialidade como vetor da competição pela ocupação dos espaços vitais pelos gerentes. O objetivo deste trabalho é analisar os efeitos dessa competição sobre o papel dos gerentes, devido à importância crítica deles para os processos organizacionais, vistos como atores que retêm o condão de transformar a abstração de planos em ações concretas e resultados reais.

Este capítulo define uma base metodológica coerente com o caráter acadêmico de natureza empírica, alinhavada sobre a base teórica da pesquisa.

#### 3.1 Especificação do problema

O trabalho de coleta de dados primários foi orientado para responder à seguinte questão: **Quais os efeitos da competição por espaços vitais sobre o papel dos gerentes das agências do Banco do Brasil, em Curitiba?**

##### 3.1.1 Perguntas de pesquisa

Para coletar dados primários suficientes e viabilizar a análise do problema proposto, foram formuladas as seguintes perguntas de pesquisa:

- Quais as percepções dos gerentes sobre a idéia de territorialidade?
- Quais os territórios preferenciais de competição entre os gerentes?
- Quais os efeitos da competição por espaços vitais sobre o papel dos gerentes?

### **3.1.2 Definição de termos**

#### **3.1.2.1 Definições constitutiva e operacional**

### **COMPETIÇÃO PELO ESPAÇO VITAL**

#### **Definição constitutiva**

É o evento que opõe atores ou fenômenos da mesma natureza conceitual no processo de mútua exclusão, visando a ocupar os territórios ou espaços vitais, físicos, abstratos, psicológicos ou simbólicos. É representada pelos jogos, disputas, conflitos, lutas, agressões, ameaças, hostilidades e manipulações praticadas contra outros e que visam à primazia excludente sobre os territórios ou espaços vitais em disputa (Pierson, 1973, Wilson, 1981; Weil e Tompakow, 1983, Mesquita, 1995; Fischer, 1994; Simmons, 1998).

#### **Definição operacional**

Foi identificada mediante entrevistas semi-estruturadas com uma amostra de gerentes e pela análise de documentos: interno, descrição de cargos gerenciais (Banco do Brasil, 1999a); e externo, informe publicitário (Banco do Brasil, 1999b).

### **PAPEL GERENCIAL**

#### **Definição constitutiva**

Compreende o repertório de prescrições comportamentais inerentes às relações de trabalho e que constitui o modo de agir do gerente, esperado pelo grupo, na ocupação da posição gerencial. É o conjunto das práticas sociais na organização e que envolve autoridade, relacionamentos, atividades, tarefas, atribuições, encargos, obrigações e responsabilidades inerentes ao cargo ocupado pelo gerente de agência (Barnard, 1971; Drucker, 1974; Hatakeyama, 1995; Motta, 1998; Borges-Andrade, Xavier e Afanasieff, 1992; Campos, 1997, Heifetz, 1999; Goleman; 1999; Gregersen, Morrison, Black, 1999; Banco do Brasil, 1999a).

### **Definição operacional**

Foi levantada mediante entrevistas semi-estruturadas com uma amostra de gerentes e pela análise das atribuições do cargo de gerente de agência (Banco do Brasil, 1999a).

## **3.2 Delimitação e *design* da pesquisa**

### **3.2.1 Delineamento da pesquisa**

Este trabalho tem as características de um estudo descritivo e qualitativo, considerando a inexistência de pesquisa empírica que se reporte à perspectiva analítica sugerida pela idéia de territorialidade e que tenha sido anteriormente aplicada em estudos organizacionais.

Os estudos descritivos de natureza qualitativa permitem expor as características de uma comunidade, analisar os fatos e fenômenos de certa realidade e ensejam a descoberta ou a verificação de ligações entre determinadas variáveis (Selltiz *et al*, 1974; Triviños, 1987). Procedimentos metodológicos de caráter descritivo e qualitativo foram anteriormente utilizados por Fernandes (1996), Gonçalves (1998) e Zanelli (1999) e são coerentes com a apreensão buscada de um fenômeno em destaque, considerando que o enfoque qualitativo supõe a abordagem dos múltiplos aspectos de uma realidade específica, tais como os elementos subjetivos subjacentes às percepções e à dinâmica das relações de troca entre indivíduos e grupos, impregnados de conteúdos simbólicos que atuam como elementos produtores de significados para as pessoas (Triviños, 1987; Richardson, 1989).

Compatível com a perspectiva sociobiológica da idéia de territorialidade, que se apóia na observação das formas de comportamento social em condições naturais ou não experimentais, a pesquisa qualitativa se identifica por (1) atuar no ambiente natural como fonte original de dados e ter o pesquisador como elemento crítico; (2)

ser descritiva; (3) focalizar o processo e não apenas os produtos; (4) sugerir análise de caráter indutivo, e (5) ocupar-se essencialmente dos significados (Triviños, 1987).

O estudo se concentrou em agências do Banco do Brasil situadas na cidade Curitiba e visou a analisar os efeitos da competição por espaços vitais sobre o papel gerencial. O nível de análise focalizou o grupo gerencial; a unidade de análise foi individual (Wilson, 1995; Bulgacov, 1998), compatível com a perspectiva de Wilson (1995), em relação à percepção dos atores, quanto à idéia de territorialidade e quanto à competição pelo espaço vital.

A perspectiva de estudo foi transversal

A escolha de uma instituição financeira foi motivada pelo andamento de um processo de mudança no ambiente técnico e institucional (Machado-da-Silva e Fonseca, 1996) do mercado bancário, pelas pressões sobre a realidade interna das organizações e pela oportunidade de estudar a idéia de territorialidade, em contexto que tende à redução do território simbólico e do espaço de sobrevivência, representado pela empresa onde trabalham os entrevistados.

### **3.2.2 População e amostragem**

A população alvo do presente estudo foi o grupo formado pelos 31<sup>1</sup> gerentes de agência, nível I (Banco do Brasil, 1999a; Anexo 2), da cidade de Curitiba. O gerente de agência, nível I, é o cargo gerencial máximo de uma agência.

Desse universo foi selecionada uma amostra de nove indivíduos, de acordo com o seguinte procedimento: os dois primeiros entrevistados, escolhidos por conveniência (Mattar, 1994, p. 286), eram alunos do curso de especialização em Administração de Pessoas, do Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná. Com eles foi feita uma entrevista-piloto individual, para teste do instrumento de pesquisa. Como não houve necessidade de fazer ajustes significativos, ambos foram incluídos na amostra definitiva. Em seguida, foi solicitado a cada um deles que convidasse outro gerente de agência da cidade de Curitiba para ser entrevistado, orientados pelos seguintes

---

<sup>1</sup> Números fornecidos por telefone pelo Centro de Formação de Curitiba.

critérios: atitude positiva em relação à atividade acadêmica de pesquisa; facilidade para trabalhar com um tema inédito; disponibilidade de tempo mínimo de 90 minutos para explanação preliminar dos conceitos de territorialidade, esclarecimento de dúvidas; e ainda, concordância em conceder entrevista gravada. O mesmo roteiro foi repetido com os entrevistados seguintes. A amostra autogerada (Mattar, 1994, p. 289) corresponde a 29% do universo de gerentes de agência, nível I (Anexo 2), cidade de Curitiba. O tamanho da amostra foi limitado pela pouca disponibilidade de tempo para as entrevistas, já que os gerentes se sentem pressionados pela demanda das suas agências e pela expiração do prazo previsto no projeto de dissertação, para a realização das atividades de coleta de dados primários.

### **3.2.3 Dados: coleta e tratamento**

Os **dados primários** foram coletados mediante a realização de entrevistas individuais semi-estruturadas com cada um dos nove gerentes de agência, visando a detectar as manifestações de territorialidade e de comportamento territorial dos entrevistados e os efeitos sobre o papel gerencial no contexto das condições internas e externas da organização.

A realização das entrevistas individuais seguiu sempre o mesmo roteiro previamente estruturado (Anexo 1), aplicado com a intenção de facilitar ao entrevistado a retomada do panorama que abarca a sua trajetória nos conceitos de territorialidade e se constituiu basicamente do seguinte: preliminar explanação conceitual sobre a idéia de territorialidade, análise das perguntas principais; esclarecimento de dúvidas; e entrevista gravada, posteriormente transcrita para análise de conteúdo.

Os **dados secundários** foram obtidos do exame de documentos: interno – descrição de cargos gerenciais (Banco do Brasil, 1999a) e externo – informe publicitário (Banco do Brasil, 1999b).

## **Tratamento e análise dos dados**

Os dados primários foram examinados por intermédio de análise descritiva e de conteúdo (Bardin, 1977), com foco nas evidências temáticas agrupadas por categorias. O objetivo da análise de conteúdo é compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas, o que tende a valorizar o material analisado (Selltiz *et al*, 1974; Bardin, 1977; Triviños, 1987, Richardson, 1989; Souza Filho, 1996; Roesch, 1999). Os dados secundários foram objeto de análise documental. Foi utilizada a técnica de triangulação (Yin, 1984), para avaliar a congruência entre o teor das entrevistas e o conteúdo dos documentos internos e externos.

### **3.3 Limitações da pesquisa**

Além dos limites contidos no embasamento teórico e nas restrições inerentes aos procedimentos operacionais, algumas limitações são destacadas

- a) Não existe pesquisa empírica em ambiente organizacional, realizada com uma perspectiva sociobiológica de territorialidade. Não é um *si* um problema, porém limita as possibilidades de avaliação comparativa com trabalhos da mesma natureza conceitual
- b) Existe a possibilidade de o trabalho ter sido contaminado pelo viés perceptivo do pesquisador, especialmente quanto às expectativas com relação ao conteúdo das entrevistas e as respostas às perguntas de pesquisa.
- c) Da mesma forma, o investimento afetivo e acadêmico também podem comprometer a instância crítica do pesquisador e debilitar os critérios de objetividade científica.

- d) É possível ter ocorrido viés dos entrevistados, já que as condições de produção podem incorporar as circunstâncias dos diferentes locais de entrevista: na própria agência, com a presença de outros colegas (três entrevistas); na sala de reuniões da agência, com interrupções ocasionais (três entrevistas); em dependências da Universidade Federal do Paraná (duas entrevistas), e na residência do gerente (uma entrevista). Aparentemente, a presença de colegas de trabalho provocou depoimentos mais positivos e otimistas quanto ao tema de pesquisa, enquanto a ausência de colegas de trabalho pode ter possibilitado manifestações mais críticas, que envolvam as condições gerais da instituição. Além disso, as respostas dos entrevistados podem ter sofrido a influência da exposição prévia aos conceitos da territorialidade, apresentados e discutidos antes do depoimento gravado.
- e) Trata-se de um estudo único, restrito às agências do Banco do Brasil situadas na praça de Curitiba e, nesse sentido, pode estar retendo o viés cognitivo dos gerentes, condicionados pelas condições culturais específicas da organização
- f) Da mesma forma, os conceitos inerentes ao estudo da territorialidade emitidos pelos entrevistados, reproduzem as percepções particulares de cada um, segundo perspectivas orientadas pelas condições internas da instituição
- g) Em que pese a ter sido dado aos gerentes todo o tempo necessário para as entrevistas, a eventual pressa decorrente de outros compromissos por eles agendados, pode ter feito com que as respostas de alguns entrevistados fossem mais superficiais do que as de outros que, tendo mais tempo reservado para a pesquisa, podem ter sido mais reflexivos e críticos.
- h) O tamanho da amostra foi, em parte, limitado pela dificuldade de marcar as entrevistas com os gerentes, e também pelo formato da amostra autogerada (Matar, 1994), cuja sequência de indicações de novos entrevistados mostrou-se demorada e trabalhosa, vindo a esgotar o tempo para a realização entrevistas, como previsto no cronograma do projeto.

## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 Estrutura da análise

Este capítulo contém a análise dos dados coletados e tratados segundo se prescreve no formato metodológico delineado no capítulo anterior. O trabalho como um todo está alicerçado na *percepção dos gerentes*, capturada pelo conteúdo das entrevistas gravadas e transcritas na íntegra. A exposição se estrutura sobre as categorias principais *competição pelo espaço* e *papéis gerenciais*, de cuja oposição emergiu a terceira categoria estrutural *efeitos da competição* que, juntas, constituem o núcleo temático da pesquisa. As categorias *competição pelo espaço* e *efeitos da competição* foram desdobradas em categorias intermediárias, orientadas pelas evidências temáticas recortadas do encontro da base teórica com a experiência prática dos entrevistados. Também foram estudadas as categorias *percepção da territorialidade* e *territórios da competição*, que atuam de forma subsidiária para a compreensão dos eventos competitivos. Do teor das entrevistas foi recortada a categoria *reação dos entrevistados ao conhecimento da territorialidade*, que amplia o entendimento do problema central, ao mesmo tempo que o reafirma e endossa as justificativas teóricas e empíricas para a realização do presente estudo. Por fim, a análise conclusiva sintetiza a dinâmica da territorialidade segundo a literatura, para depois traduzi-la no esquema competitivo recortado das práticas sociais do cotidiano das agências.

A análise visa basicamente a examinar a *competição por espaço vital e os efeitos sobre o papel gerencial*, mas também aborda os *reflexos sobre a organização*. Foi orientada pela congruência entre a base teórica e a base empírica e pela adequação aos objetivos de pesquisa. A eleição dos temas relevantes foi alinhavada aos objetivos de pesquisa e à estrutura das entrevistas. Foi utilizada a técnica de análise temática de conteúdo, com ênfase na manifestação expressa dos entrevistados e no teor latente das entrevistas; nos aspectos valorizados pelos entrevistados, nas condições de produção da mensagem e em algumas menções à presença de recorrências, intensidade e frequência de alguns temas (Selltiz *et al*,

1974; Bardin, 1977, Richardson, 1989; Triviños, 1994; Souza Filho, 1996 e Roesch, 1999)

## 4.2 Caracterização da amostra

Os indivíduos da amostra possuem as seguintes características: *sexo*: oito homens e uma mulher, *estado civil*: todos casados; *família*: todos têm filhos, cujo número varia de um a quatro; *faixa etária*: de 36 a 47 anos, com idade média entre 42 e 43 anos; *naturalidade*: Minas Gerais, um; Paraná, quatro; Rio de Janeiro, um; Rio Grande do Sul, dois; e, Santa Catarina, um; *escolaridade*: graduação, todos possuem pelos menos um curso superior; pós-graduação, todos fizeram pelos menos uma especialização, sendo que a maioria fez dois cursos, *diplomados em*: Matemática, um; Biologia, um; Direito, três; Administração, três; Economia, um e Ciências Contábeis, um; *tempo de casa*: de 16 a 26 anos, com média de 21 anos; *ocupam cargo gerencial*: de 2 a 12 anos, em média 7 anos; *comandam agências* de: 21 a 110 pessoas, número médio de 42, incluindo contratados e terceirizados; *as entrevistas duraram* em média 88 minutos, variando de 65 a 140 minutos e foram realizadas de setembro a novembro de 1999.

## 4.3 Contextualizando o território de pesquisa

Para a apreensão mais profunda dos significados que impregnam o teor das entrevistas, é importante reconstituir o contexto institucional do território onde atuam os gerentes, recriando o meio e o clima que emolduram as condições ambientais do espaço de trabalho. Nesse sentido, emergem dois aspectos importantes: uma visão da instituição e uma idéia acerca das políticas de gestão de recursos humanos.

### 4.3.1 A instituição

A história do Banco do Brasil se confunde com a história do Brasil. Fundado em 1808 pelo então Príncipe D João (depois D João VI, Rei de Portugal), sempre esteve alinhado aos princípios norteadores que definem as grandes questões do país, atuando como principal agente do desenvolvimento econômico e social.

Como empresa de economia mista e operando como agente financeiro do Governo Federal, sempre gozou das benesses e sofreu as agruras dessa condição. Até janeiro de 1986 reteve uma função típica de autoridade monetária. Em seguida começam as grandes transformações da sua história recente, especialmente quando foi sepultada a *conta-movimento*, que até então lhe garantia o suprimento automático e desonerado de recursos para financiar as operações bancárias e o colocava “na privilegiada posição de banco corresponsável pela emissão de moeda, via ajustamento das contas das autoridades monetárias e do Tesouro Nacional” (Fortuna, 1996, p 21) Em contrapartida, foi autorizado a funcionar como banco comercial e a atuar em todos os segmentos do mercado, incluindo poupança, seguros, *leasing*, cartões de crédito, títulos e valores mobiliários, crédito direto ao consumidor, banco de investimento, capitalização, administração de bens e outros. Transformou-se em conglomerado financeiro e, sem a capacidade de *emitir moeda* implícita nos mecanismos operacionais da *conta-movimento*, foi obrigado a captar recursos onerosos, enfrentando os concorrentes que já atuavam no mercado. Além disso, a abertura da economia (Rodrigues, Carrieri e Luz, 1999) derrubou as fronteiras restritivas, permitindo o acesso de bancos estrangeiros ao território bancário, antes privativo das organizações brasileiras, o que elevou o padrão de concorrência e potencializou as ameaças do mercado. Como resposta, o banco fez pesados investimentos em tecnologia, introduziu nova concepção de negócios mais voltada para o cliente (Drucker, 1995) e também definiu os primeiros traços institucionais para enfrentar um futuro turbulento, ameaçador e extremamente competitivo

Em 1994 o mercado bancário sofre forte impacto, quando foi instituído o plano de estabilização econômica com o principal objetivo de reduzir gradualmente os juros, as taxas cambiais e os índices inflacionários, mediante utilização de um

indexador diário, idealizado para provocar a progressiva neutralização do ritmo inflacionário. Com o advento do Plano Real em julho do mesmo ano, foi instituído o Real como novo padrão monetário. Os índices inflacionários foram reduzidos drasticamente, fazendo com que as instituições financeiras perdessem um filão precioso. a intermediação de recursos para financiar a dívida pública interna. Em 1995 houve enxugamento de liquidez, impondo-se novas restrições ao mercado financeiro e à livre atuação dos agentes financeiros. No mesmo ano, o Banco do Brasil promoveu profunda reestruturação visando, a adaptar-se à nova realidade econômica caracterizada especialmente pelos baixos índices inflacionários. Instituiu programas de qualidade e reduziu o quadro funcional, oferecendo um programa de desligamento voluntário, ao qual aderiram 13.369 funcionários (Kremer e outros, 1999)

Em 1996 o banco adotou medidas saneadoras, fazendo ajustes, regularizando pendências e provisionando créditos de liquidação duvidosa e encerrou o ano com expressivas perdas da ordem de R\$ 7,6 bilhões. O impacto no fluxo de caixa foi neutralizado por uma providencial chamada de capital no montante de R\$ 8,0 bilhões. Iniciou um plano de adequação do quadro funcional com 4.812 demissões e 2.309 remoções. Implementou um novo plano de cargos comissionados e um plano de cargos e salários, reduzindo o impacto do fator antigüidade sobre a remuneração para privilegiar o grau de responsabilidade e o nível de complexidade do trabalho executado. Criou um programa de identificação e desenvolvimento de novos gestores, que envolveu 430 funcionários (Kremer e outros, 1999).

Em 1997 continuou o programa de ajustes na estrutura administrativa e operacional da rede de agências e adotou medidas rigorosas para a contenção de despesas e ampliação das receitas. Lançou novos produtos e serviços. Deflagrou um plano de excelência e competitividade, que obteve a participação de aproximadamente 16 mil funcionários. Promoveu ampla análise e revisão de rotinas. Implementou extenso programa de desenvolvimento gerencial, com cursos de pós-graduação que obteve a adesão de 1.350 funcionários. O programa de profissionalização tinha 64.754 inscritos ao final do ano. Também foram ampliados os centros de desenvolvimento profissional, que realizaram 4.982 eventos com a presença de 70.532 funcionários. O programa de identificação e desenvolvimento de

novos gestores contemplou 550 funcionários. Instituiu um sistema de recompensas com o objetivo de estreitar a relação entre desempenho e remuneração, recompensando as contribuições individuais e coletivas, preconizando alto desempenho e maior participação na gestão dos negócios (Kremer e outros, 1999). No âmbito institucional, em fins de 1997, o mercado é surpreendido pela crise financeira mundial deflagrada pelos Tigres Asiáticos (Alves, 1999). No horizonte econômico surgem sinais de desemprego, redução da poupança interna, privatizações contestadas e acordo de cooperação com o Fundo Monetário Internacional. Aparecem incertezas com relação à consistência do plano de estabilização.

Em 1998 continuam os avanços na direção das transformações modernizadoras do banco, que contabiliza uma rede de agências com 4 979 pontos de atendimento no país e 35 no exterior. O quadro de funcionários atinge o total de 73 006. É introduzido o conceito de *remuneração estratégica* (Wood Júnior e Picarelli Filho, 1996) e reformulado o sistema de retribuição com a implantação do módulo que contempla a *participação nos lucros e resultados*. O programa é segmentado em (1) *participação nos resultados*, que vem a ser uma recompensa individual, vinculada ao desempenho pessoal, da equipe e da instituição e é extensivo a todos os funcionários; e (2) *participação nos lucros*, que é uma recompensa individual, vinculada à rentabilidade sobre o patrimônio líquido, à performance da área onde o funcionário está lotado e ao desempenho pessoal. É privativo dos executivos e pagável em espécie e em ações, mas somente devido quando a rentabilidade previamente estabelecida for alcançada (Kremer e outros, 1999).

No entendimento da diretoria, o sucesso da reestruturação deflagrada em 1995, com ênfase na atuação competitiva no mercado financeiro, teria criado as condições para que, em 1999, a instituição pudesse reafirmar sua vocação histórica para financiar o desenvolvimento econômico e social do país. Fortalecido pela modernização administrativa e tecnológica e vitalizado pela expansão como banco comercial, estaria retomando o seu tradicional papel de agente das políticas governamentais de crescimento. O plano de modernização priorizou a inserção competitiva no mercado financeiro com ações estratégicas, centradas no

atendimento especial aos clientes, no lançamento de novos produtos, na automação dos serviços, no ingresso em segmentos de grande potencial lucrativo, como seguros e capitalização e na expansão da base de clientes. Mesmo como executor de políticas sociais do governo, a partir de 1995, a nova mentalidade, marcada pela postura mercadológica mais agressiva, já teria sido absorvida pelo quadro funcional, o que o coloca em condições de igualdade para competir com instituições financeiras privadas cada vez mais modernas e eficientes. Apesar da ênfase estratégica na rentabilidade, a instituição continuaria operando com extremado zelo segundo critérios de segurança e liquidez na gestão dos recursos de 11 milhões de clientes. Mesmo ao continuar retendo a imagem popular de instituição voltada para políticas assistenciais públicas, as diretrizes apostam na continuidade do trabalho que visa cada vez mais a ampliar o espaço mercadológico, tornando-se cada vez mais um banco equilibrado econômica e financeiramente, mais ágil, mais eficiente e inteiramente voltado às oportunidades de negócios da base de clientes. Dentro das agências a prioridade é dada ao atendimento integral das necessidades dos clientes combinada com a busca incessante de resultados. Nesse sentido, estariam sendo alteradas as formas de cobrança e avaliação de desempenho, de modo que se enfatize o resultado decorrente do relacionamento integral com o cliente e da reciprocidade da soma de todos os tipos de negócios mantidos com o banco e não apenas em modalidades específicas. Essa idéia corrobora a preocupação em identificar as necessidades particulares de cada cliente e, a partir daí, traçar modelos de produtos e serviços adequados ao perfil e às oportunidades de negócio de cada cliente. Seria o caminho para um banco lucrativo, moderno e competitivo, com melhores serviços, custos menores, atendimento de qualidade e preocupado com a satisfação dos clientes (Banco do Brasil, 1999b)

#### **4.3.2 A política de recursos humanos**

Segundo Kremer e outros (1999), as políticas que orientam a gestão de recursos humanos estão fundadas na ética das relações internas, no relacionamento profissional com os clientes, no compromisso e na motivação, na democratização

das relações de trabalho, no contínuo aprimoramento profissional e na qualidade de vida no trabalho. A questão nuclear da gestão repousa no compartilhamento da visão de futuro, das responsabilidades e soluções. Com investimentos maciços no aprimoramento profissional dos funcionários, o banco procura elevar as competências essenciais e a capacidade interativa com um ambiente de negócios em transformação, compelido por três desafios centrais: (1) a melhoria contínua no atendimento aos clientes, (2) a geração de resultados compatíveis com as expectativas dos acionistas; e, (3) a permanente contribuição para o desenvolvimento do país, segundo as aspirações da sociedade. Para garantir o diferencial competitivo a instituição vem estimulando ostensivamente o desenvolvimento profissional, especialmente dos quadros gerenciais, mediante cursos de pós-graduação adequadamente estruturados para as necessidades ditadas pela demanda dos negócios, todos desenvolvidos em parceria com as principais universidades do país.

O banco está instituindo um sistema de gestão de desempenho profissional embasado nos princípios do *balanced scorecard* (Kaplan e Norton, 1997), desenhado para identificar as contribuições individuais na formação dos resultados por segmento de negócio. A atuação dos profissionais é analisada por cinco perspectivas: (1) estratégias e operações; (2) resultado econômico; (3) satisfação dos clientes; (4) comportamento organizacional; e (5) processos internos que, alinhavados e articulados, propõem uma visão abrangente do desempenho individual e da organização. O resultado reflete-se na remuneração dos funcionários e opera como estímulo à participação, ao envolvimento e ao comprometimento com os objetivos organizacionais.

O trabalho dos autores catalogou as diretrizes fundamentais que norteiam as políticas de recursos humanos. Os princípios basilares focalizam (1) a ética nos relacionamentos internos e com os clientes, em todas as modalidades de atuação da instituição; (2) a atenção centralizada no cliente e nos resultados, como condicionante do planejamento e das ações estratégicas de recursos humanos; (3) a cultura de resultado, visando a aumentar a produtividade e viabilizar o futuro; (4) a qualidade no trabalho e na vida, direcionando as melhorias ao cliente, respeitando os valores sociais e preservando o ambiente natural; (5) o espírito prospectivo,

estimulando a visão estratégica de futuro; (6) o compromisso e a motivação, que consolidam a parceria entre a instituição e seu pessoal, visando aos objetivos organizacionais e aos coletivos, (7) a valorização da pessoa como ser integral, consciente, crítico e social, (8) a democratização das relações de trabalho pela transparência das decisões, pela igualdade nas oportunidades, pela horizontalização da estrutura hierárquica, pela descentralização administrativa e pelo trabalho cooperativo; (9) o contínuo aprimoramento profissional pelo desenvolvimento das competências, das relações profissionais e pela efetiva valorização do conhecimento; (10) a liderança como fundamento da gestão; e (11) a parceria visando a aprimorar o conhecimento e desenvolvimento da instituição.

Uma abordagem mais crítica dos autores percebe o alinhamento histórico da instituição com os rumos do país. Essa parceria, contudo, oculta um lado sombrio, implícito nas constantes intervenções do Governo Federal e nos interesses políticos subjacentes, que atropelam a boa técnica bancária e debilitam a eficiência operacional. Detectam também uma postura paternalista do banco quanto às questões de carreira, treinamento e condução da criatividade, além da emergência paradoxal de um perfil maternal da instituição, que é percebida como abrigo confortável, seguro e imune a riscos ambientais. Esse *maternalismo* teria gerado uma classe de funcionários dependentes, inseguros e despreparados para o mercado de trabalho e que ocupam um espaço inerte (Schirato, 1999). Mantêm dedicação exclusiva ao banco e relegam a vida pessoal a segundo plano. Os objetivos pessoais seriam condicionados pelos objetivos organizacionais, com os limitantes impostos por normativos internos e pelas políticas de recursos humanos. A marca *Banco do Brasil* seria adotada com a veneração de um *sobrenome* por muitos que buscam na instituição o seu quadro de referências pessoais. Os planos de previdência e benefícios de saúde atuam como referencial inalienável de *cidadania*, a ponto de anularem a instância crítica dos funcionários (Pagés *et al*, 1993; Gaspar e Melo, 1995).

Para Kremer e outros (1999), essa colagem indissolúvel (Pagés *et al*, 1993) teria sofrido abalo sísmico em 1995, quando o banco instituiu o plano de desligamento voluntário. Muitos funcionários se teriam sentido traídos e abandonados pela *grande mãe*. Repentinamente foram expulsos do paraíso e

largados à própria sorte, em face dos perigos da realidade externa e do mercado competitivo. Aparentemente a grande família matriarcal se desfez. Gradualmente mais conscientes, mesmo não totalmente independentes, os funcionários foram buscando a reconstrução como profissionais e como indivíduos.

Segundo Kremer e outros (1999), a demanda pela formação universitária de graduação e especialização, ditada pelos imperativos da empregabilidade, estaria gerando indivíduos mais pensantes e criativos. Lentamente estaria ocorrendo uma reavaliação crítica da dinâmica da relação de troca profissional entre funcionário e empresa, comentada por Schirato (1999). As relações de trabalho se estariam tornando mais profissionais, ensejando as condições que permitem aos funcionários a conquista do espaço de trabalho sem renúncia à individualidade. Mas nem todos estariam despertos para as novas dimensões do cotidiano e continuariam abdicando das possibilidades de condução dos projetos de vida pessoal e das particulares expectativas profissionais e de carreira na instituição (Kremer e outros, 1999).

#### **4.3.3 Visão sintética das mudanças organizacionais**

Todas as mudanças da instituição também podem ser vistas pela ótica da análise organizacional, orientada por Wilson (1995). Nesse sentido, os níveis de mudança organizacional (p. 20) evoluíram segundo as imposições ambientais. A primeira mudança ocorreu em 1986 com a perda da *conta-movimento* compensada com a ampliação da linha de produtos e serviços. Equivalente ao grau dois de alteração conceituada como reprodução ampliada<sup>2</sup>, de caráter essencialmente operacional, já que, de certo modo, foi uma extensão dos serviços bancários, apesar da incorporação de novos produtos e segmentos. As transformações marcantes começaram em 1995 e podem ser enquadradas no grau de mudança quatro, transição evolucionária, essencialmente estratégica, com mudanças no interior dos parâmetros da estrutura existente, num primeiro momento; e no grau cinco, transformação revolucionária, de natureza predominantemente estratégica, que envolveu a redefinição profunda dos parâmetros existentes, e afetou o sistema de

---

<sup>2</sup> *expanded reproduction*, no original (Wilson, 1995)

crenças e valores, as estratégias, a estrutura, a tecnologia, os processos operacionais, a gestão dos recursos humanos e o relacionamento com os clientes.

As mudanças foram basicamente emergentes (p. 28), como respostas resultantes das interações contextuais que, na fase de estabilização da economia, também afetaram as demais instituições do sistema financeiro. Embasadas no consenso dos indivíduos, retêm os traços característicos de um programa de desenvolvimento organizacional (p. 28). O processo e a implementação das mudanças estão fortemente centrados nos indivíduos (p. 48), orientados pelo intensivo programa de desenvolvimento gerencial (p. 50). As transformações foram profundas e impregnadas de forma paradigmática (p. 50), o que implicou primeiro, no abandono de uma cultura interna dominante, acoplada a uma imagem pública externa, que definia a instituição como banco público: marcava o quadro funcional com o estigma pejorativo de funcionário público e que, de certo modo, era reproduzido pelos próprios funcionários, que até então a percebiam como a grande mãe provedora (Kremer, 1999) e depois, na incorporação de nova realidade traduzida pela noção de banco comercial, inserido num contexto altamente competitivo. As transformações também se processaram amparadas pela força do pensamento de grupo dos gerentes (p. 57), que incorporou os significados das mudanças (p. 82) legitimadas pelas pressões e ameaças externas (p. 84) exercidas pelo mercado globalizado. A pesquisa empírica destaca a figura dos gerentes como líderes das mudanças (p. 100).

As mudanças igualmente carregam as implicações de um processo de *desreterritorialização*, onde todos os atores foram submetidos simultaneamente a um afastamento de uma realidade concreta até então percebida e vivenciada como real e duradoura e depois *religados* num território organizacional completamente novo, onde agora procuram *reprivatizar* seus espaços de trabalho. Embora todos fossem afetados, a percepção dos possíveis efeitos foi individual e diferente para cada um e muitos deles ainda não se teriam conscientizado da irreversibilidade do novo território social representado pela empresa (Pagés *et al*, 1993; Raffestin, 1993; Fischer, 1994; Wilson, 1995; Rodrigues, 1989, 1996, 1997; Haesbaert, 1997; Simmons, 1998, Kremer e outros, 1999).

O processo de modernização também contemplou a identidade visual, os arranjos do ambiente físico, a disposição dos espaços, a mobília, as instalações, a concepção de estrutura operacional em redes de agências, a incorporação explícita da tecnologia materializada nas salas de auto-atendimento; na operação em rede de agências e no *banco virtual*<sup>3</sup> acessado à distância via Internet. Dessa forma, as agências, como unidades avançadas de negócio e como local de interação ativa parcial com os clientes, reproduzem o novo Banco do Brasil, a nova cultura, a nova força e os novos produtos e serviços orientados para potencializar as oportunidades dos negócios dos clientes. Ao mesmo tempo essa configuração de agência reproduz parcialmente os espaços de trabalho do gerente e da sua equipe e presume a função territorial da preservação dos significados (Pagés *et al*, 1993; Fischer, 1994; Rodrigues, 1989, 1996, 1997; Simmons, 1998, Banco do Brasil, 1999b).

#### **4.4 O estudo da Territorialidade**

O presente tópico aborda o problema nuclear da pesquisa e sintetiza a análise dos efeitos da competição sobre os papéis gerenciais. Inclui o exame da percepção da territorialidade e os territórios preferenciais da competição como conceitos essenciais ao entendimento ampliado das dimensões territoriais da competição e da dinâmica dos seus efeitos. Como produto não esperado pelo formato da pesquisa, comenta a reação dos entrevistados, ao tomarem conhecimento dos conceitos centrais da territorialidade. Na seqüência são apresentados os elementos estruturais do presente trabalho.

##### **4.4.1 A percepção da territorialidade**

A territorialidade atua em nível abaixo do consciente e as pessoas a vivenciam sem clara consciência dela. A territorialidade não se mostra em contornos definidos nos sentimentos dos indivíduos nem se espelha nas saliências dos

---

<sup>3</sup> Sistema *home banking*

territórios (Mesquita, 1995). Assim, as entrevistas refletem o que os gerentes percebem como territorialidade, a partir da perspectiva individual das suas relações de troca com o meio em que atuam e das suas interações pessoais, profissionais e organizacionais

A idéia de territorialidade permanece questão aberta. Há dificuldade em defini-la, mesmo entre os autores que dão suporte ao presente estudo. Tem como pano de fundo a ligação afetiva primária do indivíduo com o seu território (Pages *et al*, 1993), mas ao mesmo tempo é articulada por uma série de elementos estruturais e dinâmicos, que a fazem funcionar como mecanismo de defesa e conquista territorial e também como sistema de adaptação, estabilização e segurança, com a finalidade última de garantir a sobrevivência da espécie ou em sentido mais amplo, a permanência espaciotemporal da experiência humana concreta; ou, segundo alguns autores, para preservar os genes humanos. Como ela opera no nível subconsciente (Mesquita, 1995, Simmons, 1998) as pessoas não a identificam objetivamente. Talvez por isso mesmo a percepção da territorialidade, ou a tentativa de descrevê-la, produzem uma proximidade com os conceitos de competição, território e mesmo com a territorialização, que vem a ser o processo de vinculação territorial. Os conceitos em si são complexos e funcionam sempre em interação dinâmica que permite múltiplas formas de abordagem, porém sem apreensão definitiva do seu conteúdo e dos seus significados. Na tentativa de dar clareza verbal à idéia de territorialidade, o que muitos entrevistados percebem é, na realidade, o território ou o *locus* de manifestação da territorialidade.

Na percepção dos gerentes a *territorialidade* é multifacetada. As diversas abordagens foram classificadas segundo as evidências temáticas recortadas da base teórica, e que funcionaram como pano de fundo para recorte posterior do teor das entrevistas, como se vê na seqüência.

### **Tema 1: A territorialidade e a ocupação do espaço**

A idéia mais freqüentemente associada à territorialidade é a da ocupação do espaço, incluindo os vários conceitos do que seja território, de forma coerente com a base teórica. A ocupação territorial compreende a apropriação exclusiva do espaço (Barcellos, 1995), que o privatiza e transforma em espaço pessoal (Fischer, 1994) e

representa aquilo que os indivíduos chamam de sua terra, seu solo (Hall, 1966), guiados talvez, por impulso instintivo, que induz à aquisição de propriedades depois agregadas à experiência do *eu empírico* (James, 1910). A conquista do espaço também pode ser a resposta comportamental ao impulso biológico de sobrevivência (Simmons, 1998), garantida pela permanência (Nóbrega, 1998) enraizada no lugar da geografia pessoal (Chanlat, 1992, Simmons, 1998). O território ocupado recebe as marcas do *meu* (Jung, 1985; Simmons, 1998) e o seu domínio fixa psicologicamente os indivíduos ao lugar, ao mesmo tempo que opera como organizador das atividades de indivíduos e grupos e como regulador das relações de troca (Fischer, 1994). O espaço simbólico é ambíguo, de posse precária, volátil e relacional, ditada pelo consenso da interação social e, apesar de apropriação visível, freqüentemente ocorre por comportamentos sutis, que envolvem disputas por domínios desprovidos de lei (Rodrigues, 1996)

A ocupação do espaço, segundo os entrevistados, consta a seguir.

“territorialidade é o espaço onde eu estou; as coisas que tenho; as coisas que percebo como participantes do meu território, que eu tenho como minhas“ (entrevista nº 1).

“territorialidade envolve uma noção de propriedade; eu me sinto proprietário de algum espaço físico ou moral ou intelectual ou social. Um espaço ocupado nesse sentido aí, não só um espaço físico” (entrevista nº 2)

“Territorialidade é o espaço que cada indivíduo estabelece e requer [revindica] para si. É uma questão de fixação” (entrevista nº 3).

“territorialidade é o espaço que cada um ocupa ou pretende ocupar” (entrevista nº 4).

“é aquele espaço que ela [pessoa] está ocupando, enquanto dona de casa ou proprietário do imóvel onde mora” (entrevista nº 5);

“é aquela necessidade de perceber os nossos domínios e que as [outras] pessoas percebem” (entrevista nº 6)

“entendo que são minhas atribuições; minhas necessidades profissionais; a minha função” (entrevista nº 7)

“entendemos como territorialidade aquele espaço que nós ocupamos, na área onde estamos atuando naquele momento” (entrevista nº 9).

## **Tema 2: A territorialidade como comportamento de posse e defesa do território**

O comportamento de posse é típico dos indivíduos e supõe a defesa territorial contra membros da mesma espécie. Traduz a territorialidade num sistema de comportamento fundamental para os organismos vivos, incluído o homem (Hall, 1966) e trata da aquisição, demarcação e proteção do território (Simmons, 1998).

“[coisas] que eu tenho como minhas e que vou defendê-las” (entrevista nº 1).

“as pessoas naturalmente têm um comportamento de posse em cima daquilo que elas consideram seu. Seu cargo, sua função, sua vida social, sua família, seu apartamento, sua casa, sua rua, seu bairro, sua qualidade por exemplo alguma especialidade em arte” (entrevista nº 4)

“nessas questões de atribuições, isso cabe a mim e eu vou defender até mesmo contra a eventual indisposição minha para o dia” (entrevista nº 7).

“territorialidade é como você trata sua relação com os colegas, funcionários, na função, na questão poder, na questão relação de trabalho, hierarquia” (entrevista nº 8).

## **Tema 3: A territorialidade como demarcação de fronteiras**

Demarcar fronteiras estabelece noções de dentro e fora, seu e meu (Simmons, 1998) e ainda tem a função psicológica de fixar os indivíduos ao lugar (Fischer, 1994) Cumpre função prescritiva (Fischer, 1994, Rodrigues, 1996).

“toda vez que fala disso, desde o início, me lembra animal mesmo. Me lembra leão, quando ele faz o seu círculo de urina para proteger o seu território” (entrevista nº 1).

“a territorialidade é uma demarcação de espaço, espaço físico, psicológico é toda a característica que se limita a uma posição do cidadão” (entrevista nº 5).

“Ela [área onde estamos] pode ser delimitada ou não por objetos físicos, mas ela pode também estar delimitada por espaços até onde nós não estamos naquele momento, mas que

fazem parte do nosso dia-a-dia, da nossa vida, [como] por exemplo, o nosso mercado de trabalho” (entrevista nº 9)

#### **Tema 4: A territorialidade como sistema de comportamento culturalmente sancionado**

A despeito de ser impulso genético, mesmo de difícil comprovação, a territorialidade se manifesta segundo os padrões dominantes (Rodrigues, 1997) e prescritos para determinado contexto territorial (Ruse, 1983; Simmons, 1998), que regula também os relacionamentos, proximidades e distâncias entre os indivíduos (Hall, 1966; Sommer, 1973, Weil e Tompakow, 1983; Sodré, 1988; Fischer, 1994; Rodrigues, 1996, Simmons, 1998).

“[coisas que] vou defendê-las de alguma maneira. Muito provavelmente de maneira educada, como se é condicionado a isso” (entrevista nº 1)

#### **Tema 5: A territorialidade como percepção primitiva ou simbólica**

A territorialidade é dada pelos significados (Simmons, 1998) contidos nas dimensões simbólicas que ampliam o sentido de território (Sodré, 1988; Barcellos, 1995)

“a territorialidade destaca na minha cabeça um processo bem primitivo. Ela tem uma imagem bem primitiva, de domínio e de posse sobre pessoas, coisas e momentos, incluindo o poder” (entrevista nº 1)

“lembro de alguma coisa até assim... eu acho muito interessante falar aqui. Meu pai trabalhou no banco também. E antigamente a sede do banco era no Rio, no prédio que hoje é o Centro Cultural Banco do Brasil, que é o prédio onde foi fundado o Banco do Brasil. É um prédio histórico e eu me lembro quando a gente passava lá no banco para visitar meu pai. A entrada do Banco do Brasil era uma coisa assim impressionante. Você começava a entrar pelos guichês, onde estavam os caixas então, era tudo de mármore; o ascensorista parecia um general, ele usava jaquetão. Havia a presidência do banco também ali. No andar da presidência do banco, quando você saía do elevador e entrava, você pisava num tapete; parecia que você afundava. O gabinete do presidente parecia uma coisa de imperador. Isso dá bem a noção de territorialidade. Quer dizer o Banco do Brasil tinha todo o significado e os cargos tinham todo esse significado de território; hoje, trazendo para a nossa realidade organizacional, está-se buscando romper um pouco com isso. Mas o que eu via na empresa é o tamanho da mesa, o tamanho da cadeira, o tamanho da sala. Compartilhar ou não secretária, então [em] cada departamento e cada cargo, você consegue perceber nitidamente que existe um espaço delimitado físico, um espaço de poder. Acho que territorialidade é uma coisa dessa forma” (entrevista nº 6).

### **Tema 6: A territorialidade como ato de compartilhar recursos**

A abordagem do comportamento territorial como resposta cultural ajuda a perceber o papel do grupo na apropriação dos territórios. O estudo da atuação dos grupos é crítica para a compreensão do comportamento territorial nas organizações. Os indivíduos procuram preservar os grupos de referência, que fornecem identidade e segurança. Num mundo cada vez mais complexo, compartilhar os recursos é mais eficaz do que tentar sobreviver pelos próprios esforços. A tendência de aderir a um grupo e agregar recursos num mesmo território contribui para a sobrevivência. Compartilhar recursos também supõe dividir tarefas e responsabilidades (Simmons, 1998)

“a questão do compartilhar poder ou não, defender o seu limite de autoridade e responsabilidade” (entrevista nº 1).

### **Tema 7: A territorialidade como vivência não consciente**

A territorialidade atua em nível abaixo do consciente e não tem contornos definidos no mundo fenomenal e ainda menos nos sentimentos dos indivíduos (Mesquita, 1995, Simmons, 1998). Normalmente os indivíduos percebem de modo difuso o comportamento territorial dos outros e não admitem que estejam agindo da mesma maneira. Quando flagrados, respondem que foram obrigados a reagir para defender interesses pessoais ou organizacionais e, com isso, justificam as suas ações (Simmons, 1998).

“Territorialidade é o espaço, quer seja percebido quer não, dos seus processos, dos seus movimentos; tem uma complexidade muito maior do que é percebida” (entrevista nº 3).

“nunca tinha ouvido falar no conceito de territorialidade. Entretanto, pelo que a gente pode observar aqui, é uma coisa assim, que está presente no dia-a-dia desde que nascemos, ocupamos espaço” (entrevista nº 5).

“Eu acho que sem querer e até pelos conceitos que eu li agora, trazendo para o meu dia-a-dia, eu defendo [meu espaço] até mais que devia. Não percebia [até] esse momento, que raciocinei [pensei] nisso. Não percebia como eu defendo isso” (entrevista nº 7).

### **Tema 8: A territorialidade como sobrevivência psicológica**

A territorialidade parece impregnar o aparato psicológico, que incorpora e substitui a sobrevivência física. Assim, a sobrevivência psicológica funciona como equivalente abstrato da sobrevivência orgânica do indivíduo. A sobrevivência psicológica inclui o gerenciamento das relações de troca e envolve conceitos de auto-imagem e auto-estima como critérios de percepção de sucesso e sobrevivência (Simmons, 1998)

“trabalha basicamente como um alicerce psicológico e sociológico e também um referencial da organização humana” (entrevista nº 3).

“defender aquilo que ele considera seu, tanto no aspecto físico quanto no aspecto psicológico propriamente dito” (entrevista nº 4).

### **Tema 9: A territorialidade como instinto de sobrevivência**

A territorialidade tem sentido como instinto de sobrevivência que opera o repertório de respostas automáticas de defesa, quando as ameaças são ou parecem reais. O instinto de sobrevivência opera contaminado pelas emoções, automatizando as ações. Pensar demora, e diante do perigo, a reação tem de ser instantânea (Simmons, 1998)

“Eu acredito que a territorialidade é inerente ao próprio ser vivo. Com certeza está dentro do processo de sobrevivência, dentro do processo de superação e dentro do processo também de aspiração de crescimento e de colocação de suas crenças, dos seus credos, das suas idéias” (entrevista nº 3).

### **Tema 10: Projeção da identidade**

A projeção da identidade define o território (Mesquita, 1995), enquanto este atua como espelho que reflete o indivíduo nas coisas que ele possui (James, 1910; Tuan, 1983; Belk, 1988; Jung, 1985; Pagés *et al*, 1993; Mesquita, 1995; Simmons, 1998).

“a territorialidade é muito ampla; ilimitada. Ela vai até onde os nossos pensamentos chegam” (entrevista nº 9)

Atendendo aos objetivos específicos e à pergunta de pesquisa, este tópico reproduz as idéias de territorialidade segundo as percepções dos gerentes, que se caracterizam por grande diversidade de abordagens profundas, complexas e ricas em significados e possibilidades para a ampliação de pesquisas de cunho organizacional

#### 4.4.2 Territórios preferenciais da competição

Os termos território e espaço serão utilizados como sinônimos, embora a sutil diferença que atribui ao território as conotações mais físicas da realidade objetiva e, ao espaço, os significados simbólicos contidos na ação humana da experiência de vida concreta e que pelos mecanismos da territorialidade o define como espaço de sobrevivência. É oportuno lembrar que, mesmo entre os autores que oferecem a base teórica do presente estudo, existem controvérsias quanto às definições precisas dos termos

Os conceitos de território, competição e territorialidade estão muito próximos. Quase sempre que os entrevistados falam dos territórios, incluem idéias sobre as formas de competição utilizadas por eles. Esse fato remete a discussão para um indício de violência, retido no vocabulário empregado pelos autores para a definição do conceito de território. Retomando as definições, trata-se de uma área da qual um organismo **exclui outros** por meio de **comportamento agressivo** (Wilson, 1981, p. 220). É uma área **ocupada pela força e defendida contra intrusos** (Wrangham e Peterson, 1998, p. 26). **Área ocupada** por uma pessoa, que se torna **proprietária dela** (Fischer, 1994, p. 84). Embora não empregue palavras com conotações de violência, retoma a idéia de **exclusão pela apropriação**, contida no conceito de propriedade. O conceito elaborado por Haesbaert (1997, p. 32) e que incorpora a noção de alteridade, a presença do outro, que torna o espaço *social*, finaliza a conceituação sugerindo tratar-se de um **espaço marcado e defendido**, o que o impregna de significados competitivos. Assim, quando os gerentes mencionam os territórios disputados na instituição e os emolduram segundo uma perspectiva empírica que orienta as suas estratégias competitivas, provavelmente reproduzem

as mesmas práticas discursivas que os autores empregam para a definição teórica de território. Nesse sentido, o conceito de território contém em si os elementos dinâmicos da territorialidade, que remetem para a idéia de uma competição polarizada pela presença simultânea dos concorrentes; por sua vez, evoca estratégias, ações, disputas e reações, retidas numa espiral dialética, que confina os contendores num círculo vicioso que começa já nas armadilhas da enunciação.

As definições de território contêm os elementos da competição excludente, o que permite supor que o território é sempre produto de uma disputa e que seguramente funciona como prêmio estimulante (Miloni, 1990; Mesquita, 1998a) ou como meio de sobrevivência (Simmons, 1998). Belk (1988) chega a sugerir que as pessoas se expressam por meio dos seus bens, até mesmo para criar uma expectativa de imortalidade.

Nos limites dessas controvérsias, a presente análise é feita a partir da perspectiva do gerente orientado por um ponto de vista locado no interior da organização. Nesse sentido, o território ou espaço é abordado segundo a visão do entrevistado, prescrito pela percepção da sua posição no contexto organizacional, como ator e como observador privilegiado.

Aparentemente os territórios são percebidos segundo os significados que os gerentes lhes atribuem, o que permite uma estratificação por temas.

Para levantar os territórios ou espaços, que são objeto de disputa na instituição, foi feita aos entrevistados a pergunta principal nº 2 – “Quais os territórios ou espaços mais disputados pelos profissionais, dentro e fora da agência e, de forma mais ampla, dentro e fora do banco?”. Depois aprofundada com as perguntas secundárias, “você se sente ligado a algo especial na agência ou no banco?” e “que é importante para você, na agência ou no banco?” (Anexo 1, item 5. Ficha de perguntas principais e secundárias). A intenção era separar as respostas pela objetividade da percepção para a pergunta principal e detectar subjetividades do entrevistado, nas duas perguntas secundárias de aprofundamento, considerando que os indivíduos fazem investimentos afetivos, materiais, profissionais, políticos e financeiros (Chanlat, 1992) naquilo em que têm interesse, se sentem ligados e consideram importante e significativo, porque tudo o que parece valioso é percebido como território e faz parte do *eu empírico* (James, 1910) ou do *self* (Simmons, 1998).

Os interesses (Morgan, 1996) podem atuar como vetor de estratégias, ações e de alocação de recursos. As respostas permitiram separar duas categorias territoriais intermediárias: (1) os territórios disputados na instituição; e (2) os territórios considerados valiosos. Cada uma delas permitiu várias abordagens temáticas, segundo as quais o território ou espaço disputado é percebido e classificado pelos gerentes, como pode ser visto na sequência.

### **(1) Os territórios disputados na instituição**

Uma visão mais objetiva permite separar o território segundo percepções particulares de utilidades atribuídas pelos entrevistados. Os entrevistados *observam* o território. Dessa observação foram selecionados e transcritos alguns trechos, estratificados segundo evidências temáticas congruentes com a literatura.

#### **Tema 1: A organização como local de competição**

A organização é percebida como território sociopolítico marcado pela ambigüidade. Enquanto opera como arena que situa as disputas, retém simultaneamente os conteúdos simbólicos do prêmio que recompensa o vencedor da competição. Os diversos territórios ou espaços nomeados pelos entrevistados guardam uma relação de coerência com a base teórica, embasada em estudos de Clegg (1992), Pages *et al* (1993), Fischer (1994), Mesquita (1995), Morgan (1996), Rodrigues (1996), Fernandes e Machado-da-Silva (1997), Teodósio, Gaspar e Rodrigues (1997), Simmons (1998) e Roiek e Bulgacov (1999).

“Eu acho que o espaço ou território mais disputado hoje é o cliente, a conta, o negócio, sob o ponto de vista *outside*, fora do banco. E dentro do banco a possibilidade de alçar vôo na carreira profissional, está sendo disputado de modo explicitamente e concretamente, não selvagem. Agora lá fora, fora do banco, a disputa é pelo cliente e pela conta e aí, nesse momento de disputa, as agências [da própria instituição] inclusive, disputam clientes, é muito curioso isso. Nunca foi tão forte a caça predatória a clientes e negócios. Por conta de pressão de cobrança e de metas e resultados, uma pressão bastante forte e contínua; alguns limites que antes eram respeitados de modo mais tranquilo como ética, jurisdição, que hoje não é mais respeitado. Hoje é um verdadeiro salve-se quem puder, é curioso você ver isso acontecer porque isso acontece com um verniz educadíssimo, você não vê ninguém perdendo a classe ou a educação, você não vê nenhuma grosseria, é tudo tingido por um tom politicamente correto, extraordinário, mas nunca foi tão selvagem. [Também são disputados]

espaços geográficos, pessoas, relacionamentos, relacionamentos na medida que pessoas levam a negócios e a [outros] relacionamentos, poder e autoridade, informação e recursos, principalmente recursos físicos, tecnológicos e por mais que eu odeie dizer, recursos humanos. Os funcionários, agora, nesse momento pré-concurso, eles nunca valeram tanto. São literalmente [disputados] os administradores; o funcionário mudou de lugar; o leiloador hoje é o administrador e não o funcionário. Aí nessa hora, a questão de auto-imagem e auto-estima passa a ter uma relevância importantíssima porque, há uma necessidade forte de buscar uma construção de uma auto-imagem coerente, de uma auto-imagem aceita e validada pelos seus superiores hierárquicos e ser aceito ou não depende disso, de aceitação ou não, depende o nível de auto-estima, que mais? Há uma disputa pelo reconhecimento, pelo prestígio, pelo *status*, possíveis prêmios e recompensas no que diz respeito a dentro do banco, objetivos e metas, sem dúvida nenhuma, nunca foi tão ferrenha a cobrança, nunca foi tão ferrenha a busca de atingir metas. Dá para olhar a tecnologia, na medida em que os recursos não são distribuídos de modo igual; nessa distribuição há viés político. Processos, cuja rapidez ou lentidão dependem também de uma interferência pessoal. Redes e sistemas, cuja rapidez ou lentidão dependem da intervenção pessoal. Normas, idéias, crenças e valores, há um conflito permanente entre esses quatro itens, normas, idéias, crenças e valores, na medida em que as normas conflitam com suas idéias ou com a idéia de sua equipe; suas crenças e valores conflitam com as normas e você tem às vezes de fazer um mix disso, para sobreviver; a disputa pela autoridade, até pela autoridade que você tem formalmente, você tem que disputar o direito de exercê-la por conta do excesso de controle, relacionamentos, como eu disse anteriormente, a grande parte dos processos eles são alterados ou não, dependendo da sua rede de relacionamentos; então a disputa por essa rede de relacionamentos é algo quase tangível. Reconhecimento, prestígio, status, prêmios e recompensas, que estão mais ou menos juntos Grupos, pessoas, resultados mesmo” (entrevista nº 1)

“Olha, o que se percebe hoje, de maneira geral na sociedade, é uma disputa muito forte pelo poder. O poder nas organizações e fora delas, é assunto extremamente interessante, acho que mereceria até uma tese, um trabalho específico sobre a aquisição de poder; isso a gente vê com os políticos, uma disputa muito forte por poder político, por riquezas, riquezas materiais principalmente e isso se percebe em todo o ambiente. Dentro da empresa o que a gente vê muito forte, é uma disputa muito forte por cargos, por ocupação de poder dentro da organização. Isso a gente percebe muito forte. Existe disputa por algumas agências. Agências importantes, cargos importantes são os principais. Aí que eu vejo uma disputa muito forte, ou seja, quem será o superintendente?; quem será o gerente da agência X ou da agência Y? Ou [disputa] por cargos de importância, também agências do interior ou agências da capital, agências localizadas em locais privilegiados, então são muito disputadas” (entrevista nº 2)

“Os espaços mais disputados, com certeza, dizem respeito à promoção, a principal promoção do indivíduo e que é que lhe dá retorno de imagem; lhe dá uma ascendência sobre a coletividade, em termos de capacitação, de realização e até de participação do poder, e também ligado, logicamente, à remuneração. Então a remuneração é um fator importante hoje; as pessoas procuram um espaço melhor, porque representa para eles também uma remuneração melhor. O espaço dá poder, dá autoridade e a demanda pela delegação na co-participação da gestão, é com certeza um dos espaços crescentes; cada um quer ter mais *empowerment*; a questão dos recursos materiais é outro ponto que também toma importância maior. A pessoa quer ter o seu melhor equipamento de informática, a pessoa quer ter um carro de último tipo, isso representa uma marca inerente à própria pessoa; coloca isso hoje dentro de uma ligação social e profissional, como um sucesso da pessoa. A questão é o quanto a pessoa é cercada de atenção, de mordomias, *status* e recompensas; isso está muito claro dentro desse contexto”(entrevista nº 3).

“as pessoas procuram sempre ter um reconhecimento Então, qual o território em que elas passam a ter domínio absoluto? Elas têm domínio absoluto naquilo que lhes é familiar; um território absoluto para todos é o seu canto na organização; como ela compete com outros bancos, acho que existe uma situação geográfica que vem em primeiro plano, você procura abranger o potencial que existe dentro da sua praça, nos seus arredores. Os relacionamentos também são muito trabalhados, cobiçados dentro do banco; já subindo a nível de gerência, o próprio relacionamento entre gerentes, superintendência, direção geral, isso fica cada vez mais, como se diz, competitivo, e esse território é altamente disputado e não considero isso produtivo, mas existe” (entrevista nº 4).

“Bom, o que mais se disputa hoje no banco, primeiro é o cargo e que à medida que os cargos vão sendo de maior importância, vai afunilando na carreira, de modo que outras pessoas vão querer ou vão precisar disputar o mesmo cargo, é uma disputa, primeiro pelo cargo, depois pela permanência na empresa; o espaço físico, eu acredito que seria mais no espaço social. Olha, eu acho que seria o exemplo até da própria vaidade. As pessoas, a gente nota, nós notamos também em nós mesmos, o espaço social ou, talvez mais do lado do *status* que tem a ver com o social” (entrevista nº 5).

“antigamente o posto era muito, muito mais importante do que é a tua influência ou importância na empresa. Hoje o espaço que é disputado, é aquele espaço de ser imprescindível, de inovação; é o espaço em que você tenha oportunidade; você tem que a todo momento estar buscando espaços novos e a manutenção do espaço; espaços mais disputados dentro do banco? Recursos materiais, relacionamentos, prestígio, resultados” (entrevista nº 6)

“a proximidade com o poder é um lugar, é um espaço muito disputado, é um território muito disputado. A participação nesse poder é uma forma de você tentar influir nessas decisões, é muito procurado É muito almejado. Uma forma de sobressair, sobressair acho que não é o termo; o termo exato seria que as pessoas saibam que você participa; é um reconhecimento talvez. Também esse reconhecimento é muito disputado, ele é muito almejado. Eu entendi dessa forma; não entendi esse espaço, esse território como físico, mais como simbólico, abstrato. Relacionamentos, poder, autoridade, informações, principalmente essa, é muito disputada no banco. Também há algumas funções e pela localização, é bem verdade que há toda a ligação com poder, com reconhecimento, com informações, essas coisas; mas ela também é bastante disputada” (entrevista nº 7).

“eu acho isso: [territórios disputados] relacionado tanto com o subordinados, como com os superiores; dentro do teu ambiente de trabalho têm relacionamentos com pessoas; vão te dar poder, vão te dar autoridade; este relacionamento com todos esses poderes, todas essas pessoas, coisas, posses, propriedades, reputação, trabalho, puxa, tudo tem algo ligado nisso. Conhecimento tecnológico, idéias, normas, crenças, autoridade” (entrevista nº 8).

“Cada vez que você galga ou procura galgar um espaço, enfim uma função mais elevada, ele é mais disputado Os espaços gerenciais hoje, no banco, são os mais disputados. Além dos espaços materiais, aqueles intangíveis são muito disputados: da tecnologia, de processos, de normas, de idéias, de crenças e valores e principalmente, para se buscar o reconhecimento, o prestígio e o *status* e também prêmios e recompensas” (entrevista nº 9).

## **Tema 2: A importância estratégica do espaço organizacional**

O entrevistado percebe que as mudanças no ambiente direcionam as atenções para uma idéia de eficácia territorial e que a sobrevivência está condicionada à ocupação dos espaços de importância estratégica dentro da organização. O entrevistado manifesta preocupação com a necessidade de *ressignificação* do território para explorar o potencial estratégico dos espaços (Simmons, 1998)

“as mudanças são muito grandes. O espaço que é disputado hoje é o espaço de importância estratégica dentro da empresa, o espaço onde você possa ter acesso às informações, a oportunidade de desenvolvimento e de participação nas decisões estratégicas” (entrevista nº 6).

## **Tema 3: O território e seus significados**

Os territórios estão vinculados aos significados pessoais atribuídos pelos ocupantes, dificultando ao observador externo interpretá-los nem mesmo detectar os limites que separam os conteúdos individuais, profissionais e organizacionais (Dawkins, 1979, Simmons, 1998; Mesquita, 1998b). Contudo o entrevistado deixa transparecer suas dificuldades para enfrentar o processo de *desreterritorialização* (Pages *et al*, 1993, Raffestin, 1993; Haesbaert, 1997) implícito na *mobilidade perpétua* (Pages *et al*, 1993) da carreira gerencial.

“em relação aos meus funcionários, só eu tenho o direito de brigar com eles. Se alguém de fora briga, você precisa me ver rugindo. E o segundo é o jardim. Eu adoro o jardim da minha agência e sinto orgulho extraordinário daquele jardim. E cada vez que falam que vão me rodiziar, a dor é pelos meninos, pela turma e pelo jardim. Meio doído, mas é isso aí” (entrevista nº 1)

## **Tema 4: O território como espaço de sobrevivência**

O território é o lugar da experiência humana concreta; da retração do espaço emergem ameaças à sobrevivência. Na percepção do entrevistado, não existe experiência de vida sem espaço (Dawkins, 1979; Tuan, 1983; Barcellos, 1995; Mesquita, 1998b).

“Espaço de experiência vivida, no que eu entendo que possa ser, na medida em que há uma percepção tática e até não tão tática assim. Esse espaço está cada vez menor e que você tem cada vez mais buscar aumentar o tamanho desse espaço para experimentar a vida, qualquer que seja o modo de experimentar” (entrevista nº 1).

### **Tema 5: A duração do espaço**

Os entrevistados têm nítida noção da relação abstrata do território com a linearidade do tempo, comentada por Belk (1988) e Simmons (1998) e com a idéia de duração do espaço, cuja posse é precária e relacional (Fischer, 1994; Rodrigues, 1996) e condicionada pela capacidade de troca do ocupante e pelo reconhecimento consensual dos que têm possibilidade de acesso simultâneo ao mesmo espaço (Pages *et al*, 1993)

“Eu acredito que a posição é de sonhar, de poder prever o futuro, de poder planejar no futuro; também é um fator muito importante dentro da permanência da pessoa no espaço, no território e a sua projeção para a ampliação desse território ou a perenização desse território no futuro” (entrevista nº 3)

“antes uma situação que você tivesse alcançado tinha certa duração. Dificilmente você caía. Agora o que você fez ontem, foi importante ontem, hoje não é mais importante” (entrevista nº 6).

### **Tema 6: O território simbólico**

É o território abstrato como lugar de oposição de conceitos, idéias, crenças e valores, estruturado na cosmovisão do indivíduo, e que interage com o território ocupacional concreto (Simmons, 1998).

“O outro ponto que afeta muito hoje a relação das pessoas é como é que a família está inserida no contexto social, no contexto profissional de cada indivíduo. A questão dos valores interiores, das crenças, das filosofias, das idéias é outro ponto que está muito forte hoje. Então existe respeito, você valoriza a crença, a fé da pessoa; se busca na coletividade uma convivência pacífica nas diferenças de credos, de idéias” (entrevista nº 3).

“talvez com acesso a essa teoria [territorialidade] e tal, eu acharia que estava lutando pelas minhas convicções. Mas convicção faz parte do território também. Então eu acredito ser isso” (entrevista nº 7)

## **Tema 7: A segurança do espaço**

Os entrevistados revelam a idéia de pertença territorial, de dependência e vinculação espacial, de fazer parte e de ser aceito pelo grupo (Mesquita, 1995; Simmons, 1998)

“O espaço geográfico eu vejo como é presente; muita gente ainda precisa do seu cantinho, precisa da sua segurança, sua mesa, sua cadeira; já temos gente que conseguiu superar um pouco essa problemática mais básica; é o espaço da sua aceitação na equipe, da sua relação; as pessoas querem ser aceitas dentro do grupo” (entrevista nº 3).

“fora [da organização] de forma mais ampla, é um espaço que lhe permita ficar menos vulnerável, essa turbulência toda que está se vendo, causa uma insegurança nas pessoas. Eu acho que se deve buscar o domínio de alguma situação, de algum negócio próprio, que lhe permita uma posição competitiva, vantajosa e com mais liberdade de tomada de decisão; é buscar o negócio que lhe permita ficar numa situação mais confortável em relação [a] essas turbulências; é questão de empregabilidade” (entrevista nº 6).

## **Tema 8: O território coletivo compartilhado**

A pressão competitiva inibe o impulso territorial, elimina fronteiras e provoca a formação de grupos de trabalho para busca conjunta dos resultados e recompensas. Em nome da sobrevivência, os indivíduos acionam os mecanismos do altruísmo recíproco (Dawkins, 1979; Wilson, 1981; Ruse, 1983, Silva, 1993, Nóbrega, 1998; Simmons, 1998), já que lhes parece que agir em grupo é mais eficaz do que atuar segundo o que é ditado pelo egoísmo territorial do cargo.

“É natural que a gente, a partir do momento que você se adaptou no ambiente, que você considera esse ambiente bastante seu ou do seu grupo, isso é uma coisa bastante natural, sem dúvida isso é forte. Então, o que você consegue em termos de grupo, resultado, em termos de atendimento, de reconhecimento, você considera realmente como propriedade do seu grupo, da sua agência” (entrevista nº 4).

“O banco tem essa idéia de definir claramente os cargos. E quando você trabalha com uma equipe grande, que não é o nosso caso aqui, nós somos quatorze, a gente acaba fazendo muitas funções de outros, como há colegas que também fazem muitas vezes a função do gerente; e isso é normal, é uma questão de território, mas no bom sentido. Vem como agregar valor mesmo” (entrevista nº 8).

### **Tema 9: O território coletivo privatizado**

Os indivíduos se apropriam e privatizam pelo uso particular o espaço coletivo dos emblemas, símbolos e significados contidos na marca da instituição (Fischer, 1994).

“o que eu considero importante para o banco, por exemplo, hoje nós temos uma marca que é uma propriedade. Não é nossa, ela foi construída por 190 anos de história, mas ela, a marca que hoje nós usamos porque nós dizemos que ela é nossa, quer dizer, nós somos proprietários dessa marca” (entrevista nº 4)

### **Tema 10: O território e o perfil do indivíduo**

Segundo Fischer (1994), os tipos de território ambicionados e as formas de disputá-los são condicionados pelo perfil psicológico do indivíduo

“Agora, o que as pessoas buscam por exemplo, dentro do contexto profissional, depende muito do perfil da pessoa. [O que] uma grande parte procura realmente é algum crescimento, quer dizer, aquelas pessoas que se realizam com isso, procuram crescimento, ocupando cargos, funções relevantes onde haja reconhecimento tanto da organização como da sociedade” (entrevista nº 4).

### **Tema 11: O território e o comportamento territorial**

O território influencia o comportamento territorial do indivíduo, que se sente fragilizado *fora do seu território* ou quando invade o espaço de outro, no caso o do gerente (Fischer, 1994). Vale lembrar que, por questões de segurança legalmente instituídas, o ingresso numa agência bancária é precedido por um *ritual de desarmamento*, o que parece fragilizar as pessoas. O entrevistado percebe com nitidez o impacto territorial sobre o cliente.

“para caracterizar a situação de território, enquanto ele [cliente] não ingressou na agência, ele se sente poderoso. No momento em que ele ingressou para falar com o gerente parece que o poder dele diminui. Uma situação de território” (entrevista nº 4).

### **Tema 12: O território móvel**

Neste caso, o indivíduo privatiza o espaço organizacional de um ativo da instituição, representado pela carteira de clientes, e tenta dar-lhe caráter de mobilidade adequado ao nomadismo próprio da carreira de gerente. De certa forma,

se opõe à precariedade da duração do espaço (Fischer, 1994; Rodrigues, 1996) e procura prolongar a permanência com os clientes, que considera propriedade privada.

“havia uma pessoa [gerente] que tinha alguns clientes debaixo do braço, onde ia levava”  
(entrevista nº 4)

Os territórios preferenciais das disputas na organização giram em torno de aspectos vinculados ao cargo e ao poder daí decorrente. A noção de cargo se desdobra em múltiplas representações que o potenciam como vetor do sucesso e catalisador do leque de recompensas que envolve remuneração, prêmios, auto-imagem, reconhecimento, prestígio, *status*, segurança e a ampliação das possibilidades de conquistas de mais espaços simbólicos ou de sobrevivência. O poder, visto como a capacidade de manipular recursos essenciais (Clegg, 1992), decorre do cargo, mas ao mesmo tempo o reafirma pelo comportamento territorial do ocupante na interação das práticas sociais do cotidiano das agências.

É processo de intrincadas interações sociais que sugere pesquisas de aprofundamento, pelas possibilidades de aplicação aos estudos organizacionais ulteriores.

## **(2) Os territórios considerados valiosos**

Este tópico introduz a idéia de valioso, associada diretamente às coisas que ajudam a sobreviver e a prosperar (Simmons, 1998), recortada da experiência concreta das relações de trocas sociais, extraídas do cotidiano das vivências pessoais, profissionais e organizacionais dos entrevistados.

O que carrega elementos simbólicos significativos e importantes para a sobrevivência, aparentemente, é valorizado pelos indivíduos, que se ligam a tudo o que lhes parece valioso. O que é percebido como valioso cumpre a função de território e se funde com o eu empírico (James, 1910), com o *self* (Simmons, 1998).

Os territórios, espaços, lugares e coisas valorizadas recebem os investimentos afetivos, materiais, pessoais, políticos e profissionais e provavelmente terão a preferência na alocação de recursos (Chanlat, 1992).

A noção territorial de valioso pode estar por trás dos interesses, que funcionam como predisposições, orientações e inclinações, que direcionam as ações dos indivíduos (Morgan, 1996)

Orientada por essa perspectiva teórica, foi feita uma estratificação temática das entrevistas, cujos trechos foram transcritos depois de selecionados segundo critérios de presença/ausência e de congruência literária. Aparentemente, são manifestações empíricas de conteúdos teóricos defendidos pelos autores, detectados pela análise do teor das entrevistas realizadas com os gerentes.

### **Tema 1: Pessoas**

De forma ampla, o conceito de território inclui pessoas (James, 1910, Jung, 1985, Simmons, 1998), contudo o significado atribuído à pessoa é definido pelo tipo de interação social produzida pelas vivências do cotidiano e pelo papel representado pelo outro.

#### **a) A pessoa como funcionário**

O papel de funcionário evoca trabalho, hierarquia, questões profissionais e outras situações mediadoras de significados e de sobrevivência.

“eu me sinto muito ligada aos **funcionários**. É uma relação muito maluca; a minha maior dificuldade de me libertar é das pessoas mesmo” (entrevista nº 1)

#### **b) A pessoa como relacionamento**

Envolve a idéia de contato, de possibilidade de negócios e sugere vantagem competitiva. O entrevistado incorpora as metáforas organizacionais e as opera como se fossem dele (Rodrigues, Carrieri e Luz, 1999).

“Pessoas, principalmente; toda a minha rede de relacionamentos, minha rede pessoal de relacionamentos é a rede do Banco do Brasil” (entrevista nº 1).

### **c) A pessoa como amigo**

A presença da instituição na vida do entrevistado é tão marcante, que mesmo o papel mais pessoal ou íntimo das pessoas é representado por indivíduos vinculados ao mesmo meio organizacional. Parecem funcionar como conectores de percepção e mediadores de significados entre o entrevistado e a empresa.

“os meus melhores amigos são do banco também. Representam muito mais do que meu cargo, muito mais do que minha trajetória profissional. Representam uma parte importante na minha vida” (entrevista nº 1)

## **Tema 2: Identidade**

A identidade surge do processo de territorialização que vincula o indivíduo ao seu espaço (James, 1910; Tuan, 1983, Weil e Tompakow, 1983, Jung, 1983, Belk, 1989, Pages *et al*, 1993, Gaspar e Melo, 1995, Simmons, 1998, Schirato, 1999), formando um todo natural (Wilson, 1981)

### **a) A identidade e os princípios**

A referência está fundada em princípios e valores éticos professados pela instituição, que coincidem com os do entrevistado e por ele são reproduzidos como verdades substanciais (Gaspar e Melo, 1995).

“isso significa uma identidade muito grande com a organização, com alguns valores intrínsecos do banco, em comum com meus princípios básicos, que é trabalhar dentro da ética, dentro da lei, com a segurança, preservando a segurança do cliente, preservando a segurança de seu funcionário” (entrevista nº 1).

### **b) A identidade e a fusão funcionário-organização**

Funcionários e organização se confundem na percepção dos entrevistados (Jung, 1985; Pagés *et al*, 1993; Kanaane, 1994; Gaspar e Melo, 1995; Simmons, 1998; Schirato, 1999), com a incorporação dos símbolos organizacionais (Rodrigues, 1997). O sucesso decorre de pertencer a algo grandioso e significativo (Gaspar e Melo, 1995) e provoca a pertença territorial exclusiva (Mesquita, 1995), cria dependência e funciona como sistema de referência e registra a história pessoal

(Pages *et al*, 1993), enraiza o indivíduo e suas experiências humanas (Chanlat, 1992).

“até 1995, considerávamos o banco como alguém da família, era uma relação pessoal e familiar; o funcionário se misturava com a marca da organização. Onde está a placa [do banco] ali estou eu” (entrevista nº 1)

“no banco, num âmbito maior, eu me sinto atraído pela marca Banco do Brasil, pela empresa Banco do Brasil, pela bandeira Banco do Brasil, pelo tamanho, pelo gigantismo, pela solidez, em fazer parte dessa organização, é um motivo de orgulho, de destaque; é onde eu me prendo. Nosso apego, nossa luta, nosso trabalho continua e a motivação é em função do profissionalismo, ligado à marca, à empresa à qual pertencço” (entrevista nº 5).

“a gente tem uma história no banco: 23 anos. O banco representa muito para gente, a história da vida da gente. Eu diria que o bom [é] que ele é diferente dos outros, ele segue uma linha correta de atuação, de identidade” (entrevista nº 8).

“uma linha de pensamento que é bem difundida e que todos percebem e que todos defendem, que é atender com correção, evitar falsidade ideológica de todo tipo. Nesse sentido eu acho que é algo especial realmente” (entrevista nº 8)

“O banco, a agência é a vida nossa. No momento em que a gente entra para cá, tudo está relacionado com o banco. Mas o banco vira o nosso dia-a-dia, nossa família, nossa vida; é importante, seja uma agência rentável que esteja dentro de um processo de competição, que ela esteja cumprindo seus objetivos” (entrevista nº 9).

“Eu não consigo raciocinar fora do banco. Quanto mais eu fui atraído para o banco e [mais] fiquei com essa identidade toda com a empresa, não consigo me ver fora do banco, não” (entrevista nº 7).

### **Tema 3: Compromisso**

O entrevistado se sente comprometido com a organização como um todo, tem deveres inalienáveis, que não se limitam ao espaço de trabalho (Fischer, 1994) recortado pela agência. Exerce o papel gerencial em qualquer circunstância, porque ele faz acontecer e o *show* continuar.

“eu tenho um compromisso muito forte com a empresa. Eu me sinto muito comprometido com ela. Gosto muito de trabalhar no banco” (entrevista nº 2).

“o *show* tem que continuar. Eu tenho de exercer esse papel [de gerente] da melhor maneira possível. Não adianta ficar lamentando ou achando desculpas” (entrevista nº 2).

## **Tema 4: Resultado**

O resultado aparece como questão extremamente importante para os entrevistados. O sucesso deles como gestores está diretamente vinculado ao resultado esperado pela organização e funciona como motivador e mediador de significados muito poderoso. Um resultado acima das expectativas amplia o leque de recompensas e possibilidades de sucesso.

### **a) O resultado e a expectativa organizacional**

Os gerentes são obcecados pelo cumprimento de metas e objetivos para responder, pelo menos, à expectativa de resultados prescrita pelos orçamentos impostos às unidades operacionais ou agências.

“Trabalho numa empresa capitalista que espera um resultado. Fui colocado como administrador para produzir algum resultado econômico; tenho uma expectativa econômica muito forte” (entrevista nº 2).

“Na agência, eu me ligo muito a resultado. A minha administração é voltada para os resultados; isso se estende então para o banco” (entrevista nº 5).

“Ah, importante é obter resultados. É você estar numa agência que tem um resultado expressivo e que tenha agora o relacionamento com as autoridades” (entrevista nº 6)

### **b) O resultado e as condições de sua produção**

Muitos gerentes entendem que o resultado tem de ser validado pela satisfação das pessoas que trabalham para a sua obtenção, o que condiciona a condições da sua produção.

“O importante para nós é buscar o resultado e que as pessoas se sintam realizadas na conquista de resultados, na busca de um clima melhor. O trabalho faz parte da gente” (entrevista nº 4).

### **c) O resultado e os significados subjacentes**

O resultado é obtido em ambiente favorável, amistoso e que inclui os clientes; recria a idéia dentro-fora e suas implicações práticas; incorpora noções de tempo, prioriza oportunidades (Fischer, 1994; Simmons, 1998) e é motivo de orgulho para o gerente

“Tenho três coisas básicas: O resultado, o reconhecimento dos clientes e dos funcionários satisfeitos. Em todos os lugares em que eu passei, uma das coisas que me dá muito orgulho é de eu ter conseguido sair de forma positiva, onde as pessoas sentiram minha falta; onde, de alguma forma, eu contribuí para melhorar o ambiente e a satisfação das pessoas e criar oportunidades profissionais para as pessoas” (entrevista nº 6).

### **d) O resultado como mediador de recompensas**

O resultado deixa de ser o território em si e passa a atuar como instrumento que pode ampliar o repertório de recompensas coletivamente acordadas e que estão vinculadas à sua obtenção. Na prática opera como legitimador de reivindicações e aumenta a vantagem competitiva por recursos essenciais.

“Temos sempre idéia de apresentar um resultado bom para ter um respaldo para quando você pede um funcionário novo, quando você tem uma necessidade de máquina nova; enfim alguma coisa desse tipo. Então, é porque você, apresentando um resultado bom, está sendo valorizado com certeza. O banco está muito preocupado com esse aspecto do resultado” (entrevista nº 8).

## **Tema 5: Grupo**

O gerente assume o grupo que conduz e ao qual, simultaneamente, pertence e que opera como mediador das conquistas na busca dos objetivos coletivos. O grupo assume a ambigüidade territorial de ser fim (substância) e ser meio (instrumento). É território, quando o gerente investe nele; e instrumento, quando busca o resultado por meio da atuação do grupo.

“Trabalho com uma preocupação muito forte na equipe, porque ela é que gera esse resultado” (entrevista nº 2)

“Dentro da agência, dentro do grupo, eu sempre procuro ter um clima favorável de desapego do cargo, de desapego dos seus espaços para uma convivência sadia, com o crescimento de toda a coletividade, para que haja um clima favorável ao desenvolvimento das pessoas” (entrevista nº 3)

## **Tema 6: Realização**

Na organização os indivíduos compartilham significados (Smircich e Morgan, 1997), vivenciam suas experiências (Chanlat, 1992) e suas conquistas pessoais (Rodrigues, 1997), unem-se para ‘ganhar a vida’ (Morgan, 1996), experimentam prazeres (Pages *et al*, 1993) e satisfazem-se pela obtenção daquilo que acreditam ser importante na plano pessoal e no plano coletivo. Em muitos casos, competem pelo prazer de executar algo útil (Kamii e DeVries, 1991, Mesquita, 1998a). Os entrevistados verbalizam as percepções de realização, como segue.

“É realização; eu conseguir uma agência que venha produzir um resultado econômico que a organização se propõe e que me proponho atingir; Os meus clientes que se sintam bem atendidos; que eu possa solucionar os seus problemas, as suas necessidades; que os funcionários se sintam bem em trabalhar e produzir esse resultado; eu estarei satisfeito profissionalmente” (entrevista nº 2).

“O banco e o cargo possibilitam a capacidade de realização. Esse conjunto de fatores dentro de uma atuação social, profissional, de realização de obras, de financiamentos, de auxílio que se possa dar. É um grande e poderoso instrumento” (entrevista nº 3).

“Representa uma satisfação pessoal ver que um processo de competição tão forte, interna e externamente, uma pressão social com efeitos devastadores sobre o patrimônio, a qualidade de vida e o poder aquisitivo das pessoas; a gente afasta as desesperanças, afasta a acomodação ou até a desistência. O adoecimento das pessoas no seu campo psíquico. Esse é um ponto que realmente me realiza muito” (entrevista nº 3).

“A gente quer realmente sentir-se satisfeito, viver bem, encontrar a felicidade nas pequenas coisas; trabalhar hoje nesta agência, no Banco do Brasil, me realiza muito, me deixa muito satisfeito por uma série de conquistas, com incentivo, criatividade e a participação de todos, com conhecimento de resultados” (entrevista nº 4).

### **Tema 7: Recompensas**

Além da realização, os gerentes são motivados pelas múltiplas recompensas atreladas ao trabalho bem feito que os realiza e ao bom desempenho que potencia as oportunidades. Incluem retorno intangível, além dos materiais como remuneração.

“É importante num primeiro momento o destaque. É o destaque, por ser essa empresa em que eu trabalho. Isso é o que me liga muito à empresa e me liga muito ao trabalho” (entrevista nº 5).

“Representa certa estabilidade, representa *status*, representa conforto, representa segurança. Basicamente são esses valores que representam para mim esse tipo de trabalho” (entrevista nº 5).

### **Tema 8: A organização mediadora de significados**

Pertencer à organização funciona como poderoso sistema de referências (Pages *et al*, 1993), ela também atua como mediadora de significados para as carreiras e conquistas pessoais (Rodrigues, 1997)

“Penso particularmente na profissão do bancário, que outrora era profissão e hoje é emprego. É história sobre a profissão de bancário. Você poderia ser, no passado, médico, dentista ou funcionário do Banco do Brasil; na pequena cidade, ele era até autoridade. Esse estigma hoje não existe mais” (entrevista nº 5).

Isso confirma que a perda do brilho do território, no caso a imagem do cargo, também atinge o ocupante, que perde brilho junto com ele. Segundo James (1910), o proprietário se sente lesado, quando suas coisas perecem.

“É mais um emprego apesar de que os funcionários, os profissionais que quiseram se destacar no banco procuravam o autodesenvolvimento. Isso teve um ganho grande” (entrevista nº 5).

### **Tema 9: Reflexão**

O entrevistado percebe o vínculo entre crescimento profissional e ampliação territorial (James, 1910), que provoca o deslocamento da imagem da pessoa para o território, quando esta passa a ser reconhecida pelo que possui (James, 1910; Tuan,

1983, Belk, 1988) e não pelo que é. As reflexões do gerente se propõem retomar a instância crítica debilitada pela pressão competitiva (Pages *et al*, 1993; Gaspar e Melo, 1995), para *ressituar* o indivíduo no centro das discussões (Eboli, 1997).

“Quando você está crescendo profissionalmente, você vai conquistando território, você tem poder: é questão de progresso profissional. Mas ao mesmo tempo, às vezes, é isso tudo; é como se a gente entrasse numa crise existencial. Às vezes você fica assim Estou valendo pelo território que eu domino, pelo poder que eu exerço. Não é pelo que represento, pelo que sou. Então às vezes existe esse conflito interno. De você querer fazer um exercício de desapego do poder, de desapego do território, abrir suas fronteiras, deixar as pessoas invadirem; mas a coisa não pode ser feita dessa forma. Você tem de saber usar de forma positiva e não ser dominado pelo problema da territorialidade, mas saber administrar isso” (entrevista nº 6)

Depois o entrevistado manifesta objetivamente as suas preocupações voltadas para uma gestão democrática e participativa, mas *revela uma territorialidade latente, ao impor a sua maneira de administrar.*

“Eu acho que um dos principais papéis, que nos faz trabalhar mais satisfeitos, é ver que estamos vendo as pessoas com alguma perspectiva; criar uma visão de futuro para essas pessoas, na vida pessoal delas, na vida da agência, e na vida profissional. Olhe, isso é mais importante até do que a remuneração; eu não trocaria de local, se numa outra agência, mesmo num nível de renda muito maior, eu não tivesse a oportunidade de desenvolver um trabalho desse tipo. Então é porque até um grande negócio que a gente faz, só tem valor, quando a gente percebe que é uma conquista da agência, das pessoas que se sentem felizes com isso. Todo o mundo está ganhando por reconhecimento, é uma coisa da gente criar uma equipe de trabalho com vida própria. Isso é uma coisa que sou eu, quer dizer, eu consigo administrar, administrar da minha maneira” (entrevista nº 6).

### **Tema 10: Legitimidade**

A preocupação com a legitimidade é levantada por vários entrevistados. Sem renunciar à idéia *weberiana* de legitimação, a presente análise realinha a problemática segundo a perspectiva da territorialidade. Nesse sentido, parece haver separação entre o indivíduo observado e o seu território. Não acontece a fusão, a colagem (Pages *et al*, 1993), o que provoca uma relação *não-natural*. Essa ruptura não permite a presença da percepção psicológica de propriedade (Dawkins, 1979; Fischer, 1994; Simmons, 1998), reconhecida por parte dos observadores. Assim, a pessoa, mesmo presente, não ocupa o espaço, não se apropria dele; na percepção

dos observadores, não se encaixa como peça legítima na engrenagem das interações sociais

“As pessoas precisam legitimar sua posição, seu território, os seus espaços com aquilo que lhes é proposto, quer dizer trabalho, reconhecimento dos outros, reconhecimento da equipe, dos parceiros, dos superiores, dos subordinados, dos colegas: precisam conquistar dessa forma os seus espaços” (entrevista nº 4)

Para legitimar a ocupação territorial, o entrevistado prescreve uma imagem de congruência entre território, discurso e prática indutora do reconhecimento natural por parte das pessoas; devem ser conquistados com atitudes e comportamentos que apresentem um índice de consistência que tornem coerentes, na percepção dos outros, os pensamentos, palavras e atos do indivíduo.

“Acontece naturalmente. A pessoa, quando é colocada para uma função ou gerenciar um espaço, uma agência, um setor, que ela consiga isso através de exemplos, com discurso muito bem casado com a prática, no dia-a-dia. Então, legitimidade seria um reconhecimento natural das pessoas, parceiros ou subordinados, superiores que estão junto com ele” (entrevista nº 4).

### **Tema 11: Reconhecimento**

A competição incessante pelo reconhecimento por parte dos gerentes insinua alguma latência não capturada pelas entrevistas. Merece pesquisa de aprofundamento que está além do alcance do presente estudo. Importante notar que, a despeito da adoção de indicadores objetivos de desempenho (Kremer e outros, 1999), instituídos pelo uso do *balanced scorecard* (Norton e Kaplan, 1997), mesmo atrelado ao sistema de remuneração estratégica (Wood Júnior e Picarelli Filho, 1996), muitos entrevistados manifestaram visível preocupação em obter o reconhecimento de colegas, superiores, subordinados e clientes, como se a sua atuação dependesse da legitimação dos demais. Assim, a avaliação de performance se desloca dos itens de controle e dos padrões de desempenho, de caráter objetivo, insertos no conjunto de indicadores do *balanced scorecard* e se aloja na subjetividade da opinião dos observadores. A análise do teor das entrevistas não detecta um sentido de ampliação de formas de monitoramento crítico da ação gerencial pela incorporação de indicadores qualitativos, o que poderia ser um

avanço. Talvez a preocupação dos gerentes encontre cobertura nos estudos de Kamii e DeVries (1991) e Mesquita (1998a), segundo as quais, as pessoas competem pelo aplauso dos colegas e pelo reconhecimento de alguém considerado importante. Essa possibilidade remete a discussão para outra questão: o deslocamento de foco dos objetivos organizacionais para os interesses individuais do gerente (Merton, 1971), com riscos latentes para a empresa. Retomando a idéia de que o que é valioso para o indivíduo recebe as atenções e tem prioridade na alocação de recursos. Assim, cabem estudos de aprofundamento do tema.

“Reconhecimento do meu trabalho é muito importante, o reconhecimento das pessoas as quais eu gerencio. No fundo a gente busca a aceitação do trabalho, que representa toda a minha profissão, todo o meu trabalho. Eu procuro aceitar como bom esse retorno; eu tenho uma avaliação muito boa do meu trabalho. E daí eu consigo viver bem” (entrevista nº 7).

### **Tema 12: Ressignificação do território**

A *ressignificação* dos territórios primitivos (Simmons, 1998) para inserção na realidade organizacional contemporânea, é importante para solidificar a nova concepção de negócio (Drucker, 1995) da empresa. O modelo instituído adota o mecanismo da mobilidade perpétua (Pages *et al*, 1993) na movimentação dos gerentes pela vasta rede de agências espalhadas pelo país. Isso está tornando a agência um lugar transitório, que a torna precária como espaço de trabalho (Fischer, 1994; Rodrigues, 1996). Assim, a visão de território migra do significado estreito do plano físico da agência para se estender até onde vai a instituição (Mesquita, 1995) e consegue expandir-se a territorialidade dos gerentes.

“No Banco do Brasil, a agência está ficando um lugar muito passageiro, mas eu me sinto muito ligado ao banco. Acho que o banco faz parte da minha vida” (entrevista nº 7).

### **Tema 13: Sobrevivência**

A questão da sobrevivência é nuclear no estudo da territorialidade, de onde emerge como o supremo objetivo da ação humana (Wilson, 1981; Ruse, 1983; Jung, 1985; Nóbrega, 1998; Simmons, 1998). O entrevistado reconhece a organização como sistema de referência (Pages *et al*, 1993), local de enraizamento (Chanlat, 1992), mediadora de significados para carreiras e conquistas pessoais (Rodrigues,

1997), como lugar grandioso de pertencimento (Gaspar e Melo, 1995, Mesquita, 1995), mas destaca a sobrevivência como também atrelada a um manancial de fluxos financeiros, tendo como lógica subjacente uma relação de troca que envolve a cedência de tecnologia gerencial e o retorno de recursos financeiros, que se materializam em recursos vitais, segundo critérios pessoais de conversão.

"É uma questão de sobrevivência. O financeiro em primeiro lugar. Isso é importante sem dúvida, mas o banco é importante por vários aspectos; foi tudo para mim, em termos de ensinamento, em termos de vida, em termos de me colocar socialmente; ele me levou a isso, mas também por tudo o que ele agregou de conhecimento e até me forçou a agregar os conhecimentos por exigência do emprego e do mercado" (entrevista nº 8).

#### **Tema 14: Ruídos**

São a presença indesejável, embora exerçam a função de indícios de problemas que reclamam por solução. Pelo conteúdo das entrevistas, podem estar revelando problemas de comunicação ou dificuldades na gestão de conflitos, mesmo que não percebidos pelos gerentes. Podem ocultar falta de apetência para a competição, porque, segundo Simmons (1998), as pessoas somente se envolvem nos jogos territoriais, se percebem que vale a pena competir. Pode estar ocorrendo uma reação territorial dos gerentes ante a omissão ou falta de compreensão das pessoas; os gerentes podem estar percebendo falta de postura clara, já que na presença de disputas, as pessoas se dividem em grupos e facções, e se inclinam por um dos lados (Simmons, 1998). Sem grupos e facções declarados, é possível que o gerente possa estar com dificuldades para mapear a realidade, ao rotular as pessoas como aliados ou inimigos (Mesquita, 1998a; Simmons, 1998; Pinker, 1999), o que por sua vez dificulta, reprimindo e reativando, as suas ações territoriais.

"O que irrita é gente amorfa. Eu detesto gente que vai trabalhar e não sabe por quê; não se manifesta nem a favor nem contra. Você sabe que não estão satisfeitas com aquela situação, mas preferem ficar assim a participar de alguma forma; é postura de funcionário público, ela quer cumprir o tempo de trabalho dela, o horário de trabalho dela; ela não quer criar, não quer crescer, não quer aprender mais nada: isso me incomoda" (entrevista nº 6).

"Talvez a falta de compreensão das minhas funções [irrita]" (entrevista nº 7).

## **Tema 15: Empregabilidade**

Outro tema frequente na instituição é a empregabilidade que, pelos gerentes, é entendida como o preparo profissional que habilita ao exercício de funções disponíveis no mercado, em condições de preferência com relação aos concorrentes. Em termos territoriais, seria equivalente a dispor de instrumental que incrementa a capacidade de agregar valor e criar riqueza e significado para o cliente (Drucker, 1995) e melhorar a eficácia das trocas. Essa situação habilita para a disputa de mais espaços de trabalho, em aparente proporção direta à capacidade de produzir e trocar. O aperfeiçoamento profissional diminui a dependência nociva com relação à instituição

“Considerando a questão do desemprego, eu me considero uma pessoa com empregabilidade, entendo que tenho capacidade para exercer outra função; isso dá tranquilidade; tudo isso, em função do banco e do mercado. exigiu esse aperfeiçoamento” (entrevista nº 8).

Em comparação com as disputas que elegem aspectos vinculados à carreira e ao poder, parece que os territórios considerados valiosos atraem mais as dimensões abstratas e os conteúdos significativos que, em última instância, resumem a luta pela sobrevivência, ampliada às dimensões maiores da condição humana. Também atende aos objetivos específicos, responde à pergunta de pesquisa e sugere amplas possibilidades de aprofundamento, pesquisa e uso em estudos organizacionais.

#### 4.4.3 A competição pelo espaço

A competição pode assumir uma série de formatos que, na essência, representam sempre a mesma realidade: a disputa territorial por espaço. As entrevistas deixam entrever pelo menos três tipos: a competição direta pelo espaço; o controle e a manipulação territorial de informações; e os jogos territoriais.

As entrevistas também traduzem muito do teor ambíguo da territorialidade, nas quais, muitos eventos podem inscrever-se na categoria *competição pelo espaço*; mas, no instante seguinte, poderiam ser perfeitamente recepcionados na categoria *efeitos da competição*.

Da mesma forma que competição e território guardam uma coesa proximidade, também existe um vínculo dinâmico entre a competição e seus efeitos imediatos.

A maioria dos gerentes reagiu à competição investindo no desenvolvimento profissional, que também se inscreve no campo das ambigüidades: enquanto há competição entre os profissionais pelas oportunidades de participação nos cursos, é considerado um território disputado. No estágio seguinte, já concluído o curso e o conhecimento incorporado ao patrimônio psicológico do indivíduo, este será aproveitado nas competições como instrumento estratégico, que poderá mediar novas conquistas

O comportamento territorial tem na competição a materialidade fática, que divide a territorialidade em duas variáveis estratégicas: a defesa e a conquista de território que, por sua vez, se realizam pela ocupação concreta do espaço.

A defesa territorial contém os elementos reativos das respostas competitivas provocadas pelo contexto. Este estudo se ocupa das reações territoriais deflagradas pela nova configuração do mercado bancário decorrente da globalização; pela presença dos bancos estrangeiros; pelas fusões e aquisições do setor; e principalmente, pelo impacto da estabilidade econômica. Sob o enfoque da defesa territorial, serão analisadas as respostas dadas pela instituição, segundo as percepções que os gerentes têm da nova realidade que enfrentam.

A conquista de território retém a proposta ativa para a extensão do espaço, visando a ampliar a fatia da instituição na disputa pelo território da indústria bancária.

Já os jogos sintetizam todos os elementos do comportamento territorial; funcionam como respostas culturais ao banimento das batalhas campais abertas (Simmons, 1998). Representam a competição velada com movimentos tanto de defesa quanto de conquista, que reafirmam a essência da territorialidade. Foram recortados do cotejo dos conceitos teóricos com as práticas cotidianas dos gerentes. Assim, se estabeleceram as categorias intermediárias da análise.

A análise do fenômeno sugere a classificação da *categoria competição pelo espaço*, que se inscreve na estrutura central da pesquisa e neste tópico, é desdobrada em três categorias intermediárias, propostas a partir da base teórica: (1) a defesa do território; (2) a conquista do território; e (3) os jogos territoriais. Depois, cada categoria intermediária foi recortada segundo as evidências temáticas que emergiram do plano das percepções gerenciais manifestas na congruência com os elementos teóricos que fundamentam o presente trabalho, formando conjuntos segregados de conteúdos temáticos.

## **A defesa do território**

Para levantar aspectos competitivos percebidos e dirigidos à defesa territorial, foi feita a todos os entrevistados a mesma pergunta secundária “**como você defende os seus territórios?**” (Anexo 1). As respostas encaminham as formas de como os gerentes se têm posicionado e como têm reagido durante o processo competitivo e de mudanças da instituição, que iniciou em 1995 (Kremer e outros, 1999). O conteúdo da análise sugere uma classificação segundo os temas apresentados na seqüência.

### **Tema 1: Estratégias gerenciais personalizadas**

Representam as estratégias que, individualmente, os gerentes concebem e utilizam na condução do cotidiano das suas agências. Orientam essencialmente as ações de defesa territorial. Os entrevistados apresentam grande variedade de respostas, o que insinua a ausência de padrão organizacional para assuntos da mesma natureza

“Eu tenho dois jeitos de defender o território: no campo das idéias, eu sou uma oradora inflamada, quase um reverendo no púlpito; defendo arduamente e defendo e vendo. Agora quando eu estou defendendo questões que me envolvem emocionalmente, aí já o jogo apaga totalmente... eu já não consigo reagir com tanta rapidez; eu não sei brigar. Aí eu aquieto, espero um pouco passar os impulsos, tento colocar os pensamentos em ordem e em geral converso com amigos e com pessoas que têm idéias muito diferentes para poder me ajudar a ordenar as idéias. Ai eu defendo meu território de modo mais tranquilo, talvez mais inteligentemente” (entrevista nº 1).

“A minha noção de território dentro do banco... eu trabalho muito forte assim: eu quero que um cliente trabalhe para o Banco do Brasil Vou tentar atrair para trabalhar com a minha empresa, que seja o meu cliente, dentro do Banco. Na minha disputa da clientela, eu quero que o cliente trabalhe onde ele se sinta melhor. Se ele se sentir melhor na minha agência, eu vou fazer tudo para que ele trabalhe comigo; se ele se sentir melhor na outra unidade, normalmente eu não vou fazer uma disputa muito forte” (entrevista nº 2).

“Principalmente com conceitos, com idéias. Eu externo muito o que penso, penso muito, reflito muito e digo que, numa relação, numa relação gerente-cliente, eu tento colocar as respostas o mais rápido possível, analisando a situação do cliente para que fique realmente uma impressão de que a gente tem poder de solução de problemas. Perante a equipe eu tento acompanhar mais de perto, para ter a aceitação por um lado, e o reconhecimento por esse lado de que existe um trabalho sendo feito e que isso garante logicamente um território. Se não houver essa preservação, a gente tem uma perda gradativa de território, que pode ser fatal em pouco tempo” (entrevista nº 3).

“A gente defende-o tipo assim: o nosso desempenho, o nosso jeito de trabalhar, é defendido em todas as oportunidades que surgem; ele é divulgado, defendido, reconhecido. A própria superintendência reconhece. A gente apresenta as pessoas também que participam desse resultado, explicam, trabalham. Vamos dizer que isso seja uma defesa; nós defendemos o nosso canto, dizendo o que se faz” (entrevista nº 4).

“Procuro defender meus territórios com argumentação, com exemplos, com números, com diálogo, com desenvolvimento do companheirismo, de liberalidade no trato, com uma liderança consentida e não com uma liderança imposta, uma liderança natural e como catalisador de idéias. Aproveito as idéias; acho que é a equipe que ilumina e que tem a luz que reflete na gente. Então defendo meu espaço, defendo meu território, usando essa argumentação, quer dizer catalisando as idéias, reunindo as idéias do grupo e traduzindo essas idéias em rumos” (entrevista nº 5).

“É uma coisa que a gente aprende todo o dia. Procuro tratar isso de forma um pouco desapegada. Procuro exercitar comigo mesmo, mas sem deixar de perceber o que está acontecendo. Como eu trabalhava em consultoria, eu estava acostumado a ir ao território dos outros. A gente habituou-se muito a fazer leitura de cenário, para ver quem é quem. Isso hoje é uma coisa que faço quase que automaticamente; eu diria que lido com isso de forma muito positiva e construtiva. E gosto” (entrevista nº 6).

“Talvez seja dessa forma, ocupando, ocupando. Esse sentido de ocupar daqui seria fazer assim: desempenhar aquilo que esperam de mim. Talvez essa busca para o reconhecimento todo se traduza aí. É uma forma de você ocupar esse território. Se eu cumprir tudo aquilo que se espera de um bom gerente, não terei meu território ameaçado” (entrevista nº 7).

“Acho que a melhor maneira de defender território é você estar sempre na ponta em termos de conhecimento e buscando atingir o máximo daquilo que o banco espera, em termos de aperfeiçoamento e de atingimento dos resultados. Fazendo exatamente isso que se está se esperando, conscientemente aperfeiçoando-se, você vai chegar à defesa do seu território” (entrevista nº 8).

“Bom, os meus territórios são defendidos com profissionalismo, com muita vontade de vencer, com honestidade” (entrevista nº 9).

## **Tema 2: O mundo como território de competição**

Os entrevistados percebem com nitidez o potencial do teor competitivo presente na globalização e também as mudanças nas dimensões, parâmetros e critérios de competição (Corazza, 1998) propostos pela complexidade do novo ambiente técnico e institucional (Machado-da-Silva e Fonseca, 1996).

“Acho que o mundo inteiro vive uma noção muito forte de disputa. Essa internacionalização, essa globalização, nada mais é do que uma invasão de território. Tanto é que os próprios territórios geográficos dos países estão perdendo de certa maneira, a importância em função de que as empresas passam a assumir um caráter maior” (entrevista nº 2).

“Eu diria que hoje, no mundo globalizado em que vivemos, nós temos de estar disputando e competindo a cada momento. Nós não podemos, de forma alguma, ficar parados ou na mesma velocidade; temos sempre de estar aumentando a velocidade, o nosso ritmo, em nossas ações” (entrevista nº 9).

## **Tema 3: O mercado bancário como território de ocupação**

O entrevistado tem uma noção clara do território constituído pelo sistema financeiro e da disputa pelo espaço do mercado, da presença de novos concorrentes, da competição pelas fatias conquistadas dos concorrentes e dos riscos à sobrevivência.

“Fora do banco seria a própria concorrência, a concorrência pelo mercado, pelo espaço, pela manutenção do *market share*. Enfim, bancos estrangeiros estão chegando; são concorrentes diretos; fora do banco seria esse o maior desafio: a permanência no mercado, a permanência do nosso tamanho, com índice calculado de crescimento. Quer dizer, eu tive de invadir o

campo do meu concorrente. Esse é o desafio, são os espaços territoriais que estamos buscando” (entrevista nº 5).

#### **Tema 4: A organização como território de competição**

A organização como território situa a agência como o palco da disputa acirrada, que opõe as próprias agências e, dentro delas, grupos e indivíduos, numa intrincada estrutura de malhas, redes e nós (Raffestin, 1993), continuamente refeita pelas interações competitivas.

“Troquei tantas vezes de agência, de local de trabalho. Claro o local onde estou é um local da minha disputa violenta. Eu estou ali para produzir” (entrevista nº 2).

“Dentro do banco seria mais ou menos isso, a disputa dentro de uma agência com outra; hoje existe uma competição até de forma sadia, que são as metas, vistas como competição; é uma disputa entre agências; e dentro da agência, entre equipes, e, dentro das equipes, entre indivíduos...” (entrevista nº 5)

#### **Tema 5: A competição entre unidades da própria instituição**

As entrevistas revelam grande frequência de disputas deliberadas entre as agências da própria instituição, como indício de disfunções operacionais do sistema (Teodósio, Gaspar e Rodrigues, 1997).

“A minha agência é localizada em frente ao Fórum, ali no Centro Cívico, dentro do qual há um posto de outra agência, da Praça Tiradentes. Então ali nós estamos, quase que permanentemente disputando espaços. Porque eles tem os clientes, mas a gente presta atendimento” (entrevista nº 1).

#### **Tema 6: A competição entre profissionais**

Existe uma disputa pessoal por espaços físicos, que opõe os profissionais na competição pelos significados retidos nos artefatos, arranjos e símbolos (Fischer, 1994).

“Se eu saio da agência, deixo meu espaço físico; no caso, espaço físico da gerência. Quando eu volto, normalmente uma pessoa ocupa aquele espaço. Poderia estar em outro espaço, mas ela está ali; eu entendo que seja por uma satisfação pessoal” (entrevista nº 5).

### **Tema 7: A competição com um toque de irracionalidade e empolgação**

A competição e os jogos se tornam difíceis de evitar porque atuam em instâncias rentes à irracionalidade; são agradáveis e divertidos para muitos participantes (Simmons, 1998).

“Mas, quanto a idéias, você me vê em cima da mesa. Levo meu dedo em riste até para o presidente do banco, como eu já levei, uma ou duas vezes; se é diretor, aí a hierarquia some; eu fico tomada pela flama; é muito gostoso” (entrevista nº 1).

### **Tema 8: A competição reativa**

Os mecanismos da competição atuam num nível abaixo do consciente. Quando flagrados, os competidores sempre têm *ótimas razões racionais* para justificar a sua reação, já que o fazem para defender os legítimos interesses organizacionais (Simmons, 1998).

“Olha, eu dou um dedo para não entrar numa briga, e eu dou um boiada para não sair depois dela” (entrevista nº 2).

### **Tema 9: A competição negativa**

Em que pese a propensão natural à competição e ao jogo, latente em todos os indivíduos, há forte reação consciente às disputas, que os gerentes percebem como desprovidas de senso ético. Muitos não se sentem estimulados a participar delas.

“Acho que em toda a organização existem carreiristas, digamos assim, aquelas pessoas que buscam o poder pelo poder, o cargo pelo cargo; acho que isso é natural na competição, a gente é estimulado a isso. A competição nem sempre é sadia, nem sempre se usam os melhores meios para essa ascensão. Infelizmente a gente está convivendo com essa realidade, tem de saber que está navegando nesse mar” (entrevista nº 2).

“Outras competições já não me estimulam tanto; por exemplo: uma competição por cargo; eu já não me sinto estimulado; numa competição por cargo, sou o primeiro a abrir mão. Não é o tipo de competição que me atrai” (entrevista nº 2).

### **Tema 10: A competição estimulada**

A instituição utiliza deliberadamente a competição por resultados para incentivar o desempenho das agências, acenando com recompensas estimulantes para ativar a vontade de vencer (Miloni, 1990; Kamii e DeVries, 1991; Pages *et al*, 1993; Nóbrega, 1998, Mesquita, 1998a).

“Eu acho que é competição; vamos trabalhar por resultados; por exemplo, ela é estimulada na medida em que eu sei os resultados de outra agência ou agências de portes semelhantes ou não; isso vai fazer com que eu busque melhor resultado, ou que eu procure superar ou não. Existem várias maneiras de ser estimulado dentro do banco, por meio de uma busca de resultados já estabelecida em nível estratégico ou em nível de superintendência estadual; estabelecem-se várias competições por resultados. Isso afeta qualquer um, afeta principalmente o gerente, que ele é cobrado por metas; ele tem de dar resultados, ele é medido, ele é avaliado dentro do seu cargo pelo resultado oferecido” (entrevista nº 2).

“Olha, eu me sinto estimulado para qualquer tipo de competição, por exemplo, nós estamos com uma competição agora, uma campanha de resultados. Essa campanha de resultados visa ao alcance do orçamento, ao título de orçamento; eu me sinto extremamente estimulado por isso” (entrevista nº 2)

### **Tema 11: A competição como parâmetro**

O programa de incentivo à competição, como vetor do desempenho comparado, parece não se importar com as diferenças intrínsecas nas noções de comparar desempenho e competir. Segundo Kamii e DeVries (1991), competir significa comparar com outros e superá-los na performance, quando não eliminá-los também. Esse tipo de estímulo corre o risco de transcender os limites da competição, que coloca a agressividade a serviço da organização (Mesquita, 1998b), para se transformar em disputa territorial incontrolável ou para aprisionar os competidores no círculo irreversível da disputa por espaços de poder (Pages *et al*, 1993).

“Eu acho que é uma competição que tem regras claras, todo o mundo está sabendo como está andando e você tem possibilidade de se comparar com outras unidades, de porte semelhante, de perfil de público semelhante; isso ajuda a estimular a própria equipe, na medida em que a equipe sabe, *olha eu estou desempenhando dessa maneira, eu posso melhorar*. O público alvo deles é semelhante ao nosso; então nós podemos melhorar ou os estamos superando. Isso pode ser fator de estímulos ao alcance dos objetivos; esse tipo de competição para mim é tranquila” (entrevista nº 2).

## **Tema 12: O ambiente competitivo como a nova realidade organizacional**

Os entrevistados têm consciência de que a competição faz parte da nova realidade das organizações, e que as disputas serão constantes, permanentes e cada vez mais acirradas. A sobrevivência estará atrelada a resultados decorrentes do valor agregado para os clientes (Drucker, 1995)

“Acho que, embora esse tipo de competição não seja o mais desejado, é uma nova realidade não só dentro do Banco do Brasil, dentro de outras empresas. Eu acompanho outros bancos; a gente sabe, é a realidade que está acontecendo aí. Sei lá, a gente tem de aprender a conviver com ela; aliás a gente convive com estresse, essa realidade existe. Eu não imagino uma forma capaz de solucionar; baixar um decreto? Todo o mundo tem de ser idôneo, leal. Todo o mundo tem de ser correto. Isso é bobagem. Tem de aprender a conviver mesmo” (entrevista nº 2).

“O profissional hoje está mais consciente; o profissional de modo geral, o profissional que se diz profissional, está mais preparado e já sabe lidar melhor com este tipo de disputa de espaço” (entrevista nº 5)

“Como se sabe que a competição é muito grande, você não pode dar espaço para ninguém e começa a existir esse exagero. O trabalho passa a ser a única atividade que você faz” (entrevista nº 6)

“Na verdade essa disputa é diária e está acontecendo sempre. A gente é que não presta muito atenção, mas ela existe em todo momento. Mas, se pensar como defesa, como defesa do meu território, ela é constante. Você fica fazendo isso a todo o momento. Na hora em que você inclui convicção, nem a hora que você inclui vontades nesse seu território, eu acho que abrange tudo. Ela é constante em todo o momento. É bem perceptível isso” (entrevista nº 7).

## **Tema 13: A competição pela ocupação de cargos**

A competição por cargos contém em si grande potencial de restrições à efetividade organizacional. Atua em todos os níveis e direções. Impregna as organizações e pode ser potencialmente nociva; por exemplo, inibe a formação de sucessores, cuja ascensão esbarra nos atuais ocupantes dos cargos estratégicos.

“Também existe a própria competição pela ocupação de cargos dentro da empresa. Essa competição existe e isso também afeta na medida em que a pessoa tem interesse de ocupar determinado cargo, isso vai afetar, principalmente em nível de estresse, você perder o sono; afeta também o comportamento. Como é que vou reagir?...” (entrevista nº 2).

“No momento em que você busca o cargo, você já está criando uma competição territorial. Nós constantemente estamos competindo territorialmente” (entrevista nº 9).

“A experiência pessoal pela disputa de espaços, logo que eu assumi a empresa, os meus planos pessoais eram de fazer carreira no banco. Minha meta era chegar a gerente. Eu tinha uma dificuldade terrível de obter cargos; perdi alguns assim de maneira inexplicável; era uma vontade muito grande de ocupar um espaço na organização. E com o tempo, depois de algumas perdas e disputas, eu desisti; foi aí que comecei a ocupar cargos na empresa, na medida em que fui exercendo meu trabalho, eu fui sendo percebido e consegui crescer profissionalmente” (entrevista nº 2).

#### **Tema 14: A competição para conquistar o espaço novo**

A empresa instituiu um programa de permanente rodízio dos gerentes, semelhante à figura da mobilidade perpétua (Pages *et al*, 1993) ou ao processo de desreterritorialização (Pages *et al*, 1993; Raffestin, 1993; Haesbaert, 1997) Se por um lado esses recursos atuam como mecanismo de defesa para a organização, ao evitar a formação de grupos estáveis e inibir a postulação de reivindicações e a apropriação do poder, por outro lado cria enormes dificuldades para os gerentes, já que esses mecanismos debilitam a formação de grupos de trabalho, além de suscitar os efeitos territoriais inerentes ao abandono de territórios plenamente dominados e à permanente conquista de novos espaços de trabalho (Fischer, 1994).

“Você sair de uma agência, de um Estado e ir para outro, num primeiro momento é uma decisão difícil, porque passa por essa questão de territorialidade. Você sente muito o poder do seu canto, do seu pedaço; e sem nenhum poder, com as dificuldades de aceitação que você possa imaginar em outro Estado. E assim também de uma agência para outra. Então isso existe, apesar de ter uma identidade praticamente única numa organização. Assim, contexto é muito pensado, acho que por todos os profissionais. No momento em que você sai de um lugar para assumir num outro, você sente que tem de recomeçar a conquistar um novo espaço, novo território, novas amizades, novo convívio social; isso dá certa insegurança; enquanto você estiver no seu território, você está mais seguro” (entrevista nº 3).

“Competição pressupõe busca de limites, ultrapassar limites, ultrapassar barreiras, recordes; recordes são quebrados via competição, seja no campo que for. A competição armamentista, competição territorial de nações e tudo mais, faz com que esses grupos cresçam, tenham desenvolvimento tecnológico” (entrevista nº 5).

#### **Tema 15: A competição por hierarquia, espaço e poder**

Os entrevistados percebem as implicações da alocação do espaço piramidal e certo grau de correlação entre hierarquia, espaço e poder e os intrincados esquemas

de competição que vinculam níveis hierárquicos, tamanho e valor do espaço, mobilidade dos ocupantes e o acirramento das disputas (Fischer).

“Dentro da organização, quando se mexe em espaços, tidos como *seus* [feudos], principalmente nos escalões superiores... há uma forte resistência a conflitos. Quando há uma troca de diretoria, a gente vê uma preocupação excessiva, prejudicial por [preservar] alguns espaços que são tidos como *seus*. Então, na medida em que se vai subindo os degraus, essa competição é mais acirrada” (entrevista nº 4).

“Percebe-se dentro, não só no Banco do Brasil, mas dentro, hoje, da vida profissional, uma disputa muito forte, uma disputa por espaço político ou de poder ou social muito grande. Uma vida muito competitiva” (entrevista nº 2).

“A questão espaço também é, digamos, cada um na sua função vai ter maior ou menor espaço, em função dessa hierarquia, desse poder, que no caso vai gerar” (entrevista nº 8).

“Subindo ao nível de gerência, o próprio relacionamento entre gerentes, superintendência, direção geral... isso fica cada vez mais competitivo; esse território é altamente disputado; não considero isso produtivo, mas existe” (entrevista nº 4)

### **Tema 16: A competição que transforma o espaço de trabalho**

Os espaços de trabalho, progressivamente, vão recebendo os investimentos dos ocupantes que os transformam em espaço pessoal (Fischer, 1994). O entrevistado relata a experiência da ação coletiva de transformação do espaço simbólico (Rodrigues, 1996), representado pelo *status* associado ao nível de classificação das agências.

“Quanto à disputa por espaço ou território, eu diria o seguinte: o banco tem uma classificação das agências. As agências se classificam de níveis 1 a 4 ou de 0 a 5 e nós éramos nível 3, recém-desmembrados de uma agência de nível 1, que tinha poder de fogo muito maior. E nós colocamos como objetivo reconquistar o território e ser nível 1. Em questão de 8 para 9 meses nós conseguimos este intento. Então foi uma guerra interna; todo o mundo contribuiu. Foi um trabalho bonito; foi feito e conquistamos, junto à direção da empresa, provavelmente um enquadramento por mérito no nível 1. Foi uma conquista positiva, muito positiva” (entrevista nº 3).

## **A conquista de território**

Uma segunda pergunta sobre questões competitivas indaga “**o que você tem feito para conquistar e ocupar mais espaço?**” (Anexo 1) Revela as atitudes e o comportamento dos entrevistados perante as percepções individuais do processo competitivo e representam as estratégias de conquista territorial utilizadas durante o período de profundas mudanças, iniciado em meados da década de 90 (Kremer e outros, 1999).

### **Tema 1: Estratégias gerenciais personalizadas**

São as estratégias que os gerentes criam e empregam na gestão dos negócios das suas agências e decorrem da abordagem individual do ambiente competitivo e da concepção do negócio (Drucker, 1995) que conduzem. Servem de guia para as ações de conquista de novos espaços no mercado bancário. Os entrevistados expõem uma grande diversidade de propostas, o que novamente sugere a falta de padrão organizacional na condução de assuntos da mesma natureza empresarial, embora incorporem, em parte, as metáforas competitivas da organização (Rodrigues, Carrieri e Luz, 1999).

“Eu tenho usado a criatividade; de 1996 para cá, a gente está trabalhando fortemente em gestão e desenvolvimento de pessoas dentro do Banco, fazendo esquemas de reconhecimento e valorização de pessoas. O meu modo de ocupar e defender meus espaços é usando recursos alternativos, que institucionalmente hoje está bastante difícil. Então o modo como eu defendo e estou conquistando mais espaço é atuando em cima do desenvolvimento de pessoas” (entrevista nº 1).

“A questão de ocupação de espaço vem muito de competência. Então o que eu tenho trabalhado muito é na profissionalização, na minha capacitação pessoal. Eu acho que fazendo isso eu conquisto meu espaço; meu espaço é consequência desse trabalho” (entrevista nº 2).

“Eu, por excelência, no âmbito interno, em primeiro lugar, procuro estar junto à minha equipe, trabalhando muito o aspecto de relacionamento. No aspecto externo, eu procuro me relacionar cada vez mais com as esferas políticas nas áreas de representação de classe e de decisão empresarial. Participo de uma série de entidades, me relaciono muito. Procuro, quando estou fora da agência garantir meu território junto a essas lideranças. Relacionando com esse pessoal externo, procuro realmente, nesse sentido, ampliar meu território” (entrevista nº 3)

“Para conquistar mais espaço, por exemplo no âmbito de agência, em termos de mercado, nós estamos expandindo, buscando novos clientes, fazendo visitas constantes, pedindo às pessoas que para indiquem outras, para agregar valor em termos de agência; é uma forma de ampliar espaço” (entrevista nº 4).

“Bom, do ponto de vista pessoal, tenho tentado manter-me atualizado, preparado. Tenho feito investimentos na área do autodesenvolvimento, para melhorar a capacitação técnica” (entrevista nº 5).

“Acho que essa postura um pouco independente tem sido a minha marca; de certa forma tem me ajudado a conquistar espaço. É verdade que às vezes me arrependo das minhas intervenções. Você perde uma boa oportunidade de ficar calado. Não conquistei espaço nenhum e abri a boca para nada. Mas, ao mesmo tempo isso, é um exercício que eu procuro fazer: não comer tudo com farinha, tudo o que vem de cima” (entrevista nº 6).

“Voltei a estudar. Estou me preparando para fazer mais uma pós-graduação. Quero fazer finanças; vou precisar de inglês também. Estou tentando me profissionalizar mais ainda” (entrevista nº 7).

“Eu tenho buscado um autodesenvolvimento. Isso é ser competitivo e poder, cada vez mais, estar crescendo e buscando a minha melhoria contínua nos meus conhecimentos, nas minhas atitudes. O que eu faço tem de ser sempre melhorado; por exemplo, eu tenho sempre de buscar maiores resultados, melhores resultados, de uma forma que atenda aos objetivos da empresa; eu tenho-me preparado constantemente. Curso de pós-graduação, cursos internos do banco, leituras diárias, leitura de revistas, livros, jornais, enfim estar preparado no dia-a-dia” (entrevista nº 9).

## **Tema 2: As estratégias competitivas detectadas**

Os entrevistados descrevem estratégias competitivas catalogadas a partir da observação das atividades das suas próprias agências, atribuídas a outros atores, mas que podem ser deles próprios. Essas estratégias incluem esforços de aperfeiçoamento profissional, investimentos em marketing pessoal e até exercício de influências sobre os processos de decisão, sem contudo assumir responsabilidade, e livres dos riscos inerentes à ocupação de cargos.

“É uma disputa até politicamente correta, porque as pessoas estão buscando conhecimento, formação, para poder validar a disputa pelo poder hierárquico dentro do banco “ (entrevista nº 1).

“As pessoas levam de modo diferente as demandas, as metas. Há aquela pessoa que procura estimular a equipe a atingir as metas. Há aquela pessoa que obriga ou que age pela forma da pressão ou da coação ao atingimento do resultado. Há aquela pessoa que procura mascarar o seu resultado para atingi-lo” (entrevista nº 2).

“A questão da apresentação pessoal é outro espaço que está crescente, porque ele está vinculado. hoje, dentro de um conceito social com o próprio sucesso da pessoa. Então, a maneira da pessoa se apresentar, o modo de se vestir, o aceite pessoal, o emolduramento da pessoa, o seu físico, é muito, muito importante” (entrevista nº 3).

“A empregabilidade hoje é uma realidade. Nós trabalhamos em função da empregabilidade, da sobrevivência na própria empresa; é uma disputa pelo espaço [da] empregabilidade” (entrevista nº 5).

“A autoridade no banco talvez não seja tão disputada, como aparentemente o cargo, a autoridade em si. As pessoas não almejam tanto aquele cargo, mas elas gostariam de estar próximas e influir naquele espaço, porque talvez pela nossa experiência sabemos que aquele cargo traz muitos espinhos. A idéia é que só pudéssemos influenciar; às vezes, é melhor do que incerteza” (entrevista nº 7).

### **Tema 3: Experiências concretas de competição territorial**

Os entrevistados relatam experiências pessoais concretas vivenciadas no cotidiano dos negócios e da corrida pela ocupação dos espaços organizacionais. Os estudos das vivências e práticas sociais no seio da organização evidenciam que existe intensa interação dinâmica das idéias de territorialidade, território, competição e seus efeitos

“Casualmente, eu tive hoje um problema. Isso é uma coisa que não acontecia mais no banco. E quando eu vim para cá em 93, a noção de competição por contas, por clientes, era muito forte, era canibalismo mesmo. Depois em 95, isso arrefeceu um pouquinho com a estruturação do banco em redes; mas agora tem ressurgido; tanto é que eu sai de uma reunião agora. A decisão do superintendente foi tombada nessa competição, que voltou acirrada dentro da cidade de Curitiba. Deverá sair hoje a instrução, tentando bloquear um pouquinho isso aí. Eu tive um cliente, tenho um cliente, meu principal cliente, meu principal investidor, investidor institucional; vem trabalhando comigo, está satisfeito comigo e eu recebi, na sexta-feira passada, ligação do diretor financeiro dizendo: “*Que está acontecendo com o Banco do Brasil? Eu recebi a visita de outro gerente, de outra agência, aqui; para que eu abra, para que eu mude a minha conta*”. Quer dizer, é uma coisa que não acontecia há muito tempo. Pelo menos, na minha atividade como gerente, não tinha percebido uma maneira tão agressiva de competição” (entrevista nº 2).

“Eu sempre me vi no meio da competição; talvez inconscientemente, por desconhecer o conceito de territorialidade. Mas agora que já se pode ter uma pincelada sobre o assunto, tenho certeza de que eu sempre estive no meio da competição, no meio da disputa do espaço; quer dizer, ou eu comigo, ou eu com os outros, mesmo que inconscientemente; o exemplo que eu digo, é o exemplo da concorrência ao cargo de gerente geral da agência Portão. Tivemos mais de cem concorrentes; quer dizer, inadvertidamente ou melhor dizendo inconscientemente, eu tive que fazer o quê? Eu tive de vender o meu peixe, eu tive de vender, fazer meu marketing e provar o meu marketing através do meu *curriculum* que eu seria a melhor opção para a agência Portão; por isso nós passamos por um teste, numa entrevista com *escore*, através de uma escala de números e que o banco detém sobre os

profissionais; no final a gente conseguiu, mas na verdade, isso está claro, muito claro, que a gente sempre está envolvido numa disputa de espaço” (entrevista nº 5)

#### **Tema 4: Competição, cultura e mérito**

O entrevistado introduz no debate as suas dificuldades pessoais e gerenciais, quando aborda os aspectos culturais da negação da meritocracia (Barbosa, 1999) e as potentes implicações para a formação de equipes competentes, essenciais para o sucesso empresarial da nova realidade competitiva da instituição.

“Ganhar dinheiro no Brasil ainda é pecado. Quer dizer, você ainda não é medido pela sua competência; o ganhar dinheiro não é fator de sucesso; as pessoas escondem o quanto ganham; quando você ganha muito dinheiro é porque você rouba” (entrevista nº 6).

#### **Tema 5: A competição e o medo das mudanças**

Todas as modificações no território ou no espaço de sobrevivência, representado pelas múltiplas faces da realidade percebida, são portadoras de conteúdos ameaçadores aos olhos dos que se sentem fragilizados (Gaspar e Melo, 1995, Simmons, 1998) Representa uma situação crítica que traz implicações imediatas para a gerência, porque inibe a implantação de projetos de mudança e ajuste (Wilson, 1995) Alguns gerentes manifestaram dificuldades para administrar situações de conflito e resistência ao processo de mudança, opostas por pessoas que ainda não teriam acordado para a nova realidade competitiva (Kremer e outros, 1999).

“O medo da mudança, no meu entendimento, é um deles. No mundo moderno, o que é permanente é a mudança. Então, entendo que o que irrita um pouco é a falta de consciência da necessidade de mudança. Uma das situações que irritam dentro da competição, dentro do profissionalismo, é a questão do medo, do medo da mudança como já falei. Entretanto as pessoas têm esse medo, justamente para não perder espaço. É o medo de perder espaço, é medo de perder a cadeira, é o medo de perder o cargo, é o medo de perder a situação que ela tem sob controle ou acha que tem sob controle. Então isso é o que dá um pouco de angústia para um administrador: o fato de ter de estar lidando constantemente com essa situação” (entrevista nº 5)

## **Tema 6: A competição e a otimização do espaço**

As pessoas investem nos seus territórios, especialmente nos seus espaços de trabalho (Fischer, 1994), aumentando o potencial de respostas às necessidades de sobrevivência, mediante otimização dos recursos essenciais disponíveis.

“Nós temos de ocupar nossos territórios sempre da melhor forma possível, independentemente do espaço que você esteja ocupando, seja ele pequeno ou grande; você sempre deve utilizá-lo da melhor forma possível. Eu diria que cada um de nós tem de ser gerente do seu território ou espaço dentro das suas atribuições. Você deve ser o melhor naquilo que faz dentro do seu espaço” (entrevista nº 9)

### **Jogos territoriais**

À semelhança dos métodos indiretos ou disfarçados de coleta de dados prescritos por Selltiz *et al* (1974), na estrutura da entrevista (Anexo 01) não foram mencionados os jogos territoriais, que são formas veladas de competição e que operam em nível não consciente, o que impede que as pessoas percebam que estão participando deles (Simmons, 1998). No cotidiano, os jogos supõem a observação de regras claras: enfrentar adversários, contar com parceiros, esperar premiação estimulante, traçar estratégias competitivas e ser por movido por grande vontade de vencer (Miloni, 1990; Mesquita, 1998a; Simmons, 1998). Para Simmons (1998) o jogo territorial é padrão comportamental impulsionado pela conquista ou defesa de um território valioso e que não é percebido pelo jogador; nem sempre é do interesse da organização ou do jogador; e normalmente causa irritações, ressentimentos e reações contrárias nos outros (p. 47). A presença de jogos, no teor das entrevistas, revela competição latente praticada pelos gerentes, mas nem sempre se apresentam de forma clara

A pergunta feita desloca a atenção para atitudes e comportamentos de colegas de trabalho; no entanto as respostas denunciam um estado íntimo do entrevistado, que reage na presença de outros profissionais. Segundo Jung (1995), pode tratar-se de conteúdos inconscientes projetados sobre os outros, que os refletem como espelhos das fraquezas do próprio indivíduo. O exame dos conteúdos mediante aplicação de métodos e técnicas projetivas (Selltiz *et al*, 1974; Cunha e

Nunes, 1996), poderia aprofundar e enriquecer análise, mas estão situados além dos limites deste trabalho.

Para Simmons (1998) as pessoas reagem aos jogos territoriais; dentro deles participam ativamente; mas, mesmo assim, não o percebem. Os outros é que estão jogando; o contra-ataque se justifica pela *legítima* defesa de interesses pessoais, convenientemente apresentados como assuntos organizacionais.

Os jogos são movidos por força vital que escapa à compreensão racional dos indivíduos:

“Todo o jogo de poder, jogo de território, isso é inerente ao ser humano; isso existe, vai sempre existir; é questão de sobrevivência” (entrevista nº 6).

### **Jogo da ocupação**

É a mais utilizada das estratégias territoriais; consiste na posse física e visível do território ou em reter a percepção psicológica excludente de propriedade, aos olhos de observadores e concorrentes (Simmons, 1998).

“Isso aí é coisa que a gente aprende todo o dia. Eu gosto muito de quando estou numa situação nova, em que eu não domino a situação. Aquele desafio de eu ter de ocupar meu espaço, aprender com as pessoas que já passaram por isso. Eu aprendi muito com as pessoas; é assim; sou cobra criada. Às vezes coisas boas e coisas ruins, mas quando a gente começa nesse jogo, você começa a ter o seu próprio território de forma mais marcante” (entrevista nº 6).

“O jogo de território passa a ser uma coisa... Não vou dizer nem vou colocar de outra forma, mas a briga de território no Brasil e nas nossas empresas, tem essa coisa negativa: o cara que conquistou [um] território, mesmo que seja por meios ilícitos ou por influências ou por relacionamentos, mesmo assim, ele é reconhecido; não existe questionamento da legitimidade” (entrevista nº6).

“Dá-me um impulso de Prometeu, de roubar um pouco dos deuses e distribuir. A minha tendência pessoal é romper com isso, quebrar barreiras e passar o conhecimento para todo o mundo de modo indiscriminado. Impulso inicial, por isso que eu chamo de impulso de Prometeu; sempre um Zeus manda alguém comer o meu fígado, mas o meu impulso é romper com esse grilhão; meu impulso forte de romper esse grilhão e resolver de modo independente as questões ou buscar soluções paralelas e não depender daquele nicho de poder” (entrevista nº 1)

### **Jogo da parede invisível**

Ante a percepção do avanço dos concorrentes, os competidores opõem resistências muito discretas, que atrapalham e mesmo inviabilizam os projetos do invasor (Simmons, 1998).

“O que mais me irrita é a tendência a não resolver rápido ou melhor, a tendência de não resolver rapidamente para demonstrar poder; por exemplo: determinado processo de trabalho precisa ser feito e precisa de autorização de instância superior, porque o meu limite de alçada não resolve; a instância superior imprime em ritmo mais lento para exercitar o seu poder em cima daquele assunto” (entrevista nº 1).

“Eu, às vezes, tenho de pedir, incumbir pessoas de determinadas missões, de cobrar resultados de algumas; a falta do entendimento dessa atribuição minha faz com que eu me irrite com algumas pessoas que acham ou pensam que talvez seja que eu esteja fazendo isso só para perturbar o dia. Só para estragar. Mostra que elas não sabem bem qual que é o meu papel, qual é a minha função” (entrevista nº 7)

### **Jogo da manipulação de informações**

A retenção, o controle e a distorção de informações desorienta os concorrentes, que não podem planejar ataques com bases precárias. Outro esquema é evitar o vazamento de informações sobre os problemas do território, para evitar a ajuda de especialistas ou a presença de consultores (Simmons, 1998).

“Outro exemplo do que me irrita profundamente: já foi mais verdade no banco e que hoje é menos verdade; é o conhecimento. Isso era chocante; as pessoas conhecem determinada área e não multiplicam aquele conhecimento para ficar dono daquele conhecimento e, assim, ficar dono do poder sobre o conhecimento” (entrevista nº 1).

“Para conquistar espaço, por exemplo de reconhecimento, é como eu falei: nós divulgamos os nossos resultados porque são bons, porque se fossem ruins, de repente, nós não divulgaríamos” (entrevista nº 4)

### **Jogo da camuflagem**

É o uso de truques, manobras e disfarces que confundem e distraem o adversário, dando tempo para neutralizá-lo (Simmons, 1998).

“Em muita disputa, às vezes, você não percebe a noção honestidade. A disputa normal faz parte do ambiente em que a gente vive; mas, o que me irrita é perceber que algum colega ou no caso de outra agência, às vezes se apodera de subterfúgios, de meios ilícitos, para poder

ter alguma coisa de interesse, cargo, cliente ou contas ou algo desse gênero” (entrevista nº 2).

“Significa jogar fora das regras do jogo, jogar deslealmente, jogar com uma noção de proveito próprio, sem olhar para um ambiente maior; ele está preocupado com a vantagem pessoal, com o resultado para ele; sem estar voltado, pensando em outras situações, na organização ou na equipe de trabalho ou na própria imagem da organização” (entrevista nº 2).

“A competição é negativa quando vira jogo sujo, com as armas não esclarecidas, em campos não determinados” (entrevista nº 5).

“Eu acho que eu brigaria muito no momento em que eu percebesse uma deslealdade; em que eu me sentisse preterido na minha carreira por alguém que estivesse usando de deslealdade, de desonestidade, tentando puxar o tapete, vamos dizer assim, usando outra expressão: eu vou botar as garras de fora” (entrevista nº 2).

### **Jogo do descrédito**

Consiste em divulgar informações que deterioram a credibilidade do concorrente, diminuindo a sua capacidade para influenciar pessoas (Simmons, 1998). No caso relatado, lançar dúvidas e suspeitas sobre a qualidade dos negócios realizados com o cliente.

“Eu tenho conhecimento de casos. Você acaba perdendo cliente em função de que um puxa para um lado, outro puxa para outro; por exemplo: uma agência que tinha um cliente que era extremamente aplicador e vinha aplicando em uma determinada aplicação financeira e estava satisfeito dentro daquilo que foi negociado. Outro gerente, de outra agência, começou a tentar trazer essa conta para a agência dele e começou... o argumento que ele usou foi denegrir o produto que o cliente estava aplicando; quer dizer, ele afetou a confiança desse cliente com a empresa, ele queimou o papel do outro gerente da agência de relacionamento dele e da própria empresa. O papel gerencial hoje é mais de um consultor do seu cliente e o cliente deposita uma profunda confiança no gerente” (entrevista nº 2).

### **Jogo das alianças poderosas**

Materializa-se na formação de redes de aliados, estrategicamente distribuídos, com capilaridade que se estende para além das fronteiras da organização, potenciando o território segundo o poder retido pelos contatos (Simmons, 1998).

“Do ponto de vista comportamental, que seria o relacionamento interpessoal, nós temos uma característica. O meu jeito de ser é voltado para o relacionamento e com isso eu crio uma via

de duas mãos entre a gerência geral e a equipe toda; aí fica fácil se conseguirem as coisas por meio do comprometimento, da troca de informações” (entrevista nº 5).

“Acho que o banco, por ser uma empresa que presta serviços, busca muito o relacionamento com pessoas. Você tem que estar bem relacionado dentro da área de atuação. Você tem que estar ligado nas pessoas, você tem de ter, digamos assim, um *status quo* que-lhe vai dar segurança, tratando bem os clientes, os superiores, os subordinados” (entrevista nº 8).

“Historicamente o que é importante no Brasil é você ter influência, é você ser amigo de deputado” (entrevista nº 6).

### **Jogos indefinidos**

Em muitos casos são perceptíveis as características de elementos que sugerem a presença de jogos, embora não seja fácil acomodá-los na tipologia prescrita por Simmons (1998).

#### **a) Jogo da acomodação**

O entrevistado expõe situações que parecem sugerir uma acomodação de interesses segundo a oportunidade e a conveniência, com aparente cálculo de riscos e oportunidades como determinante principal.

“Ninguém quer contrariar ninguém. Pode-se até fazer, porque faz parte do jogo, mas se deveria parar para refletir, falar assim; porque isso acontece e ninguém reage; não existe válvula de escape para alguém romper e falar; evidentemente você não tem que ser maluco; jogar tudo para o alto e tentar ser o herói, mas chega ao ponto de pessoas, até com um poder considerável, também aceitar as coisas passivamente” (entrevista nº 6)

#### **b) Jogo de cena**

O jogo de cena também não pertence ao leque de jogos analisados por Simmons, (1998). A mecânica é semelhante ao jogo da simulação, porém, neste caso, a encenação não visa a prejudicar os concorrentes, mas a demonstrar apreço e consideração pelos atores que fazem parte do esquema territorial.

O ritual da ocupação deve ser feito de forma visível: demarcar limites territoriais, definir os critérios de afiliação, personalizar os ocupantes; e deve ser psicologicamente percebido pelos interessados (Simmons, 1998; Fischer, 1994).

“Ocupo meu espaço ao demarcar o meu território de forma muito clara. Você tem de fazer isso de forma clara. Porque você tem uma equipe que espera isso de você. Uma equipe tem de se sentir mais ou menos prestigiada dentro do contexto que tem um gerente que não demarca bem o seu território e não abre espaço para a equipe, e até para os clientes. Os clientes também querem relacionar-se numa agência onde os funcionários e o gerente têm certa importância. Isso tem de ser sinalizado internamente e externamente. Então esse jogo tem de ser feito e não precisa ser necessariamente uma coisa ruim, não, mas ele tem de ser feito; faz parte; eu, como gerente, não posso abrir mão disso” (entrevista nº 6).

“De modo geral eu tenho uma visão muito cooperadora, muito pacífica. Agora quando for necessário eu brigo. Porque eu entendo que esse significado é também válido para a equipe como fator de motivação. Se eu ficar passivo e ficar feito bobo na história, com certeza a equipe vai enxergar-me como alguém que não está contribuindo; de imediato, eu acredito que a equipe vai sentir um amolecimento. Portanto eu tenho de brigar, para que meu líder maior [superintendente] não brigue” (entrevista nº 3).

A organização vem estimulando algumas competições que retêm estrutura dinâmica, características e critérios semelhantes aos encontrados nos jogos organizacionais analisados por Milioni (1990), Mesquita (1998a) e Simmons (1998). Em que pese serem divertidos para muitos participantes (Simmons, 1998), podem atrair, simultaneamente, os riscos de deterioração comentados por Kamii e DeVries (1991) e Pages *et al*, 1993.

A competição basicamente sintetiza a luta pela sobrevivência nas várias conotações que a definem. A instituição instaurou desenfreada competição por resultados econômicos e financeiros positivos, com implicações muito abrangentes, a começar pela busca da qualificação profissional, que se desdobra em complexa dinâmica de interações, envolvendo atores internos e externos, reproduzindo internamente as pressões competitivas propostas pela emergente realidade do mercado globalizado. Atende ao objetivo específico de pesquisa, quanto à natureza da competição entre os gerentes. A competição pelo espaço de sobrevivência igualmente sugere a ampliação das pesquisas, com potencial de aproveitamento em análise organizacional.

#### **4.4.4 Os efeitos da competição**

A extensão das mudanças nos ambientes técnico e institucional (Machado-da-Silva e Fonseca, 1996) afetou a organização como um todo e os gerentes em

particular, ao impor um perfil profissional (Banco do Brasil, 1999a e 1999b; Kremer e outros, 1999). Foram reflexos simultâneos nas dimensões pessoais, profissionais e organizacionais. Da mesma forma, a repercussão atinge todos os níveis, do estratégico ao operacional. A pressão competitiva é interna e externa.

A partir da categoria principal *efeitos*, a análise de conteúdo das entrevistas sugere quatro categorias intermediárias de efeitos: institucionais, organizacionais, profissionais e pessoais, organizadas arbitrariamente do geral para o particular. Estas, a partir do relato dos gerentes, foram recortadas segundo as evidências temáticas que emergiram das práticas sociais do cotidiano das agências.

Este tópico foi estruturado a partir das entrevistas e especificamente das respostas dos gerentes à pergunta “**A competição afeta os profissionais, os gerentes e de que forma?**” (Anexo 1). Os efeitos organizacionais não eram esperados; mas, pela sua expressividade, se tornaram elemento importante no contexto da pesquisa

### **Efeitos Institucionais**

Podem ser entendidos como *efeitos institucionais* aqueles que afetam a organização como um todo e dizem respeito ao seu lugar estratégico no mercado bancário. Foram segregados dos demais, considerando-se a importância crítica para a sobrevivência da organização. Segundo a percepção dos entrevistados, as pressões do ambiente apresentam tanto aspectos positivos quanto negativos.

### **Tema 1: Aspectos positivos da mudança**

As mudanças no ambiente técnico e institucional (Machado-da-Silva e Fonseca, 1996) produziram alterações na configuração estratégica e operacional da instituição. Apesar da postura reativa inicial (Wilson, 1985), a organização foi, aos poucos, tomando as rédeas do processo de mudança, promovendo profundas transformações, para se adequar ao novo contexto competitivo (Kremer e outros, 1999). Os entrevistados relatam aspectos benéficos provocados pela competição.

“O Banco do Brasil teve uma mudança muito grande nos últimos anos; de foco, de idéia de valorizar clientes, de idéia de resultado, de mostrar para a sociedade que existe uma função social, mas também existe uma idéia de resultado” (entrevista nº 8).

“Ah, afeta, afeta. Tem o lado positivo da competição; da nossa própria empresa com essas mudanças todas. Depois que nós viramos praticamente um banco comercial e passamos a disputar a clientela igual à concorrência, isso causou um crescimento profissional para todo o mundo Assim, é incrível. para eu manter minha posição, eu tenho de estudar muito; tenho de estar me matando” (entrevista nº 6).

## **Tema 2: Os novos paradigmas competitivos**

A globalização alterou os paradigmas da competição (Corazza, 1998), para lhes conferir o gabarito das exigências concorrenciais emergentes. A organização foi profundamente afetada. Na visão dos entrevistados, alterações dramáticas e inadiáveis podem tê-la salvo de constrangimentos irreversíveis.

“Eu entendo que, não tendo havido isso, isto é, evolução do papel gerencial, o Banco do Brasil estaria hoje numa situação talvez até de extinção ou de fusão, de venda, de associação, porque não teria tido condições de enfrentar essa dificuldade que todos nós vimos e que o mercado está apresentado hoje, de aperto, de mudanças bruscas na linha de atuação do crédito, da prestação de serviços, na consciência dos direitos dos cidadãos, na atuação dos órgãos de defesa do consumidor”(entrevista nº 3).

O impacto dos imperativos da competição globalizada provocou rupturas profundas e traumáticas, que culminaram por produzir uma organização livre do *maternalismo* nocivo (Kremer e outros, 1999) e por estabelecer nova relação territorial funcionário-organização (Gaspar e Melo, 1995; Kremer e outros, 1999; Schirato, 1999)

“Talvez a reação do banco à concorrência externa, como isso repercutiu nos funcionários, como que o PDV<sup>4</sup>, fez mudar de modo radical a relação de territorialidade dos funcionários com o banco, porque, até 1995, nós, eu me incluo, considerávamos o banco como alguém da família. A relação era uma relação pessoal e familiar e o PDV veio quebrar isso; a ruptura foi muito forte. Atualmente poucos estão começando uma reconstrução da auto-estima, mas poucos fizeram isso de modo total. Aí começou uma relação mais profissional, mais distanciada, de exigências, cobranças. Acho que são duas coisas interessantes, que talvez fosse importante abordar: a mudança da relação de posse e de orgulho com a organização: antes do PDV é uma e depois do PDV é outra, totalmente diferente. Antes o funcionário se misturava com a marca da organização. Você via, hoje menos, mas via isso fortemente, quando em qualquer lugar, o funcionário do Banco do Brasil estava defendendo a marca

---

<sup>4</sup> Programa de demissão voluntária

Banco do Brasil. E defendia com unhas e dentes e ia a palanque, se fosse o caso, para defender, porque era uma relação de mãe e filho. A organização é minha mãe e eu sou filho e eu vou estar defendendo. A organização rompeu esse relacionamento. Você não é meu filho, você é meu empregado. Naqueles momentos, até institucionalmente, nós éramos chamados empregados; passamos anos e anos, 180 e poucos anos, sendo chamados de funcionários; e aí momentaneamente toda a documentação do banco referia-se a empregados. E aí começou uma separação fantástica. Então era rejeição à marca.; aí você via inúmeros funcionários, os que aderiram mais e os que ficaram menos, mas rejeitando totalmente a marca> Eu odeio o banco. E aí trouxe um momento ódio, difícilimo de a gente navegar. E foi quando eu comecei a administrar. Eu tomei posse como administradora no primeiro dia depois do PDV. Assim, quando você olha tudo fumegando e aí começou a reconstrução de novo relacionamento profissional, em que o banco não era mais seu, o banco não era mais do empregado. Ali você iria exercer o seu papel profissional. Foi quando a questão do papel profissional começou a ser discutida dentro do banco. Até ali não se discutia isso. O banco era sua vida, sua vida era o banco, p.t. saudações. Não havia distinção entre um momento e outro. Naquele momento começou a dividir, até onde vai o banco, até onde vai a minha vida, até onde a minha vida tem importância, até onde o banco tem importância. E aí veio, na lei da vara, nesses anos todos, eu acredito que agora está começando a chegar num momento mais normal; o indivíduo dá valor à sua vida pessoal e trabalha no banco. Muitos colegas nossos faleceram por conta disso. Morreram por conta dessa identidade tão profunda com o banco, que no momento em que eles voltaram para casa aposentados, não encontravam nada deles. O banco era tão forte na vida deles que na casa deles não havia nada deles; eles morriam 2, 3 meses depois de aposentados. Isso aí não está muito quantificado; acho que ninguém documentou isso, mas eu presenciei uns 15 episódios: nome e sobrenome de pessoas que não sobreviveram aposentados quatro, cinco anos, porque perderam seu contato, perderam sua mesa, perderam seu cargo, perderam seu domínio, perderam seu relacionamento com clientes, perderam seu território. Não sobreviveram a isso. Isso foi chocante. O PDV produziu, no seu lado luminoso, o relacionamento saudável com a organização. Eu acredito que hoje muito dificilmente alguém vai aposentar-se e morrer, porque o que ele tinha para morrer morreu nele em 1995” (entrevista nº 1).

### **Tema 3: A visão de mercado**

A ferocidade da competição assusta os entrevistados, que demonstram desconforto e dificuldades em assimilar as estratégias competitivas dos concorrentes, a despeito da consciência do acirramento das disputas pelo espaço territorial do mercado financeiro.

“Nós falamos da competição externa também, dos bancos estrangeiros ou não, do *modus operandi* dos bancos estrangeiros ou não, como isso é mortal. Se o Banco do Brasil está num momento forte de cobrança de metas e resultados, o *modus operandi* do concorrente estrangeiro é um pouco mais grave. Ele é predatório mesmo. Ele joga com armas que a gente não é capaz de jogar, com tributos que a gente não é capaz de fazer. Aí não é fácil” (entrevista nº 1).

“Há quem diga que com a concorrência dos bancos de varejo, ficarão em torno de dez bancos para os otimistas; para os pessimistas cinco. Esses bancos todos querem estar entre os cinco” (entrevista nº 5).

#### **Tema 4: A percepção negativa**

A competição trouxe efeitos negativos, como a pressão desesperada por resultados imediatos em todos os níveis, em detrimento das estratégias de longo prazo

“O lado negativo é que todo mundo quer mostrar resultado em curto período de tempo; há visão de curto prazo; isso vale para um gerente, vale para um diretor, vale para um superintendente. Ele assumiu agora e quer que as coisas aconteçam agora, porque ele tem a competição dele também, as competições no nível dele” (entrevista nº 6).

Há também o risco de a competição fugir do controle e se tornar excessivamente territorializada (Simmons, 1998) e, ultrapassando os limites da agressividade a serviço da empresa (Mesquita, 1998a), se tornar indesejável (Kamii e DeVries, 1991) por envolver os competidores em círculo vicioso irreversível (Pages *et al*, 1993)

“Isso está se tornando uma coisa meio estressante, porque a pressão vai passando; da mesma forma que o gerente passa para os funcionários, eu recebo as minhas metas. Então essa questão de meta se tornou uma coisa muito alucinada. Não se mede mais o bom senso; o importante é a meta; e as metas ficam cada vez mais absurdas. Por quê? Porque sabem que as pessoas estão trabalhando mais. Antes nós trabalhávamos 6 horas no banco, depois 8. Hoje a gente trabalha 10, 12, final de semana. Por quê? Porque, como se sabe que a competição é muito grande, você não pode dar espaço para ninguém. Começa a existir esse exagero. O trabalho passa a ser a única atividade que você faz. Se você quiser ficar 24 horas acordado para cumprir uma meta, não ter sábado, não ter domingo e fazer a sua equipe se arrebentar, você vai fazer para cumprir a meta, porque há uma competição interna e a competição externa, o concorrente; também se mede em cima do concorrente: o concorrente está em primeiro lugar no produto tal. Isso está ficando uma coisa meio maluca; que cabena também algum mecanismo que pudesse equilibrar um pouco essa competição” (entrevista nº 6).

#### **Efeitos organizacionais**

Foram classificados, na categoria intermediária de *efeitos organizacionais*, os eventos da competição, com reflexos que recaíram sobre o grupo e os que afetaram a empresa. Os casos de efeitos em cadeia foram classificados como organizacionais porque, segundo a literatura e os depoimentos dos gerentes, a competição entre gerentes também afeta a empresa. Além disso, parece difícil distinguir entre o que é

pessoal e o que é organizacional, uma vez que os indivíduos incorporam as metáforas e os símbolos da competição como se deles fossem (Rodrigues, Carrieri e Luz, 1999), e porque as ações pessoais e as ações organizacionais estão muito próximas (Clegg, 1992); essa proximidade enfraquece as fronteiras que as separam. Por outro lado, quando a competição repercute nas variáveis organizacionais, o risco de provocar danos irreversíveis é maior do que no caso de impacto de natureza pessoal. Assim, o critério de classificação final foi a capacidade potencial de causar prejuízos à organização. O recorte dos temas se baseou no relato das práticas sociais concretas no cotidiano das agências, segundo a percepção dos gerentes. Os efeitos da competição podem ser tanto positivos quanto negativos, como na seqüência se expõe.

### **Tema 1: Efeitos benéficos da competição**

A competição produz efeitos positivos e negativos e, raramente, neutros, o que parece sugerir que, mesmo imperceptível e pouco expressiva, sempre ocorre reação. O novo ambiente competitivo despertou a empresa para a necessidade de introduzir melhorias imediatas em várias dimensões organizacionais. Nesse sentido, os entrevistados abordam a competição como fator motivador; consideram que a presença de concorrentes obriga a organização a se desenvolver com investimentos maciços em tecnologias de gestão e nos processos organizacionais, com repercussão final benéfica para todos. Esse é só um dos lados da nova realidade competitiva.

“Afeta muito; eu acho que de forma positiva, algumas vezes até negativa, mas acho que nós temos mais ganhos com a competição do que sem ela, porque a competição faz com que a gente sempre esteja agindo, ou para conquistar espaço, ou para buscar cargo melhor, ou para buscar mercado. A competição é o combustível, hoje, do nosso sucesso. No momento em que você não tiver mais competição, você está fadado a se acomodar. Então a competição faz com que a gente tenha mais criatividade, que a gente trabalhe mais em equipe, faz com que a gente se aprofunde mais na questão cliente. Numa competição, fatalmente quem ganha também é o cliente, porque todo o mundo se volta para atender melhor o cliente que, afinal, vai dizer qual a organização de sucesso e qual a organização de fracasso” (entrevista nº 4).

“Afeta positivamente como negativamente. Positivamente, porque é o lado que faz o mundo crescer, buscar alternativas; como esse concurso que a empresa fez aqui. Agora vai vir um grupo de pessoas provavelmente muito mais preparadas e até porque estão lá fora no sufoco” (entrevista nº 6).

“Defesa do meu cargo, a minha atitude em relação ao que se espera de mim; a minha busca de reconhecimento faz com que também naqueles dias em que você não está tão disposto assim; mas vou ter de matar o leão daquele dia, porque é isso que se espera de mim; é isso que eu quero, ser reconhecido por isso. Então essa disputa, essa disputa pela manutenção do cargo, faz com que tenha esse lado positivo também” (entrevista nº 7).

“Na busca pelo reconhecimento a pessoa se supera; na busca de se manter o território você se vai superando, melhorando cada vez mais” (entrevista nº 7)

“É levar isso assim. A idéia de aperfeiçoamento, em nível de ensino. Eu fiz, nos últimos dois anos, uma pós graduação em marketing; agora, por último, neste ano, fiz MBA da Fundação Getúlio Vargas. Isso aí vai, com certeza, se não ocupar mais espaço, pelo menos garantir meu espaço; meu raciocínio é esse” (entrevista nº 8).

“A competição, de forma geral é muito salutar, porque, se não houver competição, a tendência é a acomodação” (entrevista nº 9).

## **Tema 2: Efeitos em cadeia**

O trecho reproduzido da entrevista aponta para a proximidade entre as ações gerenciais e ações organizacionais (Clegg, 1992). Parece haver grande potencial de riscos intrínsecos na competição por espaço dentro das organizações, pela fragilidade dos elementos limítrofes entre ambas. Mesmo na experiência concreta do cotidiano da agência, mostra-se difícil definir os limites e os efeitos, já que são contíguos e se manifestam em dinâmica seqüencial nem sempre percebida, considerando que as pessoas não têm consciência da sua territorialidade (Mesquita, 1995). A entrevista marca a passagem do plano pessoal para o nível organizacional, em progressividade de difícil graduação.

“Não acredito que possa afetar o desempenho em si. Eu acho que, se não for tratado com cuidado e com consciência, pode, num segundo momento, afetar o desempenho; aí afeta o relacionamento afetivo, em seguida afeta o relacionamento profissional; é óbvio que afeta o desempenho, por isso eu cuido bem cidadão dessas questões. Acho que num terceiro momento afeta o desempenho sim” (entrevista nº 1).

## **Tema 3: Alteração na estrutura e nas decisões de agência**

A partir de 1994, com a diminuição do poder de alçada do gerente, houve transferência de autoridade do gerente para os comitês de negócio, que decidem em sistema colegiado. Com a perda de espaço, o gerente precisa competir e

argumentar com fatos e razões objetivas, não mais e apenas impondo a sua vontade. Em termos operacionais, a medida visa a melhorar a qualidade dos créditos, condicionando o deferimento aos critérios objetivos de análise prescritos pela organização. A lógica subjacente presume que as decisões coletivas são melhores que as individuais, e que essa condição se refletirá na qualidade dos negócios e na base de clientes.

“Trabalhamos, desde 94, em colegiados. Nós temos comitês de créditos para deferimento. A posição do gerente geral, a alçada do gerente geral ficou reduzida” (entrevista nº 7).

#### **Tema 4: Impacto sobre os processos organizacionais**

Aparentemente a competição aprimorou a distribuição dos espaços de trabalho (Fischer, 1994), a otimização de recursos, a qualidade das decisões e ações; definiu áreas de atuação e os investimentos em tecnologia; disponibilizou sistemas de informações, atualização e controle; descobriu nichos e a vocação das agências; facilitou o tempo de resposta para o realinhamento estratégico e operacional, além de potencializar as competências específicas de cada unidade (Pierson, 1973).

“O banco melhorou muito no aspecto da definição do que o banco quer em nível de social, em nível de resultado, em nível de sociedade. Outra coisa importante é o banco agora, na questão dos orçamentos: ele está definindo exatamente quais são as atuações, o perfil de cada agência, onde deve atuar para maximizar resultados e o mercado onde a gente está atuando, qual seria o foco principal, os produtos que representam mais para alcançar os objetivos daquela unidade. Nesse aspecto o banco evoluiu muito. A gente tem bem presente isso e acompanha diariamente. A tecnologia também chegou ao banco; trouxe essas vantagens: você está com as informações *on line*, uma exigência ou uma mudança de rumo, de Brasília, já vem para você atuar na base. Nesse aspecto eu acho que, para mim seria importante salientar, porque o banco melhorou muito” (entrevista nº 8).

#### **Tema 5: O espaço da agência**

As agências representam espaços de trabalho dos gerentes (Fischer, 1994), que nelas investem com a intenção territorial de transformá-las. Na visão do entrevistado, o espaço da agência decorre das conquistas produzidas pela ação gerencial, que reproduz, na dinâmica do nível operacional, a busca de espaços de negócios prescritos pela instituição.

“Então, como eu estava falando, a agência vai conquistar, vai ter importância, conforme o espaço que eu conquistar. Se eu for um cara alheio, desinteressado, que não está preocupado e atento a esses detalhes, a minha agência vai ser uma agência medíocre. Pode até ter um resultado bom; mas, se esse aspecto não for bem trabalhado, ninguém vai perceber; ela não vai ter a relevância que poderia ter. Então a gente vai ter de fazer esse tipo de trabalho também. Para o banco é a mesma forma. Nós temos concorrência. E o cliente tem de sentir essa importância. Eu tenho que trabalhar essa briga de espaço dentro da mente do cliente em relação à concorrência. Então afeta e afeta mesmo” (entrevista nº 6).

### **Tema 6: A competição realimenta a competição**

A competição, que coloca a agressividade a serviço da empresa (Mesquita, 1998a), tem o condão de provocar reações no sentido de responder adequadamente aos desafios, sem que haja excessos territoriais contaminando as atividades. Acreditam os entrevistados que a competição compele à busca da melhoria constante, sob pena de perder espaço.

“Você está sempre concorrendo, diariamente; gera ansiedade essa competição. Mas ela faz com que a gente crie, inove, busque alternativa, conheça melhor o mercado, conheça melhor o cliente e seus desejos, suas necessidades. A competição faz com que a gente se una mais, porque a gente tem um território e está competindo com outro território; então faz com que a gente brigue mais por nosso espaço” (entrevista nº 4).

“As pessoas estão entrando hoje, mais preparadas e mais dispostas. Isso vai ser fator de competitividade interna muito grande, porque vai mexer com as pessoas. As pessoas que estão dentro da instituição; vão ter de usar toda a sua experiência para, agora, mostrar o valor e vão ter de agregar valor mesmo, porque, senão, vão perder espaço” (entrevista nº 6).

### **Tema 7: A territorialidade provoca territorialidade**

Quando o indivíduo detecta a disputa por espaço e percebe as ameaças contidas na ação dos concorrentes internos e externos, ocorre reação tipicamente territorial, que consiste na marcação do território. As respostas passam a ser contaminadas pelo teor emocional; as decisões podem tender à alocação de recursos sem objetividade, com a única intenção de defender o território, quando deveriam investir em negócios. A competição deixa de ser sadia (Simmons, 1998) e pode comprometer os fluxos de atividades (Morgan, 1996).

“Em cada departamento, em cada cargo você consegue perceber nitidamente; existe um espaço delimitado, físico, espaço de poder. Acho que territorialidade é uma coisa dessa forma; às vezes você é obrigado a marcar essa territorialidade, sob pena de você perder espaço. Por mais que, às vezes, você ache uma coisa pouco virtuosa; você queira se

desprender desses aspectos de territorialidade, às vezes é mais forte que você e você tem de fazer isso para defender sua posição e, às vezes, até a posição da sua equipe. Para as pessoas que trabalham com você e dependem de você, é importante pra elas, que você deixe claro essa noção de território para os demais departamentos, para o mundo externo. Então é importante, às vezes, até pra própria empresa. Então, todos os segmentos que você tem, a territorialidade se faz presente; é importante você perceber isso. Tanto você como no seu território, como você reconhecer o território alheio, até para você poder relacionar-se da melhor forma possível” (entrevista nº 6).

## **Tema 8: A corrida por resultados**

A instituição estimula a produção de resultados, até mesmo atrelando-lhes o sistema de remuneração estratégica (Wood Júnior e Picarelli Filho, 1996). Os gerentes percebem que a organização espera deles cumprimento mínimo de metas e objetivos, de forma que o resultado passa a atuar como poderoso motivador e a ser a principal medida de sucesso da atuação gerencial. Os gerentes determinam suas ações estratégicas segundo a sua visão particular, no que parece transparecer a falta de uma linha padrão de atuação organizacional.

“A competição hoje faz com que o gerente tenha *status* como vencedor, como cumpridor das suas metas; ele tem um *status*, ele recebe elogios da superintendência; ele é comentado no meio dos gerentes como alguém que está cumprindo o orçamento; ele tem, de agora em diante, uma vinculação direta com a remuneração variável, o fator de cumprimento, o fator de superação dentro do processo competitivo. A superação de uma agência de suas metas representa diretamente uma remuneração maior; então esse é um ponto, além do *status*” (entrevista nº 3).

“Hoje a gente tem de sempre estar atento. E eu diria que afeta tanto, que a gente não a espera chegar, a gente se antecipa e faz todo um trabalho de *benchmarking*. É procurar saber o que os outros estão fazendo e não perder tempo nenhum e ficar reinventando a roda. Vamos copiar mesmo, vamos melhorar, vamos adaptar” (entrevista nº 3).

“Eu sou muito competitivo. Mas hoje, eu diria que eu sei lidar *legal* com essa parte da competição. Eu gosto de resultado, gosto; mas, como eu tenho essa visão desses exageros, procuro ter isso muito claro para mim. Ah, ela afeta tanto que me faz ter essa postura, não, não é reacionária, mas questionadora; de buscar alternativas para isso. Mas eu acho que competição é importante” (entrevista nº 6).

“Estou tentando procurar saber se com essa defesa do meu território, de alguma forma, eu estaria prejudicando a empresa. Confesso, de sã consciência não; mas, na teoria com certeza a minha busca desse reconhecimento, quem sabe, às vezes, você não acaba não fazendo bem o que seria o ideal para a empresa, só para agradar a todos, para ter o reconhecimento de todos. Eu poderia citar alguns exemplos: nós temos algumas metas. Trazendo para o nosso dia-a-dia, temos algumas metas, alguns orçamentos que são tratados no nível de comitê do banco, a própria diretoria passa para a agência como um todo; mas, tem pequenas metas; elas não trazem grandes resultados para as agências. Mas, às vezes, para que você não fique em uma situação ruim, para que você possa daí ter ameaçado seu

território, você desloca recursos para o cumprimento daquela meta muito maiores do que o benefício que ela vai trazer. Mas seria, daí uma defesa do território. Porque, em último lugar, eu não posso ficar. Eu tenho de ficar num lugar condizente” (entrevista nº 7).

### **Tema 9: A corrida por recompensas**

As entrevistas identificaram intensa corrida por recompensas, que incluem a remuneração, o *status*, o reconhecimento, o aplauso, a auto-imagem, o destaque, a exposição, oportunidades imediatas e futuras, buscas pelo poder, por relacionamentos, tudo mediado pelo resultado prescrito pela instituição que, alcançado, se torna estratégico para a reivindicação de mais espaço, mesmo na alocação de meios essenciais, incluindo recursos humanos, tecnológicos e materiais. Em algumas situações, um resultado expressivo possui alto poder de barganha (Kamii e DeVries, 1991; Pages *et al*, 1993; Rodrigues, 1996; Simmons, 1998).

“A competição afeta com certeza, porque a gente procura sempre ser destaque. Porque a gente sabe que, embora você tenha lá um orçamento de agência, por exemplo e está alcançando esse resultado orçado, quanto mais você melhorar esse resultado, mais você vai estar na vitrine aparecendo e isso vai implicar futuramente o reconhecimento com certeza” (entrevista nº 8)

A competição sempre está presente, mesmo quando os atores pensam estar cooperando entre si (Simmons, 1998, Mesquita, 1998a). Internamente, em algumas agências, ocorrem invasões territoriais consentidas, nos momentos em que o funcionamento da agência prioriza a atuação de times multifuncionais. Embora os papéis ou funções estejam formalmente estabelecidos, a prioridade é o atendimento ao cliente, mesmo que para isso tenha de haver *invasão de cargo* para executar tarefas que seriam atribuição *privativa* de colega. Externamente, a instituição está trabalhando em redes de agência, em nova concepção de negócio (Drucker, 1995). Uma visão desse modelo comparece no depoimento de um entrevistado, com termos impregnados de territorialidade.

“Na verdade, o que a gente vê hoje é uma disputa sadia. A gente percebe nos nossos comitês, de colegiado da rede, que funciona de 5 a 6 agências e os orçamentos; os resultados da gente são muito comentados e até por produto individualizado; justamente buscando essa competição sadia, você perceber como num grupo de seis agências há uma

se destacando num determinado produto. “Qual é o pulo do gato que ele conseguiu?”. Para que a gente também consiga, porque, na verdade, você trabalha dentro de uma agência que, depois vira como uma rede de agências, de 6 agências, que depois vira uma regional de 40; depois vira um estado de 200 e poucas. Quer dizer, no momento em que você está defendendo a sua agência, defende a sua rede, depois a sua regional e depois o seu Estado. Essa competição sadia é louvável” (entrevista nº 8)

### **Tema 10: A competição interna como fator de desestabilização**

A competição entre agências, pela mesma base de clientes, tem efeitos entrópicos e é vista como ato de canibalismo, decorrente da superposição de territórios. A indefinição de áreas de atuação específicas por agência, faz com que todos os gerentes persigam os mesmos clientes e os leva a competir por clientes da própria instituição, ao invés de competir por clientes de outros bancos, visando a aumentar a participação no mercado bancário da praça de Curitiba. Essa competição interna afeta os fluxos de atividades (Morgan, 1996); provoca dispêndio ineficaz de esforços operacionais e de recursos valiosos e funciona involuntariamente como fator de desestabilização do sistema (Teodósio, Gaspar e Rodrigues, 1997).

“Perder aquela conta foi uma experiência muito útil, virando o lado luminoso da experiência. Porque nós percebemos que a gente sobreviveria, mas gerou também uma consequência, que eu não sei até quando é boa ou não: a gente vive mais para dentro da agência, ou seja, mais para dentro do nosso território. Sem conviver muito com as demais irmãs, sem conviver muito com as demais agências. A reação do meu grupo e minha reação foi voltar um pouco para dentro, é animal, puramente animal, você voltar para dentro da suas trincheiras e reforçá-las. Talvez é o momento pelo qual a gente está passando” (entrevista nº 1)

“Se esse gerente me tivesse consultado, tivesse conversado comigo, dificilmente eu ofereceria uma resistência à migração. Mas da maneira como o colega agiu, ele me agrediu frontalmente, ou seja, ele deslealmente procurou buscar esse cliente. Então isso, com certeza, foi uma briga, foi acionar os meus brios. Me tirou umas horas de sono” (entrevista nº 2).

“Esse tipo de disputa entre profissionais afeta a agência, afeta o banco, afeta o resultado, afeta tudo” (entrevista nº 2).

“O banco vem abrindo novas agências na capital. Abriu agora cinco agências na capital e principalmente essas agências e mais algumas outras, pressionadas pela competição interna, de cumprimento de orçamento e de metas, começaram a buscar clientes da nossa base de clientes aqui e nós somos a maior base de clientes no Estado do Paraná numa única agência; mas isso estava provocando um risco de nós não cumprirmos nossas metas e adotamos uma

medida até primitiva; negamos tudo; então não transferimos mais clientes: foi realmente uma questão de briga por território” (entrevista nº 3)

“Aí é preciso uma ação reguladora, um acompanhamento por parte da superintendência. Precisamos, sim, porque, se a gente não tiver isso, um mediador, a guerra é declarada com certeza e o banco perde com isso; com certeza o cliente não gosta disso” (entrevista nº 3).

“Essa questão, até aberta, de você poder conquistar clientes de qualquer espaço, já tem trazido alguns constrangimentos internos que não levam a nada, só prejuízo; é extremamente prejudicial do ponto de vista até de marketing” (entrevista nº 3)

“Afeta negativamente se forem aquelas brigas por espaços medíocres; principalmente quando é espaço de poder. Aí passa muito em cima de articulação política e pouco resultado. Esse tipo de competição realmente pode ser prejudicial, quando ela está arraigada em cima de poder, de domínio político, de situação, de domínio político de um segmento, domínio político de uma área; isso é prejudicial” (entrevista nº 4)

“Quando essa briga está voltada para esses espaços políticos, principalmente de poder, eles podem afetar negativamente a agência. Afetam, porque são diretrizes diferentes, de brigas diferentes e a gente de repente, fica meio refém dessas brigas internas” (entrevista nº 4)

“A disputa entre os profissionais, se ela não for conscientizada, se ela for desvirtuada e começasse um desentendimento dentro de casa, você estaria perdendo espaço; é o que eu chamo briga dentro da trincheira; se isso ocorrer e que não é impossível que ocorra, se os interesses pessoais estiverem acima do profissional, acima do bem maior, é possível que isso aconteça e com certeza, com certeza, seria nocivo para agência, para empresa, para qualquer empresa” (entrevista nº 5).

“Significa ter medo disso. Ter medo de que isso possa acontecer no meu âmbito de atuação, na minha agência, na minha empresa, no meu colegiado, do qual eu participo com os demais gerentes aqui da área” (entrevista nº 5)

“Se você não tiver espírito de equipe, se não houver um trabalho de equipe, em que haja iniciativa, criatividade, profissionalismo, organização e principalmente espírito empreendedor em todos nós, isso afetaria negativamente” (entrevista nº 9).

## **Tema 11: O deslocamento de objetivos**

A competição interna provoca deslocamento de esforços dos objetivos externos (Merton, 1971), comprometendo a eficácia organizacional. Debilita a imagem institucional e o prestígio dos gerentes. Afeta o fluxo de atividades (Morgan, 1996), debilita as condições internas, causa constrangimentos entre os gerentes e deteriora o clima organizacional (Simmons, 1998). Acarreta a perda de foco de ação

(Roiek e Bulgacov. 1999), transformando as decisões em meras tentativas de manutenção de posições já existentes e que causam desperdício de recursos sem agregar valor e sem conquistar novos clientes (Drucker, 1985). Os gerentes se obrigam a focar o cliente e, ao mesmo tempo, ficar de olho na concorrência externa e vigiar o colega de trabalho, que deixa de ser um aliado para se tornar competidor não confiável. Há desconforto hierárquico, que envolve superiores, colegas e subordinados. Ocorrem disputas internas, que distraem os gerentes. Assim eles também são obrigados a desviar o foco do cliente externo para atender demandas e conflitos de clientes internos. Os esforços para atender adequadamente a carteira de clientes se tornam maiores e mais demorados. As ameaças reais ou imaginárias parecem maiores do que realmente são. Provocam medo, respostas defensivas exageradas e podem distorcer a alocação de recursos. A instituição perde duplamente, pelo investimento inócuo em clientes que já são correntistas e pelos recursos investidos nas ações defensivas dos gerentes, que se sentem ameaçados. É um ponto que requer ações corretivas da instituição

“O banco passa muito na questão da vaidade. Então, às vezes, a gente percebe até que o cliente interno é mais importante que o cliente externo. O que eu estou falando aqui é uma coisa até complicada de falar ; mas, como mexe muito com essas coisas aqui, isso é uma coisa que incomoda muito os gerentes. Evidentemente que toda a instituição, toda a empresa, não é um privilégio da minha empresa, não, da empresa em que eu trabalho. Numa empresa, com as características da nossa, isso fica mais exacerbado, mais perceptível; você tem de lidar com isso, se você quer algum benefício com o seu cliente externo, você tem de ter acesso às coisas mais rápido, para uma tomada de decisão mais rápida, uma chegada ao poder de decisão mais rápido; você tem de administrar as questões das vaidades internas. Aí, aí vale muito esse jogo de poder e de saber onde é o território de cada um. Às vezes você tem de fazer caminhos meio tortuosos para chegar aonde quer chegar; para você causar menos traumas; fazer menos suscetibilidades e abrir espaços para você, numa segunda etapa. Isso eu acharia até normal, se não atingisse, às vezes, níveis que fica difícil cortar esse tipo de coisa. Às vezes, isso acaba tomando importância maior que o resultado final. Então, o que é importante para um gerente hoje? Saber transitar bem por esses canais, entender bem essa guerra na empresa. O lado frustrante é se você tentar discutir isso dentro da empresa, romper com isso, você se desgasta, perde tempo e não vai chegar a lugar nenhum. Então você tem de jogar com esse tipo de coisa. E o pior, o que me incomoda mais, é você dizer assim. não é possível que a gente tem essa visão aqui, aqui no mundo real, no mundo do cliente. As pessoas que estão na parte estratégica da empresa não percebem isso. Percebem, mas, elas jogam cada vez mais com isso. Ninguém consegue romper esse circo, esse círculo aí de território, vaidade e poder. Isso é uma coisa muito perceptível na nossa empresa” (entrevista nº 6).

“Eu acho que a competição influi em toda a nossa vida. Eu acredito que em alguns momentos ela pode prejudicar as empresas, desviar-se do objetivo maior da empresa apenas para se defender, não ficar com reputação abalada por desempenho mau que, afinal, nem traria

grandes problemas para a organização, mas sairia no jornalzinho um mês lá “Ó, a agência tal é última” Eu não vou deixar, nem que isso custe mais do que vá arrecadar. Dentro dessa forma a influência é negativa” (entrevista nº 7)

“O efeito também pode ser do lado negativo Na hora de você enxergar grandes ameaças, onde talvez não sejam tão grandes assim, você mobiliza grandes defesas, que desguarneçam outros setores, ou que você não atenda corretamente alguma meta maior da empresa em busca de coisas pequenas, apenas porque você achou que seu território corria risco. Eu acho que afeta, sim” (entrevista nº 7)

## **Tema 12: Efeitos sobre o nível operacional**

Os profissionais percebem que a competição territorial interna pode afetar as dimensões operacionais, porque atua sobre os fluxos de atividades (Morgan, 1996) e afeta as condições internas (Simmons, 1998). A tendência predominante parece ser a ocorrência de efeitos negativos; efeitos sobre os níveis operacionais parecem prejudicar a eficiência organizacional

“Eu acho que pode afetar fortemente a agência e o banco a disputa entre profissionais, porque, quando começa a disputa, ela começa no campo das idéias, mas rapidamente ela migra para um campo mais pessoal; enquanto está no campo das idéias é possível se construir alguma coisa. Depois, quando a disputa migra para o aspecto pessoal, aí é destruição quase permanente, o processo de trabalho paralisa, o desenvolvimento de projetos paralisa, vai estacando, é cunoso, quando isso acontece, você percebe” (entrevista nº 1)

“Se eu detiver informações e não repassar para minha equipe de trabalho, vou afetar completamente o resultado dela. Se eu for desonesto na divulgação da informação, eu vou estar prejudicando o desempenho da agência e da equipe” (entrevista nº 2)

“Se o banco lança um produto novo e eu não permitir que o meu pessoal conheça esse produto novo, esse produto não será vendido. Eu tenho mais influência na informação, na organização. Se eu direcionar mais para um lado, mais para outro, eu estarei, com certeza, afetando o desempenho do banco” (entrevista nº 2)

“Com certeza é uma centralização administrativa da minha parte, ou então uma sonegação das informações, muitas vezes com o objetivo de guardar o poder; seriam fatais hoje para o tamanho de agência que eu conduzo” (entrevista nº 3).

“Eu vejo que a empresa ou a equipe que não compartilha esse poder, que não abre esse território, está na mão do seu gerente, do seu diretor, não importa em que nível está, de complexidade ou de abrangência sobre uma equipe, até mesmo chegando ao cliente. Essa empresa está perdendo rapidamente sua competitividade, em função justamente de não responder à demanda dos seus interlocutores, sejam internos ou externos” (entrevista nº 3).

“Se a competição territorial não for muito bem costurada pode afetar o desempenho da empresa, pode afetar a agência primeiramente. Primeiramente do profissional que estiver envolvido, com certeza vai afetar, se isso não estiver bem alinhavado, bem costurado, vai afetar; de repente você vai ser um administrador centralizador. Aí pode você incorrer em erros e tentar administrar esses erros sozinho; um erro puxa outro erro; então é perigoso, se não estiver bem costurado, bem alinhavado, bem conduzido, bem negociado com a equipe. Pode afetar o profissional; conseqüentemente a agência e por conseguinte a própria empresa no seu âmbito maior” (entrevista nº 5).

“Na agência afeta com certeza. Evidentemente nós temos várias agências, agências fracas e agências fortes; isso é questão de território. Há agências que têm influência maior e outras não; isso vai diretamente da atuação do gerente, de como ele demarcou o território, que espaço ele conquistou” (entrevista nº 6)

“Eu tenho certeza que afeta e espero que seja positivamente, porque a gente sempre tenta passar todo o dia todo o tipo de informação que seja importante, porque o aperfeiçoamento da equipe vai, logicamente, melhorar os resultados, se melhorar os resultados, todos nós estaremos na vitrine. Entendo que o espaço e o relacionamento, são afetados nesse aspecto” (entrevista nº 8)

### **Tema 13: Efeitos no nível estratégico**

Quando a competição ocorre no nível estratégico, os efeitos sobre o fluxo de atividades (Morgan, 1996) parecem repercutir imediatamente em toda a organização, como reflexos paralisantes, que inibem a ação dos gerentes. Quando interesses pessoais, de qualquer ordem, se sobrepõem aos objetivos organizacionais, as disputas territoriais podem transformar as instituições em arenas políticas (Roiek e Bulgacov, 1999), em detrimento dos processos organizacionais e das questões estratégicas ligadas ao ambiente externo. Efeitos sobre o nível estratégico atingem essencialmente a eficácia organizacional

“No passado recente, essa mudança de presidente e depois dessa reconstituição de poder no banco, o banco ficou paralisado um grande tempo, até que as pessoas tomassem posse dos seus territórios e comesçassem a atuar. Então, quando 2 ou 3 ou 4 ou 5 profissionais começam a disputar ferrenhamente, a empresa perde totalmente, porque a empresa sai do foco deles, o foco passa a ser a competição; aí é só prejuízo pessoal e organizacional” (entrevista nº 1)

“Eu entendo que em muitos casos a competição é tão nociva, quando não medida, ela é realmente destruidora; ela tem um efeito destruidor, dentro da empresa. E isso não importa se é dentro de uma pequena equipe, dentro de uma grande agência ou dentro de uma superintendência ou até no banco como um todo, nas áreas. Nós temos conhecimento de alguns feudos dentro do Banco do Brasil, que se localizam principalmente em Brasília; mais nas unidades centralizadas, porque as pessoas não têm cooperação e o banco perde muito com isso” (entrevista nº 3).

“É essa questão assim um diretor, um assessor de um diretor, tira uma idéia que já estava na gaveta há dez anos, o cara joga esse programa totalmente inoportuno. Os outros membros da diretoria, ninguém fala nada. Isso acontece nas empresas, porque todo o mundo quer ser agradável com o outro; ninguém quer correr o risco de desafiar o poder ou a vaidade de alguém. Porque é o contrário, ali todo o mundo sabe que ninguém quer isso e que é ruim. Mas todo o mundo vai, é uma coisa meio forçada. Isso é horrível e afeta muito a empresa” (entrevista nº 6).

### **Efeitos profissionais**

Foram classificados nesta categoria intermediária os eventos com impacto nas questões relacionadas mais com o exercício do papel gerencial.

### **Tema 1: Mudanças no cargo gerencial**

O novo ambiente técnico e institucional (Machado-da-Silva e Fonseca, 1996) exigiu o redesenho do cargo de gerente de agência, para que este passasse a atuar efetivamente como intérprete das oportunidades de negócios (Prahalad, 1997) sinalizadas pelo novo cenário.

Se a proposta metodológica deste trabalho fosse uma análise organizacional, caberia um estudo longitudinal do plano de cargos e salários para examinar as exigências do cargo gerencial em momentos distintos, situados antes e depois de iniciado o processo das grandes mudanças. Como se trata de estudo focado na percepção dos indivíduos, foi realizado um corte transversal simultâneo ao momento das pesquisas de campo. Para verificar a consistência das entrevistas foi utilizada a técnica de triangulação de dados (Yin, 1984), não como procedimento de validação da pesquisa, mas como alternativa de avaliação da consistência da percepção dos gerentes, captada pelo conteúdo das entrevistas. Nesse sentido, o teor das entrevistas foi colocado em perspectiva comparativa com (1) a descrição dos cargos comissionados – gerentes de agência (Banco do Brasil, 1999a), reproduzido no Anexo 2; (2) com o informe publicitário (Banco do Brasil, 1999b), como abordagem do ponto de vista atualizado dos dirigentes; e, (3) com o recente estudo das políticas de recursos humanos da instituição, realizado por Kremer e outros (1999). Esse procedimento de natureza qualitativa revelou que a percepção dos gerentes, retida nas entrevistas, é congruente com os documentos de referência, e coerente com o que deles espera a organização, enquanto gerentes de agência. As alterações no

cargo são de natureza organizacional, porque representam modificações na qualidade da organização

Os trechos dos depoimentos abaixo revelam algumas percepções, quanto ao perfil gerencial e à realidade concreta vivenciada no cotidiano das agências

“De modo geral, eu acredito que a evolução do papel gerencial dentro do banco foi muito grande, muito brusca nos últimos anos. Acredito que nos últimos 4 ou 5 anos, o empregado e o gerente do Banco do Brasil por excelência mudaram o seu referencial, pelo menos num eixo de 40, 50 graus. Isso num prazo curtíssimo, para uma cultura tão arraigada quanto a nossa” (entrevista nº 3)

“Eu entendo que no mundo globalizado e em função também da globalização, todos teremos que nos profissionalizar. No próprio Banco do Brasil nós temos um assunto chamado profissionalização. Nós somos cadastrados neste programa de profissionalização; o banco constitui uma bolsa que ele chama de talentos; daí saem os futuros administradores, os futuros diretores: a cabeça pensante do banco sai dessa bolsa de talentos, montada em função do programa de profissionalização. Então, hoje, desde o posto efetivo até o gerente geral participa, participa-se por vontade própria naturalmente desse programa de profissionalização. Então o profissional, mais do que nunca, tem de ser o *professional* ou estará fora do mercado” (entrevista nº 5).

## **Tema 2: Impacto sobre o desenvolvimento gerencial**

As mudanças no perfil do cargo, propostas pela instituição, tiveram forte impacto sobre os gerentes, que reagiram às novas demandas, utilizando estratégias de desenvolvimento gerencial, tanto de programas oficiais ofertados pela organização, quanto por intermédio de iniciativas particulares (Kremer e outros, 1999). A questão do desenvolvimento profissional representa uma das preocupações centrais dos gerentes e permeia todas as entrevistas. Alguns trechos abaixo ilustram as preocupações dos gerentes.

“A questão de ocupação de espaço vem muito de competência. Eu tenho trabalhado muito na profissionalização, na minha capacitação pessoal; eu venho investindo sistematicamente em aprendizado e educação, em cursos. Eu acho que fazendo isso eu conquisto meu espaço; meu espaço é consequência desse trabalho” (entrevista nº 2).

“Afeta do ponto de vista positivo; os gerentes inconscientemente estão concorrendo, estão disputando espaço. Eles procuram o autodesenvolvimento, eles procuram a formação técnica; eles procuram criatividade para mostrar que estão na área, para mostrar que estão produzindo algo diferente; estão saindo do quadrado e fazendo algo fora do convencional; então afeta do ponto de vista positivo” (entrevista nº 5)

“De tempos para cá, com a profissionalização, com a necessidade que o banco me fez ver, a necessidade da empregabilidade, eu voltei a estudar; estou fazendo agora o curso de inglês há muito tempo parado, estou me preparando para fazer mais uma pós-graduação. Eu quero fazer finanças. Estou tentando me profissionalizar mais ainda” (entrevista nº 7).

“Cada um tem de defender seu espaço, buscando aprimorar-se, aperfeiçoar-se, estudar; agir como o banco quer, em termos do dia-a-dia, para melhorar resultados; mas entendo que mais importante mesmo é você buscar o seu espaço, via conhecimento” (entrevista nº 8).

### **Tema 3: Impacto sobre a cultura**

Houve impacto muito forte na cultura organizacional, com a alteração das formas de prover recursos humanos para os níveis gerenciais. Se antes havia uma carreira de progressão rigidamente linear e com possíveis influências políticas, hoje, com o reconhecimento da meritocracia (Barbosa, 1999), há grande mobilidade interna, fortemente estimulada, e baseada essencialmente no desempenho, medido por indicadores objetivos (Kremer e outros, 1999), tipo *balanced scorecard* (Kaplan e Norton, 1997). Essas alterações trouxeram significativos reflexos na competição hierárquica (Fischer, 1994).

“Hoje a coisa é assim. Olha que interessante. Antes o cara entrava na empresa e ia crescendo gradualmente e não existia a possibilidade de dar um grande salto em dois anos ou em um ano. Não existia essa possibilidade, os mecanismos internos da empresa eram bem claros nesse sentido. Os escritos e os não escritos. Hoje uma pessoa dessas entra aí ganhando R\$ 800,00, e se ela atinge um cargo de gerência média, ela triplica, se ela atinge um cargo de administração, ela multiplica o seu salário” (entrevista nº 6).

“Eu estou me aperfeiçoando e estou passando essa idéia de aperfeiçoar para todos da equipe e isso a gente percebe que está ocorrendo no banco hoje e vai afetar positivamente, com certeza” (entrevista nº 8).

#### **Tema 4: Impacto sobre os arranjos espaciais dos locais de trabalho**

O ingresso de pessoas bem preparadas, motivadas e muito competitivas, alterou os paradigmas das disputas internas (Corazza, 1998) e provocou reações dos mais antigos, muitos dos quais se empenharam em programas de aperfeiçoamento profissionais. A possibilidade de demissão, o trabalho mais centrado no grupo e a preservação de pessoas, provocaram novos arranjos espaciais dos locais de trabalho. A nova realidade organizacional é portadora de múltiplos riscos, com ameaças pessoais e profissionais, o que determinou o aumento dos níveis de vigilância dos atores. É a mente de sobrevivência emitindo sinais de alerta (Simmons, 1998), orientando para a observância das instruções de contra-ataque, caso necessário. Como isso é percebido pelos gerentes, é ilustrado nos trechos de entrevistas na seqüência.

“Evidentemente que os melhores valores, novos contratados, vão ter de ter espaço. Mas a gente tem de fazer isso, respeitando uma série de situações e as pessoas que estão lá” (entrevista nº 6)

“Se tiver de tomar uma decisão drástica, eu sempre penso pelo lado da empresa; é aquela questão de desempenhar a minha função. Se algum colega meu estivesse causando empecilhos à minha forma de administrar a agência, com certeza eu o colocaria em disponibilidade” (entrevista nº 7).

“A admissão de pessoas mais competitivas significa que eu vou ter de ficar atento para isso também. Mas, botando no meu universo em nível de agência, eu acho que, mais do que o risco, meu risco, eu vou ter de administrar como esse processo vai ser conduzido dentro da agência, em relação à minha equipe, eu vou ter de administrar isso, para que se torne uma coisa saudável e positiva” (entrevista nº 6)

“Entendo que eu poderia ter mais espaço, em função desses cursos e dos resultados que eu venho apresentando, pelo menos nos dois últimos anos” (entrevista nº 7)

“Eu quero ter o meu espaço profissional dentro do banco. Eu venho me preparando para ser um profissional da empresa” (entrevista nº 2).

#### **Tema 5: Dilemas gerenciais**

As mudanças e as novas exigências competitivas trouxeram conflitos morais, em que os gerentes enfrentam o dilema quase insolúvel de adequar e combinar as questões financeiras com os postulados da ética profissional e conquistar os

resultados prescritos pela organização, mas preservando os valores e princípios que orientam as ações e as práticas sociais do cotidiano das agências.

“A forma mais profunda, por meio da qual os gerentes são afetados é o questionamento sobre valores” (entrevista nº 1)

“Eu só queria registrar isso aí, essa coisa meio selvagem da competição. Eu acho que está chegando a limites americanos demais, para o meu gosto” (entrevista nº 6)

“Quando você está em uma competição deste tipo, que é o que a gente vive hoje, que você tem de apresentar resultados, tem de apresentar resultados a curto prazo, sem considerar muito as outras questões, corre muito o risco de você deixar de lado valores mais fortes, valores como o respeito ao indivíduo, ética, algumas regras de comportamento” (entrevista nº 1)

## **Efeitos pessoais**

Os efeitos sobre as pessoas nem sempre são claros e se confundem com os efeitos sobre o gerente, enquanto profissional. Na verdade, são contíguos, como no caso do aperfeiçoamento profissional. Quem estuda é a pessoa, mas ocorrem reflexos imediatos no desempenho gerencial. Assim, as entrevistas sugerem uma proximidade, que os próprios profissionais não distinguem com segurança. Preocupações pessoais e gerenciais se misturam, independentemente da hora e lugar.

### **Tema 1: Efeitos pessoais diretos**

Representam os receios que afligem os gerentes, que temem não terem condições de responder às demandas e falhar no cumprimento das metas e dos objetivos prescritos pela organização.

“É o receio de não ser competitivo o bastante, de não ser competente o suficiente, para que na disputa você possa estar bem. A disputa não é no braço, a disputa, a batalha é no campo das idéias, é no campo dos números. Mas ela afeta, sim, afeta: dá-lhe certa instabilidade emocional, quando você está cara-a-cara com a disputa. Por outro lado, do lado positivo, ela lhe faz procurar alternativas. Você acaba criando coisas, saem decisões inéditas; enfim, há uma constante preocupação em descobrir algo novo sobre a mesma coisa” (entrevista nº 5).

## **Tema 2: Manifestação intemporal dos efeitos da competição**

As excessivas preocupações dos gerentes com as cobranças de metas e resultados, com o risco de perdas potenciais no desempenho, com o receio de não obter o reconhecimento dos demais (Kamii e DeVries, 1991), com a vontade de mostrar serviço e alcançar os resultados esperados pela organização, extrapolam os limites da agência para perturbar os gerentes, em qualquer hora, em qualquer lugar.

“Já me aconteceu de acordar à noite pensando: “aquele cara não vai pagar, eu vou ter problemas, vai baixar meu desempenho”. Já me aconteceu de acordar à noite pensando uma forma de abordar ou uma forma de encontrar soluções para problemas daqui da agência; e também ter pequenos pecados que digam assim: “aquele cara bem que podia desaparecer da minha vida, não me fazer mais esse tipo de coisa” ou “por que ele resiste tanto a essas propostas tão boas que eu lhe faço?” ou “esse meu superior, o cara não me sai do meu pé e às vezes, não vê o que eu acho um trabalho tão bem feito e que ele talvez não julgue assim” Afeta, sim, sem dúvida” (entrevista nº 7)

## **Tema 3: Efeitos confusos e imprecisos**

A pressão competitiva excessiva provoca desconforto e outros efeitos confusos, que nem mesmo os entrevistados conseguem descrever com clareza.

“Em geral eu não sou muito possessiva, eu compartilho tudo, de equipamentos a conhecimentos. É uma falha que eu cometo de forma freqüente é compartilhar sem perguntar se a pessoa quer participar. A minha relação com posse não é concreta, as minhas coisas materiais eu distribuo com muita facilidade, a minha relação com posse é com afeto, aí eu tenho dificuldade de compartilhar, e aí, por exemplo, da posse dos relacionamentos, o conhecimento que advém dessa posse eu não me importo de compartilhar. Importa-me compartilhar o afeto que advém desse relacionamento. Não sei se é exatamente isso” (entrevista nº 1)

“Às vezes sinto até uma frustração por não conseguir clarear bem para as outras pessoas, a minha função aqui, as minhas atribuições. Faz parte até mesmo do meu papel aceitar, conviver com isso” (entrevista nº 7).

## **Tema 4: Perdas traumáticas**

A narração de episódios, que envolvem perdas doloridas é frequente na instituição, recorrente em alguns depoimentos e provavelmente denuncia situações que merecem pesquisa de aprofundamento, que está além dos limites deste trabalho. O sentimento pessoal de perda, experimentado pelos entrevistados,

reafirma que todas são penosas e traumáticas e difíceis de assimilar (James, 1910, Tuan, 1983, Belk, 1988, Simmons, 1998).

“Experiência territorial, minha ou de algum colega? O que me vem na cabeça agora é exatamente a minha agência, agência pequena. E nós, durante praticamente três anos, conquistamos e tornamos rentável uma grande empresa, com R\$ 150 milhões de faturamento/ano, empresa tamanho *corporate*, empresa grande. Então quando esta conta estava rentabilizada, a agência *corporate* viu a conta e veio querendo atendê-la em conjunto com a nossa agência, que é agência pequena. O segredo de a gente ter conquistado a conta era exatamente a rede de relacionamento; a *corporate* começou a atender essa conta e rompeu o vínculo, que o pessoal dessa empresa tinha com minha agência. Não teve dúvida, que perdemos a conta, isso foi muito traumático para o meu grupo, porque essa conta representa ainda hoje coisa de 1/8 do resultado líquido da unidade, representava um esforço de todo o mundo para atender especialmente aquela conta; foi muito traumático perder a conta; perda por sermos proibidos de fazer, o que fizemos durante 3 anos com sucesso, que era relacionar-nos com pessoas” (entrevista nº 1).

“A pessoa, quando perde um território, torna-se uma pessoa desmotivada. Então no caso que eu citei, a pessoa tinha uma carteira de clientes que considerava seus. No momento em que foi tirada, realmente, isso desestabilizou a pessoa. Então a gente percebe como isso é forte” (entrevista nº 4)

### **Tema 5: Efeitos psicossomáticos**

Os profissionais aparentemente menos preparados para enfrentar as pressões da competição acabam apresentando reações psicossomáticas inesperadas, que merecem cuidado especial da instituição.

“Isso tem acontecido de modo mais generalizado do que antes. Corre o risco de você perder de vista que o seu trabalho é subsidiário da sua vida, corre o risco de você inverter, fazer sua vida ser subsidiária do seu trabalho. Aí as pessoas vão ficando cada vez mais estressadas, aí você vê históricos de doenças cardíacas cada vez mais frequentes, distúrbios estomacais cada vez mais frequentes, quadros de estresse cada vez mais frequentes; aí você vê surgir a LER<sup>5</sup> em gerente. Aonde você já viu isso? Gerente não é digitador! Você vai ver meia dúzia de gerentes com problemas de LER, por conta do estresse, por conta da competição. Eu acho que nós estamos vivendo num momento doente sob o ponto de vista da competição, porque você é pressionado intensamente a obter resultados e como obter esse resultado não é claramente dito; é traumático isso. A confusão que se forma nesse tema de como obter resultado, tem consequências danosas para o organismo, para o indivíduo, e para a família e assim vai” (entrevista nº 1)

Como é próprio da territorialidade, a competição provoca reações em cadeia que aprisionam os competidores em círculo vicioso irreversível (Pages *et al*, 1993).

---

<sup>5</sup> Lesão por esforço repetitivo

“Eu nunca tive muito ânimo para fazer isso, isto é, disputas territoriais e agora menos ainda. Eu sou muito disciplinada; infelizmente para mim, muito caxias e, quando eu percebo que vai ser perda de tempo, eu não entro em nenhuma competição. Eu recuo; então o que me afeta e me irrita profundamente, é quando eu vejo essas perdas, eu vejo perder tempo por conta de picuinhas pessoais. Eu fico irritadíssima, aí prejudica também porque eu fico curtindo a minha irritação um tempinho e vai longe” (entrevista nº 1)

## **Tema 6: Recorrência**

Quanto maior o investimento no território, maior o sentimento de perda (Belk, 1988), o que sedimenta as sensações duradouras de lesão pela perda de clientes (James, 1910). A recorrência pode estar revelando pontos sensíveis de natureza íntima e pessoal, enquanto a frequência supõe a generalização de alguns elementos críticos para os processos organizacionais. Ambas requerem atenção e exame mais acurado por parte da instituição.

“O episódio que eu mencionei anteriormente sim, foi muito doloroso, ainda não está cicatrizado em ninguém” (entrevista nº 1).

A análise das entrevistas parece mostrar com clareza que as influências da competição pelo espaço de sobrevivência organizacional são muito mais abrangentes do que o esperado pelo formato metodológico da pesquisa. Segundo o pressuposto conceitual de que o indivíduo e a organização se confundem pela ação dos princípios da territorialidade, os reflexos seriam no mínimo bidimensionais, envolvendo uma face de aspectos pessoais contraposta àquela das questões organizacionais. Assim, restringir a análise ao impacto da competição sobre os papéis gerenciais equivale a diminuir o significado e o alcance do trabalho realizado, relegando a segundo plano as variáveis organizacionais que são afetadas pela competição. Mesmo como produto não esperado pelo desenho da pesquisa, os efeitos organizacionais, na verdade, atestam que as influências da competição são multifacetadas, como decorrência da complexidade de situações desdobradas pela ideia de territorialidade e que separá-las é ato arbitrário, cuja única validade decorre da exposição da problemática da pesquisa. Este tópico atende aos objetivos específicos e à pergunta de pesquisa e sugere o aprofundamento dos estudos, especialmente quanto às influências da competição sobre as variáveis estratégicas.

#### 4.5.5 – Papéis gerenciais

A influência da competição sobre os papéis gerenciais foi analisada no item precedente, junto com outros tipos de reflexos que a nova realidade competitiva produziu na organização. Este tópico focaliza a percepção que os entrevistados têm do papel gerencial, que se insere no contexto competitivo atual.

Apesar dos vários níveis administrativos existentes numa unidade de negócios, o presente estudo focaliza o gerente de agência, nível 1 (Banco do Brasil, 1999a), que é o cargo máximo de uma agência. As principais responsabilidades são reproduzidas no Anexo 2.

Uma organização se constitui em estrutura de papéis (Borges-Andrade, Xavier e Afanasieff, 1992), os indivíduos que se ligam a ela, mediante o desempenho de desses papéis (Rodrigues, 1997), fazem-na segundo a realidade que percebem. Assim, este estudo se baseia na percepção dos gerentes sobre as variáveis que estruturam a sua visão de mundo, que por sua vez orienta a forma predileta de administrar. A influência da competição sobre os papéis gerenciais foi analisada no tópico anterior, no item *efeitos profissionais*. De forma indireta, a profundidade das transformações sofridas pela organização, e que se estende aos profissionais, pode ser percebida pela visão dos entrevistados, que retrata a imagem dos gerentes, em época anterior à deflagração do processo de mudanças, e o que o eles percebem como sendo o atual nível de exigências para o desempenho do papel gerencial.

“Eu vejo no gerente antigo uma pessoa que não tinha nenhuma experiência ou melhor, não tinha nenhum nível de conhecimento; tinha pouco estudo. Era uma coisa um pouco mais, a experiência era muito importante; as pessoas não eram preparadas para lidar com pessoas nem com situação de conflito, de adversidade. Hoje o nível de exigência é maior e isso foi causado pela competição. Então esse é o lado positivo da competição” (entrevista nº 6).

O depoimento ilustra uma figura profissional absolutamente incompatível com os padrões de competência atualmente requeridos e com as demandas e pressões impostas pelo mercado, que os gerentes enfrentam no concorrido cotidiano das agências, sempre atualizado pela acirrada disputa por clientes e por oportunidades de negócios.

O Anexo 2 (Banco do Brasil, 1999a), que atualiza as responsabilidades formais dos gerentes, enfatiza a *busca de resultados* como encargo nuclear das suas atribuições. A preocupação com o resultado permeia todas as entrevistas e sugere congruência entre as obrigações formalmente prescritas e as práticas sociais efetivas na condução dos negócios das agências. As expectativas do grupo dirigente retratadas no informe publicitário (Banco do Brasil, 1999b) são coerentes com as políticas de recursos humanos estudadas por Kremer e outros (1999) que, por sua vez, reafirmam as prescrições formais das responsabilidades atribuídas aos gerentes de agência. Assim, parece haver congruência interna, baseada nessas múltiplas abordagens, e que faz com que as práticas cotidianas dos gerentes operem como reprodutoras dos valores organizacionais, lembrando que a preocupação nuclear dos gerentes é a produção do resultado prescrito e esperado pela empresa

A estrutura das entrevistas procura apreender a percepção dos gerentes sobre o papel gerencial, o que foi investigado perguntando “**que entende você por papel profissional? E por papel gerencial?**” (Anexo 1). As respostas evidenciam que o papel profissional está mais vinculado aos aspectos gerais da atividade bancária de intermediar valores. Esse largo espectro recepciona o papel gerencial como portador de qualidades específicas, mais voltadas para relações externas, para as questões estratégicas e para a interpretação das oportunidades de negócios (Prahalad, 1997) e que, no âmbito interno, atua como articulador dos meios e como motivador da equipe. À vista da coerência das preocupações gerenciais com os valores prescritos, cabe estudar as entrevistas em cotejo com a visão externa da base teórica que fundamenta o presente estudo

A percepção dos gerentes sobre o significado de *papel profissional* é ilustrada com alguns trechos separados de algumas entrevistas.

“Papel profissional é conhecer a missão que a sua empresa tem, conhecer as diretrizes, as políticas, as normas operacionais, posicionar-se criticamente em relação a isso e trabalhar sobre essas bases todas de orientação” (entrevista nº 3).

“Bom, papel profissional, nós somos profissionais do mercado financeiro, então minha profissão é captar, emprestar dinheiro e prestar serviço e cobrar por isso” (entrevista nº 4).

“O papel profissional é a carreira que você abraça, o profissional que você quer ser. a escolha da atividade e bem fazer aquilo que escolheu” (entrevista nº 5)

“Papel profissional passa pela sua formação, pelo seu objetivo como profissional, para onde você quer ir, quais são as competências que você precisa ter para ser um bom profissional. Então acho que é uma coisa mais de formação. É procurar enxergar os seus objetivos pessoais, os seus sonhos e de que forma você pode, profissionalmente, explorar isso; que tipo de habilidades e de caminhos você precisa seguir, para que você possa ser um profissional realizado, fazendo aquilo de que gosta e ao mesmo tempo ser bem conceituado e com espaço ocupado, ou seja, profissionalmente com nível de empregabilidade bom” (entrevista nº 6)

“Papel profissional: o banco passa claramente uma idéia de profissional que deve defender os princípios da empresa como um todo, de atender o cliente em primeiro lugar, atender bem e satisfazer a necessidade do cliente” (entrevista nº 8).

Os temas relativos ao *papel gerencial* foram sendo recortados à medida que emergiam das entrevistas como sendo *importantes* na percepção dos gerentes.

### **Tema 1: Desenvolvimento de pessoas**

A preocupação com o preparo de pessoas envolve uma idéia de tempo futuro, já que as prepara no sentido da continuidade da organização (Drucker, 1974).

“O papel gerencial é responsabilidade que envolve o desenvolvimento de pessoas e que envolve conhecimento de pessoas, no sentido de compreender pessoas” (entrevista nº 1).

“Vejo hoje, como importantíssima, a questão da formação de pessoas. Você não pode esquecer o resultado, mas você não pode deixar de preparar as pessoas, como se cada um fosse gerente. Acho que esse é o maior desafio do papel gerencial” (entrevista nº 6).

“No caso do papel gerencial, você trabalha com gestão de pessoas” (entrevista nº 9)

### **Tema 2: A equipe**

A preocupação com a formação de equipes está presente em todas as entrevistas. Os gerentes têm plena consciência de que o alcance dos resultados depende da adequada gestão de pessoas e da formação de times eficientes (Drucker, 1974; Hatakeyama, 1995; Donaire, 1997, Motta, 1998, Heifetz, 1999; Goleman, 1999, Gregersen, Morrison e Black, 1999).

“Eu vejo o papel gerencial, principalmente como de um facilitador. O gerente do Banco do Brasil tem de permitir que sua equipe de trabalho produza os resultados” (entrevista nº 2).

“O papel gerencial hoje passa pelo fato de você saber usar o potencial de sua equipe, do seu grupo, conseguindo manter a motivação da equipe. O grande desafio de ser gerente hoje, é interagir com a equipe, ser um formador da equipe. Não comandar, mas ser uma pessoa de ligação entre as pessoas da equipe, uma pessoa de ligação entre as pessoas e a organização e as pessoas e o mercado; conduzir realmente, a sua organização e a sua equipe, para o sucesso (entrevista nº 4)

“Olha, isso me dá prazer muito grande, sentir que a minha equipe está mais competitiva, mais preparada. Os resultados estão melhorando e os clientes percebem que os profissionais que trabalham comigo estão cada vez melhores” (entrevista nº 6)

“Os recursos que mais precisam de gerenciamento e os que mais precisam mostrar resultados do gerenciamento, são os recursos humanos. Eu entendo o papel gerencial seria a administração, seria você conseguir transformar em resultados a mobilização dos recursos humanos à sua disposição. Eu acho que é isso o papel gerencial. No caso específico do meu trabalho, significa o dispêndio de muito esforço, porque lidar com pessoas não é fácil, mas é muito gratificante” (entrevista nº 7)

### **Tema 3: Relações externas**

Os entrevistados têm a nítida percepção de que cabe ao gerente atuar como mediador das relações de troca, conectando a complexidade das intrincadas demandas internas e externas (Drucker, 1974, Hatakeyama, 1995, Motta, 1998; Goleman, 1999)

“O gerente deve ser o facilitador; deve ser aquele agente, às vezes até político, de negociar com órgãos de poder da instituição, como a superintendência, a área técnica ou a área da direção geral do banco, com fornecedores, com clientes” (entrevista nº 2).

“O gerente tem de atualizar essa orientação máxima ou missão, e trazer a realidade da sua cidade, da sua comunidade, da sua agência, da sua unidade para que não haja descasamento da empresa com o seu tempo ou com a sua sociedade, o seu cliente, o seu mercado; é isso que eu já vejo como papel gerencial. Aí sim, o gerente entra mais fortemente, ele tem de ter um olho, uma leitura mais clínica, tem de ter uma capacidade de leitura, de ambiência e traduzir tudo isso em uma resposta crítica à sua equipe, no que toca à adequação, à postura perante isso tudo e na linha do retorno à administração central, para corrigir desvios, para sugerir mudanças; uma empresa dentro do mercado que se espera” (entrevista nº 3)

#### **Tema 4: Cultura**

Os gerentes atuam como agentes reprodutores dos valores corporativos, sujeitos às particularidades de cada lugar, onde esteja localizada a agência. Nesse aspecto o processo de rodízio ou *desreterritorialização* (Raffestin, 1993; Pages *et al*, 1993, Haesbaert, 1997) dificulta a sedimentação cultural e prejudica a formação de equipes eficientes. A construção de valores é nuclear para reafirmar o algo transcendental, pelo qual a organização e as pessoas trabalham (Drucker, 1974). Desafiar as pessoas a mudar hábitos, valores e crenças é um dos grandes desafios gerenciais (Heifetz, 1999). Como também o é a tarefa de moldar atitudes e valores que orientam o relacionamento do gerente com os seus clientes internos e externos (Donaire, 1997).

“O gerente tem de ser esse facilitador, permitir que a agência perceba o foco de atuação, que o grupo forme a sua cultura e o seu foco de direção, o show tem que continuar” (entrevista nº 2)

“Os gerentes são a principal ferramenta para você tornar o negócio numa empresa querida, amada por seus funcionários. No momento em que a empresa é amada por seus funcionários, ela é fatalmente uma empresa de sucesso” (entrevista nº 4)

#### **Tema 5: Otimizar recursos**

Os entrevistados têm plena convicção de que o caminho do sucesso passa pela potenciação da eficiência, traduzindo em resultado concreto toda a capacidade dos meios disponíveis (Drucker, 1984; Donaire, 1997, Motta, 1998)

“O papel gerencial, como a própria palavra diz, é você gerenciar esses recursos de forma que se maximizem esses resultados” (entrevista nº 4)

“Já o papel gerencial é você gerir as coisas, gerir as coisas do ponto de vista racional, do ponto de vista produtivo; gerenciar significa, para mim, otimizar recursos tecnológicos e principalmente humanos. Colocá-los na esteira produtiva; gerenciar seria otimizar os recursos tecnológicos e humanos, do ponto de vista da esteira produtiva” (entrevista nº 5).

“No caso específico do gerente da agência, seria uma pessoa que utilizasse os recursos humanos, técnicos e financeiros à disposição para produzir os melhores negócios para o banco aqui na agência” (entrevista nº 7).

## **Tema 6: Resultados**

Existe na organização uma corrida obsessiva por resultados, até mesmo com programas de incentivo, vínculo de remuneração, controle de desempenho individual e coletivo com a institucionalização de índices objetivos (Kremer e outros, 1999), tudo visando a potencializar o retorno dos investimentos da empresa. Em termos individuais, a obtenção dos melhores resultados opera como motivador e como recurso instrumental para ampliar a conquista de benefícios e recompensas materiais e simbólicas (Kremer e outros, 1999). Entre os autores é quase unânime a idéia de que a sobrevivência gerencial depende de que apresente os resultados positivos prescritos e esperados pela organização (Drucker, 1974, Hatakeyama, 1995, Motta, 1998)

“O gerente hoje tem de apresentar resultados. Acho que o papel dos gerentes hoje, é fazer chegar a determinados resultados, tanto resultados financeiros, como ao mesmo tempo, preparar a empresa e o segmento que ele vai gerenciar no futuro” (entrevista nº 6).

“É gratificante no sentido de que você, principalmente na nossa empresa, o lugar onde você mais visualiza o resultado e a forma como ele foi conquistado, a forma como ele foi buscado, é aqui na agência” (entrevista nº 7).

## **Tema 7: Agregar valor**

Os gerentes estão conscientes de que a empresa precisa concentrar-se nos clientes que detêm o poder aquisitivo, que poderá transformar-se em fluxo de caixa e em resultados positivos para a empresa, mediante a criação de significado, riqueza e valor para o cliente (Drucker, 1974). O sucesso da organização e das pessoas que nela trabalham passa pela satisfação das necessidades do cliente

“Aqui na agência o cliente apareceu ou você foi em busca dele e traduziu em negócios as expectativas dele. E finalmente você consegue transformar em resultado aquela negociação” (entrevista nº 7)

## **Tema 8: Pensar estrategicamente**

O pensamento estratégico envolve o complexo diálogo entre eficiência e eficácia, traduzido nas vantagens competitivas, que irão garantir a sobrevivência

organizacional através dos tempos (Barnard, 1971, Drucker, 1974; Donaire, 1997; Motta, 1998, Heifetz, 1999, Gregersen, Morrison e Black, 1999).

“O papel gerencial significa você pensar estrategicamente; significa você equilibrar tudo isso, olhando para o mercado, pensando estrategicamente no futuro; é uma reunião de diversas forças, hoje, que podem ser utilizadas dentro da organização para conseguir o sucesso” (entrevista nº 4).

### **Tema 9: Competência profissional**

Os entrevistados percebem como bem sucedido aquele gerente que consegue produzir resultados expressivos e que normalmente são decorrentes dos investimentos realizados no autodesenvolvimento profissional. Este tem sido o instrumental estratégico preferido dos gerentes, na defesa e na conquista de mais espaços organizacionais (Drucker, 1974, Donaire, 1997, Motta, 1998, Goleman, 1999, Heifetz, 1999, Gregersen, Morrison e Black, 1999, Kremer e outros, 1999) O valor *auto-agregado* melhora o desempenho e a capacidade de gerar resultados.

“O papel que você tem de desempenhar, você de desempenhar de uma forma que você agregue valor em cada segmento deles. O grande diferencial está em agregar valor nesse desempenho; estar mais preparado implica agregar valor. Se você não estiver preparado, com certeza, você não está agregando valor. Você deve procurar a cada vez mais o autodesenvolvimento dentro da gestão, estar atualizado; procurar o trabalho em equipe. Você deve gerenciar de uma forma em que todos participem, mesmo nas decisões e que tudo tem de ser melhor para o grupo” (entrevista nº 9).

#### **4.4.6 - Reação ao conhecimento da territorialidade**

A todos os entrevistados era feita a pergunta de encerramento: “Você teria mais alguma coisa para dizer, acrescentar ou comentar e que, pela sua experiência e na sua opinião, seja importante para o presente estudo?” (Anexo 1) Havia a intenção de recolher experiências práticas deles, enquanto atores inseridos na complexidade dinâmica das práticas sociais do competitivo cotidiano das agências.

À semelhança do que já ocorrera com a expressividade dos efeitos organizacionais, também aqui as respostas produziram um resultado não esperado na concepção da pesquisa de campo: a surpreendente manifestação dos entrevistados, ao tomarem conhecimento da idéia de territorialidade. Com reações

que se situam entre o *encantamento* e a *indiferença*, oferecem um manancial rico em conteúdo e em promissoras possibilidades de aprofundamento de pesquisa organizacional, com alta expectativa quanto ao potencial dos resultados.

O conteúdo das entrevistas foi sistematizado segundo evidências temáticas, que emergiram espontaneamente das manifestações dos gerentes e recortado nos temas expostos na sequência.

### **Tema 1: Territorialidade e poder**

A percepção do entrevistado se aproxima do que Dorfmann (1995) chamou “vivência do poder no espaço” (p. 105), que se manifesta a partir da ocupação do territorial. Contém elementos da microfísica do poder (Foucault, 1979) como local de manifestação, materializada pela capacidade de influência: poder instrumental, produzido pela assimetria das relações de troca, contido na complexidade dinâmica das malhas, redes e nós (Raffestin, 1993), que se constroem na superfície precária dos espaços simbólicos (Rodrigues, 1996).

“Achei um tema interessante a territorialidade, está muito ligada ao poder e o poder nas organizações é assunto extremamente interessante; posso interferir na vida das pessoas. Eu posso interferir no resultado econômico e isso no exercício do território que eu estou ocupando. Então eu acho que o alcance das noções de territorialidade que eu posso ter, dentro do exercício do meu território, é muito grande. É realmente interessante o tema” (entrevista nº 2)

### **Tema 2: Reação de surpresa com a idéia de territorialidade**

O entrevistado, apesar de familiarizado com estudos e leituras sobre ciências humanas, se disse *encantado* acerca dos conceitos da territorialidade, ao ouvir a explanação feita antes da entrevista gravada.

“*Eu estou encantado com a base teórica do estudo.* Gosto muito de estudar assuntos dessa natureza. Eu estudei Filosofia e tenho predileção por leituras e obras do campo da filosofia, da sociologia, da psicologia, mas que envolvam assunto dessa natureza; esse é um assunto que realmente se reporta a debates, a conceitos que vêm da origem do homem. Com certeza é uma análise que está muito presente hoje” (entrevista nº 3).

### **Tema 3: Territorialidade e a gerência não consciente**

Os entrevistados reforçam o entendimento de Mesquita (1995) e Simmons (1998). os indivíduos vivem a experiência da territorialidade sem ter consciência dela, incluindo eventos que envolvem a gestão de negócios

“Diria que, na maioria dos casos, ainda inconsciente neste âmbito de profundidade, nessa profundidade que foi abordada; *fascina-me saber que esse trabalho está sendo feito*” (entrevista nº 3)

“Do ponto de vista da disputa pelo espaço ou defesa do espaço, acho que é uma parte muito importante do trabalho que a gente até faz e vem fazendo, mas de forma inconsciente, não sabendo que existe, quase uma normatização sobre o assunto, quer dizer, o trabalho mostra que quase existe uma normatização sobre o assunto; nós fazíamos isso de forma empírica e até inconsciente; isso está claro, está latente no dia-a-dia, vinte e quatro horas por dia, de todo o cidadão, todo o grupo social, de toda a sociedade, pequena ou grande, desenvolvida ou não” (entrevista nº 5)

#### **Tema 4: A territorialidade e os novos enfoques**

Com os conhecimentos adquiridos durante as explicações teóricas antecedentes à entrevista, o profissional se sente em condições de rever a sua forma de gestão, a partir da utilização da perspectiva da territorialidade.

“E eu diria o seguinte: só essa conversa já me alertou de uma série de conceitos que eu estava não considerando na minha gestão e que vão ajudar-me a rever algumas questões de territorialidade dentro da agência” (entrevista nº 3).

“Eu ganhei muitas informações aqui. Confesso-lhe que nunca tinha raciocinado dessa forma aqui; não tinha visto essa abordagem, dessa maneira como foi colocado. Eu acho que é uma forma, um enfoque bem diferente para mim e muito, muito prático. Eu acho que ele está tão presente na coisa, que ele passa despercebido na nossa forma de viver. Essa questão de território realmente aponta para uma disputa; é um negócio a ser estudado, porque, às vezes, a gente trata, mas trata de maneira empírica, não cientificamente, nem tentando posicionar-se; isso é uma disputa pelo meu lugar. Mas é uma forma de pensar” (entrevista nº 7)

## **Tema 5: A territorialidade como instrumento de gestão**

Na percepção dos entrevistados, os conceitos de territorialidade contêm recursos de gestão, com impacto significativo sobre a forma de administrar a agência, e entendem que terão valioso instrumental para aplicação na condução dos negócios das agências

“E até com certeza de eu me reposicionar em muitos aspectos. Entendo o conceito, o trabalho como um todo profundo, histórico, de uma evolução da própria espécie humana, tão atual, mas tão atual, que já consigo, desse primeiro contato, tirar uma série de orientações que me levar-me a uma mudança de postura pessoal e de gestão”. (entrevista nº 3).

“Então sobre esse conceito realmente, eu gostei muito desse estudo aqui; ele realmente é muito prático. Estamos a todo o momento defendendo territórios. A gente percebe como isso é forte, mas é um desafio, a gente, o gerente, a equipe no caso, tem de estar sempre atento para que cada um se sinta realmente proprietário de um território, que a gente saiba administrar isso no dia-a-dia; conduzir isso de uma maneira bastante sutil, isso pode ajudar muito na percepção dessa necessidade natural de território que cada um tem, eu acho que o gerente vai ter muito mais sucesso nas suas gestões. Com certeza, é estudo que merece ser feito” (entrevista nº 4)

“Achei muito importante a territorialidade e provavelmente eu tire algumas conclusões pessoais para minha gestão administrativa” (entrevista nº 5).

“Procuro sempre refletir de que forma a questão de território pode contribuir de modo positivo para as pessoas” (entrevista nº 6)

“Cada vez mais é importante, para quem tem um papel de gestor, observar essa necessidade de cada indivíduo e trabalhar com esses conceitos com realidade, sem nenhum tipo de velamento da realidade, mas chamando os indivíduos, para que relativizem essa necessidade de colocar o território ou na forma como for, como fundamento da sua própria vida; é em parte o que eu quero dizer: que se relativize a ligação do indivíduo com a empresa, tornando-se o indivíduo mais importante do que a empresa. Essa fusão é comentada; tem de ser constantemente trabalhada para que ela não absorva a própria vida do indivíduo” (entrevista nº 3).

## **Tema 6: A experiência da territorialidade**

A narração de experiências pessoais da territorialidade reproduz vários conceitos abordados pela literatura, em que se destacam os funcionários como reprodutores da cultura organizacional (Schirato, 1999); a presença das fronteiras como elementos de fixação psicológica ao lugar (Fischer, 1994), o processo de

*desreterritorialização* (Pages *et al*, 1993, Raffestin, 1993; Haesbaert, 1997) presente no esquema de rodízio dos gerentes; a relação indivíduo e organização (Gaspar e Melo, 1995, Simmons, 1998, Pages *et al*, 1993, Fischer, 1994; Schirato, 1999) e o medo de que as mudanças acarretem riscos à sobrevivência (Gaspar e Melo, 1995, Simmons, 1998) A experiência permanece inscrita no patrimônio de experiências do indivíduo e se atualiza constantemente. A territorialidade guarda relação com as condições culturais em que se manifesta. Existe também uma mistura territorial entre indivíduo e organização, reafirmando a fragilidade das fronteiras entre ambos.

“Com certeza minha própria vida tem tudo a ver com aspectos aqui dentro considerados. Em primeiro lugar quero dizer que fiquei durante 13 anos na Superintendência Estadual do Paraná e estava consideravelmente arraigado a um território fantástico, ilimitado. Também era um território de pessoas mais antigas dentro do grupo. Portanto quase uma memória viva, um arquivo vivo da própria unidade; com certeza o retorno sobre o meu conhecimento era muito constante, a busca de informações, de memória, era diária, em todos os aspectos. Eu havia trabalhado em todos os setores, conhecia alguns, mesmo por participação na sua geração, criação, isso dava muito conforto. Então eu estava feito, muito bem, muito grande e bem delimitado, quer dizer, eu chegava a ter o poder que muitas vezes os superiores não tinham circunstancialmente, lógico. Isso, por outro lado, também me aprisionava a uma condição de *não evolução*, além daquelas fronteiras. Então dentro daquelas fronteiras eu conseguia navegar, evoluir, mas fora dessas fronteiras eu estava pouco interessado em rever, construir, crescer, porque a mudança para uma agência me fez perder praticamente tudo aquilo. Não tudo, não. Porque a gente não perde tudo. Você carrega com você; por exemplo, a área externa, do relacionamento, me ajudou muito hoje, junto às entidades entidade, junto às autoridades, me fez até trabalhar melhor aqui do que, num processo de competitividade, outras pessoas fariam. Eu tenho consciência disso, mas hoje tenho consciência de que isso é um valor que tenho de constantemente atualizar, eu tenho de constantemente aumentar, ampliar, porque ele pode, de uma hora para outra desaparecer também. Então a consciência de ter perdido um território há tanto tempo dominado me fez repensar a minha relação, naquela ideia de fusão com o território profissional, a minha visão até de um novo voo, uma nova empreitada, uma visão muito mais ampla na minha vida do que eu tinha daquilo” (entrevista nº 3)

“O assunto, os termos são novos para mim, mas enquanto a gente foi discutindo um pouco, vinha à cabeça como isso é bastante natural. Desde que a gente nasce, a gente tem um espírito voltado para a propriedade. Eu sou de uma família muito simples, da agricultura. Quanto menos cultura a gente tinha, mais a propriedade era fator de briga, de defesa muito forte. À medida que você vai tendo ferramentas, estudo, conhecimentos, essas ferramentas passam a ser cada vez mais sofisticadas. Quando era pequeno, eram muito naturais aquelas reações de um ser, vamos dizer um ser racional que nós somos, mas também um lado animal que nós possuímos. Então, era uma reação muito rápida e normalmente do lado físico. Hoje essas defesas existem, mas de maneira mais estudada, mais sofisticadas, mas o propósito no fundo é o mesmo: a gente daria a vida pelo nosso território; hoje de uma maneira mais sofisticada, podemos usar a vida mas com ferramentas diferentes; na época a gente usava facão para defender o território, a divisa, não é isso? A gente usava facão, a espingarda. Hoje a gente não usa isso; a gente usa de outros recursos que a gente aprende a utilizar com o tempo: são os recursos da competência, de trabalhar a equipe, usar as pessoas. De repente, nada mais estamos fazendo do que usar as pessoas para defender territórios, espaços, lucros, mercado e assim por diante. Então sobre esse conceito, realmente, eu gostei muito

desse estudo aqui, ele realmente é muito prático. Estamos a todo momento defendendo territórios” (entrevista nº 4)

### **Tema 7: A territorialidade como manifestação natural**

O entrevistado percebe na manifestação da territorialidade algo pertinente e intrínseco à natureza humana, que nasce com o indivíduo, reafirmando que ela tem sentido como instinto de sobrevivência (Simmons, 1998)

“Olha, são tantas coisas que eu julgo importante. De qualquer forma aqui ficou muito evidenciada a questão da territorialidade, enquanto disputa de espaço. Quer dizer, a territorialidade existe e, desde que nascemos, ocupamos espaços. Para mim é o que ficou claro, surpreendentemente claro, é a existência dessa disputa, mas de forma normatizada. Era isso que eu tinha para comentar por último” (entrevista nº 5)

### **Tema 8: A territorialidade e o impacto da tecnologia**

O entrevistado percebe o impacto da tecnologia na redefinição dos territórios, na modificação, mas não supressão da presença da territorialidade e que, em última instância e a despeito das mudanças impostas pela tecnologia sobre as novas concepções dos espaços de trabalho, para quem trabalha o espaço será sempre vivido como ponto de fixação e local de enraizamento (Fischer, 1994), percebido e experimentado como espaço de sobrevivência (Simmons, 1998)

“As pessoas estão querendo romper com formalismo exagerado dessa questão da territorialidade nas empresas; hoje os espaços são compartilhados. Existe uma preocupação nesse sentido; os territórios são compartilhados, ninguém é dono de ninguém; equipes de trabalho em que as pessoas até trabalham fora do território da empresa. A própria Internet tem papel muito grande no sentido de derrubar um pouco isso. Evidentemente que, se recria essa questão de territorialidade. Vai mudar apenas de dimensão; vão ter de descobrir outras fronteiras, outras maneiras de delimitar áreas, com esse avanço tecnológico todo aí, de Internet e coisa e tal. Mas, de certa forma vai romper um pouco com essa questão de espaço físico e vai ficar mais difícil você delimitar os signos de territorialidade e de poder” (entrevista nº 6)

### **Tema 9: A territorialidade e a competição**

A noção de territorialidade sempre é percebida como próxima das idéias de território, de espaço, de competição, de ocupação ou em termos de efeitos sobre indivíduos e territórios, mesmo que vivenciada apenas de forma difusa ou não consciente.

“A partir do momento em que eu ocupo meu espaço na organização, o meu espaço político, o meu espaço de influência ou do poder de decisão, eu vou afetar a empresa, a organização como um todo, a agência em que estou trabalhando e a vida das pessoas que estão exercendo o papel gerencial” (entrevista nº 2)

As manifestações espontâneas dos entrevistados, quanto ao aproveitamento imediato dos conceitos da territorialidade na gestão das suas agências, parecem endossar o entendimento de Simmons (1998), de que a perspectiva da territorialidade pode ser aplicada ao processo de análise organizacional. Além disso, reforçam a idéia de que as inovações gerenciais podem beneficiar-se da produção acadêmica, já que existe amplo espaço para pesquisas teóricas e empíricas (Caldas e Wood Júnior, 1995), com possibilidades para ampliar os referenciais teóricos.

Também sedimentam as sugestões de Tuan (1980) e Ramos (1989), no sentido de que os laços afetivos dos indivíduos com os seus espaços simbólicos (Rodrigues, 1996) podem ser objeto de investigação científica, já que os indivíduos assumem as metáforas e símbolos organizacionais da competição como se fossem criações deles próprios (Rodrigues, Carrieri e Luz, 1999). Quando as fronteiras desaparecem e emerge a fusão indivíduo-organização (Schirato, 1999), as ameaças à organização são percebidas como riscos potenciais à sobrevivência dos indivíduos (Gaspar e Melo, 1995; Simmons, 1998).

É possível que a idéia de territorialidade possa responder parcialmente pela apreensão das dimensões simbólicas subjacentes às variáveis organizacionais e suas representações, na linha do que postulam Machado-da-Silva e Fonseca (1996) e Rodrigues, Carrieri e Luz (1999).

A noção de territorialidade também parece conter elementos suficientes para usá-la no estudo das atitudes e comportamentos competitivos que configuram a base dos relacionamentos entre indivíduos (Rodrigues, Carrieri e Luz, 1999), na complexidade dinâmica das relações de troca, que definem as interações do cotidiano. Parece que, de fato, os princípios da territorialidade podem oferecer enfoques inéditos para os novos modelos de competição por espaço impostos pela globalização (Corazza, 1998), além de subsidiar as pesquisas sobre as concepções e valores ocultos pelos ideais de competitividade (Rodrigues, Carrieri e Luz, 1999).

Parece que os conceitos de territorialidade se afirmam como referencial teórico disponível para embasar estudos organizacionais e como recurso

instrumental prático para a administração das práticas sociais do cotidiano das organizações. Nesse sentido e ainda que de forma prematura, precária e quase especulativa, as manifestações espontâneas dos entrevistados parecem insinuar que a presente pesquisa de campo, estruturada pela prévia explanação conceitual, seguida de discussões e esclarecimentos e a posterior entrevista, em que a temática territorial foi retomada para reafirmar a possibilidade de aplicação imediata como recurso instrumental no campo da administração, se transformou em *caso inédito de pesquisa-desenvolvimento*, como se destaca pelos próprios gerentes.

#### **4.5 A discussão da territorialidade**

No tópico anterior foi realizada uma análise descritiva da territorialidade pautada pela congruência entre o conteúdo das entrevistas com os pressupostos conceituais que orientam o presente trabalho. Aqui, se constata que a discussão da territorialidade evoca a complexidade interativa dos vários conceitos que a estruturam, à semelhança de um hipertexto (Nonaka e Takeuchi, 1997). Assim, as diferentes idéias de territorialidade, território, competição e efeitos formam uma complexa estrutura de diferentes contextos (conceitos) organizados em vários níveis interconectados, sempre presentes em todas as discussões. Talvez por essa razão, quando os entrevistados tentaram verbalizar a sua percepção de territorialidade, fizeram-no recorrendo às noções de território, ocupação, posse e outros termos inerentes à mesma temática. Da mesma forma, os autores, quando tentam definir território, utilizam vocabulário que lembra o comportamento territorial de ocupação. Nesse sentido, a abordagem de um conceito particular é apenas uma das várias faces da mesma intrincada estrutura de conceitos que envolve a idéia geral de territorialidade.

Trazendo a discussão para a realidade concreta que emerge do encontro da base teórica com a experiência real capturada no cotidiano das agências, parece que o contexto competitivo se desdobra a partir da amplitude da globalização, atinge a especificidade do mercado financeiro e se aloja nas particularidades da instituição na qual trabalham os entrevistados. Nesse sentido, as mudanças no ambiente

técnico e institucional (Machado-da-Silva e Fonseca, 1996) provocam mudanças internas que, por sua vez, se realizam nas transformações organizacionais, nas alterações do perfil dos papéis gerenciais e na evolução das pessoas; nestas por meio da qualificação profissional, adotada como estratégia competitiva.

A organização, como território social de ocupação (Fischer, 1994), retém a ambiguidade dos territórios, quando alinhados à perspectiva da sobrevivência. É fim em si mesmo, quando é a substância objetiva da disputa; mas torna-se instrumental, quando representa recursos essenciais à sobrevivência.

O território assume várias dimensões e sofre a *ressignificação* imposta pela competição, que produz nova concepção de negócio (Drucker, 1995). Aí o conceito de território se transfere do local da agência física para um modelo de rede de agências, que passa a cumprir a função de agregar valor, criar riqueza e significado para os clientes (Drucker, 1995), ao responder às demandas individuais, segundo as suas necessidades particulares. Essa transformação também conta com o concurso da tecnologia (Fischer, 1994; Simmons, 1998), que possibilita configurar uma unidade de negócios que, ao se desprender da instalação física, se insere em rede de agências de negócios, que dispõem de informações e controles em tempo real, o tempo todo, incluindo os níveis estratégicos da instituição.

A despeito do impacto da tecnologia na reconfiguração dos espaços organizacionais, o local de trabalho continua sendo vivido como ponto de fixação e enraizamento (Fischer, 1994), percebido e experimentado como espaço de sobrevivência (Simmons, 1998).

Outra influência da competição coloca no centro da discussão a participação dos gerentes, cuja força estava centrada na realidade física da agência e nos símbolos e significados organizacionais (Fischer, 1994), e que os imperativos da competição, derivados da qualidade dos concorrentes e do nível das disputas, fizeram migrar para o território abstrato da competência profissional. Assim, novamente o desenvolvimento gerencial retoma as discussões, porque se tornou, num primeiro instante, o coração da estratégia competitiva de reação e defesa territorial, tanto da instituição quanto dos profissionais. Num segundo momento, passou a atuar como instrumento de conquista de territórios mercadológicos, ativando o círculo irreversível comentado por Pages *et al* (1993).

A qualificação profissional é uma das faces positivas das mudanças, fazendo eco a Pierson (1973), porquanto a competição leva à redistribuição dos espaços, à especialização de funções e à melhoria da eficiência competitiva. Essa nova mentalidade, como produto das mudanças, permeia a instituição e parece compatível com as idéias de Eboli (1997). a nova cultura e o comportamento eficaz na gestão dos recursos humanos, que decorrem da consciência dos gerentes, podem encaminhar a instituição para a modernidade organizacional. A presença do gerente é fundamental, enquanto líder das mudanças e ambígua na posição crítica que ocupa. Ao mesmo tempo que conduz a implantação das transformações, o líder também é afetado por elas, pela exigência de novos desafios. Assim, surge o profissional movido pela competência, mas que mantém um resquício da antiga cultura. O gerente só existe pela ação organizacional (Clegg, 1992), só se torna real pela percepção coletiva dos superiores, dos colegas, dos subordinados e dos clientes, que o reconhecem, definem e legitimam como gerente. A legitimação parece funcionar como colagem que representa psicologicamente, para os observadores, a ocupação natural e exclusiva do espaço gerencial. No contexto da transição, os indivíduos que desempenham o papel gerencial e por meio dele se ligam à organização (Rodrigues, 1997), apesar do aparato formal de índices objetivos que medem a performance profissional, ainda manifestam profunda dependência do aplauso e do reconhecimento daqueles que os cercam (Kamii e DeVries, 1991; Mesquita, 1998a).

Na aparência, começa a surgir na instituição uma clara competição por idéias, o que pode ser o indício do surgimento de uma linha mestra necessária para sedimentar um estilo Banco do Brasil de gerência. As entrevistas denunciam grande diversidade de estratégias competitivas para a defesa e conquista de territórios mercadológicos, o que leva a suspeitar da ausência de padrões de atuação gerencial formalmente instituídos. Em muitos casos, o discurso dos gerentes ainda pode estar fazendo eco às bases conceituais dos diversos cursos de pós-graduação, recentemente freqüentados, e não estar reproduzindo as idéias, crenças e valores corporativos, como forma de disseminação da cultura organizacional. As mudanças são recentes e ainda muito mais centradas nas habilidades executivas individuais do que no consenso coletivamente instituído, apesar da consistência da mentalidade

emergente. Em termos de territorialidade, as mudanças produzidas no relacionamento funcionário-organização pela adoção do programa de demissão voluntária, causaram feridas profundas, segundo alguns entrevistados e no endosso de Kremer e outros (1999). Assim, todas as transformações sofridas pela organização parece que desestabilizaram o sistema de referências (Pages *et al*, 1993), o que também pode ter contribuído para a fragmentação do estilo gerencial, que está sendo moldado pelas prescrições organizacionais e pela experiência dos gerentes, a partir dos cursos de pós-graduação, que muitos estão fazendo à próprias expensas. De modo geral, o pensamento organizacional dos indivíduos é orientado pela estrutura dinâmica da territorialidade, retratada na Figura 1, que será discutida na sequência

**Figura 1: ESTRUTURA DINÂMICA DA TERRITORIALIDADE**



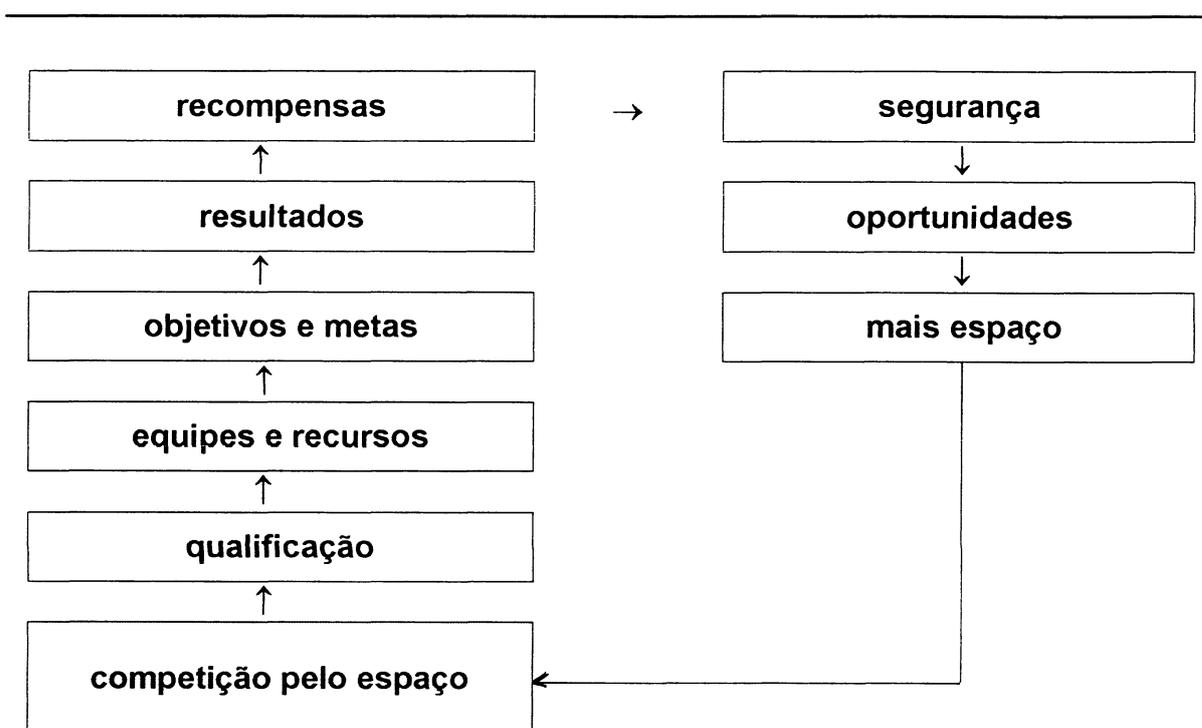
Fonte: Adaptado da base teórica

Nesse sentido, as mudanças ambientais são percebidas como ameaças territoriais que atingem indistintamente o indivíduo e a organização, fundidos que estão pela territorialidade. Toda a ameaça ao território se traduz em ameaça à sobrevivência física, psicológica ou abstrata, nas múltiplas formas em que ela é vivenciada pelos indivíduos. O instinto de sobrevivência, por sua vez, aciona a territorialidade, esta passa a atuar como sistema adaptativo, que visa a repor a estabilidade. Para fazê-lo deflagra a competição para a manutenção, defesa ou conquista do espaço de sobrevivência, novamente atuando sobre o território constituído pela dualidade indivíduo-organização. Segundo a literatura, todo o comportamento territorial provoca efeitos e reações territoriais, que podem incidir sobre vários níveis, locais ou formas, dependendo da amplitude da disputa, da força dos contendores e do conteúdo simbólico dos efeitos. Assim, numa visão abrangente, a organização reproduz internamente o esquema geral de funcionamento da territorialidade, contido no modelo da Figura 1, que foi sintetizado a partir dos elementos conceituais da base teórica.

No nível das agências, a perspectiva particular do gerente parece centrar-se em dois elementos básicos dessa estrutura: a sobrevivência e a competição pelo espaço (Nóbrega, 1998; Simmons, 1998), inseridas no contexto das práticas sociais e das interações que acontecem nos espaços organizacionais e de mercado. Considerando que a territorialidade não é conscientizada pelas pessoas (Mesquita, 1995), o que os gerentes percebem com nitidez é a presença real dos concorrentes internos e externos, deflagrando a competição pelos espaços de trabalho ou pelos territórios ou fatias de mercado, representados por clientes, contas e oportunidades de negócios. Ativados os mecanismos de competição, os gerentes tendem a reproduzir sempre a mesma sequência de ações e respostas, sintetizada no modelo competitivo (Figura 2), que retrata os aspectos internos da dinâmica da territorialidade, recolhidos da prática dos gerentes. O modelo competitivo (Figura 2) foi adaptado da análise de conteúdo das entrevistas e decorre de uma coerência entre as políticas organizacionais e o comportamento gerencial, verificada a partir do início do processo de mudanças. Assim, deflagrada a competição pelos espaços organizacionais e mercadológicos, a estratégia competitiva foi e continua sendo a busca constante da qualificação profissional; o desenvolvimento gerencial habilita os

entrevistados à articulação racional dos recursos e à otimização da gestão das equipes, o que, na visão deles, viabiliza o cumprimento das metas e o atendimento dos objetivos prescritos e esperados pela organização. Quanto maior o grau de cumprimento de metas e objetivos, tanto maiores serão os resultados alcançados. Por sua vez, os resultados potenciam o leque de recompensas materiais e simbólicas; estas atuam como legitimadoras do desempenho do gerente. E assim a

**Figura 2: MODELO COMPETITIVO - Aspectos internos da dinâmica territorial na prática dos gerentes**



Fonte: Análise de conteúdo da base empírica (entrevistas)

amplitude e a expressão das recompensas conquistadas aumentam a sensação de bem-estar e segurança do indivíduo, o que permite ao gerente ficar mais atento aos eventos do cotidiano e reter o direito de reivindicar mais vantagens na disputa pelas oportunidades e garantir a preferência na conquista de mais espaços valiosos. Mas, como tudo o que é valioso ajuda a sobreviver e a prosperar, os novos espaços também serão alvo de cobiça (Simmons, 1998), o que novamente deflagra a

competição pelos mesmos espaços, reiniciando o percurso do modelo competitivo (Figura 2). O paralelo entre a proposta conceitual e a realidade operacional permite supor que, se a estrutura dinâmica da territorialidade (Figura 1) for aceita como a definição constitutiva do conceito de territorialidade, o modelo competitivo (Figura 2), pode ser visto como a definição operacional da territorialidade, porque representa a prática concreta da competição, por meio da qual a territorialidade se realiza

A dinâmica do modelo competitivo (Figura 2) parece deflagrada tanto pela concorrência interna quanto pela competição interna. Esta, de várias formas, é estimulada pela organização, fazendo com que a vontade de vencer leve os profissionais a dedicar mais energia à organização, a investir mais na carreira, a trabalhar mais, a valorizar e perseguir mais o sucesso individual, medido por resultados organizacionais, econômicos, financeiros, por prêmios e recompensas materiais, abstratas e simbólicas, sabendo que obedecer às regras, cumprir metas e alcançar os objetivos prescritos pela organização representa segurança, espaço e poder, exatamente nos moldes do círculo irreversível do sucesso, que funciona como a armadilha do poder, descrita por Pages *et al* (1993). Alguns entrevistados já detectaram essa face nociva das disputas territoriais, que é o outro lado das mudanças impostas à organização e aos indivíduos, pela voracidade do novo ambiente competitivo.

A territorialidade, em seus múltiplos aspectos, também se manifesta no âmbito dos vários efeitos produzidos pela competição, o que acentua a sua importância para os estudos organizacionais. Quanto às consequências das disputas territoriais, merecem atenção no que tange aos (1) efeitos nocivos sobre as pessoas, que resultam em perdas traumáticas e influências psicossomáticas; (2) à desestabilização do sistema (Teodósio, Gaspar e Rodrigues 1997), decorrente dos efeitos entrópicos do canibalismo e da competição entre agências, pela mesma base de clientes, (3) ao deslocamento de objetivos organizacionais (Merton, 1971), com reflexos sobre o fluxo de atividades (Morgan, 1996); e (4) ao efeito paralisante produzido pela competição no nível estratégico, quando interesses individuais transformam a organização em arena política (Roiek e Bulgacov, 1999). A presença da territorialidade nas entranhas da organização parece ser difícil de detectar, uma vez que opera no nível não consciente (Mesquita, 1995; Simmons, 1998), o que

obriga a focalizar a atenção nos efeitos, que é sempre um estágio avançado da competição com efeitos danosos, muitas vezes irreversíveis. A competição no nível operacional compromete a eficiência, enquanto no nível estratégico afeta a eficácia, com simultâneos reflexos sobre a eficiência. Nesse sentido, a territorialidade tem um alcance que ainda não se conhece e que merece estudos de aprofundamento.

Os aspectos territoriais assumem uma presença crítica na articulação das variáveis organizacionais, com conseqüências que podem comprometer a capacidade de sobrevivência, antes mesmo que os atores se conscientizem da nocividade da competição que os envolve, aprisiona e cega.

Aqui se completam os aspectos descritivo-analíticos do presente estudo e se encaminham as conclusões e recomendações.

## 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A globalização transformou definitivamente a realidade concreta, com impactos irreversíveis na definição dos territórios e nas formas de competir. As mudanças provocadas pelo imenso território da *aldeia global* acontecem em velocidade inimaginável e permanecem carregadas de conteúdos ameaçadores. Trazendo consequências positivas e negativas, aos indivíduos e organizações, não resta outra opção senão assimilar os novos paradigmas da competição (Corazza, 1998) e continuar disputando os espaços de sobrevivência e as fatias de mercado, com adversários cada vez mais preparados

No âmbito deste trabalho, a territorialidade se apresenta como perspectiva analítica viável e útil para o estudo da complexidade organizacional, cujas dificuldades são potenciadas pelas novas formas da competição.

A pesquisa de campo buscou, na ótica dos gerentes, uma visão privilegiada da percepção teórica da territorialidade e das vivências práticas da competição, na perspectiva de quem delas participa concretamente

Uma das evidências que emerge dos depoimentos é que, definitivamente, a segurança de indivíduos e organizações parece decorrer da capacidade de produzir riqueza e significado para os clientes, garantindo a estabilidade das relações de troca. No contexto das mudanças, os gerentes foram instados a fazer pesados investimentos na qualificação profissional, como estratégia inevitável para a preservação do espaço de sobrevivência. Nesse sentido, os conceitos da *empregabilidade* representam a capacidade gerencial incorporada ao patrimônio psicológico, ao mesmo tempo que confirmam que o conceito de território migrou decisivamente do local físico da agência para os domínios abstratos do território da competência profissional. Esse é o grande efeito da competição por espaços vitais sobre o papel dos gerentes.

Os territórios preferenciais da competição descritos pelos entrevistados gravitam em torno de cargos gerenciais, cujo significado é ampliado pelo poder dele derivado e implícito na capacidade instrumental de manipular recursos vitais (Clegg, 1992). Para os mesmos entrevistados, os territórios valiosos que ajudam a

sobreviver e a prosperar (Simmons, 1998), retêm as dimensões simbólicas e os conteúdos significativos, que definem a luta pela sobrevivência, ampliada pelas motivações maiores da condição humana (Nóbrega, 1998; Simmons, 1998)

Mas a competição também produziu efeitos muito mais abrangentes e complexos. Para fins descritivos e analíticos, as influências foram classificadas em institucionais, organizacionais, profissionais e pessoais, segundo as características básicas que as diferenciam; todavia o pressuposto conceitual de que uma das idéias nucleares da territorialidade insiste na fusão indivíduo-território, inibe o exame isolado de cada tipo de efeitos, o que parece corroborado na realidade das práticas sociais, já que nem sempre existem elementos concretos e suficientes para segregar com segurança o que seria individual do que seria organizacional. Antes de ser um achado, é mais um problema que se coloca a partir da perspectiva analítica baseada nas idéias da territorialidade

A competição produziu efeitos positivos (Pierson, 1973), que os entrevistados percebem e materializam pessoalmente, em programas de intenso desenvolvimento gerencial. No âmbito da instituição, os efeitos benéficos produziram melhorias que Wilson (1995) descreve como processo de desenvolvimento organizacional.

Uma questão muito pertinente, que também surge da pesquisa, diz respeito à magnitude dos efeitos da competição. Segundo os pressupostos teóricos, a disputa no âmbito operacional afetaria a eficiência, ao passo que disputas no nível estratégico se refletiriam na eficácia organizacional. Embora não tenha sido o escopo nuclear do presente trabalho, pode-se deduzir do conteúdo das entrevistas que a competição por espaço hierárquico, no nível diretivo, parece produzir impacto imediato em toda a organização, cujo primeiro reflexo contém um efeito paralisante, que atinge instantaneamente toda a organização. Assim, parece que o potencial danoso das disputas entre membros do grupo dirigente é muito mais expressivo do que a princípio aparenta, lembrando-se que este não é o foco principal do presente estudo.

Ilustrando os efeitos da competição, no âmbito da experiência pessoal, evidenciam-se perdas traumáticas, que representam perdas de espaço

organizacional e efeitos psicossomáticos, produzidos pelas pressões insuportáveis da competição

Em termos organizacionais, a competição é potencialmente nociva quando: (1) desloca o foco de atenção dos objetivos organizacionais (Merton, 1971) e produz reflexos no fluxo de atividades (Morgan, 1996), (2) provoca a desestabilização do sistema de unidades de negócio (Teodósio, Gaspar e Rodrigues, 1997), por causa das consequências entrópicas do canibalismo e das disputas entre agências pela mesma base de clientes; (3) diz respeito às batalhas travadas entre dirigentes, e que contaminam a organização ao transformá-la em arena política (Roiek e Bulgacov, 1999), com efeitos quase instantâneos, em todos os níveis de ação.

Também merece registro a reação dos gerentes diante da explanação dos aspectos teóricos acerca da territorialidade. Consta das entrevistas que muitos deles vislumbram na idéia de territorialidade um instrumento valioso para o pronto redimensionamento de questões pessoais e para o uso na gestão de pessoas e na condução dos negócios da agência. Em alguns casos, o impacto parece ter sido tão forte, que permite deduzir que os conceitos de territorialidade são adequados como referencial teórico já disponível para fundamentar estudos organizacionais; podem ser utilizados como ferramental para a administração das práticas sociais das agências

Mesmo que de forma precipitada, é aceitável reconhecer nas manifestações espontâneas dos entrevistados que o impacto do conhecimento da territorialidade teve para eles o efeito concreto de uma oportunidade de desenvolvimento gerencial, embora se tratasse de pesquisa de natureza acadêmica.

Como produto desta pesquisa, emerge a sugestão de que os efeitos da competição sempre devem ser examinados na sua pluridimensionalidade. Mesmo segregados para efeito analítico, os pressupostos conceituais da territorialidade sugerem que a fusão do indivíduo com o seu território dificulta a abordagem isolada. Os diversos efeitos da competição estudados no tópico anterior resumem a complexidade interna da territorialidade e têm no indivíduo o elemento nuclear, mesmo sem uma razão convincente. Estudos de aprofundamento se fazem oportunos. O fenômeno da competição parece instaurar-se a partir da percepção de alguma assimetria nas relações de troca, que quebra a harmonia dos fluxos de

transações contínuas. A idéia de territorialidade parece reter expressiva gama de elementos ambíguos. Em se tratando de comportamento egoísta, paradoxalmente só parece existir diante do fenômeno da alteridade, em que, para existir, o próprio gesto egoísta necessita da presença do outro.

A competição também sempre supõe a existência de território, porque, de alguma forma ainda obscura, a sobrevivência está condicionada à existência de território e, sem este, não haveria nem uma nem outra.

Nesse sentido e transpondo para o âmbito da administração, o estudo da competição pelo espaço organizacional pode assumir importância ainda maior do que lhe é atribuída no presente trabalho.

Assim, conclui-se que foram alcançados os objetivos de pesquisa com a identificação e análise dos efeitos da competição sobre os papéis gerenciais, ressaltando-se que os reflexos gerais constatados foram muito mais ricos, complexos e profundos do que a princípio pudesse ser esperado. Insinua-se que a territorialidade pode ampliar o embasamento teórico e servir de fulcro e referência para a análise organizacional.

Os resultados da pesquisa também deixam transparecer que o estudo da territorialidade constitui tema fascinante, complexo e desafiador e que novas pesquisas são pertinentes e oportunas.

A título de sugestão são recomendados novos estudos que se ocupem em investigar a territorialidade, na mesma instituição ou em outras, com foco nas orientações elencadas na sequência.

1. Estender o estudo da territorialidade a todos os funcionários da mesma agência.
2. Aprofundar a pesquisa de alguns aspectos como o mapeamento territorial dos fluxos das relações de troca e das interações sociais.
3. Tomar como alvo da pesquisa as agências de baixo desempenho.
4. O desenho da pesquisa, além da perspectiva analítica da territorialidade, também pode incluir técnicas projetivas e análise clínica, para apurar as motivações territoriais subjacentes aos ideais da competição.
5. Visar a que o objetivo da pesquisa seja investigar, no nível operacional, os efeitos paralisantes da competição entre membros do grupo diretivo.

6. Incluir nos objetivos de pesquisa o estudo da des-re-territorialização, visando a detectar as suas múltiplas implicâncias territoriais.
7. Pesquisar os efeitos da territorialidade em outras organizações e outros ramos de atividade

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AKTOUF, Omar. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J F (Coord). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**, v II. São Paulo Atlas, 1994 p. 39-79.
- ALVES, Maria de Fátima C. Os fluxos de transações e as crises financeiras. **Conjuntura Política** boletim de análise, Belo Horizonte . n. 8, p 10-11, jun./1999
- ANDREWS, Kenneth R Introdução In: BARNARD, Chester I **As funções do executivo** São Paulo . Atlas, 1971 p. 13-24.
- BARBOSA, Livia. **Igualdade e meritocracia**: a ética do desempenho nas sociedades modernas. Rio de Janeiro Editora Fundação Getúlio Vargas, 1999
- BANCO DO BRASIL. **Livro de instruções codificadas**: descrição dos cargos comissionados – gerente de agência – nível 1 Brasília, 1999a
- BANCO DO BRASIL. O banco que investe no Brasil (informe publicitário) **Ícaro Brasil**: a revista de bordo da Varig, n 182, p 104-109, outubro/1999b.
- BARCELLOS, Jorge A. S. Territórios do cotidiano: introdução a uma abordagem teórica contemporânea. In MESQUITA, Z ; BRANDÃO, C.R. (Orgs) **Territórios do cotidiano**: uma introdução a novos olhares e experiências. Porto Alegre Ed. Universidade/UFRGS, Santa Cruz do Sul · Ed. Universidade/UNISC, 1995 p 40-48
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo** Lisboa · Edições 70, 1977.
- BARNARD, Chester I. **As funções do executivo**. São Paulo Atlas, 1971
- BATISTA, Cecília G Observação do comportamento. In: PASQUALI, Luiz (Org). **Teoria e métodos em ciências do comportamento** Brasília : Laboratório de Pesquisa em Avaliação e Medida/Instituto de Psicologia/ UnB:INEP, 1996 p. 263-303.
- BELK, Russel W. Possessions and the extended self. **Journal of Consumer Research**. Vol 15. sep. 1988. p. 139-168.
- BORGES-ANDRADE, J.E., XAVIER, O.S., AFANASIEFF, R.S. Perfis meio e fim em organização de pesquisa. **Revista de Administração**, São Paulo v 27, n. 1. p. 49-60, jan /mar. 1992.
- BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico** 2. ed. Rio de Janeiro · Bertrand Brasil, 1998.

- BULGACOV, Sérgio Estudos comparativo e de caso de organizações de estratégias. **Organizações & Sociedade**, v 5, n 11, p.53-76, jan./abr 1998
- CALDAS, Miguel P., WOOD JÚNIOR, Thomaz Inovações gerenciais em ambientes turbulentos. In WOOD JÚNIOR, Thomaz (Coord) **Mudança organizacional**. São Paulo Atlas, 1995. p. 74–93.
- CAMPOS, Vicente F **O valor dos recursos humanos na era do conhecimento**. 2 ed. Belo Horizonte · Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1995
- CHANLAT, Jean F Por uma antropologia da condição humana nas organizações In: CHANLAT, Jean F (Coord) **O indivíduo na organização** dimensões esquecidas. São Paulo . Atlas, 1992. p. 21-45
- CLEGG, Stewart. Poder, linguagem e ação nas organizações. In CHANLAT, Jean F (coord) **O indivíduo na organização** · dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1992. p.47-66.
- CORAZZA, Neuza. Motorista desconta frustração pessoal no volante **Gazeta do Povo**, Curitiba, 30 maio 1998 Entrevista
- CUNHA, Jurema A e NUNES, Maria L. T Medida projetiva. In PASQUALI, Luiz (Org). **Teoria e métodos em ciências do comportamento** Brasília . Laboratório de Pesquisa em Avaliação e Medida/Instituto de Psicologia/ UnB.INEP, 1996 p 341-365.
- DAMATTA, Roberto. **A casa & a rua**: espaço, cidadania, mulher e morte no Brasil. 5. ed. Rio de Janeiro Rocco, 1997
- DAWKINS, Richard. **O gene egoísta**. Belo Horizonte Itatiaia; São Paulo: Ed. da Universidade de São Paulo, 1979
- DONAIRE, Denis. O perfil do gerente de P&D. In: VASCONCELLOS, Eduardo (Org ) **Gerenciamento da tecnologia**: um instrumento para a competitividade empresarial. São Paulo Edgard Blücher, 1997
- DORFMANN, Adriana. Escalas do território e sua articulação In: MESQUITA, Z., BRANDÃO, C.R (Orgs). **Territórios do cotidiano**. uma introdução a novos olhares e experiências. Porto Alegre : Ed. Universidade/UFRGS, Santa Cruz do Sul : Ed. Universidade/UNISC, 1995. p 99-108.
- DRUCKER, Peter F **O gerente eficaz**. Rio de Janeiro : Zahar, 1974.
- \_\_\_\_\_. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. versão compacta São Paulo : Pioneira, 1995.

- EBOLI, Marisa P. Modernidade na gestão de bancos **Revista de Administração**, São Paulo, v 32, n 3, p 40-51, jul./set. 1997
- FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral** 7 ed. São Paulo : Atlas, 1968.
- FERNANDES, Bruno H. R. **Internacionalização e esquemas interpretativos: o caso do Banco Bamerindus** Curitiba, 1996. Dissertação (Mestrado em Administração) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná
- FERNANDES, Bruno H. R. e MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L. O impacto da internacionalização nos esquemas interpretativos dos dirigentes do Banco Bamerindus. In: *Regionalism and Globalization in Latin America: A Contradiction?* – Business Association of Latin American Studies - BALAS, Rio de Janeiro, 1997, **Proceedings**, p. 424-437.
- FISCHER, Gustave-Nicolas. Espaço, identidade e organização. In: CHANLAT, Jean F (Coord) **O indivíduo na organização**. dimensões esquecidas. v II São Paulo . Atlas, 1994 p. 81-102.
- FLEURY, Paulo F , ARKADER, Rebecca. Estratégia de manufatura e ambiente econômico. comparando desempenhos e trajetórias de Brasil e Argentina. **Revista de Administração Contemporânea**, v 1, n.2, maio/ago. 1997, p. 7-23
- FORTUNA, Eduardo **Mercado financeiro: produtos e serviços**. 9 ed. rev e atual Rio de Janeiro . Qualymark Editora, 1996.
- FOUCAULT, Michel **Microfísica do poder**. 13 ed. Rio de Janeiro Graal, 1979.
- FREITAS, Maria E. Cultura organizacional: o doce controle no *club* dos raros. In. XX ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1996. Angra dos Reis) **Anais**. . Rio de Janeiro ANPAD, 1996, v Organizações I, p 527-536
- FROMM, Erich **Psicanálise da sociedade contemporânea** 7 ed. Rio de Janeiro . Zahar, 1974
- \_\_\_\_\_, **O coração do homem: seu gênio para o bem e para o mal** 6 ed. Rio de Janeiro Zahar, 1981
- GASPAR, Renata de M ; MELO, Marlene C. de O. Espaço da organização na relação gerente e empresa: um processo além da identificação. In: **Revista Brasileira de Administração Contemporânea/ANPAD**. Vol 1, n. 1-10, (1995). Rio de Janeiro : ANPAD, 1995, n 6 – Organizações, p.131-152.
- GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas** Rio de Janeiro : Livros Técnicos e Científicos, 1989.
- GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 3. ed. São Paulo : Atlas, 1991.

- GOLEMAN, Daniel. Do que é feito um líder. **HSM Management** n 14, maio/jun. 1999 p 68-78
- GONÇALVES, Sandro A **Ambientes institucional e técnico e esquemas interpretativos** o caso da Companhia Paranaense de Energia – COPEL. Curitiba, 1998. Dissertação (Mestrado em Administração) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.
- GREGERSEN, Hal B, MORRISON, Allen J, BLACK, Stewart. Navegantes sem fronteiras. **HSM Management**. n. 14, maio/jun 1999 p 80-88
- GUNTHER, Hartmut Desenvolvimento de instrumento para levantamento de dados (*survey*). In: PASQUALI, Luiz (Org). **Teoria e métodos em ciências do comportamento**. Brasília Laboratório de Pesquisa em Avaliação e Medida/Instituto de Psicologia/ UnB:INEP, 1996. p 387-403
- HAESBAERT, Rogério **Des-territorialização e identidade**: a rede “gaúcha” no nordeste. Niterói: EDUFF, 1997.
- HALL, Edward T. **A dimensão oculta**. Lisboa: Relógio D’Água, 1966
- HATAKEYAMA, Yoshio **A revolução dos gerentes**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1995.
- HEIFETZ, Ronald. Os novos desafios **HSM Management**. n 14, maio/jun. 1999. p. 60-66
- JAMES, William. **Compendio de psicología**. Buenos Aires: Emecé Editores, 1910
- JUNG, Carl G. **O símbolo da transformação na missa**. 2 ed. Petrópolis: Vozes, 1985
- KAMII, Constance e DEVRIES, Rehta. **Jogos em grupo na educação infantil**: implicações da teoria de Piaget. São Paulo: Trajetória Cultural, 1991.
- KANAANE, Roberto **Comportamento humano nas organizações**: o homem rumo ao século XXI. São Paulo: Atlas, 1994
- KANT, Immanuel. **Fundamentos da metafísica dos costumes**. Rio de Janeiro: Tecnoprint, 1967.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: *balanced scorecard***. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: EPU/EDUSP, 1980.

- KRECH, David; CRUTCHFIELD, Richard. **Elementos de psicologia**. São Paulo Pioneira, 1974
- KREMER, Antônio e outros. **Modos dominantes de gestão na organização: (com)passos e (des)compassos em relação à literatura – case Banco do Brasil em Curitiba**. Curitiba CEPPAD/UFPR, 1999 (Trabalho de alunos).
- LARAIA, Roque de B **Cultura: um conceito antropológico**. 11 ed. Rio de Janeiro Jorge Zahar Editor, 1996.
- LORENZ, Konrad **A agressão: uma história natural do mal**. Lisboa Relógio D'Água, 1992.
- \_\_\_\_\_, **Os fundamentos da etologia**. São Paulo : Editora Unesp, 1995.
- MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L., FONSECA, Valéria S. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. **Organizações e Sociedade**, v 4, n 7, p. 97-114, dez./1996.
- \_\_\_\_\_, Competitividade organizacional: conciliando padrões concorrenciais e padrões institucionais. In: Regionalism and Globalization in Latin America. A Contradiction? – Business Association of Latin American Studies - BALAS, Rio de Janeiro, 1997, **Proceedings**, p. 555-565.
- MAFFESOLI, Michel **O tempo das tribos** Rio de Janeiro Forense, 1987.
- MATTAR, Fauze N **Pesquisa de Marketing** metodologia, planejamento, execução, análise. 2. ed. São Paulo Atlas, 1994.
- MERTON, Robert K Estrutura burocrática e personalidade In: CAMPOS, Edmundo (Org) **Sociologia da burocracia**. 2 ed. Rio de Janeiro Zahar Editores, 1971 p. 107-124.
- MESQUITA, Zilá. Do território à consciência territorial. In: MESQUITA, Z.; BRANDÃO, C.R. (Orgs). **Territórios do cotidiano: uma introdução a novos olhares e experiências** Porto Alegre Ed. Universidade/UFRGS, Santa Cruz do Sul . Ed. Universidade/UNISC, 1995. p. 76-92.
- \_\_\_\_\_, Para compreender competição e cooperação nas organizações: reflexões preliminares. In: XXII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1998: Foz do Iguaçu). **Anais Eletrônicos...** Foz do Iguaçu ANPAD, 1998a.
- \_\_\_\_\_, Espaço, território e lugar: estas palavras ciganas... In: **Educação, Subjetividade e Poder**. Porto Alegre, n 5, v.5, p. 64-75, jul /1998b.
- MILIONI, B. **Comportamento gerencial: o poder em questão**. São Paulo: Nobel, 1990.

- MOLLER, Claus. A Qualidade através das pessoas **HSM Management**: o melhor de 97. edição especial. p. 158-163. Entrevista
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização** São Paulo Atlas, 1996.
- MOTTA, Paulo R. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 9 ed. Rio de Janeiro : Record, 1998.
- NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Hirotaka. **A criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro : Campus, 1997
- NÓBREGA, Clemente. **O glorioso acidente**: a ciência e o acaso da mente. Rio de Janeiro Objetiva, 1998.
- PAGES, Max; BONETTI, M ; GAULEJAC, V., DESCENDRE, D. **O poder das organizações**. São Paulo Atlas, 1993
- PAUCHANT, Thierry C. A psicologia do *self* na empresa. uma perspectiva kohutiana In: CHANLAT, J.F. (Coord). **O indivíduo na organização** dimensões esquecidas, v III. São Paulo Atlas, 1996 p 157-179.
- PETTIGREW, Andrew; FERLIE, Ewan; McKEE, Lorna. **Shaping strategic change**. making change in large organizations. London : SAGE, 1992.
- PETTIGREW, A. M. **Managing changes**. Oxford . Basil Blackwell, 1993.
- PIERSON, Donald. **Teoria e pesquisa em sociologia**. 15. ed. São Paulo Melhoramentos, 1973
- PINKER, Steven. O chip humano. **Veja**, São Paulo, n. 1580, 13 jan 1999. Entrevista.
- PRAHALAD, C K. A competência essencial. **HSM Management**: o melhor de 97 edição especial. p. 12-17. Entrevista.
- RAFFESTIN, Claude **Por uma geografia do poder**. São Paulo : Ática, 1993
- RAMOS, Alberto G. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação da riqueza das nações. 2. ed. Rio de Janeiro : FGV, 1989.
- RICHARDSON, Roberto J. e colaboradores. **Pesquisa Social**. métodos e técnicas. 2. ed. São Paulo : Atlas, 1989.
- RODRIGUES, Suzana B. Processo decisório em universidades. teoria III. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, 19(4). 60-75 out./dez. 1989
- \_\_\_\_\_, Fronteiras invisíveis e modernização - formas de ocupação dos espaços simbólicos: implicações para a gerência. In: XX ENCONTRO ANUAL DA

- ANPAD (1996. Angra dos Reis). **Anais...** Rio de Janeiro : ANPAD, 1996, v Organizações I, p. 219-238.
- \_\_\_\_\_, Cultura corporativa e identidade: desinstitucionalização em empresa de telecomunicações brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 1, n. 2, maio/ago.1997, p. 45-72
- RODRIGUES, Suzana B., CARRIERI, Alexandre de P ; LUZ, Talita R da Competição organizacional: bricolagem simbólica e seus significados para os gerentes In XXIII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1999. Foz do Iguaçu) **Anais Eletrônicos...** Foz do Iguaçu . ANPAD, 1999
- ROESCH, Sylvia M. A **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo . Atlas, 1999
- ROIEK, Rosane S., BULGACOV, Sérgio Declínio organizacional e processo estratégico In: XXIII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1999. Foz do Iguaçu). **Anais Eletrônicos...** Foz do Iguaçu : ANPAD, 1999.
- RUSE, Michael. **Sociobiologia**: senso ou contra-senso? Belo Horizonte Itatiaia, São Paulo EDUSP, 1983.
- SCHIRATO, Maria A.R. Empresa não é mãe. **Veja**, São Paulo, n. 1593, 14 abr. 1999. Entrevista.
- SELLTIZ; JAHODA, DEUTSCH; COOK. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo : EPU, 1974
- SILVA, Gláucia O. da. **Sociobiologia**. São Paulo : Brasiliense, 1993.
- SIMMONS, Annette **Jogos territoriais**: como entender e eliminar rivalidades e falta de comunicação no ambiente de trabalho. São Paulo : Futura, 1998.
- SLYWOTZKY, Adrian J. **Migração de valor**. como se antecipar ao futuro e vencer a concorrência. Rio de Janeiro : Campus, 1997
- SMIRCICH, Linda; MORGAN, Gareth. Liderança: a administração do sentido. In: **Psicodinâmica organizacional**: motivação e liderança. 2. ed. BERGAMINI, Cecília W, CODA, Roberto (Orgs). São Paulo : Atlas, 1997 p. 205-230.
- SODRÉ, Muniz. **O terreiro e a cidade**. Petrópolis : Vozes, 1988.
- SOJA, Edward. **Geografias pós-modernas**: a reafirmação do espaço na teoria social crítica. Rio de Janeiro : Zahar, 1993.
- SOMMER, Robert. **Espaço pessoal**: as bases comportamentais de projetos e planejamentos. São Paulo : EPU, 1973.

- SOUZA FILHO, Edson A. Estratégias e medidas em análise de conteúdo. In: PASQUALI, Luiz (Org). **Teoria e métodos em ciências do comportamento**. Brasília · Laboratório de Pesquisa em Avaliação e Medida/Instituto de Psicologia/ UnB-INEP, 1996. p 319-339
- STEWART, Tomas. **Capital intelectual**. Rio de Janeiro : Campus, 1997.
- SUNDSTROM, M e SUNDSTROM, M G Work places: the psychology of the physical environment in offices and factories. New York . Cambridge University Press. 1986
- TEODÓSIO, Armindo dos S de S , GASPAR, Renata M , RODRIGUES, José dos R.G. Repensando o espaço da gerência: um estudo em um ambiente de modernização organizacional. In. XXI ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1997 Angra dos Reis) **Anais Eletrônicos...** Rio de Janeiro ANPAD, 1997.
- TRIVIÑOS, Augusto N S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação São Paulo Atlas, 1987
- TUAN, Yi-Fu **Topofilia**: um estudo da percepção, atitudes e valores do meio ambiente São Paulo Difel, 1980
- \_\_\_\_\_, **Espaço e lugar**: a perspectiva da experiência. São Paulo : Difel, 1983.
- WEBER, Max. **Economia e Sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. 3. ed Brasília : Editora UnB, 1994.
- WEIL, Pierre; TOMPAKOW, Roland. **O corpo fala**: a linguagem silenciosa da comunicação não-verbal. 14. ed. Petrópolis . Vozes, 1983.
- WILSON, David C. **A strategy of change** GB · Routledge, 1995.
- WILSON, Edward O. **Da natureza humana**. São Paulo : T A. Queiroz/EDUSP, 1981
- WOOD JÚNIOR, Thomaz e PICARELLI FILHO, Vicente **Remuneração estratégica**. a nova vantagem competitiva. São Paulo · Atlas (Equipe Coopers & Lybrand), 1996
- WRANGHM, Richard; PETERSON, Dale. **O macho demoníaco**: as origens da agressividade humana. Rio de Janeiro . Objetiva, 1998.
- YIN, Robert K. **Case study research**: design and methods. Beverly Hills : Sage, 1984
- ZANELLI, José C. Ações estratégicas na gestão da Universidade Federal de Santa Catarina: reações dos participantes. In: XXIII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1999: Foz do Iguaçu). **Anais Eletrônicos...** Foz do Iguaçu : ANPAD, 1999.

## **ANEXO 01**

### **ESTRUTURA DA ENTREVISTA**

Para maior objetividade do processo de entrevista, é recomendada a utilização sequenciada dos instrumentos previstos nesta estrutura:

1. Roteiro da entrevista
2. Ficha de entrevista
3. Ficha de conceitos
4. Ficha de perguntas principais
5. Ficha de perguntas principais e secundárias.

## 1. ROTEIRO DA ENTREVISTA

Procedimentos recomendados para homogeneização das entrevistas

01. Marcar previamente as entrevistas, combinando o local e o tempo mínimo, sugerindo uma duração de 1 h30.
02. Fazer a apresentação pessoal do pesquisador (mestrando).
03. Entregar a carta de apresentação assinada pelo Coordenador do Programa de Mestrado e pelo Orientador da Dissertação
04. Criar clima amistoso e de confiança, procurando deixar o entrevistado descontraído e à vontade para responder livremente às perguntas; convém ressaltar a importância da espontaneidade das respostas.
05. Reafirmar a garantia de anonimato e sigilo absoluto para as respostas do entrevistado, já assegurado na carta de apresentação
06. Apresentar os objetivos da pesquisa, ressaltando:
  - a) que se trata de tema inédito;
  - b) que tem importância acadêmica;
  - c) que necessita de pesquisa empírica;
  - d) que pode contribuir para a análise organizacional,
  - e) que é suscetível de trazer inovações para a prática gerencial;
  - f) que a escolha do Banco do Brasil se deve ao elenco seguinte:
    - I) nível gerencial homogêneo;
    - II) corpo gerencial qualificado;
    - III) pessoal identificado com a qualidade dos serviços e o respeito pelos clientes.
07. Esclarecer que a pesquisa se restringe aos seus propósitos acadêmicos, não é consultoria e não visa a resolver problemas práticos da instituição
08. Evitar atitudes ou comentários críticos em relação às respostas do entrevistado, procurando manter plena neutralidade.
09. Evitar erros e vieses de ambas as partes e que possam inibir a autenticidade das respostas livres do entrevistado.
10. Anotar os dados do entrevistado na ficha de entrevista.

11. Permitir que o entrevistado leia a ficha de conceitos e discuta os conceitos básicos sobre territorialidade.
12. Apresentar a ficha de perguntas principais para que o entrevistado possa ler e discutir as perguntas antes do início da entrevista gravada.
13. Solicitar autorização para gravar a entrevista.
14. Identificar a fita com o número da entrevista
15. Iniciar a entrevista.
16. Fazer as perguntas principais lendo-as da ficha de perguntas
17. Se for o caso, repetir a pergunta.
18. Em caso de dúvida ou na falta de clareza da resposta do entrevistado, complementar a pergunta principal com perguntas neutras e suplementares
19. Para aprofundar a entrevista, fazer as perguntas secundárias da ficha de perguntas principais e secundárias.
20. Fazer as perguntas sempre na mesma sequência para todos os entrevistados
21. Fazer todas as perguntas a todos os entrevistados.
22. Procurar manter o ritmo e a continuidade da entrevista, evitando que o entrevistado se cale ou se desvie do tema, com o cuidado de não atrapalhar o silêncio produtivo das pausas reflexivas, que ocorrem geralmente logo depois das perguntas
23. Antes de encerrar a entrevista, dar espaço para manifestação espontânea do entrevistado, perguntando: “Você teria mais alguma coisa para dizer ou comentar?”
24. Preencher o formulário “anotações de campo para observação não-participante”, se houver observação não-participante para registrar com relação ao entrevistado
25. Lembrar ao entrevistado que, assim que se encerrarem os procedimentos operacionais e os trâmites regulamentares, o resultado objetivo e impessoal da pesquisa será disponibilizado para consulta pública pelo sistema de bibliotecas da Universidade Federal do Paraná.
26. Encerrar o evento, ressaltando a importância da entrevista para a pesquisa acadêmica e agradecer a cooperação do entrevistado.

**Fonte:** Adaptado de Selltiz *et al* (1974); Kerlinger (1980); Triviños (1987); Richardson *et al* (1989), Gil (1991); Mattar (1994); Günther (1996) e Roesch (1999)

## 2. FICHA DE ENTREVISTA

<b>ENTREVISTA N° :</b>	<b>FITA N° :</b>
------------------------	------------------

<b>Início</b>	<b>h</b>	<b>Fim</b>	<b>h</b>	<b>Duração</b>	<b>h</b>
---------------	----------	------------	----------	----------------	----------

### CONFIDENCIAL

<b>Nome</b>						
<b>Telefone</b>						
<b>Agência</b>				<b>N° funcionários:</b>		

<b>Idade</b>		<b>Sexo</b>		<b>Estado Civil</b>	
<b>Tem filhos?</b>		<b>Quantos?</b>		<b>Natural de?</b>	

### FORMAÇÃO

<b>Nível</b>	<b>Curso</b>
Médio	
Graduação	
Extensão	
Especialização	
Mestrado	
Doutorado	
Outros	

<b>Tempo de</b>		
<b>Banco:</b>	<b>Cargo:</b>	<b>Agência</b>

<b>CARGO: Gerente de</b>			
<b>Agência:</b>	<b>Administração:</b>	<b>Negócios:</b>	<b>Expediente:</b>

<b>Data:</b> / /	<b>Local:</b>
------------------	---------------

<b>Observações:</b>

### 3. FICHA DE CONCEITOS

#### 1. TERRITORIALIDADE

A *territorialidade* é a apropriação exclusiva do espaço (Barcellos, 1995), que regula as relações de proximidade e distância (Sodré, 1988). É percebida nas linguagens, signos e códigos (Raffestin, 1993) embutidos nas fronteiras, demarcadores, objetos pessoais e artefatos simbólicos.

É a projeção inconsciente da identidade sobre o território e traduz os sentimentos de competição. Fornece as raízes de posse e poder vinculados ao sentimento de pertença territorial (Mesquita, 1995)

É o comportamento típico para posse dos territórios e defesa daquilo que os indivíduos chamam de sua terra, seu solo, seu espaço (Hall, 1966)

Tem sentido como instinto de sobrevivência, guiado pela mente emocional. Visa a acumular coisas percebidas como valiosas, por sua vez vistas como território que faz parte do *self*. O *instinto de cobiça e posse* parece estar sempre presente no cotidiano tenso das organizações. Envolve sentimentos de *meu* (Simmons, 1998).

É a colagem indissolúvel do indivíduo com os seus espaços físicos e simbólicos (Pagés *et al*, 1993).

É a luta inconsciente pela sobrevivência (Pierson, 1973)

#### 2. TERRITÓRIO

*Território* é uma *área permanente* da qual um organismo vivo exclui outros por meio de comportamento agressivo (Wilson, 1981)

É ocupada à força e defendida contra intrusos (Wrangham e Peterson, 1998) e funciona como espaço de sobrevivência (Haesbaert, 1997).

O território é o lugar dos prazeres, dos temores, das relações importantes e da história pessoal. Enraiza a identidade e serve como sistema de referências (Pagés *et al*, 1993).

Está próximo das pessoas e as liga ao mundo. Tem significado individual e social e se estende até onde vai a territorialidade (Mesquita, 1995)

Bairros, grupos étnicos, corporações, tribos e grupamentos humanos são organizados em territórios reais ou simbólicos (Maffesoli, 1987).

As definições de território incluem os espaços geográficos e, de forma ampla, as pessoas, relacionamentos, poder, autoridade, informações, recursos, objetos, bens, coisas, posses, propriedade, reputação e trabalho, auto-estima, auto-imagem, identidade psíquica, espaço de experiência de vida, mundo dos significados (James, 1910; Simmons, 1998)

Também são percebidos como território o corpo, a força psíquica, a roupa, casa, mulher, filhos, antepassados, parentes, amigos, terras, iate e a conta bancária (James, 1910)

O corpo inclui o exterior. O território faz parte do *eu* (Weil e Tompakow, 1983).

*Território* ou *espaço* é o plano ideal, onde indivíduos ou fenômenos da mesma natureza conceitual tendem a ser mutuamente excludentes.

O *território* pode ser representado por espaços físicos, abstratos, simbólicos ou psicológicos; recursos materiais e intangíveis; tecnologia, processos, redes e sistemas, normas, idéias, crenças e valores, autoridade, relacionamentos, reconhecimento, prestígio, *status*, prêmios, recompensas, mordomias, grupos, pessoas e resultados; organizações, estratégias, estruturas, hierarquias, objetivos, metas, políticas, informações, decisões, carreiras, cargos, posições, direitos e poderes; projetos, planos, empreendimentos, obras e conquistas.

### 3. ESPAÇO

A realidade é um mundo de espaços, tempo, movimentos e objetos, com os quais o homem interage. Contém o espaço de vida, concepção total que o indivíduo tem dos mundos em que vive. Não é o mundo físico, mas o mundo percebido subjetivamente pelas pessoas (Krech e Crutchfield, 1974).

O *espaço* é o lugar da geografia pessoal e social, que recebe investimentos afetivos, materiais, profissionais e políticos, reafirmando a identidade pessoal (Chanlat, 1992)

A noção de espaço apresenta diversas formas: (1) espaço físico, ou mundo material; (2) espaço social, ou as relações de troca; (3) espaço psicológico, ou sentimentos (Kanaane, 1994).

Os tipos de espaço podem ser: (1) espaço pessoal; (2) espaço privado, (3) espaço social; (4) espaço neutro; (5) espaço público. No espaço se formam as zonas

de relacionamento: íntimo, pessoal, social, público (Hall, 1966; Sommer, 1973, Weil e Tompakow, 1983, Rodrigues, 1996)

#### **4. TERRITORIALIZAÇÃO**

*Territorialização* é o processo de ligação afetiva primária do indivíduo com sua porção de espaço físico, simbólico ou psicológico (Pagés *et al*, 1993)

Provoca a formação de uma identidade entre o indivíduo e o seu território material ou simbólico, representado pelo conjunto de coisas materiais e abstratas que possui

É a vinculação psicológica do indivíduo com as coisas que possui e com o mundo em que vive, quando emerge a identidade psíquica (Jung, 1985).

#### **5. DESTERRITORIALIZAÇÃO**

É o processo que separa o indivíduo das suas origens sociais e culturais. destitui-o da sua história pessoal e o reinsere na história da organização, desenraíza-o da sua terra originária, para enraizá-lo no solo da organização; apaga suas referências primárias e as substitui por referências institucionais da organização, e afasta-o dos valores sociais e culturais, para torná-lo receptivo à ideologia da organização (Pagés *et al*, 1993).

#### **6. COMPORTAMENTO TERRITORIAL**

O comportamento territorial é agressivo e visa à conquista e defesa do território ou espaço de sobrevivência.

O homem é animal territorial. A territorialidade afeta o comportamento dos indivíduos em todos os níveis da ordem social (Soja, 1993).

O homem é o único animal tão agressivo que mata deliberadamente os da própria espécie. Desrespeitar fronteiras provoca respostas agressivas de defesa e contra-ataque. Toda a invasão é percebida como ameaça à sobrevivência (Weil e Tompakow, 1983).

A defesa territorial provém de sentimentos de rivalidade, competição e posse, legitimados por uma ideologia territorial que hostiliza forasteiros para preservação da

pertença territorial exclusiva. O uso político do território se baseia em sentimentos, desejos e impulsos de posse e poder, culturalmente sancionados (Mesquita, 1995).

O comportamento territorial supõe uma violência reativa em defesa da vida, da liberdade, da dignidade e da propriedade (Fromm, 1981).

## 7. COMPETIÇÃO

É a disputa constante dos seres vivos por um lugar ao solo. Nos seres humanos a competição territorial por recursos vitais é condicionada pela cultura. Ordena e distribui o espaço vital, divide o trabalho e produz nichos que facilitam a sobrevivência e especializam as *funções*, melhorando a eficiência competitiva pela vida. É eterna luta inconsciente pela sobrevivência e pela realidade concreta da vida e das coisas, que afeta a ordem econômica, o trabalho e a distribuição dos espaços físicos e simbólicos (Pierson, 1973).

A competição pelo espaço envolve ampla gama de dimensões abstratas como *status*, identidade, prestígio e mesmo estruturas simbólicas, que atualizam relações de poder (Rodrigues, 1996, Bourdieu, 1998)

## 8. OCUPAÇÃO

*Ocupar* consiste em se apoderar de um território, estabelecendo um vínculo de primazia excludente. É tornar *próprio* pela tomada de posse. A apropriação é o ato de tomar para si, algo para uso exclusivo. Permite a apreensão e a posse do espaço. É a dominação física e psicológica de certo um território (Fischer, 1994).

Ocupar é manter a presença física ou tomar a posse física e visível de um território. É reter a percepção mutuamente excludente de propriedade, que psicologicamente só pode ser atribuída a um indivíduo. O primeiro que se apodera cria para os outros uma percepção definitiva de propriedade (Simmons, 1998).

A ocupação e a defesa territorial decorrem da *assimetria no tempo de chegada*, que define a relação entre dois indivíduos e uma porção de terreno (Dawkins, 1979).

É excluir outros que ambicionam o mesmo espaço vital. É visível em todas as formas e atos de identificação, vinculação, apropriação, presença física, posse visível, material, simbólica ou psicológica dos territórios ou espaços vitais em

disputa, praticados contra os demais competidores. É a colocação das marcas do meu

## 9. FUNÇÃO DA TERRITORIALIDADE

É regular a densidade, a proximidade, a distância e as relações de troca entre os seres vivos (Weil e Tompakow, 1983)

É garantir a perpetuação dos genes humanos (Wilson, 1981).

É garantir a sobrevivência do homem (Simmons, 1998).

## 10. SOBREVIVÊNCIA

A *sobrevivência* significa a permanência através dos tempos (Nóbrega, 1998).

*Sobreviver* equivale a permanecer vivo e continuar retendo a posse de informações, recursos, coisas, direitos e poderes que constituem o patrimônio psicológico do indivíduo. Manter intactas a auto-imagem e a auto-estima. Sair ileso de dificuldades, crises e disputas. Evitar perdas traumáticas. Continuar vivo pela vinculação ao território material ou simbólico.

## 11. A ORGANIZAÇÃO

A organização pode ser vista como território de ocupação, habitado por indivíduos que competem entre si pela manutenção do espaço de sobrevivência (Morgan, 1996)

A territorialidade supõe comportamento competitivo excludente, que opõe profissionais em conflitos que provocam desvios imperceptíveis no fluxo das atividades organizacionais (Morgan, 1996).

Uma organização de negócios reúne indivíduos que produzem bens para satisfazer as necessidades de sobrevivência das pessoas. A organização vive em função da sociedade (Campos, 1995).

Uma organização formal é construída sobre significados compartilhados, que definem papéis, relacionamentos de autoridade e institucionalizam um padrão de liderança (Smircich e Morgan, 1997). Também pode ser entendida como o espaço de realização do sujeito (Kanaane, 1994), que fornece identidade e identificação (Aktouf, 1994). Como espaço particular da experiência humana, é um lugar

privilegiado de enraizamento (Chanlat, 1992) As “organizações são mediadoras de significados para as carreiras e conquistas pessoais” (Rodrigues, 1997, p 64).

A organização é um sistema político ou um espaço de relações entre interesses, conflitos e jogos de poder que afetam o fluxo dos processos organizacionais. Como comportamento territorial, a prática da política é quase sempre invisível. Interesses são conjuntos de predisposições que articulam objetivos, valores, desejos, expectativas e inclinações que levam a pessoa a agir em uma e não em outra direção. As organizações funcionam como redes de pessoas independentes com interesses divergentes, unidas em nome da sobrevivência. Os conflitos aparecem sempre que os interesses colidem. O poder é o meio pelo qual os conflitos de interesses são resolvidos. O poder influencia quem consegue o quê, quando e como (Morgan, 1996)

Muitas vezes o trabalhador se vê como parte integrante dos bens materiais da empresa, num processo de reificação alienante (Kanaane, 1994)

No fenômeno da identificação funcionário-organização, esta funciona como referência fundada na filosofia, nos princípios, valores e crenças. Além disso, é vista como lugar que garante a sobrevivência, que fornece renda, pão, estabilidade, segurança e padrão de vida (Gaspar e Melo, 1995). Uma organização superprotetora gera trabalhadores inseguros e sem vida pessoal, onde todos perdem. A organização, pode criar funcionários despreparados para o mercado; o trabalhador, pode não crescer e apenas ocupar um espaço improdutivo. Sempre que os limites territoriais empresa-funcionário se fundem, ele perde a identidade pessoal própria, cria uma dependência afetiva, se anula e se torna peça inerte na estrutura da engrenagem maior. Quanto maior o sentimento de pertencimento, menor será a preocupação profissional dele. A organização perde, quando demite funcionários enraizados, já que perde referenciais de reprodutores da sua cultura (Schirato, 1999)

Quando indivíduo e organização se confundem, as fronteiras desaparecem. Ameaças à organização são percebidas como ameaças reais à sobrevivência do próprio indivíduo. A insegurança diante das mudanças, o receio do fracasso, da perda de espaço e reconhecimento provocam medo e angústia (Gaspar e Melo, 1995)

A percepção do perigo iminente cria uma situação propícia para emergência do instinto de sobrevivência, que ativa a territorialidade que, por sua vez, compele à competição territorial, porque sempre as pessoas procuram ocupar um espaço de segurança, mesmo entre os escombros da mudança (Simmons, 1998).

A organização assume nitidamente três dimensões básicas, em que numa delas desponta a função social, implícita nos compromissos com a sociedade (Campos, 1995); em outra, a organização é mediadora de significados (Rodrigues, 1997), identifica (Aktouf, 1994), realiza (Kanaane, 1994), enraíza (Chanlat, 1992), mas pode acabar engolindo e anulando os indivíduos, tornando a colagem indissolúvel e nociva (Pages *et al*, 1993, Kanaane, 1994; Gaspar e Melo, 1995, Schirato, 1999); e, numa terceira abordagem, a organização pode ser vista como território, onde os indivíduos competem por espaço e se envolvem em permanentes conflitos e jogos de poder (Morgan, 1996, Simmons, 1998)

## **12. PAPEL GERENCIAL**

É o repertório de prescrições comportamentais inerentes às relações de trabalho, que constitui o modo de agir do profissional, esperado pelo grupo, na ocupação de determinada posição (Borges-Andrade, Xavier, Afanasieff, 1992).

É o conjunto de atividades, tarefas, atribuições, encargos, obrigações e responsabilidades inerentes ao cargo ocupado pelo profissional.

#### **4. FICHA DE PERGUNTAS PRINCIPAIS**

- 1. Na sua percepção, o que significa territorialidade?**
- 2. Quais os territórios ou espaços que são disputados pelos profissionais, dentro e fora da agência e, de forma mais ampla, dentro e fora do Banco?**
- 3. A competição afeta os profissionais (gerentes) e de que forma?**
- 4. Que entende você por papel profissional? E por papel gerencial?**
- 5. Você teria mais alguma coisa para dizer, acrescentar ou comentar e que, pela sua experiência e na sua opinião, seja importante para o presente estudo?**

## 5. FICHA DE PERGUNTAS PRINCIPAIS E SECUNDÁRIAS

### 1 Principal: **Na sua percepção, o que significa territorialidade?**

Secundárias: Por quê?

Pode dar exemplos?

Pode explicar melhor?

Que é irritante nas atitudes e no comportamento dos colegas?

O que significa isso para você?

Algo mais?

### 2. Principal: **Quais os territórios ou espaços mais disputados pelos profissionais, dentro e fora da agência e, de forma mais ampla, dentro e fora do banco?**

Secundárias Por quê?

Dos territórios/espaços citados na ficha de conceitos, quais são disputados na agência ou no banco?

Você se sente ligado a algo em especial na agência ou no banco? Pode exemplificar?

Que é importante para você, na agência ou no banco? Pode exemplificar?

Que representa isso para você?

Como você defende os seus territórios?

Que tem feito você para conquistar e ocupar mais espaço?

A sua posse, retenção e controle sobre os seus territórios ou espaços, especialmente recursos, informações, autoridade e relacionamentos pode afetar os seus colegas? Como?

Pode afetar o desempenho da agência ou do banco? Como?

Lembra e pode descrever alguma experiência de competição territorial sua ou de colegas?

Algo mais?

3 Principal. **A competição afeta os profissionais (gerentes) e de que forma?**

Secundárias. Por quê?

Pode dar exemplos?

Pode explicar melhor?

A competição afeta você? De que forma?

As disputas entre profissionais podem afetar a agência ou o banco? Pode falar mais a respeito?

Que significa isso para você?

Algo mais?

4. Principal: **Que entende você por papel profissional? E por papel gerencial?**

Secundárias: Por quê?

Pode dar exemplos?

Pode explicar melhor?

Que significa isso para você?

Algo mais?

5. Principal: **Você teria mais alguma coisa para dizer, acrescentar ou comentar e que, pela sua experiência e na sua opinião, seja importante para o presente estudo?**

## ANEXO 02

### DESCRIÇÃO DO CARGO GERENCIAL

01. NOME DO CARGO: **Gerente de Agência – Nível 1**

02. NÍVEL DE RESPONSABILIDADE FUNCIONAL: 04

03. **PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES:**

- a. responder pelos resultados da agência;
- b. responder pela gestão dos negócios da agência;
- c. cumprir as políticas e diretrizes estabelecidas para a agência;
- d. promover o desenvolvimento de estratégias e políticas específicas de curto, médio e longo prazo;
- e. disseminar as políticas e estratégias da empresa;
- f. assegurar o funcionamento do comitê de administração da agência;
- g. assegurar o planejamento das atividades da agência;
- h. assegurar o atingimento de objetivos e metas da agência;
- i. assegurar o atingimento dos resultados esperados para a agência;
- j. responder pela formalização de contratos, incluindo instrumentos de crédito previamente negociados/pactuados pela agência, de acordo com os poderes constituídos/procuração;
- k. garantir o cumprimento de todas as etapas inerentes às operações de crédito em curso no âmbito de sua dependência/análise, deferimento, liberação de recursos, fiscalização e vistoria,
- l. assegurar que sejam tomadas as providências indispensáveis ao resguardo dos interesses do banco;
- m. assegurar a satisfação conglomerado;
- n. garantir a qualidade dos serviços da agência.

Fonte: Transcrito de BANCO DO BRASIL S.A. **Livro de instruções codificadas**: descrição dos cargos comissionados – gerente de agência – nível 1 Brasília, 1999a.