

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (DCA)
COMISSÃO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (COMGRAD-ADM)**

ESTÁGIO FINAL – ADM 01199 - (CURSO 219)

**NOMADISMO VOLUNTÁRIO ENTRE TÉCNICOS BANCÁRIOS: UM
OLHAR SOBRE PRAZER E SOFRIMENTO PSÍQUICO NO
TRABALHO BANCÁRIO**

POR

**Kátia Iusca Padilha Rebelatto
110548**

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Administração

Orientadora: Profa. Dra. Carmem Ligia Iochins Grisci

Porto Alegre, 22 de junho de 2007.

Kátia Iusca Padilha Rebelatto

**NOMADISMO VOLUNTÁRIO ENTRE TÉCNICOS BANCÁRIOS: UM
OLHAR SOBRE PRAZER E SOFRIMENTO PSÍQUICO NO
TRABALHO BANCÁRIO**

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Administração apresentado para a Disciplina Estágio Final – ADM 01199 - (Curso 219), da Comissão de Graduação em Administração, do Departamento de Ciências Administrativas (DCA), da Escola de Administração (EA), da Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Orientadora: Profa. Dra. Carmem Ligia Iochins Grisci

Porto Alegre

2007.

TRABALHO APRESENTADO EM BANCA E APROVADO POR:

Conceito Final:

Porto Alegre, de de

Professor Orientador: Carmem Ligia lochins Grisci

Disciplina: Estágio Final (ADM 01199)

Área de Concentração: Recursos Humanos

*Para minha avó e para minha mãe,
pelos exemplos de batalha, coragem e dedicação.*

Agradecimentos

À minha família, por tudo.

À minha avó Lucia. Pelas preces, por ter ajudado a me educar e pelo amor incondicional.

Aos meus tios Alex, Elenita, Claude, Kali, Silvia, Fernando e Sirley. Por serem tão presentes desde a minha infância (e mesmo à distância), por serem meus exemplos de determinação e por torcerem por mim.

Às minhas amigas especiais Lu, Thaís, Paula, Mô, e Pri. Por terem tornado minha vida mais fácil, alegre e divertida.

À minha amiga do coração Marcela e toda a sua família, que acabou virando um pouco minha também... Por me mostrar que posso contar com ela sempre, desde os nossos 8 anos...

Ao meu amor, Alexandre, pelo apoio, por me fazer rir sempre que preciso, e por tantos momentos lindos.

À Professora Carmem, pela paciência e pelos sorrisos acolhedores.

A todos os meus familiares e amigos que, cada um a seu modo, contribuíram para mais esta conquista na minha vida.

RESUMO

A presente pesquisa refere-se à mobilidade de técnicos bancários de uma grande instituição bancária pública. Buscou-se verificar os motivos de transferência dos empregados da empresa X lotados em agências, seja para outros setores dentro da própria agência, seja para outros setores da empresa, seja para fora da empresa, a partir da perspectiva da Psicodinâmica do Trabalho. Trata-se de uma pesquisa com 173 empregados e um estudo de caso que contou com onze participantes entrevistados em profundidade, cujo conteúdo das entrevistas foi analisado à luz de autores como Bauman, Sennet e Dejours. Como principais resultados da pesquisa tem-se que a soma da frustração das expectativas em relação à empresa X, em especial a de crescimento profissional, com a falta de organização e condições do trabalho geram como consequência humana o sofrimento psíquico, que por sua vez causa o nomadismo voluntário nas agências. A mobilidade é considerada positiva quando é de interesse pessoal, e quando coloca os pesquisados em ambientes considerados por eles, mais tranquilos, com melhores organização e condições de trabalho, fazendo com que ganhem em qualidade de vida. Na análise da Psicodinâmica pode-se perceber que o relacionamento com os colegas (ou equipe) e com os superiores hierárquicos é o principal elemento que causa prazer por trabalhar na empresa X, atuando como atenuante das causas da mobilidade e proporcionando aos sujeitos amizade, apoio e solidariedade, características raras no ambiente corporativo atualmente.

Palavras-chave: Trabalho Bancário. Psicodinâmica do Trabalho. Mobilidade. Nomadismo Voluntário.

ABSTRACT

The present research refers to the mobility of bank technicians from a huge federal bank company. The purpose was to verify, from the perspective of the Psychodynamic analysis of Work, the reasons for transferences of employees working in agencies, either to other sectors inside the same agency; for other sectors of the company; or for another job, outside of the company. It's a research counting on 173 employees and a study case counted on eleven participants that were interviewed in depth and analyzed by the light of authors such as Bauman, Sennet and Dejours. The sum of the frustrated perspectives on the company X, especially concerning professional growth, to the lack of organization and work conditions generate as a human consequence the psychic suffering, which, in turn, causes the voluntary nomadism on the agencies. Mobility is regarded as positive when it's a result of a personal interest and when it places the researched people into environments considered by them to be calmer, with a better organization and better working conditions, which makes them to gain life quality. On the analysis of the psychodynamic it can be perceived that the relationship with the co-workers (or team) and with the hierarchic superiors are the main element which gives pleasure on working for the company X, which is an attenuant for the causes of mobility and supplies the subjects with friendship, support and solidarity, rare characteristics on the corporate environment of the present day.

Key-words: Banking Work. Work Psychodynamics. Mobility. Voluntary Nomadism.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1a: Caracterização dos sujeitos da pesquisa: distribuição por sexo	39
Figura 1b: Caracterização dos sujeitos da pesquisa: distribuição por idade	39
Figura 2a: Mobilidade para fora da empresa X	40
Figura 2b: Mobilidade dentro da empresa X	41
Figura 3: Expectativas em relação à empresa	46
Figura 4: Atividades e Responsabilidades	48
Figura 5: Organização do Trabalho	50
Figura 6: Condições de Trabalho	52
Figura 7: Relacionamento com os colegas	54
Figura 8: Relacionamento com os Superiores Hierárquicos	55
Figura 9: Relacionamento com os Clientes	57

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Estrutura básica da entrevista em profundidade	37
Quadro 2: Estrutura da Pesquisa	38

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Tempo de empresa	41
Tabela 2: Sexo dos entrevistados	42
Tabela 3: Idade dos entrevistados	42

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	PROBLEMA E JUSTIFICATIVA	15
2.1	OBJETIVO GERAL	16
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
3	ORGANIZAÇÃO	17
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	17
4	REVISÃO DA LITERATURA	19
4.1	NOMADISMO NO NOVO CAPITALISMO	19
4.2	RESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA BANCÁRIA	21
4.3	TRABALHO, PRAZER E SOFRIMENTO PSÍQUICO	25
5	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	33
5.1	MÉTODO	33
5.2	SUJEITOS DA PESQUISA	34
5.3	COLETA DE DADOS	34
5.3.1	Procedimento de coleta de dados	36
5.3.2	Análise dos dados	37
6	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	39
6.1	CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS E DE SUA MOBILIDADE	39
6.1.1	Sujeitos entrevistados	41
6.2	ANÁLISE DOS RESULTADOS	42
6.2.1	Expectativas em relação à empresa e motivos que levam à mobilidade	44
6.2.2	As expectativas ao entrar na empresa X a realidade da empresa	44

6.2.3 Ambiente de trabalho (atividades e responsabilidades, organização do trabalho, condições do trabalho e relacionamento com os diferentes públicos)	47
6.3 MOBILIDADE E PSICODINÂMICA DO TRABALHO	58
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	64
REFERÊNCIAS	67
APÊNDICE A - ROTEIRO DAS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE	71
ANEXO A – CURRÍCULO	72
ANEXO B – HISTÓRICO ESCOLAR	73

1 INTRODUÇÃO

O romano Sêneca (4 a.C.- 65 d.C), um dos grandes filósofos da Antiguidade, escreveu que para alcançar a felicidade “é preciso livrar-se da agitação desregrada, à qual se entrega a maioria dos homens”. Suas palavras são perfeitamente adequadas nos tempos atuais, em que os sujeitos são tomados por uma agitação permanente e em que “Ser moderno passou a significar, ser incapaz de parar e ainda menos capaz de ficar parado”, como sugere Bauman (2001, p. 37), em seu livro *Modernidade Líquida*. Outro sábio, o grego Demócrito (460 a.C – 370 a.C.), escreveu *Sobre o Prazer*, texto que traz, logo no começo, a seguinte recomendação: “Ocupe-se de pouco para ser feliz”. Somos uma geração de infelizes? Ainda segundo Bauman (2001, p. 37) “Movemo-nos e continuaremos a nos mover não tanto pelo “adiamento da satisfação”, conforme sugeriu Max Weber, mas por causa da impossibilidade de atingir a satisfação: o horizonte da satisfação, a linha de chegada do esforço e o momento da auto-congratulação tranqüila movem-se rápido demais.”

As transformações e mudanças do mundo do trabalho, em especial nos setores mais avançados da economia, tais como alta tecnologia, finanças globais e novas empresas de prestação de serviços com três mil ou mais empregados exercem uma influência cultural muito grande, indicando a nova formulação das capacidades e capacitações pessoais, de acordo com Sennet (2006). Para Guattari e Rolnik (1996), e Deleuze (1998 citado por GRISCI, 2006) as transformações do trabalho acabam por redefinir também os estilos de vida ou modos de subjetivação.

Condições extremas de trabalho estão entre os fatores de estresse do mundo contemporâneo. Na medida em que as empresas buscam maior produtividade e os indivíduos maiores ganhos, instala-se uma cultura de resultados. Há algumas décadas, a resposta para a maior demanda de trabalho era a contratação de novos profissionais, a época chamada por Bauman (2001) de modernidade pesada, uma modernidade obcecada pelo volume, uma modernidade do tipo “quanto maior, melhor”, “tamanho é poder, volume é sucesso”. A aventura e a felicidade, a riqueza e

o poder eram conceitos geográficos ou “propriedades territoriais” - atados a seus lugares, inamovíveis e intransferíveis (BAUMAN, 2001). Hoje, tal solução é a última a ser considerada. A resposta mais usual tornou-se estender as jornadas e acelerar o trabalho. O resultado dessa condição, por períodos prolongados, podem ser o crescimento das patologias do trabalho e o que chamo neste estudo, a partir de Bauman (2001), e a exemplo de Grisci et al. (2006), de nomadismo. Os autores trataram da questão do “nomadismo involuntário”. Para essa pesquisa, em especial, tratar-se-á do “nomadismo voluntário”, aquele que expressa, em princípio, o desejo do sujeito relativo a uma forma de ascensão ou mesmo de permanência na classe social à qual os sujeitos pertencem.

A globalização do capital aparece como uma das principais vilãs responsáveis pelo aumento da tensão no mundo corporativo. Com a competição disparando de todos os lados, as empresas correm atrás de aumento de produtividade para brigar em condições de igualdade com a concorrência mais e mais voraz. Somou-se a isso as novas tecnologias, como o celular, o e-mail e o laptop que permitiram maior controle das pessoas dentro e fora do seu ambiente de trabalho.

Dentro do contexto exposto, este estudo propõe-se ampliar o conhecimento acerca das conseqüências humanas advindas dos modos de trabalhar e de gestão na empresa X, uma instituição bancária pública, através de um mapeamento da mobilidade de empregados, considerados com “pouco tempo de empresa”, a fim de construir subsídios para a alocação dos futuros concursados, haja vista seu tempo de permanência na empresa e no setor em que ingressa ser cada vez mais reduzido, e do desafio que a referida empresa colocou-se há dois anos: ser uma das melhores empresas para se trabalhar até 2015. Desafio este que foi, inclusive, incluído em seu Planejamento Estratégico, conforme indicam as fontes documentais cedidas pela empresa.

Para o tema proposto, se mostraram importantes, em especial, os autores Richard Sennet e Zygmunt Bauman, em suas análises da contemporaneidade, retratando os novos personagens nômades e fluidos, com lógicas de curto prazo e desapego, em uma sociedade de consumo e inexistência do Estado Social. Como

norteador do estudo da psicodinâmica do trabalho o autor utilizado foi Christophe Dejours. No que se refere à realidade do trabalho bancário, Carmem Grisci, cujas publicações se mostraram fonte aprofundada de conhecimento sobre a realidade do trabalho bancário no Brasil, especialmente após, e inclusive, a reestruturação bancária, ao analisar, entre outros estudos, a mobilidade dos sujeitos com mais tempo de serviço na empresa, e posicioná-la, para esses sujeitos, como involuntária. De seus estudos, surge a relevância de focar-se aqueles sujeitos com menos tempo de empresa, que, ao contrário dos anteriores, buscam por si a mobilidade.

Buscando responder a questão de pesquisa proposta, e entendendo-se mobilidade como as transferências de cargo, de lugar ou de empresa que sofrem os sujeitos, mapeou-se o concurso (método de ingresso na empresa) do ano de 2000 da empresa X, no Pólo de Porto Alegre, e analisou-se a mobilidade, através de documentos disponibilizados pela empresa e de entrevistas semi-estruturadas realizadas com os sujeitos que permaneceram na sua lotação inicial, bem como com os que saíram da empresa ou de seu lugar de origem.

Com essa pesquisa buscou-se ampliar o conhecimento acerca das conseqüências humanas advindas da mobilidade e dos modos de trabalhar e de gestão nas agências, a partir da psicodinâmica do trabalho.

2 PROBLEMA E JUSTIFICATIVA

Diante do exposto anteriormente, apresenta-se a seguinte questão de pesquisa:

Como se caracteriza a mobilidade dos sujeitos lotados em agências, que ingressaram na empresa X no último concurso para técnico bancário, sob a perspectiva do prazer e sofrimento psíquico no trabalho?

A temática da psicodinâmica do trabalho não pode ser considerada uma novidade no meio acadêmico brasileiro. Falar em prazer e sofrimento no trabalho pode ter se tornado “caso comum”, e, segundo Sato e Bernardo (2005), sob a designação Saúde Mental e Trabalho, temos, desde o início da década de 1980, no Brasil, diversos estudos, pesquisas e atividades de intervenção a partir dos serviços públicos de saúde e das entidades sindicais, conformando o que se poderia denominar de uma sub-área do campo da Saúde do Trabalhador.

Segundo Dejours (1994), o trabalho pode contribuir para o desenvolvimento psíquico, fortalecendo a saúde mental dos trabalhadores, ou, ao contrário, favorecendo a formação de distúrbios que se expressam coletivamente e/ou individualmente através de transtornos psicossomáticos e psiquiátricos.

Os distúrbios e os transtornos mentais comuns - TMC, caracterizados por sintomas como fadiga, insônia, irritabilidade, esquecimento, dificuldade de concentração e queixas somáticas, são freqüentemente encontrados na comunidade. Esses transtornos representam um alto custo social e econômico, pois, incapacitantes, constituem causa importante de dias perdidos de trabalho, além de elevar o custo da empresa com os serviços de saúde. A epidemiologia psiquiátrica tem verificado a associação dos TMC com a ocupação entre outras variáveis. O campo psicossocial torna-se relevante nessa relação, já que um dos objetivos mais recentes da saúde mental não se restringe à cura das doenças ou à sua prevenção, mas envidar esforços para a implementação de recursos que tenham como

resultado melhores condições de saúde para a população. Desta forma busca-se explorar a condição de funcionários sem imunidade que, embora suportem as pressões, conseguem, de alguma forma, escapar de um transtorno psicótico severo, mas que se mantém por assim dizer, no campo da normalidade.

Diante do contexto que promove novos modos de trabalhar, e das incertezas que tomam os trabalhadores em relação a suas possibilidades/impossibilidades de inserção e permanência nos locais de trabalho que se caracterizam pela instabilidade até mesmo na estabilidade do emprego (GRISCI et al., 2006), associado ao sofrimento psíquico decorrente, conforme mostram os estudos de Dejours (2004), propõe-se os seguintes objetivos geral e específicos:

2.1 OBJETIVO GERAL

- Ampliar o conhecimento acerca das conseqüências humanas advindas dos modos de trabalhar e de gestão, a partir da mobilidade de técnicos bancários.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar e caracterizar quem são os sujeitos em situação de mobilidade nas agências do pólo Porto Alegre, da empresa X.
- Verificar quais os motivos que levam à mobilidade nas agências da empresa X, e quais as expectativas nutridas pelos sujeitos em relação a ela.
- Verificar e analisar como prazer e sofrimento psíquico no trabalho expressam-se em relação à mobilidade dos sujeitos.

3 ORGANIZAÇÃO

3.1 CARACATERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A empresa em que se realizou a pesquisa é, hoje, o principal agente das políticas públicas do governo federal. Por isso sua matriz está localizada em Brasília, a capital do país e sede do Governo.

Atua no mercado financeiro, caracterizado hoje por um ambiente muito competitivo. A empresa é o maior banco público da América Latina, tem mais de cem anos e seu ativo bancário é o segundo maior entre as instituições financeiras atuantes no país. Seu lucro vem aumentando anualmente e a instituição está em fase de significativo crescimento.

A rede de atendimento da empresa é composta por 2.019 agências, 452 posto de atendimento bancário, 997 postos de atendimento eletrônico, 6.445 correspondentes não lotéricos, 9.000 casas lotéricas. Atinge todos os 5.561 municípios brasileiros, ou através de agências ou dos chamados “correspondentes bancários”, um canal de atendimento que consiste na utilização de terminais instalados em unidades comerciais de varejo como pontos de atendimento bancários. Além disso, a empresa está iniciando sua expansão internacional, estabelecendo escritórios nos Estados Unidos, Japão e Portugal. Neste último país já é possível fazer remessas de valores para o Brasil através da instituição. (Fonte documental cedida pela empresa)

A empresa X conta, hoje, com aproximadamente 65 mil empregados. A forma de ingresso na empresa é o concurso público, e não há recrutamento e seleção em termos de análise das competências. O concursado é considerado apto após a prova e os exames médicos, que incluem um exame psiquiátrico.

No que diz respeito ao desenvolvimento de pessoas, no entanto, a empresa tem investido fortemente e vem proporcionando treinamentos presenciais e à distância, e conta com uma das primeiras universidades corporativas do país. A universidade corporativa da empresa tem ambiente virtual e dois campus físicos, um localizado na cidade de Brasília e outro na de São Paulo.

Conforme poderemos ver, a empresa passou por uma reestruturação produtiva há pouco tempo, e os empregados que permaneceram na empresa após a reestruturação verificam as mudanças ocorridas na tentativa de profissionalizar a empresa para torná-la competitiva e atraente aos olhos de possíveis investidores.

Nessa tentativa de aproximar-se de banco comercial e distanciar-se de instituição pública a empresa passou a adotar uma série de conceitos e teorias administrativas atualmente em voga, como: Segmentação de Clientes, Segmentação de Mercado, Administração de Recursos Humanos por Competências, Pesquisas de Clima Organizacional, Responsabilidade Social Empresarial, entre outras.

4 REVISÃO DA LITERATURA

4.1 NOMADISMO NO NOVO CAPITALISMO

Na modernidade sólida se identificava o amálgama entre capital e trabalho e uma estabilidade relativa (GRISCI et al., 2006). Sennet (2006) refere-se à modernidade sólida como capitalismo social, um capitalismo primitivo em que as corporações aprenderam a arte da estabilidade, assegurando a longevidade dos negócios e aumentando o número de empregados através da nova maneira como os negócios passaram a ser internamente organizados: pela aplicação ao capitalismo de modelos militares de organização.

É a Max Weber, citado por Sennet (2006), que devemos a análise da militarização da sociedade civil no fim do século XIX – corporações funcionando cada vez mais como exércitos, nos quais todos tinham seu lugar e cada lugar, uma função definida. Ainda segundo o autor, na Alemanha de Otto Von Bismarck, este modelo militar começou a ser aplicado às empresas e instituições da sociedade civil, sobretudo, em nome da paz e da prevenção da revolução. Por mais pobre que seja, o trabalhador que sabe que ocupa uma posição bem estabelecida estará menos propenso a se revoltar que aquele que não tem uma noção clara de sua posição na sociedade. (SENNET, 2006)

O tempo na modernidade sólida, é um tempo de longo prazo, cumulativo e, sobretudo previsível. Um tempo racionalizado que afetava profundamente a vida subjetiva, permitindo que os indivíduos encarassem suas vidas como narrativas – não tanto daquilo que necessariamente acontecerá quanto da maneira como as coisas deveriam acontecer, a ordem da experiência.

Nas estruturas burocráticas é permitido interpretar o poder, conferir-lhe sentido no campo de ação; podem, assim, dar aos indivíduos a sensação de estarem agindo por conta própria.

Na modernidade líquida, ou novo capitalismo para Sennet, se identifica o anúncio do advento do capitalismo leve e flutuante, com um conseqüente desengajamento e enfraquecimento dos laços que prendem o capital e o trabalho, sob a chancela de uma mentalidade de curto prazo (GRISCI et al., 2006).

O tempo, nesse novo capitalismo, é fragmentado, e os sujeitos perdem totalmente o controle não apenas sobre o tempo e o trabalho, como também sobre sua vida. Essa perda de controle é decorrente da idéia de que o longo prazo foi substituído pelo curto prazo.

Para Sennet (2006), quando as instituições já não proporcionam um contexto de longo prazo, o indivíduo pode ser obrigado a improvisar a narrativa de sua própria vida, e mesmo a se virar sem um sentimento constante de si mesmo. Este homem ou mulher ideal para ser capaz de prosperar em condições sociais instáveis e fragmentárias acaba tendo de cuidar de relações de curto prazo, e de si mesmo, e ao mesmo tempo estar sempre migrando de uma tarefa para outra, de um setor para outro, de um emprego para outro, de um lugar para outro. Ele ainda precisa desenvolver novas capacitações, como descobrir capacidades potenciais, à medida que vão mudando as exigências da realidade. E, como se não bastasse, ele ainda precisa ser capaz de abrir mão, permitir que o passado fique pra trás, ter uma personalidade disposta a descartar-se das experiências já vivenciadas.

Uma individualidade voltada para o curto prazo, preocupada com as habilidades potenciais e disposta a abrir mão das experiências passadas só pode ser encontrada em seres humanos nada comuns. A maioria das pessoas não é assim, precisando de uma narrativa contínua em suas vidas, orgulhando-se de sua capacitação em algo específico e valorizando as experiências por que passou. Desse modo, o ideal cultural necessário nas novas instituições faz mal a muitos dos que nela vivem. (SENNET, 2006)

O nomadismo é descrito por Araujo et al. (2004) como a freqüência dos deslocamentos aos quais são submetidos os trabalhadores. O nomadismo constitui um fator de risco dos mais importantes, porque a ele estão associados alguns

fenômenos que influenciam na capacidade de proteção do trabalhador contra os perigos ligados ao trabalho, ou seja: fadiga, dificuldade de construção de coletivo e a fragilização psicológica. Os aspectos relacionados à fadiga são: a frequência dos deslocamentos, as distâncias percorridas, o tempo gasto no transporte, a intensificação do trabalho, provação da família, más condições de alojamento, baixos salários, etc. Para Grisci et al. (2006), o nomadismo involuntário se faz acompanhar de instabilidade na estabilidade do emprego, fragilidade dos laços de confiança e sofrimento psíquico, entre outros.

A flexibilidade exigida no novo capitalismo se sustenta, conforme Sennet (2003), sobre três pilares: a reinvenção descontínua de instituições, a especialização flexível da produção e a concentração sem centralização. A reinvenção pode ser visualizada nas constantes reengenharias e reestruturações tão em voga atualmente. Consiste numa mudança irreversível, num rompimento com o passado e com o futuro, que torna tudo referente ao aqui e ao agora. As instituições que passam por essas mudanças obtêm, não raro, conseqüências trágicas, com a falência ou processos de demissão de massa, mas aderem a elas na tentativa de provar ao mercado que podem mudar, de se tornarem atrativas ao mercado. A especialização flexível tenta colocar mais rapidamente mais produtos no mercado, decorrente da volatilidade da demanda do consumidor. E por fim, a concentração sem centralização diz respeito ao uso de um discurso de distribuição do poder para os níveis mais baixos da hierarquia, mas que de fato o retém. O que existe então são novas técnicas e tecnologias que propiciam um amplo controle sobre os indivíduos impelidos a essa nova forma de poder na organização desburocratizada, que leva, entre outras conseqüências, ao nomadismo.

4.2 RESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA BANCÁRIA

Não é possível fazer um estudo sobre a realidade bancária hoje, sem falar-se em Reestruturação Produtiva tendo em vista que foi definidora das formas de

organização e dos modos de gestão dos bancos na atualidade. Conforme Grisci et al. (2006), “a reestruturação produtiva concretiza as teorias e práticas de gestão do novo capitalismo, evidenciando-se como um espaço privilegiado da apropriação do trabalho imaterial que define modos de existência dos trabalhadores.”

Tradicionalmente, os bancos trabalhavam em termos de especialização de atividades, organizando-se internamente em atividades de produção e atividades comerciais. Havia uma definição limitada e estável de produtos e os mercados eram, dessa forma, segmentados. Assim, os bancos trabalhavam de forma a complementar-se (bancos comerciais, de depósitos, de investimentos, caixas econômicas). (LARANGEIRA, 1997)

Para Larangeira (1997), a qualificação dos trabalhadores era adquirida, principalmente, por experiência, e o mercado interno de trabalho estruturava-se de forma fechada, orientando-se por um modelo rigidamente hierárquico, com mobilidade reduzida e utilizando como critério de promoção o tempo de serviço.

A partir de da derrocada dos acordos de Bretton Woods, no início da década de 70, um enorme superávit de capital para investimentos foi liberada em escala global e uma grande quantidade de riqueza antes confinadas a empresas locais ou nacionais, bem como a bancos nacionais podia agora se movimentar com muito maior facilidade por todo o planeta. Para tanto os bancos haviam de se transformar e se adaptar. Além disso, na esfera do poder passou a existir um sofisticado tipo de poder acionário que queriam resultados a curto e não a longo prazo. (SENNET, 2006)

Mas o efeito cumulativo de tão grande liberação de capitais e da pressão por resultados de curto prazo transformou a estrutura das instituições mais atrativas para os investidores recém-investidos de poder. Enormes pressões foram exercidas sobre as empresas, para que se fizessem belas aos olhos do primeiro voyeur que passasse; a beleza institucional consistia em demonstrar sinais de mudança e flexibilidade internas, dando pinta de empresa dinâmica, ainda que tivesse funcionado perfeitamente bem na época da estabilidade. (SENNET, 2006, p. 43)

Vê-se então iniciar mundialmente reestruturações produtivas intensificadas pela informatização e automação dos processos como mais um esforço para se adequar à esse novo cenário econômico mundial e buscando, conforme Grisci et al. (2006), tornar-se indiferentes às restrições de tempo, espaço e moeda.

O setor bancário no Brasil, especialmente nas últimas duas décadas, passou por grandes transformações em decorrência não só do processo de informatização, mas também de mudanças estruturais no setor, resultando em mudanças significativas nas condições de trabalho no setor. (LARANGEIRA, 1997)

Desde a reforma bancária de 1964, o volume dos serviços prestados pelos bancos cresceu intensamente, em função do crescimento econômico e da diversificação dos serviços prestados. Os bancos passaram a receber tributos e contribuições da previdência social, a fazer operações de cobrança, venda de seguros, administração de diferentes tipos de investimento e a oferecer linhas de crédito, entre outros serviços. No caso do banco estudado, a sua condição de operador das políticas públicas do governo aumenta ainda mais o volume dos serviços prestados, com a chamada transferência de benefícios sociais do Estado.

A partir dos anos 80, observou-se no Brasil um rápido e extenso processo de informatização das agências bancárias, tendo em vista acelerar e aumentar o volume do tratamento de informação. A atividade bancária no Brasil tem se caracterizado pela alta lucratividade, o que foi favorecido pelo longo período em que vigoraram os altos índices de inflação. (LARANGEIRA, 1997)

Em 1986, com o Plano Cruzado, o governo inicia a implantação de políticas econômico-financeiras para estabilizar a economia, conter a inflação e os lucros financeiros. Começou então uma intensa reestruturação operacional nos bancos que compreendeu a redução dos custos operacionais, com racionalização e otimização do uso da informática, fechamento de agências, exclusão das contas pequenas (não-rentáveis), demissões progressivas de funcionários e terceirização de serviços.

No final da década de 80 e início dos 90 o Estado brasileiro favoreceu a abertura de mercado, atraindo bancos estrangeiros, impulsionando forte competição nesse segmento. Para Lorangeira (1997), hoje a preocupação em enfrentar a competição, buscando garantir margens de lucratividade, orienta-se no sentido da racionalização e da reestruturação das atividades.

Na empresa X, a reestruturação produtiva ocorreu mais tardiamente, no princípio da década de 90, com inúmeros programas, tais como A empresa X em primeiro lugar, o Programa de racionalização e competitividade (PRC) e o Modelo de Segmentação de Clientes, entre outros. (GRISCI et al., 2006)

A reorientação das atividades do banco manifestou-se desde a redefinição do *lay-out* das agências, incluindo então uma área de auto-atendimento com a utilização de máquinas eletrônicas, sem a presença (ou com a mínima presença) de funcionários. (LORANGEIRA, 1997)

A incorporação acirrada das novas tecnologias desencadeou demissões em massa, o que nos bancos públicos se deu por meio dos Programas de Apoio à Demissão Voluntária (PADV) (GRISCI; BESSI, 2004). Àqueles que permaneceram trabalhando, outros modos de existência individuais e coletivos foram solicitados. (GRISCI; BESSI, 2004)

Para cumprir suas novas funções, esse novo bancário deveria ser mais qualificado, com amplo conhecimento do mercado financeiro, domínio de tecnologia para realização de simulações financeiras, habilidade de relacionamento com clientes e com a equipe de vendas e precisaria saber lidar com tarefas não prescritas, diferentemente das exigências anteriores nas quais deveria seguir fielmente o manual. (LORANGEIRA, 1997; MERLO, 1999)

Se, por um lado, houve aumento da qualificação do profissional bancário nessa fase, por outro houve aumento da carga de trabalho e das pressões. A realização dos treinamentos passou a ser feita fora do horário de trabalho e em finais de semana e grande parte dos processos de requalificação, que anteriormente

eram oferecidas pela empresa, passaram a ser de responsabilidade do trabalhador e tornaram-se pré-requisitos para promoções, novas contratações e até para a sua manutenção no emprego.

Mudanças significativas no status da profissão de bancário também puderam ser observadas. Do bancário possuidor de um *métier* nos anos 60 (SEGNINI, 1998 citado por MERLO, 2002), que conhecia toda a amplitude do trabalho, passou-se ao trabalho fragmentado, rotineiro e com altas taxas de rotatividade dos anos 70-80 e início dos anos 90, em geral exercido por jovens sem expectativas de permanecer na atividade, o que contribuiu para a degradação do status da profissão. (MERLO, 1999)

4.3 TRABALHO, PRAZER E SOFRIMENTO PSÍQUICO

O trabalho é um fenômeno central para entender o desenvolvimento da humanidade, seja como fator de organização social, seja como medida de valor ou como fator constituinte do sujeito moderno. Segundo Araujo et al. (2004), pode-se compreender o trabalho enquanto “meio de sobrevivência e uso das potencialidades e capacidades criadoras do homem. Entretanto, o trabalho assume conotações múltiplas e diferenciadas no decorrer da história das sociedades humanas” (ARAUJO et al., 2004, p.19).

Antunes (2000) refere que o ato de produção e reprodução da vida humana realiza-se pelo trabalho. Cattani (1991) refere que homem e trabalho se pertencem mutuamente, uma vez que é através do trabalho que se forma a identidade dos trabalhadores, que estes se sentem úteis na medida que utilizam sua capacidade produtiva para a transformação social.

Codo (2004) traz o conceito de trabalho como uma atividade muito significativa na vida humana e que contribui para a estruturação psíquica. Segundo o

autor, o trabalho não pode ser entendido como o único fator que influencia o humano, entretanto a estrutura psíquica também não pode ser percebida sem se levar em conta o trabalho. Desta forma, quando se fala em saúde e sofrimento está se falando também da relação que o sujeito estabelece com a sua atividade profissional. Codo, Ramos, Vasquez-Menezes (2000) se refere ao trabalho como força, tempo e habilidade que se vende para obter condições de morar, vestir e comer. Nesse sentido, estabelece uma hierarquia social de valores, no qual algumas profissões remetem a uma maior importância em relação às outras. Assim o trabalho nos remete para possibilidades diferentes de consumo, felicidade, adoecimento e morte.

A literatura aponta para novas formas relativas ao contexto do capitalismo e à organização do trabalho, o que reconfigura os modos de ser e de agir dos sujeitos. Fala-se e vive-se, hoje, um trabalho que procura ocupar todos os espaços e tempos da vida, um trabalho que solicita aos sujeitos uma “adoração” permanente como refere Enriquez (2001 citado por BESSI, 2003).

Dentro das novas formas de conceber e estruturar o trabalho, como o aumento da informatização e da intelectualização, passam a se aliar dentro do processo de trabalho ou de serviço, o trabalho material e o imaterial. Por trabalho imaterial entende-se

o conjunto de atividades corporais, intelectuais, criativas, afetivas e comunicativas inerentes ao trabalhador, atualmente valorizadas e demandadas como uma imposição normatizadora de que o trabalhador se torne sujeito ativo do trabalho como condição indispensável à produção. (GRISCI, 2006, p. 327).

O trabalho imaterial é tido como aquele tipo de trabalho que se extingue no exato momento de sua produção, que é agregado pelas características pessoais e intrínsecas do próprio trabalhador. Trata-se de capacidades de mobilização, cooperação e criação que não podem ser comandadas e dificilmente são passíveis de controle externo ao trabalhador. Exemplifica isso, “o operário que atualiza os fluxos comunicacionais proporcionados pela infra-estrutura técnica, mediante

intervenções subjetivas [...]” (COCCO, 2000, p. 106), visando à prevenção ou eliminação de falhas ou defeitos no processo de geração de trabalho ou serviço.

Lazzarato e Negri (2001) expõe que houve uma mudança da lógica anteriormente vigente na produção taylorista-fordista, que se baseava no ciclo: produção/mercado/cliente, e que, a partir da produção flexível, passa a se dar no sentido cliente/mercado/produção. Santos (2002, p. 48) corrobora essa idéia ao dizer que “as empresas hegemônicas produzem o consumidor antes mesmo de produzir os produtos. Um dado essencial do entendimento do consumo é que a produção do consumidor, hoje, precede à produção dos bens e dos serviços”. Nessa nova lógica, as características do trabalho imaterial são demandadas em larga escala, exigindo a mobilização subjetiva dos sujeitos do trabalho.

Para Hardt e Negri (2001), essa mudança de lógica se dá no sentido de uma melhor comunicação entre a produção e o consumo de mercadorias, ou seja, inicia-se uma passagem de informação entre a fábrica e o mercado que não era possibilitada pelo modelo taylorista-fordista, uma vez que “o modelo fordiano construiu uma relação relativamente “calada” entre a produção e o consumo” (HARDT; NEGRI, 2001, p. 310).

Por trabalho imaterial, Lazzarato e Negri (2001) entendem aquele que, além de produzir objetos concretos, produz informação, conhecimento, serviços e valores. E que se define como imaterial porque incide sobre algo imaterial, que é a subjetividade humana.

Perpassado pelo que se pode denominar tempos mutantes (GRISCI, 2000), em contraste com os tempos modernos forjados pela modernidade, o trabalho da modernidade líquida (BAUMAN, 2001) produz um outro sujeito. Um sujeito que se faz anunciar como nômade, uma vez que a mobilidade, assim como a mobilização afetiva lhe é demanda como exigência.

No atual contexto sócioeconômico, a lógica de qualquer empresa é dada pelo lucro. As transformações possíveis são aquelas que aumentem ou pelo menos

afetem a escala de lucro para maior. Da mesma maneira, o trabalhador se submete a atividades sacrificantes para alcançar a satisfação do consumo (CODO; RAMOS; VASQUEZ-MENEZES, 2000).

Entende-se por subjetividade algo construído a partir do social e como construtor do social. Conforme Pelbart (2000), a subjetividade “não é algo abstrato, trata-se da vida, mais precisamente, das formas de vida, das maneiras de sentir, de amar, de perceber, de imaginar, de sonhar, de fazer, mas também de habitar, de vestir-se, de embelezar-se, de fruir, etc.”

A Psicodinâmica do Trabalho é uma abordagem que propõe uma compreensão da relação subjetiva que os trabalhadores têm com seu trabalho, com atenção especial às formas de mobilização da inteligência e da personalidade no trabalho. O campo de pesquisa dessa disciplina busca compreender como as pessoas, sujeitas às mais diversas pressões no trabalho, conseguem evitar a doença e a loucura. Trata-se, portanto, de desenvolver uma investigação pautada na normalidade e não na doença mental. A normalidade aqui não é concebida como simples ausência de doença e de sofrimento, mas como resultado precário de estratégias defensivas elaboradas para resistir àquilo que, no trabalho, é desestabilizante e mesmo nocivo para o funcionamento psíquico e a saúde mental (DEJOURS, 1992).

Assim, o que é chamado de normalidade enigmática só se mantém através do recurso às estratégias defensivas, que são singularizadas em função do passado, da história e da estrutura da personalidade de cada pessoa. Para Dejours (1992, p. 157), o trabalho oferece ao sujeito uma ocasião de realizar seu questionamento interior e traçar sua história, pois “a ressonância simbólica aparece como a condição necessária para a articulação bem sucedida da dicotomia singular com a sincronia coletiva”.

Frente ao contexto apresentado, Dejours (1994) faz algumas considerações a respeito das produções de saúde e doença advindos da relação do trabalhador com sua atividade. Segundo Dejours (1994), pode-se separar a carga de trabalho em

dois setores: a carga física e a psíquica. A física é aquela relacionada ao esforço físico e a carga psíquica é aquela relacionada ao prazer, a satisfação e a frustração gerados pela atividade.

Diz o autor:

A carga psíquica do trabalho é a carga, isto é, o eco, ao nível do trabalhador da pressão que constitui a organização do trabalho. Quando não há mais arranjo possível da organização do trabalho pelo trabalhador, a relação conflitual do aparelho psíquico à tarefa é bloqueada. Abre-se então o domínio do sofrimento. (DEJOURS, 1994, p. 28).

Tratando-se de carga psíquica, não é possível quantificar uma vivência, que é em primeiro lugar e antes de tudo qualitativa e por definição, subjetiva. Nem por isso ela pode ser relegada a uma simples classificação de fantasmas ou quantidades negligenciáveis, afinal a subjetividade da relação HOMEM-trabalho tem muitos efeitos concretos e reais, mesmo se eles são descontínuos: encontramos a marca no absenteísmo, nas greves ou naquilo que alguns nomeiam “presenteísmo”, isto é, um engajamento excessivo a uma tarefa por certos trabalhadores, do qual ninguém seria capaz de atenuar o ardor desencadeado. (DEJOURS, 1994)

O sujeito está submetido a excitações internas e externas, sendo que a energia proveniente desta excitação deve ser descarregada. Para que isso seja possível, dispõe de três vias de descarga: via psíquica, via motora e via visceral.

Segundo Freud, citado por Dejours, “A descarga através da via psíquica se dá através da produção de fantasmas agressivos que são representações mentais que podem, às vezes, ser suficientes para descarregar o essencial da tensão interior” (FREUD, 1968 apud DEJOURS, 1994, p. 23).

Dejours (1994) diz que outra via de descarga é a motora que se dá através da musculatura como, por exemplo, uma crise de raiva motora, atuação agressiva, violência, etc. Quando a via psíquica e a via motora estão fora de ação, a energia pulsional não pode ser descarregada senão pela via do sistema nervoso autônomo e

pelo desordenamento das funções somáticas. É a via “visceral”, a que estará atuando no processo de somatização.

Conforme este mesmo autor, a energia pulsional que não acha descarga durante o trabalho se acumula no aparelho psíquico, ocasionando um sentimento de desprazer e tensão. Essa energia acumulada não pode permanecer no corpo por muito tempo e quando acabam as capacidades de contenção, a energia recua para o corpo e desencadeia perturbações tais como angústia ou agressividade, podendo chegar ao desenvolvimento de uma patologia.

De acordo com esta explicação, pode-se perceber que o prazer do trabalhador resulta da descarga de energia psíquica que a tarefa possibilita, o que corresponde a uma diminuição da carga psíquica do trabalho. Quanto mais a atividade autoriza uma canalização apropriada da energia psíquica, menor é a carga psíquica do trabalho. Nesse sentido, o trabalho que permite a diminuição da carga psíquica é equilibrante e aquele que se opõe a essa diminuição é fatigante.

Em geral a carga psíquica de trabalho aumenta quando a liberdade de organização do trabalho diminui. Ou seja, é importante que a instituição permita a livre organização das atividades de modo que cada sujeito possa levar em consideração suas preferências individuais e necessidades da personalidade. Desta forma, se respeitam as necessidades da economia psicossomática, se protege o corpo contra uma sobrecarga comportamental e possibilita o indivíduo a canalizar suas pulsões durante o trabalho. Ao contrário, a organização rígida e imposta pode comprometer o equilíbrio psicossomático.

Para enfrentar o inesperado, o que escapa à prescrição, o trabalhador deve lançar mão de recursos próprios, servindo-se de macetes desenvolvidos pelos próprios trabalhadores, que facilitam a execução das tarefas e que possuem uma articulação coerente e, muitas vezes, vão constituir regras de trabalho ou de ofício, tornando-se os verdadeiros reguladores para a ação e gestão das dificuldades encontradas na execução do trabalho.

Este autor destaca, ainda, a importância do reconhecimento para minimizar o sofrimento decorrente do conflito existente entre a organização real e a prescrita. O reconhecimento está no centro da construção da identidade, pois cada trabalhador possui um desejo de realizar coisas e de se auto-realizar e para isso ele vai investir seus esforços, tentando expressar o que ele é e o que quer ser. (DANIELLOU et al., 1989 citado por MERLO, 2002)

Araujo et al. (2004) referem que no momento em que só resta ao trabalhador adaptar-se à atividade, inicia-se o sofrimento e a luta contra o mesmo. Este sofrimento está ligado a não satisfação das necessidades relacionadas aos desejos inconscientes. Neste caso, o trabalho é vivenciado apenas como fonte de sobrevivência e não como uma atividade identificatória.

Quando o conflito entre a organização do trabalho e o funcionamento psíquico produz sofrimento, o trabalhador passa a utilizar mecanismos de defesa para aliviar a dor e a tensão. De acordo com os autores, os homens não estão passivos em relação à organização do trabalho e são capazes de se defender elaborando defesas que escondem ou evitam o sofrimento. (ARAUJO et al., 2004)

Dejours (1994), em seus estudos, traz o conceito de estratégias defensivas que, na realidade, são mecanismos de defesa coletivos. Essa defesa coletiva leva a modificação e a transformação da percepção que os trabalhadores têm da realidade que os faz sofrer. Através destas estratégias, os trabalhadores minimizam a percepção que possuem em relação à rigidez da pressão organizacional do trabalho. Este mecanismo é mental, já que não modifica a realidade. Além disso, para ser considerada uma estratégia defensiva, esta deve ter a participação de todos os membros do grupo, já que a nova realidade construída será sempre legitimada coletivamente.

As estratégias coletivas de defesa são construídas para fazer face às incertezas, ao sofrimento, à insatisfação e à falta de sentido do trabalho e se caracterizam por condutas de engajamento e mobilização no trabalho, forte coesão de equipe, aumento da carga de trabalho através da aceleração e hiperatividade,

recusa em tomar conhecimento de anomalias que não sejam de seu setor, autonomia do coletivo de um setor em relação aos outros setores da empresa, fuga no trabalho para não ceder ao sofrimento, condutas de exposição ao risco com demonstração de coragem e virilidade frente ao grupo. (DEJOURS, 1999)

O sofrimento, segundo Dejours (1999) é intrínseco ao trabalho, constituindo como mecanismo regulador, na medida em que sinaliza que algo não está indo bem. É parte da atividade e condição para que ela ocorra, mas pode ser subvertido através da sublimação e transformado em criatividade e em saúde. A partir disso, favorece as possibilidades de enfrentamento que, se bem sucedidas, distanciam o trabalhador do adoecimento. Isso pressupõe uma organização do trabalho que tolere os espaços informais de deliberação, necessários para dar visibilidade ao trabalho real. Quando a organização do trabalho é desfavorável a essa ocorrência, surge o sofrimento patogênico, este, sim, poderá trazer conseqüências graves para a saúde do sujeito. O sofrimento é entendido pois, como uma experiência penosa ou dolorosa desencadeada por sentimentos de angústia, medo ou insegurança.

A seguir, apresentam-se os procedimentos metodológicos que guiaram a pesquisa no sentido de mapear e analisar a mobilidade entre técnicos bancários, à luz do referencial teórico apresentado.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo deste item é descrever os procedimentos metodológicos utilizados para a consecução da presente pesquisa.

5.1 MÉTODO

Por se tratar de um estudo cujo objetivo é avaliar um determinado processo dentro de uma única empresa, bem como os sujeitos desse processo, a presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso. De acordo com Yin (2001, p. 27), o estudo de caso é a estratégia ideal quando se apresentam como questões de pesquisa perguntas do tipo “como” ou “por quê”. Ele afirma ainda que o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto. Para este tipo de estratégia podem ser utilizadas análises qualitativas, envolvendo estudos exploratórios.

Malhotra (2001) propõe que o objetivo da pesquisa exploratória é prover a compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador, buscando entender as razões e motivações subentendidas para determinadas atitudes e comportamentos das pessoas. Ainda segundo o autor, este tipo de pesquisa é usado em casos nos quais é necessário definir o problema com maior precisão, identificar cursos relevantes de ação ou obter dados adicionais antes que se possa desenvolver uma abordagem. As informações necessárias são definidas apenas ao acaso neste estágio, e o processo de pesquisa adotado é flexível e não estruturado.

Para Roesch (1999), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que possibilita o conhecimento, em profundidade, de uma realidade ou de um fenômeno social, sendo conduzido em detalhes e, com freqüência, baseado em várias fontes de dados.

Conforme Gil (1996), o estudo de caso se caracteriza pelo estudo de um ou mais objetos, procurando fazer com que todos os aspectos sejam contemplados no trabalho. O autor afirma ainda que o estudo de caso é um conjunto de dados que descrevem uma fase ou uma totalidade de um processo social em uma organização.

5.2 SUJEITOS DA PESQUISA

Os sujeitos que constituem essa pesquisa são os aprovados em concurso da empresa X no ano de 2000, que assumiram nas agências do pólo Porto Alegre, no cargo de técnicos bancários. Destes, foi acompanhada a mobilidade de 173 empregados. Destes 173, onze foram entrevistados, escolhidos por conveniência de acesso.

Os sujeitos têm, portanto, no máximo sete anos de trabalho na empresa. O pólo Porto Alegre inclui as cidades: Alvorada, Antônio Prado, Bento Gonçalves, Butiá, Cachoeirinha, Campo Bom, Canela, Canoas, Capão da Canoa, Carlos Barbosa, Caxias do Sul, Dois Irmãos, Estância Velha, Esteio, Farroupilha, Feliz, Flores da Cunha, Garibaldi, Gramado, Gravataí, Guaíba, Igrejinha, Ivoti, Montenegro, Nova Petrópolis, Novo Hamburgo, Osório, Parobé, Portão, Porto Alegre, Rolante, Santo Antônio da Patrulha, São Jerônimo, São Leopoldo, São Marcos, São Sebastião do Caí, Sapiranga, Sapucaia do Sul, Taquara, Torres, Tramandaí, Três Coroas, Tristeza, Veranópolis e Viamão.

5.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi desenvolvida através de entrevista semi-estruturada e fonte documental disponibilizada pela empresa. Para Yin (2001), é importante que se

possa utilizar várias fontes de dados, uma vez que isso permite o confronto dos dados que eventualmente venham a se repetir e validá-los. Tal procedimento foi chamado de “triangulação de dados” e, segundo o autor:

O uso de várias fontes de evidências nos estudos de caso permite que o pesquisador dedique-se a uma ampla diversidade de questões históricas, comportamentais e de atitudes. A vantagem mais importante, no entanto, é o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, [...]. Assim, qualquer descoberta ou conclusão em um estudo de caso provavelmente será muito mais convincente e acurada se se basear em várias fontes distintas de informação, obedecendo a um estilo corroborativo de pesquisa. (YIN, 2001, p. 121)

Os instrumentos de coleta de dados foram utilizados conforme descritos a seguir:

- **Entrevista semi-estruturada com os técnicos bancários que ingressaram em agências da grande Porto Alegre:**

Nesta etapa foram realizadas entrevistas em profundidade, semi-estruturadas com onze técnicos bancários que ingressaram em agências da grande Porto Alegre com o objetivo de caracterizar a mobilidade e a psicodinâmica. O roteiro da entrevista encontra-se no apêndice.

- **Fontes documentais:**

As fontes documentais foram utilizadas como apoio à caracterização do campo de estudo, bem como da própria mobilidade e psicodinâmica do trabalho bancário. Fizeram parte da análise as seguintes fontes documentais: três manuais normativos internos, diversos prospectos e documentos relativos à classificação, chamamento, lotação, progressão funcional e mobilidade de lugar dos técnicos bancários, bem como acesso a uma planilha de controle admissional e a bancos de dados da Internet e Intranet. Em razão da necessidade de não identificar a empresa, essas fontes documentais não serão explicitadas.

Foi a partir da planilha de controle admissional cedida pela empresa, que se pôde chegar ao número de cento e setenta e três empregados pesquisados, e que

se definiu os onze a serem entrevistados. Esta planilha nos mostrava a lotação original e a partir dela fez-se a pesquisa da mobilidade do sujeitos.

5.3.1 Procedimento de coleta de dados

A fim de viabilizar a marcação das entrevistas, foi enviado um e-mail para 157 (cento e cinquenta e sete) dos 173 (cento e setenta e três) empregados. Destes, apenas 25 responderam no prazo estipulado. E, por conveniência de acesso foi realizado contato telefônico para a marcação de entrevistas com 11 empregados.

Os contatos para marcação de entrevista foram iniciados no final de abril de 2007 e concluídas no final de maio de 2007. O local das entrevistas foi definido pelos próprios empregados. Alguns foram entrevistados na própria empresa e outros em cafés e restaurantes. O tempo médio de cada entrevista foi de quarenta minutos e todas foram gravadas com a permissão dos participantes.

Durante a entrevista a pesquisadora procurou conduzir de forma que o entrevistado se sentisse à vontade, buscando estar atenta ao que preceitua Gaskell (2004) a entrevista “é uma interação, uma troca de idéias e significados, em que várias realidades e percepções são exploradas e desenvolvidas.”

A entrevista foi estruturada primeiramente com as percepções do empregado sobre as suas expectativas ao entrar na empresa, a realidade que encontrou em relação às expectativas. Posteriormente foi solicitada a análise sobre o ambiente de trabalho: as atividades e responsabilidades, a organização do trabalho, as condições de trabalho e o relacionamento com os diferentes públicos com que se relaciona – colegas ou equipe, superiores hierárquicos e clientes. Num segundo momento questionou-se sobre sua mobilidade e sobre a mobilidade dos sujeitos em geral. Por fim foi solicitado ao empregado sobre a psicodinâmica do seu trabalho. O roteiro das entrevistas está no anexo.

Entrevistas
<p>1. Percepções do empregado sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • As expectativas ao entrar na empresa x realidade da empresa • Ambiente de trabalho (atividades e responsabilidades, organização do trabalho e condições do trabalho). • Relacionamento com os diferentes públicos (colegas ou equipe, superiores hierárquicos e clientes). <p>2. Análise da Mobilidade dos sujeitos e da sua própria mobilidade.</p> <p>3. Percepções do empregado sobre a Psicodinâmica do seu trabalho.</p>

Quadro 1: Estrutura básica da entrevista em profundidade
 Fonte: a Autora (2007)

5.3.2 Análise dos dados

O conteúdo das entrevistas, bem como das fontes documentais foi analisado tendo por base o referencial teórico apresentado. As informações textuais advindas da transcrição das entrevistas e de textos documentais das organizações foram analisadas à luz de escopo teórico (BAUER, 2004).

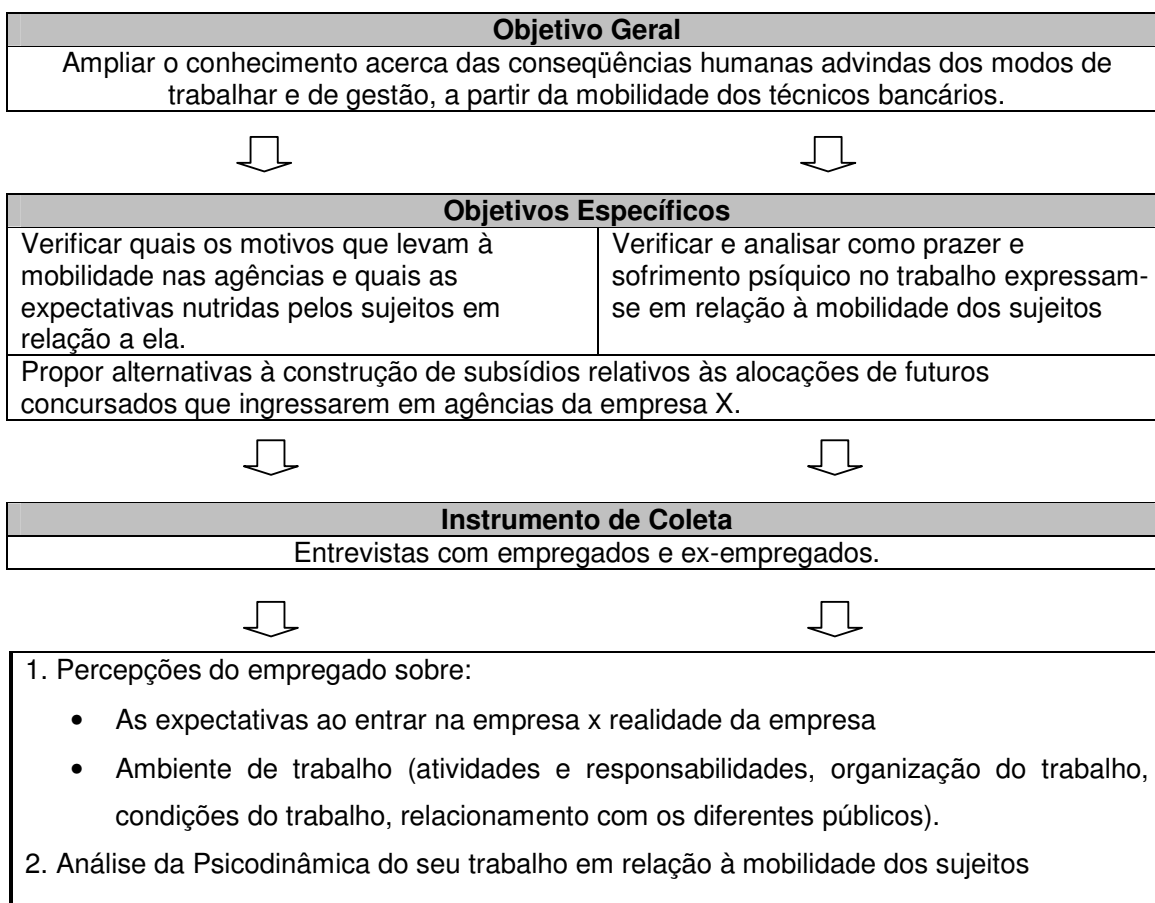
Neste estudo, as informações foram analisadas por meio de análise de conteúdo, o que Bardin (1977) define como sendo “a manipulação de mensagens (conteúdo e expressão desse conteúdo), para evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre uma realidade que não a da mensagem”. A análise de conteúdo possibilita o entendimento das entrelinhas da comunicação estabelecida, inclusive as subentendidas, a partir da inferência, o que possibilita o aprofundamento na busca do entendimento de cada expressão de um entrevistado (BARDIN, 1977; BAUER, 2004).

Vala (1986) destaca que o resultado da “análise de conteúdo é concebido a partir de elaboração de uma rede complexa de condições de produção, cabendo ao analista construir um modelo capaz de permitir inferências sobre uma ou varias dessas condições”.

Os dados obtidos nas entrevistas foram agrupados em categorias definidas e em seguida vinculados às citações e posteriormente foram separadas de acordo com as dimensões estabelecidas.

Assim, pode-se definir que foi utilizada a análise de conteúdo por categoria, a qual consiste “na decodificação de um texto em diversos elementos, os quais são classificados e formam agrupamentos analógicos” (RICHARDSON, 1999), cujos resultados alcançados são apresentados e discutidos no próximo capítulo.

O quadro a seguir representa a relação entre os objetivos propostos pelo presente estudo e a forma como as informações foram buscadas.



Quadro 2: Estrutura da Pesquisa
Fonte: a Autora (2007)

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

6.1 CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS E DE SUA MOBILIDADE

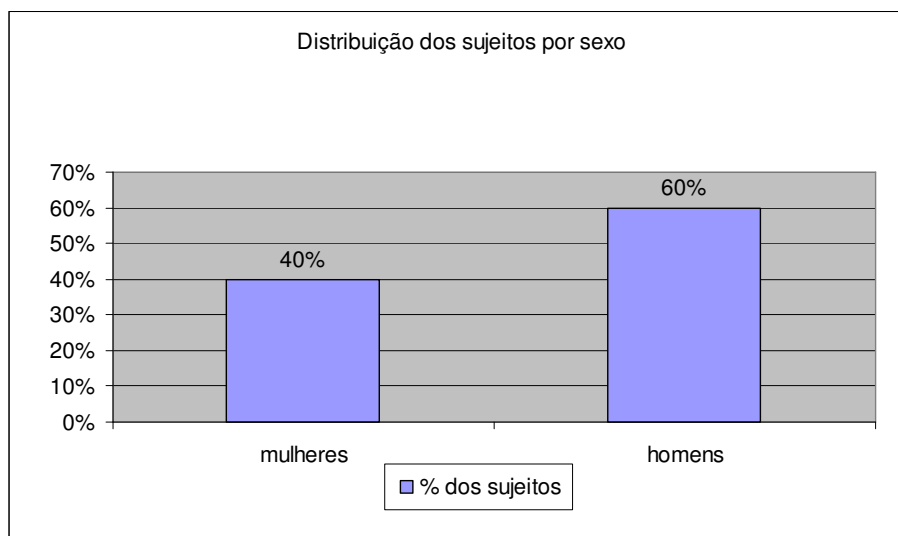


Figura 1a: Caracterização dos sujeitos da pesquisa: distribuição por sexo
Fonte: a Autora (2007)

Iniciamos a caracterização dos sujeitos da Pesquisa pela Figura 1a: Distribuição dos sujeitos por sexo. Nesse gráfico fica demonstrado que dos sujeitos da pesquisa 40% são mulheres e 60 % são homens.

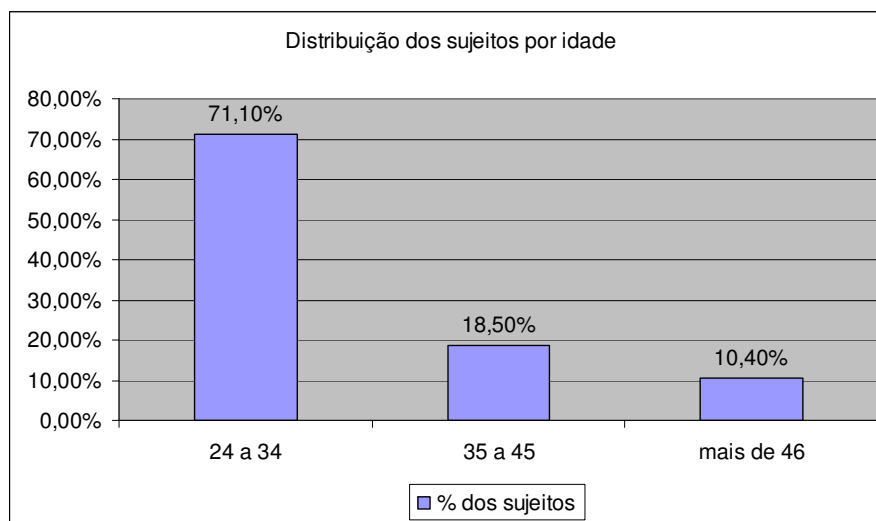


Figura 1b: Caracterização dos sujeitos da pesquisa: distribuição por idade
Fonte: a Autora (2007)

Já na Figura1b: Distribuição dos sujeitos por idade, vê-se que os sujeitos da pesquisa que têm de 24 a 34 anos são maioria entre os participantes da mesma, com 71,1%. Os sujeitos com 35 a 45 anos de idade são 18,50%. Por fim, 10,40% dos pesquisados têm mais de 46 anos.

A seguir veremos dois gráficos que demonstram a mobilidade dos sujeitos da pesquisa na empresa X. No primeiro, chamado Figura 2a: Mobilidade para fora da empresa X, temos que dos 173 sujeitos que fazem parte da pesquisa, 154 continuam trabalhando na empresa, e 19 já não fazem mais parte do quadro de funcionários, tendo rescindido seu contrato. Os tipos de rescisão não foram levantados nesta pesquisa.

Na segunda figura, chamada de Figura 2b: Mobilidade dentro da empresa X, veremos no gráfico a representação da quantidade de vezes que os sujeitos que permaneceram na empresa foram transferidos. O tipo de transferência, se foi por sua vontade ou por vontade da empresa não será analisado, apenas através da entrevista. Cabe ressaltar que aqui não estão as transferências de setor dentro da agência em que o empregado foi admitido.

Assim, temos na Figura 2a que 81 pessoas nunca foram transferidas, 60 pessoas foram transferidas uma vez ou saíram da empresa, 23 pessoas foram transferidas duas vezes dentro da empresa, 7 pessoas foram transferidas três vezes, uma pessoa foi transferida 4 vezes e, por fim, uma pessoa foi transferida 5 vezes dentro da empresa X, num período seis anos e cinco meses em que está na empresa.

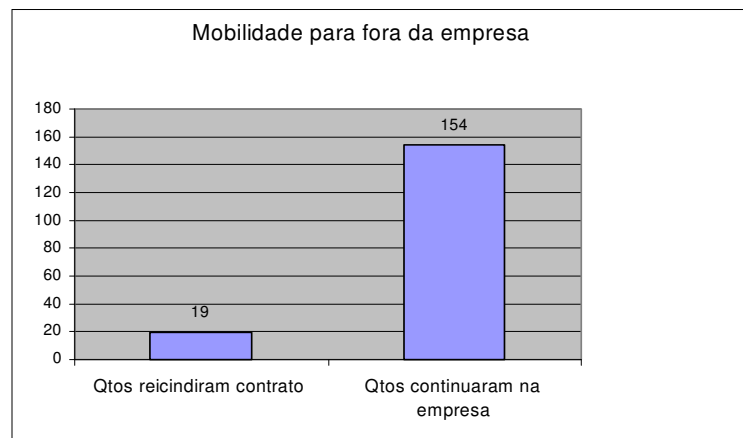


Figura 2a: Mobilidade para fora da empresa X
Fonte: a Autora (2007)

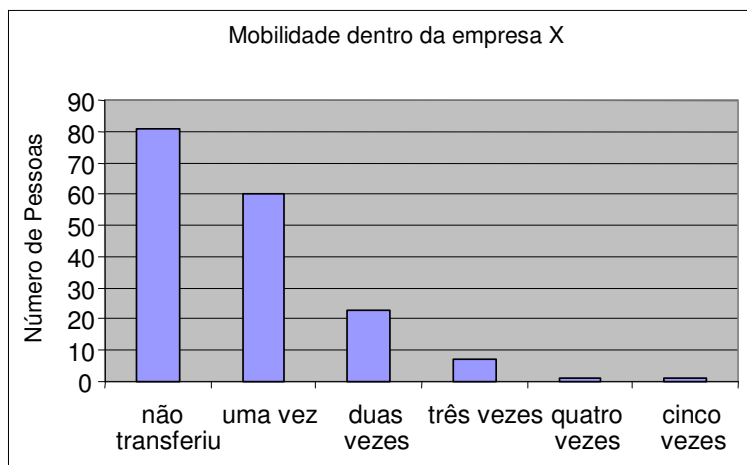


Figura 2b: Mobilidade dentro da empresa X
Fonte: a Autora (2007)

6.1.1 Sujeitos entrevistados

Foram realizadas entrevistas em profundidade, semi-estruturadas, com onze técnicos bancários que ingressaram em agências da grande Porto Alegre com o objetivo de caracterizar a mobilidade e a psicodinâmica.

Como os entrevistados ingressaram todos pelo último concurso, ocorrido em 2000, os sujeitos da entrevista têm no máximo sete anos de empresa. A caracterização dos sujeitos por tempo de empresa pode ser visualizada na Tabela abaixo:

Tempo de empresa	%
0-2 anos	0%
3-5 anos	54,5%
5-7 anos	36,4%
	9,1%

Tabela 1: Tempo de empresa
Fonte: a Autora (2007)

Dos 11 entrevistados, dois já saíram da empresa. Ambos já estavam na empresa há mais de 3 anos e por isso foram categorizados na faixa de 3 a 5 anos. No entanto, se tivessem permanecido na empresa, estariam hoje na categoria posterior: de 5 a 7 anos.

Em relação ao sexo dos sujeitos, foram entrevistadas 5 mulheres e 6 homens. Percentualmente está demonstrado na tabela Sexo dos entrevistados, a seguir:

Sexo dos entrevistados	%
Masculino	54,6%
Feminino	45,4%

Tabela 2: Sexo dos entrevistados
Fonte: a Autora (2007)

Para finalizarmos a caracterização dos entrevistados, temos uma tabela que demonstra suas idades:

Idade dos entrevistados	%
25 a 27 anos	63,6%
28 a 30 anos	27,3%
	9,1%

Tabela 3: Idade dos entrevistados
Fonte: a Autora (2007)

Praticamente todos os entrevistados mostraram-se bastante disponíveis para responder as perguntas. Alguns ficaram felizes por respondê-la, porque recordaram momentos e pensaram em questões que ainda não tinham vislumbrado. Outros apenas responderam sem maior euforia.

6.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A apresentação e discussão dos resultados, guiada pelas entrevistas com os empregados, será desenvolvida em duas etapas, para atingir os objetivos específicos:

- *Verificar quais os motivos que levam à mobilidade nas agências da empresa X, e quais as expectativas nutridas pelos sujeitos em relação a ela.*
- *Verificar e analisar como prazer e sofrimento psíquico no trabalho expressam-se em relação à mobilidade dos sujeitos.*

Na primeira etapa buscou-se identificar, através das entrevistas com empregados, incluindo dois ex-empregados, quais os motivos que levam à mobilidade nas agências da empresa X. Esta pergunta originou informações bastante importantes pois nos mostrou as percepções dos entrevistados sobre a agência como também fatores que influenciaram na mobilidade.

Por diversas vezes nas respostas dos entrevistados, os dois objetivos específicos primeiramente citados nesse capítulo vão se mesclar, se fundir, porque estão intimamente relacionados. Assim, enquanto se pesquisava os motivos que levam a mobilidade, os sujeitos nos falavam também de suas relações de prazer e sofrimento no trabalho.

Cada uma das perguntas buscou entender de uma forma mais completa os motivos que levam os sujeitos das agências da empresa X à mobilidade, à saírem de seus postos de trabalho, de seus setores, da sua cidade e até da empresa. Podendo assim buscar compreender se existem ações que podem ser tomadas para haver um melhor controle desse fenômeno na empresa.

Na segunda etapa foi questionado sobre a psicodinâmica do trabalho em relação à mobilidade. E é interessante que muitas vezes na etapa um, os elementos de prazer e sofrimento no trabalho já eram visíveis, no entanto quando estas palavras eram pronunciadas muitas vezes as respostas contradiziam a pergunta anterior. Alguns empregados inclusive afirmaram que as palavras prazer e sofrimento soavam como palavras muito fortes.

As entrevistas foram agrupadas em categorias, segundo as percepções mais citadas nas entrevistas.

O terceiro objetivo específico que aparece nesse capítulo irá aparecer ao final da análise de cada um dos dois anteriores e na análise de cada categoria de resposta.

6.2.1 Expectativas em relação à empresa e motivos que levam à mobilidade

Esta primeira etapa, busca responder o objetivo específico: ***Verificar quais os motivos que levam à mobilidade nas agências e quais as expectativas nutridas pelos sujeitos em relação à ela.***

Foi dividida em três blocos, conforme a estruturação da entrevista:

- a. As expectativas ao entrar na empresa x a realidade da empresa:
- b. Ambiente de trabalho (atividades e responsabilidades, organização do trabalho e condições do trabalho)
- c. Relacionamento com os diversos públicos (Colegas ou equipe, superiores hierárquicos e clientes).

6.2.2 As expectativas ao entrar na empresa X a realidade da empresa

Antes de entrar nas expectativas dos entrevistados em relação à empresa, faz-se importante demonstrar que todos os entrevistados iniciaram a entrevista falando do que motivou-os a prestar o concurso e entrar na empresa.

Os motivos alegados, em ordem de quantidade de repetições, ou seja, do que teve mais pessoas que o alegaram, para o que teve menor número alegações, foram: salário e a pressão dos pais, amigos e colegas para que fizesse o concurso; a estabilidade; a imagem positiva da empresa; a jornada de seis horas; o desafio de passar em um concurso concorrido e por estar fazendo outros concursos ao mesmo tempo.

É interessante que o segundo motivo mais alegado, a estabilidade, não é uma característica propriamente dita da empresa, e sim de sua cultura. Isso porque apesar da empresa ser pública os funcionários não são servidores públicos, mas sim respondem à CLT – Consolidação das Leis do Trabalho brasileira. De tal forma que os empregados da empresa podem ser demitidos, no entanto pelos fatos de a empresa ser pública, não é da sua cultura o ato da demissão.

Quando questionados sobre suas expectativas ao entrar na empresa pôde-se notar que o nível de expectativas pode ser considerado baixo, visto que mais da metade dos entrevistados afirmou que não tinham expectativas ao entrar na empresa ou que o nível de expectativa era baixo.

Dois fatos corroboram a afirmação anterior. A primeira é de que um número expressivo afirmou ter pouco conhecimento sobre a empresa ao ser admitido. E a segunda é de que 100% dos entrevistados afirmaram que ao entrar na empresa, sua idéia era de que a relação com a mesma fosse de curto ou médio prazo. Ou seja, nenhum dos entrevistados entrou na empresa pensando em ter uma relação de longo prazo com ela. Além disso, 91% dos entrevistados esperavam ficar na empresa até a conclusão da faculdade.

O baixo nível, ou mesmo a falta de expectativa e a pouca noção sobre a empresa em que estão entrando, bem como a idéia da relação de curto ou médio prazo nos demonstram um descompromisso, uma vulnerabilidade, um desapego e um baixo comprometimento, considerados por Bauman e Sennet, características da Modernidade Líquida ou do Novo Capitalismo, respectivamente. Para Sennet (2006, p. 13), “Quando as instituições já não proporcionam um contexto de longo prazo, o

indivíduo pode ser obrigado a improvisar a narrativa de sua própria vida, e mesmo a se virar sem um sentimento constante de si mesmo”. E também que a sociedade sai em busca de “uma individualidade voltada para o curto prazo”, “e disposta a abrir mão das experiências passadas” (SENNET, 2006, p. 14).

E2 “... na verdade quando eu entrei eu não tinha muitas expectativas porque a minha maior expectativa era de passar...”

E3 “... fiz o concurso porque na minha área bastante gente faz concurso, fiz mais por acaso...” e “...Quando eu fui chamado não tinha nenhuma expectativa, pensei: tá, vou entrar, vou ver o que acontece, se não gostar caio fora...”

E6 “...Na verdade eu entrei com um baixo nível de expectativa e eu até falei isso no meu curso de Integração, que a minha intenção quando entrei na empresa X era ter um emprego, digamos assim, mais ou menos estável e tranquilo que eu pudesse trabalhar enquanto eu fazia uma outra faculdade...”

E9“... A minha expectativa era bem aquela assim, eu tava entrando, não tinha muita noção do que era a empresa eu queria realmente ter aquela segurança do salário pra até eu me formar...” e “...depois eu sairia da empresa e iria atuar na área que eu estava cursando...”

E10“...eu não tinha muitas expectativas mesmo, era mais para poder pagar as contas enquanto eu estudo. Pra depois começar a trabalhar na minha área...”

As expectativas, quando citadas, estão demonstradas na Figura 3:

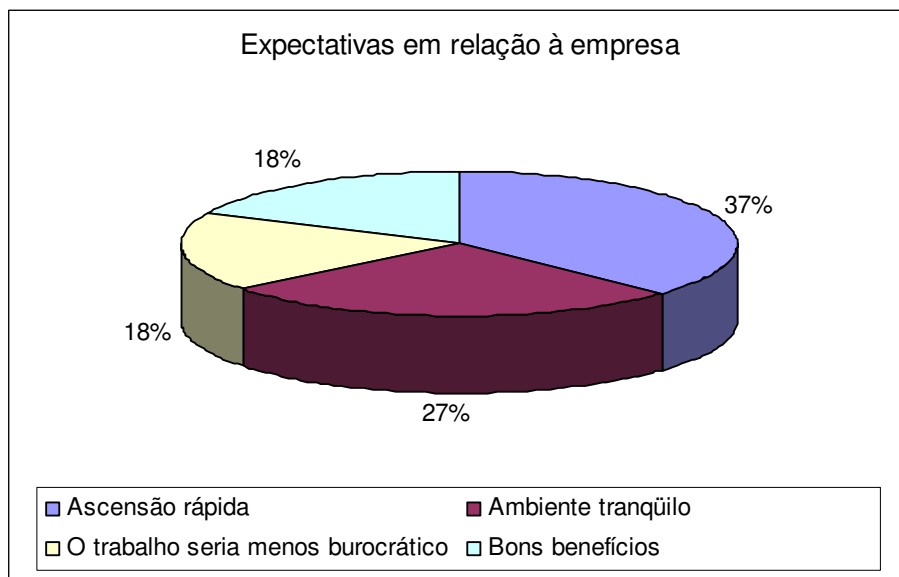


Figura 3: Expectativas em relação à empresa
Fonte: a Autora (2007)

A “ascensão rápida”, também chamada por alguns entrevistados de o crescimento na empresa, aparece como a principal expectativa entre os entrevistados que alegaram ter expectativas, aparecendo em seguida o “ambiente tranqüilo”.

As normas do provimento de cargos comissionados na empresa são amplas e acabam passando uma imagem de provimento nebulosa. Além do que, têm-se a impressão de que os critérios não valem para todos.

“...Ah, era bem mais difícil de crescer na empresa que eu imaginava porque eu acho que as condições pra subir, especialmente pra quem estuda, são difíceis...”

“...Eu achava que não era tão burocrático e que não havia tanta politicagem...” e “...então teve alguns momentos em que eu até me decepcionei com a empresa X...”

“... E então eu vi que o que parecia ser muito tranqüilo, muito calmo, tinha se tornado uma experiência muito estressante e muito desgastante...”

Em igualdade de proporção apareceram ainda a expectativa de um “trabalho menos burocrático” e “Bons benefícios”.

As expectativas frente à realidade da empresa foram quase que totalmente frustradas, exceto pelo item “Bons benefícios”. Os empregados citaram o Plano de Saúde da empresa como um dos principais itens dentro de bons benefícios.

6.2.3 Ambiente de trabalho (atividades e responsabilidades, organização do trabalho, condições do trabalho e relacionamento com os diferentes públicos)

Para descrever as percepções dos entrevistados sobre o ambiente de trabalho, foram elaborados gráficos que representam a percepção geral do entrevistado sobre cada tópico, considerando as definições abaixo:

- Negativa – quando a resposta do entrevistado demonstrava uma percepção geral negativa sobre o tópico. Ex: *“A organização da agência e também as condições de trabalho eram péssimas ”.*
- Positiva – quando a resposta do entrevistado demonstrava uma percepção geral positiva sobre o tópico. Ex: *“É uma excelente empresa para se trabalhar”.*
- Variável / Inconstante / Neutra / Indiferente (VINI) – quando o entrevistado não apresentou opinião sobre o tópico ou apresentou opinião neutra. Ex: *“Hmm pergunta difícil... Não sei. ”.*
- Condicional – quando o entrevistado apresentou uma opinião positiva ou negativa seguida de um condicionamento. Ex: *“Então eu fui pra agência, o ambiente era bom, gostei de trabalhar lá, mas é muita correria, o pique era bem diferente”.*

Atividades e responsabilidades

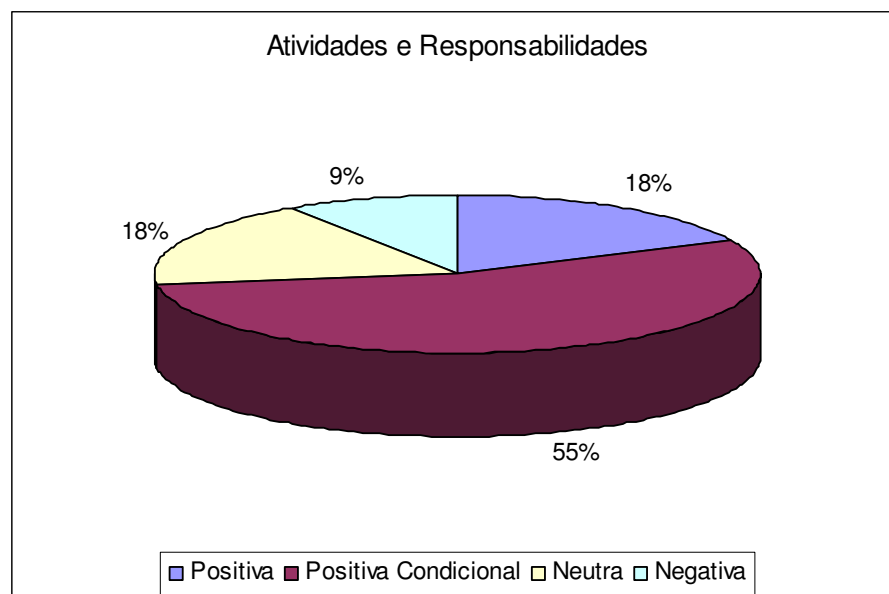


Figura 4: Atividades e Responsabilidades
Fonte: a Autora (2007)

Quando questionados sobre suas atividades e responsabilidades, a maioria das respostas, 55%, classificaram o item como Positivo Condicional, ou seja, entendem que as atividades e responsabilidades seriam boas se algo fosse diferente. De igual percentual ficou a avaliação como positiva ou neutra, e apenas um entrevistado avaliou como negativa.

Podemos observar uma avaliação positiva condicional abaixo:

E1 “...Eu acho o trabalho acessível, não é uma coisa maçante, é uma coisa gostosa, de fácil administração, pelo menos a minha parte é...” e “...mas tem essa coisa de tu não conseguir parar um minuto. Tinha tardes que eu não conseguia tomar uma água...”

Muitos nessa resposta tocaram numa questão que aparecerá novamente em outros itens que é a falta de pessoal nas agências. A questão da organização do trabalho foi bastante envolvida e citada nas respostas desse item por ser considerada intimamente ligada à ele. Pode-se observar em alguns trechos das entrevistas conforme segue:

E10 “...Cada um tinha a sua função e as suas atividades definidas. O que prejudicava o andamento das coisas, era, muitas vezes, a falta de empenho de um ou outro colega que acabava por sobrecarregar o outro. Porque tu vê, quando se tem pouca gente assim, cada um é imprescindível para o andamento do trabalho..”

E11 “... Assim, um funcionário executava o serviço de vários e isso aconteceu em todas as agências que eu trabalhei...”

A empresa deve estar atenta a essa questão, pois ela compromete à qualidade do trabalho, além de sobrecarregar os empregados podendo gerar reflexos não só nos resultados da empresa como também na qualidade de vida do empregado.

Organização do trabalho

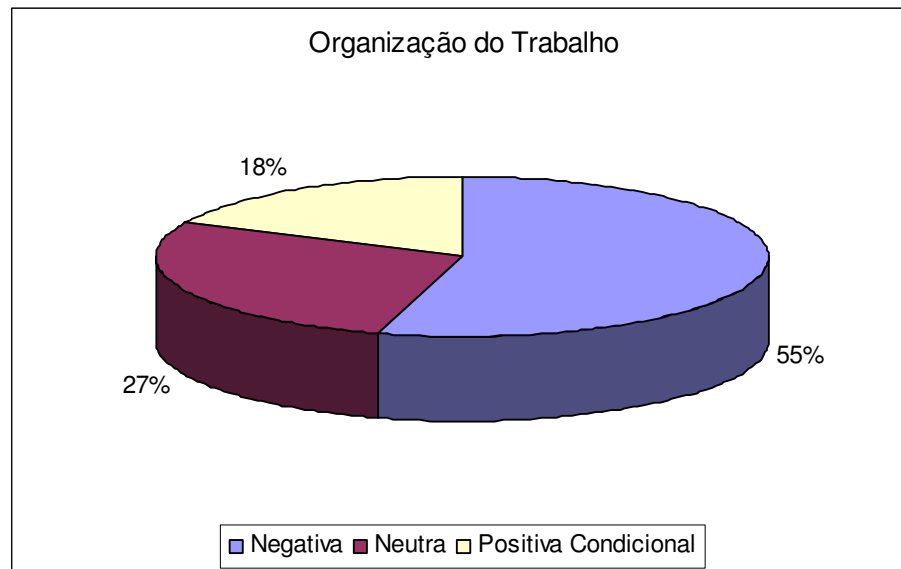


Figura 5: Organização do Trabalho
Fonte: a Autora (2007)

A organização do trabalho não teve nenhuma avaliação positiva. 55% dos entrevistados avalia a organização do trabalho como negativa, 27% como positiva condicional, ou seja, seria positiva se algo fosse mudado e dois empregados preferiram não falar sobre a organização. Cabe ressaltar que, coincidentemente ou não, esses dois empregados são os únicos que permanecem em agência, e as mobilidades serão avaliadas de forma mais aprofundada no capítulo destinado à ela.

E3 "... eu acho que podia ser bem melhor organizado, principalmente por parte da gerência, e digo não só organizar o trabalho, mas organizar as pessoas, dispor melhor da força de trabalho que eles tinham.."

E4 "...Mas eu acho que faltava funcionário, isso eu acho até hoje nas agências, que como é uma empresa que visa o lucro certamente eles pensam em botar menos funcionário do que poderia, né, do que deveria. E daí eu acho que a gente tinha uma sobrecarga de trabalho bem grande..."

E5 "... A organização do trabalho eu acho que alguns pontos tinha algumas falhas. Então quer dizer, as vezes tinha muita correria, tinha muita hora extra, muita cobrança..."

E6 "... A organização do trabalho sempre foi caótica..." e "... Então eu aprendi uma coisa na semana da Integração e quando eu entrei na agência parecia que eu tava 5 anos atrás naquela agência da empresa X..."

E11 "... A empresa X era bastante desorganizada. Ela mesmo não se decidia, ora ela decidia adotar uma política de ações, ora ela decidia outra. E isso sem contar com as mudanças que tem que são políticas, que

acontecem com a mudança de governo. A organização das agências e também as condições de trabalho eram péssimas...”

Nas respostas a desorganização, a pressão pelo atingimento de metas e cumprimento de prazos, a falta de funcionários, a falta de preparo (e treinamento) dos gerentes e dos próprios colegas, são muito citados agravando o problema da organização, gerando as *correrias*, o *estresse* e um ambiente de tensão permanente.

A pressão do atendimento ao público foi citada pela maioria dos entrevistados, que afirmam que a empresa não organiza adequadamente essa demanda. Por vezes alguns entrevistados chegam a admitir que não vêem solução para a questão da organização para o atendimento ao público.

A empresa demonstra conhecer essa realidade mas tem uma postura reativa ao problema. Ela resiste à aumentar a quantidade de funcionários nas agências alegando que os investimentos em tecnologia e a aculturação dos clientes a essas tecnologias tendem a amenizar essa questão no longo prazo. Além disso a empresa homologou um sistema de atendimento por agendamento, uma idéia surgida de um gerente de Atendimento uma agência com movimento considerado alto pela empresa.

O agendamento consiste no atendimento com hora marcada, feita por um sistema que prevê o tempo médio de atendimento para cada tipo de demanda, em que se pressupõe que o cliente não permaneceria na agência esperando para ser atendido. Isto diminuiria a pressão para os atendentes além de permitir que os clientes não percam tempo na fila de espera, podendo fazer outras atividades naquele momento e voltando para ser atendido apenas na hora prevista. No entanto ele não diminui o volume de trabalho por pessoa e a questão da falta de pessoal nas agências.

A empresa precisa encarar esses problemas de frente e reavaliar a organização de trabalho nas agências para responder aos empregados, e principalmente para frear a questão da mobilidade nessa área.

Condições do trabalho

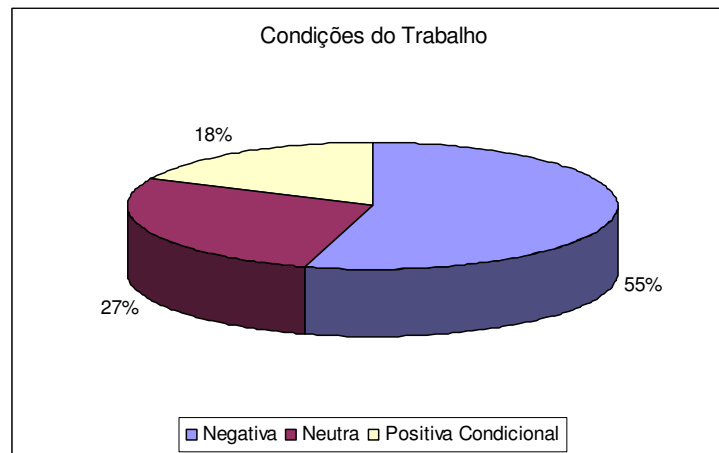


Figura 6: Condições de Trabalho
Fonte: a Autora (2007)

Confirmando os dados da organização do trabalho, o gráfico da condição de trabalho coincide com o anterior. Não é de se espantar tamanha é a ligação entre esses dois fatores. Com 55% novamente em primeiro lugar, é negativa a percepção dos entrevistados em relação às condições do trabalho.

Mais uma vez, a *falta de treinamento*, o *ritmo e volume de trabalho (ou corre, corre)* e o *estresse do atendimento ao público* estão bastante presentes nestas respostas. Os sistemas operacionais e a *cobrança* também são bastante citados pelos entrevistados.

E1 “... Na agência eu tinha menos tempo pra fazer as coisas. Porque lá é atendimento direto ao público. Então é a pressão do atendimento ao público. As 4 horas que a gente ficava aberta tinha gente pra atender. Era um atrás do outro. Tinha tarde que eu não tinha tempo nem de parar pra tomar uma água...”

E5 “... tu te sente sozinha trabalhando sozinha...”

E6 “...a gente tinha mobiliário velho, computadores velhos, o prédio era caindo aos pedaços... É condições precárias...” e “... quando tu trabalha na agência tu tem dois lados que te cobram, a empresa que te cobra de um lado e o cliente que te cobra de outro...” e ainda “... Eu acho que falta um pouco mais de investimento em pessoas. Eu acho que falta qualificação de algumas chefias, que eu passei por alguns problemas nesse meu processo de transformação aí, de mudança, que poderiam ter sido amenizados simplesmente por uma preparação, por uma atenção um pouco maior da chefia...”

E7 “... com o passar do tempo eu fui vendo que as condições de trabalho e a organização não eram tão satisfatórias...”

E9 “...eu acho que tem coisas assim que poderiam ser melhoradas justamente em função das condições de trabalho. Porque hoje tu tem

equipes muito pequenas e muito enxutas pra uma demanda cada vez maior, mais exigentes no trabalho...” e “...Então o principal fato é esse, a questão de uma certa dificuldade, uma falta de estrutura muitas vezes pra fazer o que é proposto. Isso acaba acarretando a cobrança e a pressão pela realização dos resultados é muito grande...”

E10 “...então quanto às condições do trabalho, eram extremamente estressantes devido à sobrecarga de tarefas e aos curtos prazos para realizar as tarefas...”

A empresa, sabe-se, têm investido fortemente em tecnologia, mas os problemas de “queda”ou lentidão no sistema operacional em horários de pico de atendimento ainda ocorrem.

Como este tópico e o da organização do trabalho foram os que obtiveram pior resultado dentre as respostas, deveriam ser analisado prioritariamente e com mais atenção pelos gerentes e recursos humanos da empresa. Silva (2001, p. 19) destaca o papel do supervisor neste sentido:

o supervisor pode contribuir para o gerenciamento efetivo do turnover, facilitando ao empregado o cumprimento de suas tarefas. Ao criar condições adequadas e ao remover obstáculos ao desempenho, ele contribui tanto para o cumprimento das tarefas quanto para a recompensação.

Além de facilitar o trabalho, os gerentes, juntamente com a equipe de recursos humanos, também podem focar em ações que reduzam o estresse do dia-a-dia nas agências.

Como, conforme Dejours (1999), entende-se que a organização do trabalho e suas condições impactam sobre a organização psíquica do indivíduo e pode desestabilizá-lo, provocando vivências de sofrimento e adoecimento ou, ao contrário pode concorrer para a manutenção da saúde provocando vivências de prazer, saúde e bem-estar, é da relação do trabalhador com a organização do trabalho que repousam prazer e sofrimento.

A soma da frustração das expectativas com as avaliações negativas da organização e condições do trabalho que geram sofrimentos físico e psíquico, como veremos mais adiante neste trabalho, fizeram com que os entrevistados buscassem

a mobilidade, de acordo com o que Bauman (2007) afirma sobre os sujeitos sentirem-se os únicos responsáveis por sua carreira e sua vida na Modernidade Líquida. Diz o autor “Antes de qualquer outra coisa, a afirmação “Eu sou um indivíduo” significa que sou responsável por meus méritos e meus fracassos, e que é *minha* tarefa cultivar os méritos e reparar os fracassos.” (BAUMAN, 2007, p. 30).

Relacionamento com os diversos públicos

Neste item as análises serão divididas em três públicos: colegas ou equipe, Superiores hierárquicos e clientes.

Colegas ou equipe

Ao contrário das condições de trabalho, a equipe e os colegas foram destacados como um elemento muito positivo no dia-a-dia da agência. Um deles inclusive citou a equipe como contraponto para um ambiente estressante. Como apresenta o gráfico a seguir, 90% dos entrevistados afirmaram que sentiam uma equipe amiga e que as relações são de amizade e de solidariedade com os problemas e dificuldades do outro.

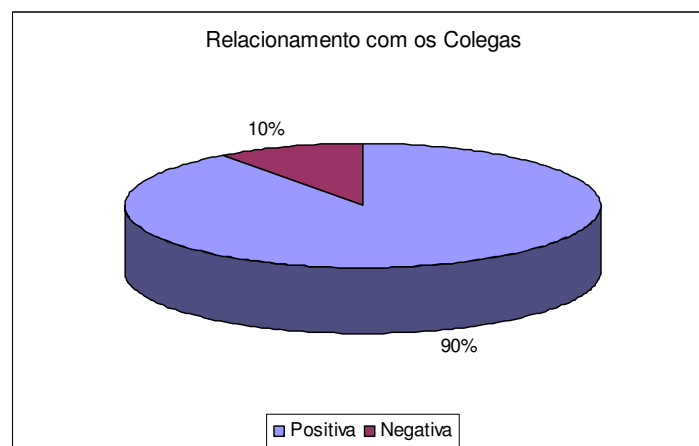


Figura 7: Relacionamento com os colegas
Fonte: a Autora (2007)

Nos trechos retirados das entrevistas a seguir pode-se perceber as relações fortes entre os empregados nas agências. Em alguns momentos eles chegaram a

causar a impressão de que os estados da condição e organização do trabalho, muitas vezes precários, serviram para aproximar os sujeitos.

E4 "... Com os colegas era fantástico..." e "...E eu acho que a equipe foi fundamental, senão até eu nem tivesse ficado, que era um corre-corre bem grande mesmo. Mas as equipes eram muito boas, o pessoal pegava junto, era bem amigo..."

E5 "... A relação com a equipe sempre foi muito aberta pra receber opiniões, e pra entender também o lado dos funcionários..."

E6 "... Com relação aos colegas, coleguismo sempre foi excelente. Talvez até porque as condições eram precárias a gente criou um vínculo muito grande..." e "era o pessoal com quem a gente fazia festa toda semana, era o pessoal que fazia uma festa na própria agência e se encontrava fora também..."

E10 "... A relação com os colegas era muito boa. Porque também não tinha jeito, a gente sabia que estávamos todos no mesmo barco e que só assim seria possível fazermos o que tinha que ser feito. O pessoal era tranquilo e costumava ter espírito de equipe, salvo um ou outro colega. Mas o predomínio era de coleguismo, de companheirismo."

E11 "...Com os colegas a relação era boa. Era uma relação de amizade e de solidariedade com as dificuldades e com os problemas do outro..."

Chiavenato (2003, p. 139) apresenta uma lista de expectativas das organizações em relação às pessoas e das pessoas em relação às organizações. Dentre os itens que as pessoas esperam das organizações aparecem: *camaradagem e coleguismo e divertimento, alegria e satisfação*. As respostas dos entrevistados mostram que, quando se fala em equipe de trabalho, estes elementos são facilmente encontrados.

Superiores hierárquicos

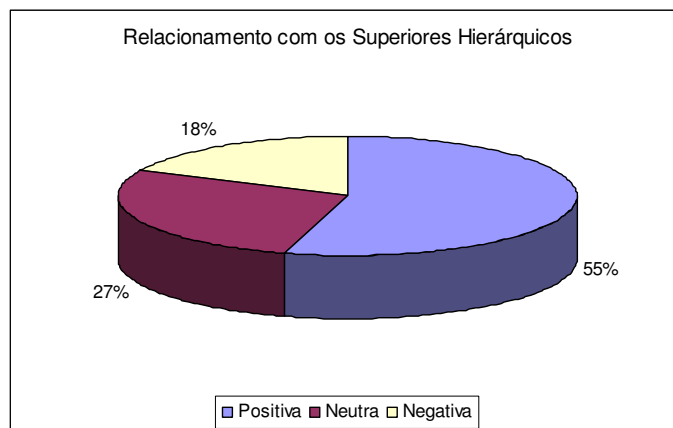


Figura 8: Relacionamento com os Superiores Hierárquicos
Fonte: a Autora (2007)

Mais da metade dos entrevistados afirma ter um relacionamento positivo com os seus superiores hierárquicos. 18% considerou o relacionamento negativo.

Dentre as respostas positivas, destacaram-se a acessibilidade dos gerentes e o apoio no dia-a-dia da agência. Nas negativas, esteve presente o despreparo e a falta de acompanhamento. 27% dos entrevistados não emitiram uma opinião definida sobre a gerência, mantendo-se neutros.

É válido nesse momento ressaltar que após a Reestruturação Produtiva Bancária ocorrida na empresa X a estrutura gerencial nas agências mudou e o número de gerentes aumentou muito. Assim, muitas vezes a equipe é composta pelo gerente e mais uma pessoas apenas, tornado-se portanto, o relacionamento positivo entre as duas partes um fator determinante para o sucesso na realização dos trabalhos e cumprimento das metas impostas pela empresa.

Outro fato importante é que ao falar do relacionamento com seus superiores hierárquicos, novamente os entrevistados falaram da importância dos treinamentos. Poucos aprovam a atuação de seus gerentes e gestores, apesar de terem com eles um bom relacionamento.

E2 “... a princípio assim eu me sentia meio insegura, mas eu podia contar com a ajuda dos meus colegas, da minha chefe...”

E5 “... As chefias sempre recomendando, as chefias torcendo pra que dê certo, pro meu crescimento...”

E6 “... A chefia, eu vou dizer assim que, olha era uma chefia muito boa de trabalhar também. Eram pessoas humanas, que gostavam de trabalhar com pessoas, eram pessoas que tinham disposição de sentar, de ensinar, de explicar como é que funcionava e de comentar como é que era a empresa X como um todo, não largavam de qualquer jeito, e tinham a preocupação de te acompanhar e te corrigir conforme tu ia indo...”

E8 “... Os superiores hierárquicos tinham sempre uma relação bem informal com os colegas...”

E10 “...as relações hierárquicas eram relativamente tranqüilas. Os chefes eram assim bem acessíveis e inclusive compareciam nos meus shows...” e “... Meus chefes, felizmente, sempre organizaram eventos pós-trabalho, tipo happy hour, e promoveram a integração da equipe...”

E11 “... As relações com os superiores hierárquicos era conturbada. Porque também eles eram muito cobrados com relação a resultados por seus

superiores. Então eles repassavam essa pressão para os seus comandados...” e “... As chefias sempre foram ruins pela postura da empresa, sempre deixaram a desejar. E hoje eu posso dizer que eu nunca trabalhei sob o comando de uma boa chefia na empresa X...”

Como as análises do Relacionamento com Colegas ou Equipe e com os Superiores Hierárquicos podem ser consideradas, de forma geral, positivas, vale identificar sua importância na relação Psicodinâmica onde esta nos fala de reconhecimento. Segundo Dejours (1999), para que a busca identitária se realize, é necessário que haja o julgamento de sua contribuição no trabalho, das qualidades e originalidades impressas no fazer. Esse julgamento não se reporta diretamente à pessoa, mas ao fazer e pode vir tanto da hierarquia (chefes), como dos pares (colegas de trabalho). O reconhecimento dos pares geralmente possui mais credibilidade, pois estes sabem o quanto de esforço e talento é necessário para se atingir o objetivo.

Relacionamento com os Clientes

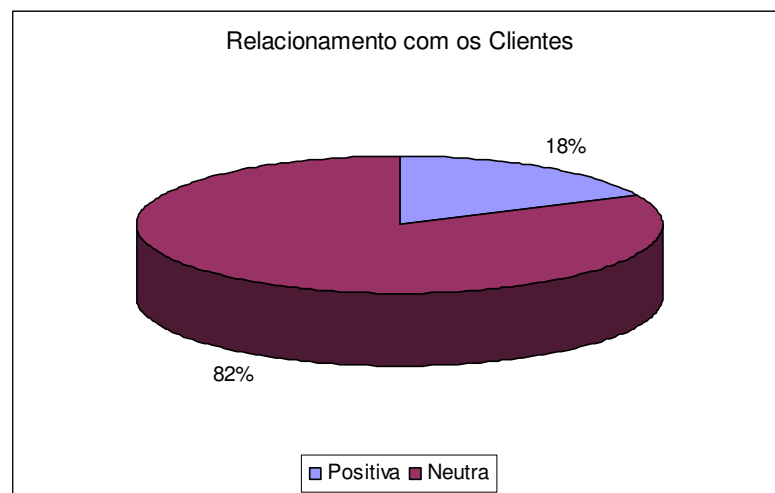


Figura 9: Relacionamento com os Clientes
Fonte: a Autora (2007)

A relação com os clientes foi considerada positiva para 18% dos entrevistados e neutra para 82%. No entanto dentro dessa neutralidade encontramos dois tipos de resposta. A primeira é aquela em que o entrevistado não fala espontaneamente sobre a pergunta e nem mesmo depois de questionado especificamente. A segunda, e a que mais apareceu, é aquela em que a relação por ser muito variável e

inconstante pode ser considerada volátil. Isto ficará claro nos exertos das entrevistas a seguir:

E5 "...Os clientes alguns sabiam entender a posição do empregado e que nem tudo que eles queriam era possível de ser feito e atendido, enquanto outros a gente sabe que perdem a cabeça, mas eu procurava sempre me posicionar pra não deixar que o cliente faltasse com o respeito..."

E8 "...Os clientes variavam de nível sócio-econômico, então cada atendimento podia ser satisfatório ou não..."

E10 "... Já a relação com os clientes ia de 8 a 80. Isso é o mais imprevisível na empresa. Atendíamos a um público de baixa renda. Víamos de tudo. Um dia podia estar tranqüilo, com clientes compreensivos que colaboravam com o nosso trabalho, entendiam e faziam a sua parte, e, de repente, entrava um que acabava com toda aquela paz e despejava uma carga de descontentamento que abalava todo o trabalho, parecia que fazia com que perdêssemos o nosso dia..."

6.3 MOBILIDADE E PSICODINÂMICA DO TRABALHO

Grisci et al. (2006) em seus estudos afirma que com a Reestruturação Produtiva aumentou a mobilidade dos sujeitos, tanto no que se refere às transferências de lugar quanto às de cargo. É também dela o conceito utilizado para definir mobilidade.

Assim, conforme Grisci:

os motivos que levam à mobilidade à caracterizam como ascendente, descendente ou oscilante. A mobilidade é classificada como ascendente quando o sujeito passa a ocupar sucessivamente grupos de cargo superiores aos anteriormente ocupados, sendo motivada por vantagem financeira ou reconhecimento profissional ao longo da trajetória do sujeito na empresa. (GRISCI et al., 2006)

Dos onze entrevistados, apenas um se enquadra nessa categoria. Ele ocupa hoje um cargo gerencial tendo passado por quatro agências em dois setores em pouco mais de sete anos de empresa, e já vislumbrando a próxima transferência.

Sua análise sobre a mobilidade é positiva e ele afirma que o interesse em mudar de agência apesar de sempre ter sido iniciativa da empresa estava de acordo com a sua vontade, como estará demonstrado no trecho extraído de sua entrevista a seguir. Os elementos que ele identifica como sendo os que causam prazer em trabalhar na empresa são as relações humanas, a satisfação da equipe e a satisfação em ver os resultados serem realizados, os objetivos serem atendidos.

Os elementos que causam sofrimento para ele são as condições de trabalho e as injustiças na alocação de verbas e cargos comissionados por parte da empresa. Ele afirma que há um inchaço em relação à pessoal nas áreas administrativas da empresa e uma falta de pessoal nas agências. Segundo ele, "... hoje 60% das funções estão na área meio enquanto que 80% das pessoas trabalham em agência". Esses valores não foram averiguados com a empresa.

Sobre a mobilidade:

E9 "...Eu acho que mudar, estar ora num lugar ora em outro faz parte. Especialmente na carreira gerencial acho que é fundamental ter essa troca, essa mobilidade até pra, não só como forma motivadora, de tu ter novas realidades, novos paradigmas, novos desafios, como também para evitar, muitas vezes acaba acontecendo vícios de ter relacionamento com o cliente, tu acaba relaxando um pouco mais porque tu conhece mais o cara, então pra evitar isso. Pra manter também a impessoalidade do trabalho, a relação com o teu público, é importante ter essas mudanças também..."

Para Grisci:

A mobilidade é classificada como descendente quando o sujeito passa a ocupar sucessivamente grupos de cargo inferiores aos anteriormente ocupados. Em geral advém do não atingimento de metas continuamente crescentes, quando os sujeitos não se adaptam ao perfil exigido para o cargo ou não suportam a cobrança e a pressão. Pode ocorrer ainda por mudanças estratégicas ou estruturais provenientes dos novos modos de gestão. (GRISCI et al., 2006).

Mais uma vez nossa nas entrevistas encontramos apenas um representante dessa categoria. Ele voltou ao cargo de técnico bancário depois de ter desistido de uma cargo comissionado (considerado de nível intermediário na empresa X) e

passou por cinco agências e uma área administrativa nos seis anos em que trabalha na empresa. Atualmente trabalha nessa área administrativa.

Apesar de ter afirmado que foi transferido algumas vezes contra a sua vontade, ele também considera a mobilidade positiva por considerar que a mudança geralmente traz crescimento. Sua ida para a área administrativa aconteceu por seu interesse e o que o motivou foi o fato de querer explorar as possibilidades da área técnica da empresa. Pra ele isso significa crescimento.

Uma experiência presente em seu dia-a-dia na nova unidade de lotação citada na entrevista e que aparece na do colega identificado na mobilidade ascendente é a do choque de visões dos empregados que só trabalharam em agência e daqueles que, pelo contrário, só trabalharam em áreas administrativas da empresa.

O entrevistado identifica como elementos que causam prazer a função social da empresa e as possibilidades que a empresa proporcionam no sentido de se poder descobrir coisas novas e aprender continuamente.

Como elementos que causam sofrimento ele destacou a impotência que sentia diante das dificuldades de se resolver problemas considerados simples, que devido ao tamanho e complexidade da empresa e ao que o entrevistado chama de “amarras da empresa pública” tornavam o problema maior e, muitas vezes, sem solução.

Sobre a mobilidade:

E6 “...Eu acho que as pessoas têm a tendência de se acomodarem quando ficam muito tempo no mesmo lugar. As pessoas tem tendência a se acomodar e como eu sei que eu por ser uma pessoa mais calma, mais tranqüila , eu também tenho esse tipo de tendência... E eu acho que tu se obrigando a fazer uma mudança tu sai da situação de conforto e se obriga a conhecer coisas novas, pessoas novas, ambiente novo. Então eu acho que esse tipo de transferência, que não é esporádica, esse tipo de mobilidade com uma certa freqüência é importante. Eu acho que isso é muito importante principalmente numa empresa pública...”

Por fim, Grisci caracteriza:

A mobilidade é classificada como oscilante quando, ao longo da vida profissional na empresa, o sujeito ora ascende, ora descende na estrutura hierárquica, ora é transferido de lugar sem que ocorram mudanças relativas ao cargo. Esse tipo de mobilidade se relaciona com o ajuste da quantidade de pessoal devido às mudanças estruturais em termos de número e tamanho de agências, e com a satisfação das preferências pessoais dos funcionários, caso isso não represente nenhum prejuízo para a empresa. (GRISCI et al., 2006)

Para os autores em alguns casos pode ser utilizado como estratégia de facilitação à implementação de novos modos de gestão já que permite a desconstrução dos vínculos informais constituídos ao longo do tempo (GRISCI et al., 2006), no entanto isso não foi observado em nenhuma das entrevistas. Pelo contrário, a maioria dos entrevistados afirma agregar cada vez mais com a mobilidade em relação aos relacionamentos com colegas e superiores hierárquicos.

É na categoria de mobilidade oscilante que o restante dos entrevistados estão enquadrados. As duas principais características identificadas por aparecerem nas nove entrevistas são: a percepção positiva em relação à mobilidade e o que chamaremos de “nomadismo voluntário”. Ao confrontar-se com dificuldades, com os problemas da organização do trabalho e das condições de trabalho, com a falta de valorização e crescimento de carreira nas agências, os entrevistados vislumbram na possibilidade de mudança, de transferência ou de setor na mesma agência, ou de agência, ou de setor na mesma empresa, ou de empresa, enfim, na mobilidade uma forma de persistir, de continuar, uma fuga e uma chance de ascender em outra área. Em oposição à perda de controle da própria vida e do sentimento de estar “à deriva” como refere Sennet (2003), os sujeitos desta entrevista tomam a rédea de seus destinos em suas mãos e tornam-se nômades voluntários.

De qualquer forma, cabe ressaltar que a maioria dos entrevistados entende que foi para uma área considerada por eles “como mais tranqüila”, o que interfere na percepção positiva da mobilidade. No entanto, a empresa permitindo que os seus empregados se transfiram, se movam, conforme suas necessidades e vontades, estará fazendo com que tenham a oportunidade de sentir-se melhor, de agir

conforme seus interesses. Isso não exclui, é claro, sua responsabilidade em tratar das questões da organização e condições do trabalho, bem como de expectativas como o crescimento da empresa, que estão sendo, como se viu, frustradas nas agências.

E2 "... Eu estou bastante satisfeita com a troca, como eu tinha te dito antes, trabalhar em uma área meio é muito mais tranquilo Sim, claro que há todas as cobranças da empresa, mas agora não lido mais com os humores dos clientes. E com os colegas eu me relaciono muito bem, com a chefia também. Acho que eu já conquistei o meu espaço aqui..."

E3 "...Vejo as mudanças e a mobilidade em geral como extremamente positiva. Ainda mais num trabalho burocrático como é o do bancário. Tem gente que gosta de burocracia, eu não..."

E4"...Hoje eu posso dizer que eu tô satisfeita com a minha mudança. No início eu tava meio "atucanada" assim, até meio arrependida, mas hoje eu to, to satisfeita com a minha mudança, mas eu não estou satisfeita plenamente com onde eu tô agora. Pretendo mudar. Não assim a curtíssimo prazo, mas talvez a médio prazo. Agora acho que ali mesmo eu vou terminar minha faculdade, agora não falta tanto. Então eu termino minha faculdade, depois eu vou ver o que eu vou fazer. Mas eu não vou ficar na mesinha que eu to pra sempre..."

E5 "...Mudou minha rotina no sentido que eu passei a ter mais tempo pra mim, pros meus assuntos particulares, pro estudo, eu pude me planejar muito melhor pra minha vida pessoal.Em termos de deslocamento ficou um pouco mais longe, a gente sabe que a vida no centro não é o que as pessoas mais gostam, mas o deslocamento tranquilo, então quer dizer eu tenho como vir pra cá fácil, assim como eu ia antes e é só um pouquinho mais longe. Mas em termos de planejamento pra mim, pra minha vida melhorou bastante.Não houve nem um prejuízo em relação ao colegas, só agreguei mais amigos, relacionamentos, então quer dizer eu deixei bastante amigos no local onde eu trabalhava, fiz novos e agora estou deixando mais amigos pra fazer outros, inclusive com chefia..."

E7 "...Eu fui pra esse outro setor de Pessoa Jurídica porque eu quis mesmo. Eu conversei com o gerente e falei que eu queria agregar conhecimento e também já estava há três anos no mesmo setor eu já tinha adquirido um conhecimento lá. Daí pra me tornar um profissional mais completo dentro da empresa eu optei pela mudança..."

E8 "...Eu acho que é muito importante tu poder arejar, eu quero dizer tu poder trabalhar em diferentes locais de trabalho. Tu acaba conhecendo novos colegas que podem acrescentar muito na tua vida. Pessoas que tem diferentes visões de mundo, e tu tem a possibilidade de ampliar a gama de relacionamentos interpessoais. As chefias elas podem dar uma promoção que não seria possível em outros ambientes de trabalho por exemplo, em outros locais..." e "as minhas esperanças e as minhas expectativas em relação ao futuro profissional mudou. Eu voltei a ser otimista, na verdade..."

E10 "...essa mobilidade não é tão contínua assim na minha vida. Mas a mudança me trouxe benefícios incalculáveis. Eu tive uma melhora de qualidade de vida que não tem nem como se comparar. De forma geral eu acho que é bom mudar porque é sempre bom ampliar os relacionamentos na empresa. E também é muito bom conhecer pessoas, e perceber que

realmente tem gente que tá a fim de te ajudar, de andar do teu lado, de fazer com que tudo funcione. E não só pra ti, que quer fazer de tudo pra que tudo funcione na empresa. Por esse lado, o fato de estar ora num lugar ora no outro pode ser muito interessante. Se eu não tivesse mudado eu não teria visto nada disso. Assim, então eu só posso dizer que eu estou muito feliz e muito satisfeito com a mudança. Eu ganhei tempo, ganhei qualidade de vida e isso que é a coisa mais valiosa que eu poderia obter...”

As respostas dos entrevistados sobre os elementos que causam prazer em trabalhar na empresa ficaram bem dispersas. Os três elementos mais citados foram o relacionamento com os colegas, o relacionamento com os gestores e o ambiente agradável e amistoso.

Ainda apareceram o trabalho em si, os benefícios, o papel social da empresa, a perspectiva de aprendizagem, a carga horária, a valorização profissional, as oportunidades e a remuneração.

Para os elementos que causam sofrimento também as percepções foram as mais variadas, mas o item mais citado foi a correria, estresse e tensão. Esse elemento é sempre relacionado à experiência de trabalho anterior à mudança de lotação ou de setor. E o mesmo acontece para o seguinte elemento: condições de trabalho. Nesse item os entrevistados falaram também sobre a desorganização no trabalho e os problemas tecnológicos. O salário foi o terceiro mais citado.

Estiveram presentes ainda como elementos que causam sofrimento, porém menos citados: as atividades repetitivas/monótonas, quando não tem nada para fazer, a falta de oportunidades e o sentimento de subvalorização na empresa, o que quer dizer que o empregado sente-se capaz de atuar mais e melhor com atividades mais difíceis ou desafiadoras.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da presente pesquisa foi possível elaborar um diagnóstico da mobilidade nas agências da empresa X, verificando-se suas causas e conseqüências.

Como principais causas foram identificadas:

- a frustração das expectativas dos sujeitos que são admitidos na empresa e lotados em agências, sendo a principal expectativa a ascensão na hierarquia da empresa, também chamada crescimento profissional.
- a falta de organização que afeta o ambiente de trabalho e aumenta o grau de dificuldade dentro das agências, tornando o atendimento ao público uma tarefa mais difícil do que poderia ser, não resolvendo a correria e gerando mais estresse.
- a falta de condições do trabalho, em que o número de empregados é insuficiente, há forte cobrança por resultados, pouco treinamento e sistemas operacionais com problemas.

Como principal conseqüência têm-se a mobilidade voluntária dos sujeitos, fruto do sofrimento psíquico gerado em função das causas. Essa mobilidade é considerada positiva quando é de interesse pessoal, e quando coloca os pesquisados em ambientes considerados por eles, mais tranquilos, com melhores organização e condições de trabalho, fazendo com que ganhem em qualidade de vida.

Na análise do ambiente da empresa pode-se perceber também que o relacionamento com os colegas (ou equipe) e com os superiores hierárquicos é o principal elemento que causa prazer por trabalhar na empresa X, atuando como

atenuante das causas da mobilidade e proporcionando aos sujeitos amizade, apoio e solidariedade, características raras no ambiente corporativo atualmente.

Além disso, na análise da Psicodinâmica pode-se constatar que os demais elementos que causam prazer e sofrimento aos técnicos bancários por trabalhar na empresa foram bastante variados.

Os resultados do trabalho realizado na presente pesquisa refletem o que os principais autores estudados defendem. A começar por Bauman (2001 e 2007) ao demonstrar que o sujeito da modernidade é líquido e que “A extraordinária mobilidade dos fluidos é o que os associa à idéia de “leveza””. Em seguida pode-se caracterizar esses sujeitos através do Sennet (2006) nos diz da individualidade voltada para o curto prazo, preocupada com as habilidades potenciais e disposta a abrir mão das experiências passadas. Grisci e Bessi (2004) e Grisci (2006) indicou que foi a partir da Reestruturação Produtiva que novos meios de gestão e organização do trabalho bancário foram impostos aos empregados, afetando-os em seus modos de trabalhar e de ser e tornado-os nômades voluntários. Nomadismo esse que permanece na empresa, agora partindo dos próprios trabalhadores. Por fim, a obra de Dejours pode ser citada como a ferramenta que tornou possível as análises não só do sofrimento, mas também do prazer proporcionados pelo trabalho.

Limitações do estudo

Dentre as limitações para a elaboração deste trabalho está a quantidade de entrevistados, pois não foi possível aplicar entrevistas a um número maior de pessoas, uma vez que o contato com alguns foi inviabilizado por viagens ou troca de telefone e mesmo pela mobilidade.

Outra limitação é que o pesquisador trabalhou em agência e na área de recursos humanos da empresa por mais de cinco anos e vivenciou as mesmas

situações que os entrevistados em relação à mobilidade, o que pode ter influenciado o aspecto subjetivo de interpretação de respostas dos entrevistados, bem como a análise dos resultados. Por outro lado, isto facilitou a confiança dos entrevistados no momento das entrevistas em profundidade.

Por fim, poderia se ter proposto melhorias e talvez um plano de ação que levasse em conta as principais causas do sofrimento dos sujeitos, bem como suas percepções sobre a empresa.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2000.

ARAÚJO, A. et al. (Orgs.). **Cenários do trabalho**: subjetividade, movimento e enigma. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BAUER, M. W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2004. Cap. 8.

BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

_____. **Vida líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2007.

BESSI, V. G. **Subjetividade em tempos de reestruturação positiva do trabalho bancário e programa de apoio à demissão voluntária**. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Disponível em: <<http://www.caixa.gov.br>>. Acesso em: 20 jun. 2007.

CATTANI, A. D. **A ação coletiva dos trabalhadores**. Porto Alegre: SMC Palmarinca, 1991.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. 5. ed. São Paulo, Atlas: 2003.

COCCO, G.. **Trabalho e cidadania**: produção e direitos na era da globalização. São Paulo: Cortez, 2000.

CODO, W. **O trabalho enlouquece?** Petrópolis: Vozes, 2004.

CODO, W.; RAMOS, F.; VASQUEZ-MENEZES, I. **Saúde mental e trabalho dos bancários (bancos públicos)**. Brasília: Sindicato dos Bancários de Brasília, 2000.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**. São Paulo: Oboré/Cortez, 1992.

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

_____. **Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Brasília: Paralelo 15, 2004.

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

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa com texto imagem e som: um manual prático**. Petrópolis. Vozes, 2004. Cap. 3.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1996.

GRISCI, C. L. I. Trabalho imaterial. In: CATTANI, A. D.; HOLZMAN, L. **Dicionário de trabalho e tecnologia**. Porto Alegre: Ed. UFRGS, 2006.

_____. **Trabalho, tempo e subjetividade: a reestruturação do trabalho bancário**. 2000. Tese (Doutorado em Psicologia) - Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Faculdade de Psicologia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

GRISCI, C. L. I.; BESSI, V. G. Modos de trabalhar e de ser na reestruturação bancária. **Sociologias**, Porto Alegre, v. 6, n. 12, p. 160-200, jul./dez. 2004.

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

GUATTARI, E.; ROLNIK, S. **Micropolítica: cartografia do desejo**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 1996.

HARDT, M.; NEGRI, A. **Império**. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.

LARANGEIRA, S. M. G. Reestruturação produtiva no setor bancário: a realidade dos anos 90. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 18, n. 61, p. 111-138, dez. 1997.

LAZZARATO, M.; NEGRI, A. **Trabalho imaterial**: formas de vida e produção de subjetividades. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MERLO, A. R. C. **A informática no Brasil**: prazer e sofrimento no trabalho. Porto Alegre: Ed. da Universidade/UFRGS, 1999.

_____. Reestruturação produtiva no setor bancário brasileiro e sofrimento dos caixas executivos: um estudo de caso. **Psicologia & Sociedade**, Porto Alegre, v. 14, n. 1, p. 103-122, jan./jun. 2002.

PELBART, P. **A vertigem por um fio**: políticas da subjetividade contemporânea. São Paulo: Iluminuras/Fapesp, 2000.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, M. **Por uma outra globalização**: do pensamento único à consciência universal. 9. ed. Rio de Janeiro: Record, 2002.

SATO, L.; BERNARDO, M. H. Saúde mental e trabalho: os problemas que persistem. **Ciência e Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 4, p. 869-878, out./dez. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232005000400011&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 20 jun. 2007.

SENNET, R. **A corrosão do caráter**: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 2003.

SENNET, R. A cultura do novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 2006.

SILVA, G. L. R. **Controle do Turnover**: como prevenir e demitir com responsabilidade. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2001.

VALA, J. Análise de conteúdo. In: SILVA, A. S.; PINTO, J. M. (Orgs.). **Metodologia das ciências sociais**. 8. ed. Porto: Afrontamento, 1986. Cap. 4.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A - ROTEIRO DAS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE

1. Quando você entrou na empresa X? Nessa época o que o motivou a entrar na empresa?

2. Quais as suas expectativas quando entrou na empresa X? Você esperava ter uma relação de que tipo na empresa, de curto, médio ou longo prazo?

3. O que você achou do que encontrou na empresa? Correspondia as suas expectativas? Procure demonstrar suas percepções sobre a organização do trabalho, as condições do trabalho, a relação com os superiores hierárquicos, com os colegas, com outras áreas da empresa e com os clientes, as políticas de Recursos Humanos.

4. Analisando sua mobilidade, percebi que você entrou na empresa na lotação Y, depois mudou para a lotação Z (e assim até a lotação atual).

a) Você foi para essas unidades porque quis ou porque a empresa o transferiu?

b) O que o fez buscar essa nova lotação, ou, por que você foi para essa unidade?

c) Você está satisfeito com a mudança? Procure demonstrar suas percepções sobre a organização do trabalho, as condições do trabalho, a relação com os superiores hierárquicos, com os colegas, com outras áreas da empresa e com os clientes, as políticas de Recursos Humanos.

d) Que tipo de relação você vê hoje com a empresa X, de curto, médio ou longo prazo?

5. Você consegue identificar elementos que te dão prazer em trabalhar na empresa X?

6. Você consegue identificar elementos que te causam sofrimento por trabalhar na empresa X?

ANEXO A – CURRÍCULO

R. CEL FERNANDO MACHADO, 613 AP 201 • PORTO ALEGRE/RS
FAX (51) 8161-4653 • E-MAIL KÁTIA.REBELATTO@HOTMAIL.COM

KÁTIA IUSCA PADILHA REBELATTO

INFORMAÇÕES PESSOAIS

- Estado civil: solteira
- Nacionalidade: brasileira
- Idade: 25 anos
- Naturalidade: Caxias do Sul

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

02/1999 Progás Indústria Metalúrgica LTDA Caxias do Sul, RS
Auxiliar PCP

- Rotinas administrativas de suporte à equipe de PCP e Engenharia

09/2000 América Consult. e Proj. Internacionais Porto Alegre, RS
Auxiliar Administrativo

- Rotinas administrativas (de Departamento Pessoal e Secretaria)

09/2002 Caixa Econômica Federal Porto Alegre, RS
Téc. Bancário – Educação Corporativa na área de Recursos Humanos

- Experiência de 3 anos em agência e de 2 anos em RH.
- Pagamento aos Credenciados no Plano de Saúde (gestão própria)-1 ano
- Educação Corporativa: Realização de treinamentos presenciais geridos pelo RH (Integração aos novos Técnicos bancários, Workshop do Programa de Desenvolvimento de Gerentes, Orientação à Clientes e Orientação à Resultados, Oficina Vida Futura, Orientador Adolescente Aprendiz, etc...)

FORMAÇÃO

julho/2007 Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS
Porto Alegre, RS

Curso de Administração com ênfase em Recursos Humanos

IDIOMAS

Inglês – nível intermediário

Espanhol – nível básico

ANEXO B – HISTÓRICO ESCOLAR

UFRGS

<https://www11.ufrgs.br/Graduacao/xInformacoesAcademicasdoAluno/Im...>

Informações Acadêmicas do Aluno

Histórico Escolar

Emissão: 21/06/2007 às 19:08



KATIA IUSCA PADILHA REBELATTO 110548

Vínculo Atual

Habilitação: ADMINISTRAÇÃO - NOTURNA

Currículo: ADMINISTRAÇÃO - ÁREA RECURSOS HUMANOS - NOTURNO

Lista das atividades de ensino cursadas pelo aluno na UFRGS.

HISTÓRICO ESCOLAR

Ano Semestre	Atividade de Ensino	Turma	Conceito	Situação	Créditos
2007/1	ESTÁGIO FINAL EM RECURSOS HUMANOS (ADM01199)	U	-	Matriculado	12
2006/2	ESTÁGIO FINAL EM RECURSOS HUMANOS (ADM01199)	U	FF	Reprovado	12
2006/1	ESTÁGIO SUPERVISIONADO III - ADM (ADM01194)	A	C	Aprovado	4
2006/1	GESTÃO SÓCIO-AMBIENTAL NAS EMPRESAS (ADM01012)	B	A	Aprovado	4
2005/2	ADMINISTRAÇÃO DA REMUNERAÇÃO (ADM01165)	U	A	Aprovado	4
2005/2	DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS (ADM01178)	U	A	Aprovado	4
2005/2	ESTÁGIO: VISÃO SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES (ADM01003)	C	A	Aprovado	4
2005/2	POLÍTICA EMPRESARIAL (ADM01127)	C	B	Aprovado	4
2005/2	SOCIOLOGIA DO DESENVOLVIMENTO (HUM04410)	A	C	Aprovado	4
2005/2	TÓPICOS ESPECIAIS EM MARKETING (ADM01169)	U	-	Cancelado	2
2005/2	TÓPICOS ESPECIAIS EM RECURSOS HUMANOS II (ADM01181)	U	A	Aprovado	4
2005/1	ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING (ADM01142)	B	-	Cancelado	4
2005/1	ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING (ADM01142)	A	A	Aprovado	4
2005/1	ESTATÍSTICA GERAL II (MAT02215)	D	B	Aprovado	4
2005/1	MOEDA E BANCOS I (ECO02231)	A	FF	Reprovado	4
2005/1	PESQUISA OPERACIONAL I (ADM01120)	B	-	Cancelado	4
2005/1	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS (ADM01160)	C	-	Cancelado	4
2005/1	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS (ADM01160)	B	A	Aprovado	4
2005/1	SOCIOLOGIA DO DESENVOLVIMENTO (HUM04410)	A	FF	Reprovado	4
2004/2	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO (ADM01139)	B	B	Aprovado	4
2004/2	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE LONGO PRAZO (ADM01140)	A	B	Aprovado	4
2004/2	DIREITO ADMINISTRATIVO (DIR03302)	U	C	Aprovado	4
2004/2	INTRODUÇÃO AO MARKETING (ADM01141)	A	B	Aprovado	4
2004/2	MOEDA E BANCOS I (ECO02231)	A	D	Reprovado	4
2004/2	PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO (ADM01137)	A	B	Aprovado	4
2004/2	TÉCNICA COMERCIAL - A (ECO03005)	B	B	Aprovado	2
2004/1	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (ADM01144)	A	B	Aprovado	4
2004/1	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS MATERIAIS (ADM01010)	B	B	Aprovado	4
2004/1	ECONOMIA BRASILEIRA (ECO02209)	A	A	Aprovado	4
2004/1	ESTATÍSTICA GERAL I (MAT02214)	C	B	Aprovado	4
2004/1	MATEMÁTICA FINANCEIRA - A (MAT01031)	D	A	Aprovado	4
2003/2	ESTATÍSTICA GERAL I (MAT02214)	D	D	Reprovado	4
2003/2	FILOSOFIA E ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO (ADM01009)	C	B	Aprovado	4
2003/2	ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO (ADM01136)	C	B	Aprovado	4
2003/2	ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS E ESTÁGIO I (ADM01187)	B	C	Aprovado	6
2003/2	RELAÇÕES DO TRABALHO (ADM01156)	B	B	Aprovado	4
2003/1	ADMINISTRAÇÃO E GOVERNO DO BRASIL E ESTÁGIO I (ADM01188)	B	B	Aprovado	6
2003/1	ANÁLISE MICROECONÔMICA II (ECO02208)	A	C	Aprovado	4
2003/1	ESTATÍSTICA GERAL I (MAT02214)	D	FF	Reprovado	4
2003/1	ESTRUTURA E INTERPRETAÇÃO DE BALANÇOS (ECO03341)	D	B	Aprovado	4
2003/1	METODOLOGIA BÁSICA DE CUSTOS (ECO03320)	B	B	Aprovado	4
2002/2	ÁLGEBRA LINEAR E GEOMETRIA ANALÍTICA (MAT01110)	B	B	Aprovado	4
2002/2	ANÁLISE MICROECONÔMICA I (ECO02207)	A	C	Aprovado	4
2002/2	DIREITO E LEGISLAÇÃO SOCIAL (DIR04401)	E	B	Aprovado	4
2002/2	INTRODUÇÃO À CONTABILIDADE (ECO03343)	C	C	Aprovado	4
2002/1	ÁLGEBRA LINEAR E GEOMETRIA ANALÍTICA (MAT01110)	C	D	Reprovado	4
2002/1	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PRIVADO E LEGISLAÇÃO COMERCIAL (DIR02203)	B	A	Aprovado	4
2002/1	INTRODUÇÃO À CIÊNCIA POLÍTICA (HUM06409)	B	A	Aprovado	4
2002/1	INTRODUÇÃO À CONTABILIDADE (ECO03343)	C	D	Reprovado	4
2002/1	PSICOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01110)	C	B	Aprovado	4
2001/2	SOCIOLOGIA DO DESENVOLVIMENTO (HUM04410)	B	FF	Reprovado	4

LFRGS

<https://www.lufrgs.br/Guaduacao/InformacoesAcademicasdoAluno/Im...>

2001/1	ÁLGEBRA LINEAR E GEOMETRIA ANALITICA (MAT01110)	B	D	Reprovado	4
2001/1	INSTITUIÇÕES DE DIREITO FISCAL E LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA (DIR04416)	B	B	Aprovado	4
2001/1	INTRODUÇÃO INFORMÁTICA (INF01210)	C	A	Aprovado	4
2001/1	SOCIOLOGIA APLICADA ADMINISTRAÇÃO (ADM01104)	B	A	Aprovado	4
2001/1	TEORIA ECONÔMICA (ECON2206)	D	A	Aprovado	4
2001/1	TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO (ADM01115)	C	A	Aprovado	4
2001/2	CÁLCULO I-B (MAT01112)	C	C	Aprovado	6
2001/2	INTRODUÇÃO SOCIOLOGIA PARA ADMINISTRAÇÃO (HUM01034)	B	A	Aprovado	4
2001/2	INTRODUÇÃO TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS (ADM01185)	C	B	Aprovado	4
2001/2	LÍNGUA PORTUGUESA I-A (LET01435)	B	B	Aprovado	4