

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS

Monei de Sá Ferreira

**O TRABALHO BANCÁRIO – A RELEVÂNCIA DA ESTABILIDADE
FRENTE ÀS ATRIBUIÇÕES E PARTICULARIDADES EXISTENTES NO
EXERCÍCIO DESSA PROFISSÃO**

São João do Ivaí - Paraná
2008

Monei de Sá Ferreira

O TRABALHO BANCÁRIO – A RELEVÂNCIA DA ESTABILIDADE FRENTE
ÀS ATRIBUIÇÕES E PARTICULARIDADES EXISTENTES NO EXERCÍCIO
DESSA PROFISSÃO

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Finanças.

Orientadora: Prof. Dr. Ivan Antônio Pinheiro.

**São João do Ivaí – Paraná.
2008**

RESUMO

Abordamos em nosso trabalho conceitos, citações e argumentações baseadas no trabalho público e especificamente no trabalho bancário do Banco do Brasil, para salientarmos o peso que a estabilidade exerce sobre a profissão de bancário. Para isso analisamos desde as culturas organizacionais, as mudanças ocorridas no setor público e na economia em geral, a maneira como as evoluções na economia alteraram o perfil dos trabalhadores públicos e especificamente dos bancários e como o cotidiano dentro do Banco do Brasil, as cobranças e pressões por resultados, influenciam no modo de vida dos bancários, na sua saúde e na sua permanência dentro da organização ao ponto de questionarmos se a estabilidade profissional compensa as atribuições auferidas à profissão. Nosso objetivo, contudo, não foi definitivamente desmistificar que a estabilidade profissional é fator determinante na permanência de trabalhadores nas instituições, nem tampouco enaltecer seu valor acima de qualquer condição de trabalho, mas verificar, sob os aspectos da empresa e dos funcionários, como o ambiente bancário influencia na forma com que os trabalhadores do Banco do Brasil tendem a enxergar seu ofício, analisando as relações dos funcionários com a empresa, com os integrantes da agência (equipe), com os processos, com os objetivos almejados e com as formas de conduta da empresa para com seu quadro funcional. A metodologia empregada foi de pesquisa bibliográfica e aplicação de questionário (direcionados para alguns funcionários integrantes do nosso grupo de formandos), para verificar algumas opiniões acerca do trabalho bancário. Onde concluímos que, da mesma forma como o trabalhador, não apenas o bancário, é refém de seus anseios e de sua motivação para o trabalho a empresa possui parcela significativa para colaborar com o desenvolvimento desse trabalhador, dando-lhe condições para que ele possa despertar para um comprometimento com a organização, cuja consequência será de realização pessoal e atingimento de resultados esperados pela instituição.

SUMÁRIO

RESUMO	3
SUMÁRIO.....	4
1. INTRODUÇÃO.....	5
1.1. OBJETIVOS.....	6
1.2. JUSTIFICATIVA.....	7
1.3. MÉTODO	7
1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO	8
2. CULTURA ORGANIZACIONAL	10
3. REESTRUTURAÇÃO DO SISTEMA BANCÁRIO	13
3.1. NOVO PERFIL DOS BANCOS E NOVAS ATRIBUIÇÕES AOS BANCÁRIOS	13
3.2. QUESTÕES SALARIAIS.....	17
3.3. O MEDO	20
4. BANCO DE PESSOAS.....	22
4.1. O PAPEL DO ADMINISTRADOR.....	22
4.2. SATISFAÇÃO NO TRABALHO – COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	22
4.3. ESTABILIDADE	26
5. O “ESPELHO” – AS OPINIÕES QUE QUEM ESTÁ LÁ DENTRO	28
6. CONCLUSÃO.....	35
ANEXOS	41
SUMÁRIO DE ANEXOS	41

1. INTRODUÇÃO

A cultura organizacional nas instituições, as alterações nos cenários econômicos, as mudanças de perspectivas e missões das empresas, a rapidez com que ocorrem as guinadas que norteiam as metas e objetivos das organizações, tudo de maneira tão rápida que, a menos que em uma dessas guinadas o apreço seja dado para atenção à “gestão de pessoas”, os funcionários e as condições a que são submetidos são postos em segundo plano pelas empresas.

Partindo da abordagem reservada à “gestão de pessoas” e especificando nosso trabalho direcionado sobretudo para o papel da “estabilidade” no sistema financeiro, em específico no Banco do Brasil, devemos enaltecer o papel de destaque que merece a “cultura organizacional”. Pois através dela é possível que verifiquemos como há distinção entre as culturas e de que maneira a cultura da empresa influencia o modo de agir dos trabalhadores, seja ele pertencente a qual nicho ou região do país. Além de sofrer influência do ambiente onde a empresa está localizada, dos anseios da diretoria e acionistas e do quadro funcional que compõem toda a instituição.

Esses fatores são determinantes para nortear não só as condutas e ações da empresa, mas, mais que isso, a maneira como as pessoas se relacionam dentro dela. A forma como a relação entre líder e liderados e entre os colaboradores é que vai espelhar a qualidade de vida e do trabalho desses funcionários, assim como determinar se a empresa pode esperar desses funcionários motivação, atitude e comprometimento.

Vários autores conceituam os aspectos relevantes na relação das empresas com seus funcionários, tanto sob a ótica dos administradores quanto dos administrados, e desses todos sob a cultura da empresa.

Além da cultura organizacional outro tema merece destaque: Reestruturação do Sistema Bancário. Trata-se de mudanças históricas ocorridas na sociedade que promoveram, e ainda promovem, mudanças e adaptações drásticas no cotidiano do bancário. Surgem temas e fatos que tiveram como ponto de partido o Plano Real e que resultaram na estabilidade econômica daquele período (1994), trazendo consigo a diminuição dos lucros dos bancos, o surgimento do termo **flexibilização funcional do trabalho** (o trabalhador deve fazer várias tarefas ao mesmo tempo), a **pedagogia do medo do desemprego**, o individualismo dentro das instituições, a necessidade da **nova qualificação**, programas de qualidade nas empresas, mudanças nos perfis dos

funcionários direcionadas para as vendas, autodesenvolvimento profissional para manutenção de seus empregos, remuneração incompatível com as pressões e cobranças a que os bancários são submetidos, participação nos lucros, polivalência dos funcionários, dentre outras mudanças que têm como foco principal à lucratividade e os resultados positivos para o banco.

Analisando a relação trabalhista dentro do Banco do Brasil percebemos que alguns conceitos sobre motivação, comprometimento organizacional, cultura, estabilidade e medo dentre outros serão frequentemente citados. Sendo uma instituição comandada e conduzida por pessoas, tudo que envolve a classe trabalhadora é relevante, seja os perfis dos administradores, a participação dos funcionários nas decisões, criatividade, motivação, satisfação no trabalho, salário, carga horária, comprometimento organizacional, assédio moral. O entendimento desses conceitos foi de suma importância para concluirmos qual o real peso que exerce a “estabilidade” para a manutenção dos trabalhadores nessa organização.

De um lado está a empresa, com seus objetivos bem traçados, metas ousadas e disposta a conquistar, a todo custo, os mais altos resultados. E do outro lado estão os trabalhadores, a parte que executa as diretrizes traçadas por sua diretoria, cujo ofício vai além dessa execução e atinge um alto nível de superação e resistência a pressões de ordem física e psicológica.

1.1. OBJETIVOS

Objetivo Principal

- Verificar, sob os aspectos da empresa e dos funcionários, como o ambiente bancário influencia na forma com que os trabalhadores do Banco do Brasil encaram seu ofício e qual a relevância da estabilidade nesse setor.

Objetivos Específicos

- Verificar quais os benefícios e/ou particularidades da profissão são determinantes para que os funcionários dêem continuidade na sua carreira bancária.
- Analisar a relação dos funcionários com a empresa, a relação entre os integrantes das equipes e a maneira com que os administradores e subordinados se relacionam para verificar sob

quais aspectos essa relação tem relevância na vida profissional, na motivação e no comprometimento desses trabalhadores com a empresa.

- Verificar as condutas que as empresas, como o Banco do Brasil – entidade pública que objetiva o lucro – adotam para com seus colaboradores (funcionários) e quais os meios utilizados pela empresa para promoverem o comprometimento desses trabalhadores em prol de seus objetivos, desde remuneração até formas de cobrança de resultados.
- Verificar os meios e/ou ações possíveis para se procurar manter um bom relacionamento entre empresa e trabalhadores.

1.2. JUSTIFICATIVA

O objetivo relevante à confecção de nosso trabalho foi a abordagem sobre conceitos, citações e argumentações a respeito do trabalho bancário no Banco do Brasil. A partir daí salientamos a relevância que tem a “sonhada estabilidade profissional” na vida dos bancários desse banco, quais os benefícios que essa condição traz e se vale a pena ter um emprego estável a todo custo, mesmo que isso implique em cobrança demasiada, pressão para atingimento de metas, sobrecarga de trabalho, jornada de trabalho intensa, e remuneração incompatível com as atribuições que os mesmos exercem.

1.3 MÉTODO

A metodologia utilizada foi, em síntese, a pesquisa bibliográfica a respeito dos conceitos abordados. Foi elaborado, ainda, questionário para complementar as informações, e acrescentados gráficos demonstrativos numéricos para elencar dados e permitir inserções que incrementem as definições acerca do assunto desde as etapas iniciais do trabalho, até os tópicos conclusivos, de maneira que o tema fosse constantemente ressaltado em todos os capítulos.

Foi adotada a “perspectiva sistêmica” com conceitos fragmentados que contribuem para se chegar a um conceito geral; e aplicado “método tradicional” onde as “análises internas” nos documentos e conceitos acerca do tema foram confrontadas com “análises externas” orientadas para o contexto real onde os conceitos podem ser empregados.

A observação utilizada foi a “direta extensiva”, cuja técnica da sondagem permite que uma grande comunidade possa ser estudada a partir de uma amostra reduzida. Nessa técnica foi escolhido um conjunto de pessoas (bancários) dentre as diversas agências do Banco do Brasil.

Através do “método probabilístico” as pessoas foram escolhidas aleatoriamente, com amostra ao acaso. A essas pessoas foi aplicada a “técnica do questionário” com perguntas fechadas e abertas, enviadas via correio eletrônico, o que proporciona maior comodidade no preenchimento das respostas, sem interferência de um entrevistador.

Para contribuir na apresentação dos resultados foi adotado a “observação participante” cujo propósito foi de examinar um grupo restrito permitindo inserções do observador por tratar-se de integrante do mesmo, e portanto, objeto de estudo ao mesmo tempo.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Partimos de um levantamento de conceitos bibliográficos sobre o assunto, para agregar os conceitos de vários autores e estudiosos à nossa pesquisa. Pesquisamos ainda sites de empresas que possuem dados a respeito do tema. Coletamos opiniões de funcionários do Banco do Brasil através de questionário e analisamos suas respostas, comparando-as aos conceitos e teorias observadas previamente sobre alguns autores e estudiosos, para podermos concluir e incorporar nossas conclusões a um único documento que se inicia com a introdução, em seguida seguem 05 (cinco) capítulos, a conclusão, as referências bibliográficas e encerra-se com os questionários respondidos pelos participantes em anexo.

Na primeira parte, na introdução, temos uma explanação sobre o tema, os objetivos, a justificativa, o método e a estrutura do trabalho. No segundo capítulo tratamos do assunto “cultura organizacional”, as influências externas e internas do Banco que interferem no modo de trabalhar de seus funcionários e influencia no resultado da empresa. No terceiro capítulo abordamos o tema Reestruturação do Sistema Bancário; o ponto de partida para a nova cara dos bancos e dos funcionários públicos; o novo perfil do bancário, funcionário público diferenciado.

No quarto capítulo tratamos dos comportamentos dos funcionários (administradores e administrados) na condução e execução das tarefas, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional e estabilidade. No quinto capítulo expusemos uma tabela com uma demonstração

concisa dos dados levantados na pesquisa (questionário) para estabelecermos algumas comparações e interferirmos com alguns pareceres.

2. CULTURA ORGANIZACIONAL

O conceito de cultura é necessário e muito utilizado porque atende a várias necessidades e vários interesses da sociedade e dos próprios pesquisadores. A cultura implica estabilidade, enfatiza demonstrações conceituais, serve como fator aglutinador para levar os membros do grupo em direção ao consenso, implica dinâmica e padronização(...) capacidade de adaptação do indivíduo à realidade do grupo no qual está inserido. A cultura, com a construção do significado social e normativo, possibilita que um grupo se fortaleça ou se desintegre. (*J. C. S PIRES e K. B. MACEDO, 2006*)

Os mesmos autores lançam mão da definição de Lodi (1993) enfatizando contribuições de Hollanda, Azevedo e Moog, para conceituar a cultura sob o aspecto nacional cujo autor Hollanda:

isolou os seguintes aspectos como componentes para interpretar o tipo nacional brasileiro: culto da personalidade; dificuldade para o cooperativismo e para a coesão social; presença de traços decorrentes de sua colonização por aventureiros; ausência de culto ao trabalho; cultura ornamental e cordialidade presentes como características marcantes.

Azevedo:

apresentou como traços característicos da psicologia do povo brasileiro; afetividade, irracionalidade e misticismo; religiosidade católica popular, cultivo da docilidade; sobriedade diante da riqueza; vida intelectual e literária de superfície, erudição não-prática; individualismo não-crítico, atitude anti-social; atitude de tirar proveito em relação ao Estado.

Moog:

Apresenta alguns traços característicos da civilização brasileira: geografia que leva ao isolamento e produz o individualismo; religiosidade mais instintiva e desordenada; sentido predatório-extrativista

Já para DaMatta (1997) “o Brasil é uma sociedade *sui generis*. No sentido de que apresenta múltiplos eixos ideológicos, como a hierarquia e o individualismo, sem que sejam hegemônicos e competitivos, mas complementares.”

Limitando ainda mais o conceito de cultura e traçando o perfil dos brasileiros presentes nas organizações destacamos os traços citados por Freitas (1997: 44) :

O primeiro seria a hierarquia, que se traduz através de uma tendência à centralização do poder dentro dos grupos sociais; o segundo seria o personalismo, que se traduz através de passividade e aceitação dos grupos inferiores; o terceiro traço seria a malandragem,

que se traduz através da flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social e do “jeitinho”; o quarto seria o sensualismo e o quinto traço seria o do aventureiro, que se traduz em pessoas mais sonhadoras do que disciplinadas e com uma tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico.

Decorre desse ponto que o trabalhador possui modos particulares e individuais de lidar com o trabalho, como os apontados por Lodi (1993:123)

Alguns traços do tipo social do brasileiro que ajudam a compreendê-lo trabalhando são: bondade e hostilidade; culto da personalidade; dificuldade de obediência; falta de coesão social; aventura e imprevidência; falta de culto ao trabalho; falta de controle e acompanhamento; cultura ornamental, cordialidade, afetividade e irracionalidade; falta de objetividade; religiosidade intimista, docilidade e resignação; sobriedade diante da riqueza; individualismo e respeito pelas chefias carismáticas.

Salientamos a importância do líder na condução, integração e alcance do comprometimento dos funcionários com os objetivos das organizações. A predominância de traços/características mais subjetivas e emocionais que objetivas e racionais remete-nos à criação de uma cultura organizacional regida pela íntima relação de segurança e confiabilidade dos subordinados para com os chefes, bem como de uma grande tendência para encarar as decisões muito mais pelo lado pessoal do que profissionais.

Logo, os gerentes, os superintendentes e assim sucessivamente, na cadeia hierárquica do banco, não podem ignorar essas particularidades na condução dos processos e nortes do relacionamento empresa-trabalhador.

Não nos parece claro, entretanto, que o banco tem preocupação com esses aspectos da cultura nacional, principalmente porque a instituição possui objetivos claros e específicos, direcionados aos lucros, resultados e rentabilidade, e desconsidera esses aspectos, impõem a sua missão, os seus objetivos e pressionam esses “brasileiros” a se adequarem ao perfil da organização a todo custo.

Salientamos que a cultura local é fator determinante na maneira como a organização será administrada. O meio onde a empresa está inserida exerce influências no modo de agir das organizações. O norte será sempre o mesmo, o objetivo da empresa é refém da sua própria cultura. As pessoas que integram as organizações nas mais variadas regiões é que diferenciam a maneira de condução da empresa.

Pra isso destacamos o conceito de Mintzberg (2000). “Para o autor, a força de uma cultura está em legitimar as crenças e os valores compartilhados entre os membros de uma organização. A cultura organizacional não existiria sem as pessoas.”

Entretanto, questionamos se esses “valores compartilhados” o são por convenção ou por uma identificação pessoal entre membros (trabalhadores) e a empresa.

Analisando o espaço brasileiro são duas culturas distintas que se “afrota”: o banco voltado para o capitalismo e a cultura dos trabalhadores brasileiros frente ao trabalho (como vimos anteriormente).

Não defenderemos nem advogaremos a favor de um povo com uma cultura que, genericamente, não cultiva o trabalho de maneira objetiva e sistemática, mas sim valorizaremos uma cultura de entrega, cordialidade, esforço e obediência onde os trabalhadores aparentam mais habituados e inseguros para almejam novos desafios do que realmente inseridos e com a cultura capitalista do banco internalizada.

É relevante compreendermos aspectos sobre a cultura para procurarmos entender quais aspectos relacionados a esse tema podem explicar os comportamentos dos trabalhadores diante das pressões e cobranças a que são submetidos dentro do banco e também de certos comportamentos que nem sempre são espelhos da cultura do trabalhador brasileiro e sim de aspectos específicos de algumas profissões, como bancário por exemplo que corrobora com a definição de Pereira (1996:20).

no Brasil a extensão da estabilidade a todos os servidores públicos ao invés de limitá-la a apenas as carreiras onde se exerce o poder de Estado, e o entendimento dessa estabilidade de uma forma tal que a ineficiência, a desmotivação, a falta de disposição para o trabalho não pudessem ser punidas com a demissão, implicaram em um forte aumento da ineficiência do servidor público.

Dessa citação a única palavra que pode ser utilizada para caracterizar o funcionário público do Banco do Brasil é a “estabilidade”. Não há espaço na “cultura do Banco do Brasil” para ineficiência nem desmotivação a ponto de questionarmos se vale a pena a estabilidade com tanta pressão e cobrança, tanto quanto na iniciativa privada.

3. REESTRUTURAÇÃO DO SISTEMA BANCÁRIO

3.1 NOVO PERFIL DOS BANCOS E NOVAS ATRIBUIÇÕES AOS BANCÁRIOS

Com a moeda estabilizada em 1994, efeito do Plano Real, intensificou-se a competição e, atrelada às mudanças no mercado financeiro, os bancos tiveram que passar por ajustes: algumas instituições fecharam, outras tiveram suas dívidas absorvidas pelo Banco Central (empresas vulneráveis). Dessas últimas a parte rentável foi o atrativo para as privatizações, *as aquisições, fusões e incorporações a partir de competitividade no mercado, possibilitando intenso processo de concentração bancária no país.* (Liliana R. p Segnini 1999).

Em busca do ganho em escala ampliou-se as redes de agências e aumentou número de carteiras de clientes sem aumentar o número de postos de atendimento. Contudo, mesmo sendo aproveitadas tecnologias e espaços, nem toda mão-de-obra teve o mesmo aproveitamento, pagando o preço da estabilidade econômica aqueles que mais deveriam usufruir dela, os trabalhadores.

Estamos nos referindo a apenas uma parcela, um grupo seletivo de trabalhadores que, por estarem ligados diretamente às instituições financeiras sofreram os efeitos da baixa lucratividade dos bancos quando a inflação deixou de ser sinônimo de lucro para essas organizações. Agravante, essa classe de trabalhadores presenciou a intensificação das tecnologias, e com ela a facilitação do acesso aos clientes aos produtos e serviços dos bancos via canais alternativos, diminuindo a necessidade de mão-de-obra; parte dos serviços foi terceirizada, como segurança, manutenção predial e de equipamentos, transporte, dentro outros não considerados serviços bancários; houve finalmente a priorização da lucratividade, redução de custos e, em detrimento, poucas ou nenhuma melhora salarial.

Não obstante surge um termo que ratifica o pouco apreço dado ao trabalhador:

a “**flexibilização funcional do trabalho**”, que se traduz pela realização de várias tarefas ao mesmo tempo, a redução de níveis hierárquicos e a opção política e economia que embasa o uso das inovações tecnológicas, determinando, ao mesmo tempo, crescimento da produtividade e a redução de postos de trabalho, sem contudo alterar a jornada de trabalho dos que permanecem empregados. (Liliana R. p Segnini 1999).

Intensificado o direcionamento dos serviços bancários para os canais alternativos e preparando os bancos estatais para futuras privatizações foram criados os Planos de Demissões Voluntárias e

Estímulo a Aposentadoria. Surge então outra parcela de novos desempregados e junto a eles uma outra parcela de trabalhadores com medo de perderem o emprego, cujo temor

constitui-se em grande motivador para o trabalho, em tempos de discursos participacionistas (...) transformando o medo em produtividade. Por intermédio da **pedagogia do medo** do desemprego, o bancário qualifica-se, de acordo com o conceito atribuído a essa expressão pelos bancos. (*Liliana R. p Segnini 1999*).

Não podemos deixar de destacar que, na busca pela maximização dos resultados e diminuição dos custos, os bancos incentivam o desenvolvimento do **individualismo**, em detrimento ao trabalho em grupo, valorizando a produtividade/resultados de cada funcionário diferenciado.

Não pecaríamos se definíssemos o trabalho bancário não só paradoxal, em alguns pontos, como perturbador, pois exige habilidade para trabalho em equipe, e ao mesmo tempo possui uma política que incentiva a individualização, no sentido que cada um é o mentor de sua carreira na busca desenfreada pela ascensão profissional frente a qualquer obstáculo ou “companheiro” suscetível à mesma concorrência. Concorrência essa que é a porta de entrada para se almejar rendimentos mais justos às funções que exercem.

Dia após dia esses trabalhadores são levados a se superarem no exercício de suas funções. Mas vale destacar que essas empresas tendem a valorizar profissionais bem preparados, capacitados.

Destaca-se então a **“nova qualificação”** na ótica dos bancos que podemos definir como

a capacidade de competir, com sucesso, tanto com colegas de trabalho na execução de serviços internos, na busca de um desempenho diferencial cada vez melhor, como no mercado financeiro, vendendo produtos e serviços bancário. (...) na ótica dos bancos, ser capaz e ter disposição para competir, ser capaz de ser “um vencedor” marca e caracteriza competências, compreendidas como sendo qualificação. (*Ropé e Tanguy 1997*).

Essas organizações estão dispostas a não só valorizarem os mais qualificados como aproveitá-los para preencherem vagas que venham a surgir em cargos que são mais rentáveis e hierarquicamente superiores.

Contudo a valorização requer suor e é aí que se inicia a sobrecarga de funções e atribuições, do excesso de trabalho e da cobrança de resultados. É certo que é dado incentivo aos funcionários para se qualificarem. Aos que almejam ascensão na empresa o banco, sempre tendo em seu foco bons resultados, passa a gerir parcialmente a formação/qualificação de seu quadro funcional,

Verificando-se grandes investimentos na reestruturação das atividades através principalmente, da implantação de programas de qualidade (Laranjeira 1995; Ely 1995), acompanhados por investimento crescentes em formação e treinamento. (Sonia M. G. Laranjeira 1997)

Até aqui podemos definir as instituições bancárias como organizações cujos clientes são orientados a utilizarem os canais alternativos de atendimento (com exceções), direcionando seus esforços para áreas de negócios. Contudo, mesmo com estruturas altamente informatizadas, essas empresas possuem funcionários preparados para atendimentos diferenciados de clientes cujas necessidades não foram plenamente satisfeitos no auto-atendimento. Para isso é preciso investir em treinamento e qualificação de seus trabalhadores.

Algumas empresas, como o Banco do Brasil, possuem itens de seu “acordo de trabalho” que exigem participação de seus funcionários em treinamentos, qualificação. Além disso, com o foco nos negócios e a terceirização dos serviços “não-bancários” o banco passa a exigir também não apenas o perfil de simples atendentes, autenticadores e/ou digitadores e sim de vendedores de seus produtos, negociadores. Delega contudo *“maior poder decisório aos empregados; estímulo a relações de cooperação entre empregados e gerentes; trabalho em equipe; ênfase na qualidade; estímulo à criatividade* (Pastore 1995, p.24), para, em contrapartida, cobrar mais resultados.

Figura-se uma estrutura funcional com cobranças agressivas, procurando uma sinergia e autonomia dos funcionários atendentes: funcionários de execução. Outra questão que merece atenção. As diferenças hierárquicas entre as funções dentro do banco às vezes são ocultadas frente à significativa contribuição que o detentor do cargo de gerente, por exemplo, dá no atendimento e execução das tarefas e estratégias sob sua responsabilidade. Essa nova atitude exigida dos administradores é resultado da forma de avaliação de desempenho das agências, direcionada para a rentabilidade e não apenas pelo volume. Contudo passa a caber ao gerente não apenas administrar a agência, mas também prospectar, atender, executar tarefas em virtude da “igualdade” de atribuições entre os funcionários.

Não se trata de manter status ou respeito pelo cargo, e é positiva a integração do gerente com a equipe, mas corre-se o risco do gerente perder um pouco sua autoridade e o controle de todo o processo quando dedica-se muito à execução em detrimento ao planejamento e desenvolvimento de estratégias para atingir os resultados almejados pela diretoria do banco.

A polivalência é positiva, e a nova estrutura exige ausência de hierarquia “no atendimento” aos clientes.

Essa nova postura revela literalmente o novo rumo a ser seguido pelos bancos. Procura-se a busca, manutenção e a rentabilidade de seus clientes. O número de clientes é importante, mas a junção de todos os itens é o objetivo almejado: incrementar as carteiras do banco, rentabilizar esses cliente e fidelizá-los. Isso obriga, inquestionavelmente, a absorção de toda a mão-de-obra da agência, visto que não existem acréscimos ao número de funcionários, o que ratifica a sobrecarga de trabalho em todo o quadro funcional da agência, sem distinção de cargo.

Embora o perfil do bancário não seja mais de meros atendentes e sim de negociadores, definitivamente não significa que seu volume de trabalho será reduzido. É certo que

o novo profissional deverá ser especializado em vendas, necessitando de conhecimentos sobre mercado financeiro, sobre a utilização de softwares (que permitem a utilização de recursos como simulação de negócios) de matemática financeira, além da aquisição de atitudes e comportamentos relacionados ao saber-vender. *É certo que* suas funções são ampliadas, na medida em que enfatiza-se a polivalência e desestimula-se a prescrição de tarefas, já que as rotinas são informatizada, (Sonia M. G. Lorangeira 1997);

e também que os meios tecnológicos absorveram grande parte das tarefas, mas na mesma proporção o excesso de cobrança por resultados e negócios não gera uma melhor condição de trabalho para esses trabalhadores, apenas muda-se a direção, o foco. Diminuem-se os quadros funcionais, adequam-se os custos aos orçamentos estipulados pelas diretorias e cobra-se dos seus “executores” (aqui negociadores) a responsabilidade no atingimento de suas metas a todos custo.

Percebemos que a manutenção do emprego dentro do banco requer autodesenvolvimento profissional, qualificação. E novamente salientamos a questão de até que ponto esse compromisso com o autodesenvolvimento e a qualificação para exercício do trabalho condiz com os rendimentos e benefícios oferecidos pela empresa, ou vice-versa, em até que ponto a remuneração no banco é compatível com essa exigência de qualificação profissional.

É certo que o mercado de trabalho cada vez mais oferece bons empregos, com bons benefícios e remunerações aos bons trabalhadores, e no banco isso não é diferente. Acreditando na capacidade e boa formação/preparo dos bancários podemos afirmar que em municípios/praias pequenas os bancários pertencem a um grupo seletivo de trabalhadores, considerando suas remunerações e benefícios diretos e indiretos. Porém ao considerarmos que deles são cobrados “*espírito de*

equipe, dedicação, pressão, produção, criatividade, idealismo”, ao analisá-los inseridos nas grandes cidades, com elevados custos de vida, veremos que a remuneração não acompanha as exigências e pressões a que são submetidos esses funcionários. O que sugere enxergarmos o banco, em alguns casos, como um trampolim que oferece suporte financeiro, para garantir o sustento até alcançar melhores trabalhos em outras instituições ou em seus próprios negócios.

É comum contudo o banco conscientizar e divulgar seu apreço na atenção pela formação e qualificação de seus funcionários, mas ressaltamos que existe a falsa impressão de haver duas instituições em uma só. Onde uma incentiva e cobra maior empenho para ações de treinamentos e outra não tem ou não dá condições de abrir mão desses funcionários para que se ausentem de seus postos de trabalho e se aperfeiçoem devido a defasagem em seus quadros funcionais. É comum haver reclamações de clientes sobre quantidade de funcionários e de funcionários sobrecarregados, tomados de desânimo que não só os submetem a um estresse elevado como a um sedentarismo forçado pelo cansaço exaustante do dia de trabalho.

Entretanto, assim como cada um traça seu caminho, a decisão de ter uma vida saudável e ativa é particular, onde a empresa até incentiva as práticas fora do ambiente de trabalho, mas questões de saúde e bem estar físico e mental são bem mais complexas que uma simples definição ou vontade/incentivo da empresa. Talvez proporcionar uma melhor qualidade de vida dentro do ambiente funcional seja mais produtivo, embora a maneira como se figura o setor bancário, altamente competitivo, não nos permita vislumbrar avanços, a não ser nas cobranças.

3.2 QUESTÕES SALARIAIS

Portanto, se os trabalhadores merecem bons salários, e se a qualidade de vida começa dentro das organizações – com condições favoráveis à manutenção da boa saúde física e mental do trabalhador –, a evolução salarial, assim como as cobranças por resultados, poderiam evoluir, mas as mudanças observadas ratificam a inexistência de mágicas ou ações milagrosas no mercado de trabalho, e isso se aplica também nas remunerações.

Parece ter havido um consenso “pró bons salários” de que a média dos salários pode ser melhorada, para isso basta que os funcionários se qualifiquem e mereçam “promoções”. Logo, os salários, salvo pequenas elevações por conta de convenções anuais dos sindicatos que

reivindicam melhoras nas remunerações, pouco aumentam, e quem recebe mais definitivamente, “fez por merecer”, na visão do banco.

Ao ingressar numa empresa intitulada pública não se espera outra remuneração senão a *“funcional que busca encontrar o valor justo para remunerar um conjunto de atribuições descritas inerentes a um cargo, independentemente dos seus resultados”*. (Souza, 2005, p.59), mesmo porque direta ou indiretamente os funcionários se apóiam, colaboram mutuamente para que os referidos resultados surjam. Mas isso contradiz o individualismo instaurado dentro dos bancos, onde há muitas pessoas qualificadas, e que realmente se ajudam mutuamente, mas todas essas pessoas devem estar conscientes de que não há espaços para todas, a não ser que estejam dispostas a se aventurarem em lugares distantes da região onde vivem, para almejar promoções. E não só isso, ao usar o termo *independente dos seus resultados* o banco, com suas pressões e cobranças agressivas acrescentam um peso de que, aqueles que não contribuírem para o alcance das metas não são merecedores de seus rendimentos, e esses com certeza pouco podem esperar de aumentos, visto que a elevação salarial só advém com promoções, e para serem promovidos devem apresentar resultados satisfatórios.

É importante ressaltarmos, contudo, que existem os salários indiretos e outras formas de remuneração. Para Milkovich e Boudreau (2000, p.381), por exemplo, *“remuneração inclui retorno financeiro e os serviços e benefícios tangíveis que os empregados recebem como parte de pagamento em uma relação de trabalho”*(...) *além de bolsas de estudo, reembolso educacional e empréstimos pessoais.*

Desse modo, consideram como benefícios o seguro-saúde, o seguro de vida, a aposentadoria, a poupança, dentre outros. (FARIA, 2006).

Contudo, da junção dos dois salários (funcional e indireto/variável) surge o descontentamento perante a remuneração no Banco do Brasil. E não se trata apenas de defasagem ou baixo valor e sim, principalmente, de remuneração desproporcional à cobrança e à carga de trabalho a que são submetidos seus trabalhadores. Surge então, como observaremos nos questionários em anexo, funcionários com pretensões de ingressarem em outros cargos públicos que remunerem melhor, ou pelo menos, remunerem de acordo com as tarefas que desempenham.

Contudo, se analisarmos fria e comparativamente a situação do trabalho bancário hoje e há 10 anos atrás, a estabilidade é fator determinante na permanência dos trabalhadores nas instituições bancárias. Segundo Pastore (1995, p.21-22) e comparação Febraban:

no Brasil, observa-se a mesma tendência considerando-se a relação entre despesas operacionais (pessoal e manutenção de agências) e total de ativos (operações de crédito, dinheiro em caixa e bens), verifica-se que aquela passou de 13, em 1990, a 9% em 1995. de outro lado, o número de bancários por agências foi reduzido, em média, de 50 para 34, no mesmo período.

Dados da FEBRABAN 1996, demonstram que

Comparando-se os anos de 1996 e 1994, observa-se uma queda de 22% de empregados nas agências e nos postos de serviços (332.234 e 425.612 empregados, respectivamente) e de 27,5% relativamente à infra-estrutura de apoio (contabilidade, processamento de dados e serviços administrativos), embora tenha crescido o número de pontos de atendimento.

Acrescentamos ainda que, embora a economia brasileira tenha gerado, conforme dados Caged – Cadastro Geral de Empregados e Desempregados, 203.218 novos postos de trabalho em julho de 2008, o que representa aumento de 5,4% em relação a dezembro do ano passado, as instituições financeiras contrataram apenas 16.403 entre janeiro e julho, aumento de apenas 2,88%. E não é tudo, conforme dados do Dieese/SP houve redução dos postos de trabalho em 44% nos últimos 15 anos no setor bancário. Em 1990, eram 753.636 trabalhadores bancários no país. Em 2002, o número caiu para 398.098, hoje, após a retomada do crescimento em 2006, são 422.219.

a partir da década de 90 com as terceirizações, privatizações, mudanças no cenário econômico, fusões e aquisições no setor bancário houve considerável redução dos postos de trabalho, agravado ainda pelos avanços tecnológicos. O que, entretanto, não diminui a sobrecarga de trabalho sobre os bancários. Resultando em estresse, doenças ocupacionais e queda na qualidade de atendimento aos clientes. (Plínio Pavão, Contraf/CUT).

“Como se não bastasse, de janeiro de 2007 a maio de 2008, 42% dos tipos de desligamento na categoria bancária foram de justa causa. Destes, 44,8% foram bancários com menos de 30 anos e 57% tinham até cinco anos de vínculo, o que demonstra a alta rotatividade”. (Plínio Pavão, Contraf/CUT). Isso nos leva a crer que a estabilidade não só é algo positivo na carreira do trabalhador como já não se pode afirmar se ela realmente existe.

3.3 O MEDO

Somos crentes de que o fantasma da demissão não assombra os bancários do BB, como assombrava no início das reestruturações dos bancos, porém, ações como o surgimento da USO (um setor interno do banco que absorverá boa parte dos serviços operacionais do banco), e outros fatores de terceirização de serviços instaura mais uma preocupação junto às várias outras que fazem parte do cotidiano desses trabalhadores, inclusive o temor de não se encaixarem no perfil exigido pelo banco para manutenção de seus cargos ou comissões alcançados com tanto custo. Pois, na ausência de resultados, esses cargos ou comissões não são sustentados.

Há ainda casos excepcionais em que alguns funcionários realmente não se adequam ao perfil dos bancários almejado pelo banco, e nesses casos excepcionais existem sim demissões no “estável” Banco do Brasil.

Logo, a estabilidade sempre dá espaço para surgimento do medo nos trabalhadores bancários e, em alguns momentos, passa a ser esquecida frente

às exigências da organização do trabalho somam-se novas exigências e outro sofrimento, que advém do medo de não ser capaz de manter uma performance adequada no trabalho, nas novas formas de gestão “reestruturadas”, por medo de serem punidos com a demissão (*Merlo, 2003*)

Esse medo no ambiente organizacional deve ser analisado não apenas como o temor das demissões, mas também a fatores como a intensificação do trabalho, aumento do sofrimento subjetivo e conseqüente medo transformado em produtividade (Laura Marques Castelhana 2005). Segnini (1999) ainda aponta o medo como grande motivador para o trabalho, em tempos de discursos participacionistas.

Para Seligmann-Silva (1994) “o medo surge como resultado da dominação sutil (...) muito comum dentro das empresas hoje. O medo não é da violência, embutida na repressão explícita, o medo é de perder o prestígio, de fracassar, de perder seu posto.”.

O trabalhador torna-se “rápido, porque o tempo do dinheiro é rápido; bondoso e cooperativo com os outros, reprimindo qualquer atitude de hostilidade; além de servir e seguir exemplos, o que significa repetir o modelo e o discurso da excelência”. (Laura Marques Castelhana, 2005).

Portanto, a estabilidade camufla o descontentamento e

o medo do desemprego, principalmente frente à sua generalização na sociedade, pode gerar no empregado sentimento de gratidão, flexibilidade, etc, por estar trabalhando, mesmo que tenha garantido apenas o aspecto de remuneração. (Macedo, 1992, p.51)

Contudo, embora assuntos como remuneração, demissões, jornada de trabalho, pressão por apresentar resultados, terceirização, dentre outras, perturbam as mentes ocupadas dos bancários, os funcionários do BB devem ater-se a exercer a polivalência citada por *Sonia M. G. Laranjeira (1997)* “atender ao crescimento da produtividade, na perspectiva de que o cliente deverá ser atendido em todas as suas demandas por um único funcionário, sem precisar dirigir-se a diferentes setores” sem pretensões quanto à diminuição de jornada de trabalho ou melhor remuneração sem aumento de cobrança.

Qualificar-se, portanto, é pré-requisito para exercer a “polivalência” e a partir daí estar apto a trabalhar em equipe e alcançar os resultados pretendidos pela organização. E é recomendável que essa qualificação esteja muito clara e presente no cotidiano dos funcionários pois ela, na prática, às vezes torna-se elemento secundário frente à intensificação do ritmo de trabalho e conseqüente jornada de trabalho intensa.

Em prol dos trabalhadores bancários existem os sindicatos que, embora tenham atuado junto aos bancos, reivindicando melhorias salariais, de qualidade no trabalho, assédio moral dentre outros, muitos funcionários não se sentem seguros pois

como resultado de uma flexibilização das leis e proteções, a organização passa a não ser mais o ambiente seguro onde se passará o resto de sua vida ativa, até sua aposentadoria. Não há mais garantias, nem mesmo no mais seguro dos lugares. (...) o sujeito que, dentro da organização assiste a diversas demissões, vê vários de seus colegas serem mandados embora e que tem medo de ser a próxima vítima, sabe que a falta de proteção é uma das causas de sua angústia.

Percebemos que estabilidade no setor público e no BB são distintas. A partir daí questionamos novamente a permanência de tantos trabalhadores sufocados pela pressão imposta pela empresa; sabendo ainda que a estabilidade não é unânime, e as pressões podem piorar cada vez mais a vida produtiva do trabalhador.

4. BANCO DE PESSOAS

4.1 O PAPEL DO ADMINISTRADOR

Embora o sistema bancário, assim como todo o sistema financeiro, mapeia seus resultados através de números, estatísticas e porcentagens, não podemos nos esquecer que o banco (as agências, superintendências, setores de apoio e diretorias) são administrados-gerenciadas por gente; homens e mulheres com defeitos e qualidades, com perfis diversificados, onde podemos encontrar inclusive administradores com a *visão mecânica* do século XVIII: “*buscam-se soluções técnicas para todos os problemas organizacionais e as pessoas são vistas como recursos humanos*”(FARIA, 2006)

Isso não quer dizer que não haja gerentes com a *visão holística* – “*formados como cidadãos que são talentos humanos, com imaginação, intuição, curiosidade e motivação, capazes de perceber e criar além de suas experiências e conhecimentos prévios*”. (MATO; SANTAMARIA; SOUZA SILVA, 2001, p.12-14). “O princípio que norteia a ação dos gerentes com essa visão é o de **aprender fazendo**, na busca do desenvolvimento do seu talento para gerenciar outros talentos.” (FARIA, 2006) – mas parte do descontentamento dos funcionários refere-se à visão do seu administrador-superior imediato, o qual exerce papel importante na satisfação no trabalho de seus subordinados.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) destacam que:

os gestores devem ser responsáveis e se valerem de novas formas de conduzir os interesses da organização e das pessoas. (...) o desenvolvimento das pessoas passará a ser questão central do novo líder, que deve estimular a participação e a criatividade dos empregados no processo decisório.

4.2 SATISFAÇÃO NO TRABALHO – COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Cabe-nos agora questionarmos até que ponto os funcionários que procuram estabilidade e segurança estão dispostos a participarem ativa e criativamente das decisões de sua equipe, bem como que saída resta aos administradores que possuem em seu grupo pessoas que não estão dispostas a agirem proativamente em função dos objetivos traçados pela empresa.

Considerando a real possibilidade de haver em muitos quadros funcionais das agências do Banco do Brasil funcionários com essa ausência proativa e até ativa frente aos anseios da empresa, é certo que pode causar efeitos negativos no clima entre o grupo. Porém, não é responsabilidade exclusiva nem mesmo desses funcionários “pouco motivados” o peso de um clima pouco saudável na organização. O problema é institucional. Deveria-se por em prática aquilo que é divulgado para a sociedade e aos acionistas: que a empresa pratica ações de sustentabilidade.

A teoria de que *“a partir da avaliação da cultura e do clima, as organizações podem traçar estratégias específicas às realidades destinadas à gestão de pessoas. Pretende-se assim que as pessoas trabalhem em um clima favorável à sua saúde e à efetividade organizacional”*. O primeiro passo talvez seria disponibilizar mais funcionários para as agências, ou pelo menos que os salários compensassem os esforços extras. Mas o que se verifica são números reduzidos de funcionários e salários incompatíveis com o resultado que os funcionários, com seu trabalho árduo, agregam à empresa.

Conseguiria-se assim iniciar aquilo que podemos chamar de satisfação no trabalho.

Schermanerhorn Jr., Hunt e Osborn (1999) apontam variáveis relacionadas à satisfação no trabalho. São elas *“condições salariais, condições de trabalho, qualidade da supervisão, os colegas e o trabalho em si”*. Para eles figura-se como *“o grau segundo o qual os indivíduos se sentem de modo positivo ou negativo com relação ao seu trabalho. É uma atitude, ou resposta emocional às tarefas de trabalho assim como as condições físicas e sociais do local de trabalho”*.

Já para Muchinsky (2004, p.301) a satisfação no trabalho *“refere-se ao grau de prazer que um funcionário sente com seu cargo (o valor da carga horária de trabalho, das condições físicas do ambiente e dos benefícios que o trabalhador recebe como aspectos associados à satisfação no trabalho)”*.

Os ideais de satisfação no trabalho nos remetem à motivação dos trabalhadores e daí ao questionamento se a motivação, ou sua ausência, é motivo para levar um trabalhador à demissão.

FARIA, 2006, descreve que,

segundo Amabile (1983), em seus estudos sobre a criatividade no trabalho, destaca a importância da motivação. Ela a classifica em intrínseca e extrínseca. O que a autora busca destacar é que a motivação intrínseca, caracterizada pelo envolvimento do indivíduo em uma tarefa gerado pelo prazer que própria atividade traz, relaciona-se mais à criatividade do que a motivação extrínseca, gerada por estímulos externos, tais como

prêmios e recompensas. Nesse último tipo de motivação, o envolvimento seria mais temporário e não levaria à produção criativa de alto nível.

Sobretudo estamos descrevendo comportamentos e atitudes humanas, diversificadas, subjetivas. Portanto, *“a motivação no trabalho tem uma multiplicidade de causas e catalisadores, e não existem soluções simples ou uma maneira correta de motivar um indivíduo ou grupo”*, (Muchinsky (2004, p.402)), mesmo porque nem sempre a imparcialidade prevalece nas decisões dentro da instituição, o que pode despertar, de acordo com alguma decisão, um sentimento oposto ao da motivação: *“o sentimento de injustiça no trabalho, que pode levar o empregado a trabalhar menos no futuro ou até pedir demissão. (...) o senso de justiça está associado à motivação para o desempenho no trabalho e permanência na organização”*. (Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn, 1999)

Ainda há outro termo que agrega valores produtivos à empresa e complementa a motivação e satisfação no trabalho: o *“comprometimento organizacional”*. Este *“envolve sentimento de lealdade, desejo de permanecer e de ser esforçar em prol da organização”*.(Bastos.,1996, p.97)

Estamos cientes de que esse termo pode definir bem os motivos da permanência de muitos funcionários no Banco do Brasil, pois, segundo Fonseca e Bastos (2003) e Muchinsky (2004) o comprometimento organizacional pode ter enfoque:

Afetivo: os indivíduos permanecem na organização porque desejam, porque têm vínculo emocional.,

Instrumental: as pessoas permanecem na organização porque necessitam, pois avaliam as perdas que teriam se saíssem do emprego.

Normativo: os trabalhadores continuam na organização porque acham que é correto e sentem-se moralmente obrigados a permanecer.

Podemos afirmar que para que a permanência na empresa seja mantida os funcionários devem manter algum vínculo que promova o seu comprometimento com a organização, por menor que seja. Logo, se nenhum dos três motivos citados anteriormente justificam tal permanência, falta de ética pode ser fatal para que o trabalhador abra mão da tão sonhada estabilidade.

FARIA, 2006, ressalta a teoria de Milkovich e Boudreau (2000), e aponta

o valor da imparcialidade no tratamento das pessoas como uma questão ética de modo que, ser imparcial na contratação de pessoas, na promoção e treinamento, na remuneração por desempenho e no apoio aos funcionários insatisfeitos, é o que se espera de uma conduta ética no contexto de trabalho. (...) cabe aos profissionais de recursos humanos

defenderem um tratamento justo e ético, pois o sentimento de injustiça pode afetar as atitudes e o comportamento dos empregados.

Existe ainda outro motivo que poderia levar os funcionários do Banco do Brasil a abandonarem seu emprego estável: um “assassinato psíquico”. É o assédio moral. “um fenômeno destruidor do ambiente de trabalho, capaz de trazer impactos, tais como decréscimo de produtividade e aumento do absenteísmo, em função dos desgastes psicológicos que provoca.” Hirigoyen (2005, p. 65)

O mesmo autor destaca:

ao longo da vida há encontros estimulantes, que nos incitam a dar o melhor de nós mesmos, mas há igualmente encontros que nos minam e podem terminar nos aniquilando. Um indivíduo pode conseguir destruir outro por um processo de contínuo e atormentante assédio moral. Pode mesmo acontecer que o ardor furioso desta luta acabe em verdadeiro assassinato psíquico.

Quando tratamos desses temas – assédio moral e comprometimento – estamos tratando de ações diretamente relacionadas ao administrador e/ou seus superiores, na cadeia hierárquica da instituição. Retomamos então a figura do líder. Ele é o elo de ligação entre o banco e os funcionários. Logo seu estilo de liderança tem papel significativo no grau de comprometimento do trabalhador para com a empresa.

O líder **carismático** encontra aceitação incondicional, obediência espontânea e crença na sua capacidade por parte do seu grupo.

O **transformacional** possibilita transformações tanto no seu grupo como nele próprio, em termo de conscientização, envolvimento e busca de auto-realização.

O **transacional** possibilita transações gratificantes tanto para ele, quanto para sua equipe em determinado contexto organizacional. Esse líder orienta sua equipe para as metas, pra as exigências do papel e da tarefa. (*Limongi-França e Arellano, 2002*)

Consideradas a predominância de um ou outro estilo no líder, em virtude de traços particulares da personalidade de cada indivíduo, seria ideal que os administradores conseguissem mesclar os estilos, o que certamente diminuiria as insatisfações de muitos trabalhadores do Banco do Brasil. Conseqüentemente resultaria em maior satisfação e comprometimento com seu trabalho e menos chances desse funcionário abandonar sua carreira estável em busca de outros rumos profissionais ou de permanecerem trabalhando por obrigação, pouco motivados e descomprometidos.

4.3 ESTABILIDADE

Contudo, considerar analisados todos esses aspectos e depositar na estabilidade única e exclusivamente o motivo pelo qual muitos funcionários permanecem na empresa seria, senão medíocre, uma definição penosa e que com certeza gera o pior tipo de vínculo-comprometimento com a instituição, sem felicidade, prazer, satisfação. Só obrigação. Mas se o trabalhador aproveitá-la e exercer suas funções com determinação, amor próprio ou profissionalismo (desde que sem sofrimento), a empresa seria beneficiada e ele seria funcionário comprometido e motivado, que planeja sua carreira, e permaneceria feliz na empresa, pois o planejamento de carreira é *“um processo contínuo de interação entre o empregado e a organização visando a atender aos objetivos e interesses de ambas as partes.”* (Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p. 197)).

Mesmo que seus objetivos estejam além daquilo que o banco oferece, a tarefa de angariar os resultados e chegar aonde se quer, respeitadas as limitações, dentro ou fora do banco, poderá ser no mínimo gratificante e de auto-realização.

Segundo J. C. S PIRES e K. B. MACEDO (2006), citando Vaitsman (2001):

A estabilidade pode adquirir vários significados, dependendo da situação ou do contexto ao qual se refere. (...) constitui na principal razão para a entrada no serviço público. Como representação social, porém, a estabilidade já não tem significado positivo entre os trabalhadores. Pode-se dizer mesmo que inexistente uma defesa da estabilidade como um princípio ideativo pelo contrário, (...) há uma noção associada a descompromisso, desmotivação e mau desempenho.

Cabe-nos salientar que aos funcionários do Banco do Brasil sugere uma outra perspectiva frente ao trabalho, mesmo sendo essa uma organização pública. O desafio da instituição está não só na obrigação de fazer com que os recursos governamentais cheguem até a classe produtiva (rural e comercial) mas agregar aí os produtos e serviços dessa empresa que deve ainda ser competitiva frente o mercado nacional. O preço da estabilidade no Banco do Brasil é alto. Mas para quem procura desafios, superações, almeja uma carreira promissora, com estabilidade, talvez seja uma saída profissional. Mas terá que conviver com quadro de funcionário deficitário (em quantidade), sobrecarga de trabalho e remuneração incompatível com as cobranças e necessidades de apresentação de resultados (normalmente altíssimas). Situação oposta do que se tem em mente do

trabalho em instituição pública. Muitos funcionários inclusive se dedicam a estudos para se ingressarem em outros cargos públicos em busca da “sonhada” estabilidade com “sossego” não encontrado absolutamente, no Banco do Brasil.

5. O “ESPELHO” – AS OPINIÕES QUE QUEM ESTÁ LÁ DENTRO

TABELA PARA LEVANTAMENTO DE DADOS OBTIDOS NOS QUESTIONÁRIOS

Questão	1º Entrevistado	2º Entrevistado	3º Entrevistado	4º Entrevistado	5º Entrevistado
Idade	37 anos	49 anos	31anos	28 anos	36 anos
Sexo	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino	Masculino
Formação	Graduada	Pós-graduado	Pós-graduado	Graduado	Graduado
Tempo de Banco	15 anos	28 anos	01 ano	03 anos	22 anos
Cargo	Assistente de Negócios	Gerente de Módulo	Escriturário	Assistente de Negócios	Gerente de Módulo
Onde trabalha (agência ou setor interno)	Setor interno	Agência	Agência	Agência	Agência
Outros empregos	Não	Sim – exatoria estadual	Sim – Secretária, estagiária, advogada	Sim – setor privado e público	Não
Motivo de ingressar no Banco	Incentivo da família	Salário e Cassi	Ingressas na carreira pública (concursos)	Segurança – estabilidade	Começou como menor estagiário
Expectativa	Terminar a faculdade		Trabalhar na Ajure (setor interno jurídico)	Crescimento profissional – carreira	Segurança e estabilidade
Aspectos positivos	Clima, tamanho da empresa, tipo de trabalho que exerço	Trabalhar com pessoas honestas, serviços com precisão, salário todo dia 20	Trabalho em equipe, conhecer pessoas, solucionar problemas	Dinâmico, competitivo, organizado	Remuneração, reconhecimento, oportunidade de crescimento
Salário	Insatisfeito	Insatisfeito	Insatisfeito	Totalmente insatisfeito	Insatisfeito
Participação nos lucros	Satisfeito	Insatisfeito	Totalmente insatisfeito	Totalmente insatisfeito	Insatisfeito
Benefícios	Satisfeito	Satisfeito	Satisfeito	Insatisfeito	Plenamente satisfeitos
Plano de Carreira	Satisfeito	Insatisfeito	Totalmente insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito
Ambiente	Satisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Satisfeito	Satisfeito
Relacionamento entre colegas	Satisfeito	Satisfeito	Plenamente satisfeito	Satisfeito	Satisfeito
Relacionamento com chefia	Satisfeito	Satisfeito	Satisfeito	Satisfeito	Insatisfeito

Abertura para decisões	Satisfeito	Satisfeito	Satisfeito	Satisfeito	Insatisfeito
Trabalho	Satisfeito	Satisfeito	Satisfeito	Satisfeito	Satisfeito
Vida profissional	Satisfeito	Insatisfeito	Insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito
Percepção geral do trabalho no Banco	Satisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Insatisfeito	Satisfeito
Insatisfação	Salário, difícil ascensão no local onde mora, desmotivação devido colegas ineficientes.	Reclamações dos funcionários, espaço físico reduzido, remuneração comparada mesmo cargo com função diferente		Metas, falta de autonomia, remuneração	Remuneração (comparada com concorrente), PLR desproporcional entre demais funcionários e administradores, aumento da pressão esquecimento das relações humanas, deficiência na interação com chefia imediata.
Interferência na vida pessoal e saúde	Ausência da família.		Humor, saúde e tensão alterados após ingressar no BB.	Desgastes psicológicos, físicos e mentais.	A vida gira em função do banco
Perspectivas para o futuro	Por enquanto cuidar do filho, depois pensar em ascensão na Área de análise de operações de crédito (interna)	Gerente de Agência		Crescimento profissional – elevação salarial.	Sair de agência e melhorar qualidade de vida.
Outra profissão	Engenharia elétrica	Trader (mercado financeiros)	Adestradora de animais	Advocacia – administrador – funcionário público	Dono de pousada em uma praia
Comentário	Salário é baixo. Gosto de trabalhar no que faço. Não atendo clientes, por		Satisfeito em trabalhar no BB, mas sem perspectivas de carreira devido interferência		

	isso interação entre amigos é ótima. Me sentia sozinha no atendimento na agência.		direta do administrador		
--	--	--	-------------------------	--	--

Lembramos que os entrevistados foram escolhidos dentre os participantes do nosso curso de especialização, e alguns contatados diretamente nas agências.

Obtivemos informalmente, através de contato com os entrevistados, algumas informações complementares ao nosso questionário. As informações obtidas serão expostas “entre aspas” de modo a identificar nossas descobertas.

Fazendo uma leitura geral da tabela, dentre outros fatores observados, podemos destacar

- Sob o aspecto da formação acadêmica, percebemos que, ratificando o que já havíamos verificado, os funcionários do BB, assim como os bancários em geral, estão dando apreço necessário para sua graduação acadêmica.
- O tempo de banco, como outrora foi, já não é mais fator determinante para se alcançar ascensão na carreira. Em termos salariais (dentro das agências), poderíamos exemplificar como sendo o Escriturário o menos remunerado, o Caixa Executivo seria a primeira comissão, onde se recebe alguma elevação salarial, o Assistente de Negócios seria o próximo passo, a seguir o Gerente de Módulo e por fim o Gerente Geral da Agência. Portanto observamos funcionários com 01 ano de carreira já como Assistente de Negócios, o que nos faz imaginar que se o mesmo mantiver sua carreira em ascensão nessa proporção de tempo, muito em breve chegará a gerente. É certo que vários fatores influenciam nessas ascensões, é importantíssimo ser competente, assim como estar motivado e possui iniciativa para aprender continuamente, mas há casos em que as oportunidades “caem do céu”, outros em que os funcionários para conseguirem aumento salarial (promoção) têm que se deslocar do lugar de origem e afastar-se da família. Como podemos ver em dois exemplos que identificamos em nossa tabelam: o primeiro entrevistado não só acha difícil conseguir ascensão no local onde mora como não tem perspectivas de crescimento no momento, pois não pode se afastar da família; já o sétimo entrevistado, embora com boas perspectivas de ascensão, sente-se desmotivado, o que confirma que nem sempre as oportunidades são dadas pra quem realmente está “motivado”. Há circunstâncias que são literalmente exceções à regra. Por outro lado, o mesmo participante, sente falta da família. **“Pois trabalha longe de sua casa, e paga o preço da ausência para poder seguir carreira no banco”**. São perfis diferentes dentro da mesma instituição.

- Entre os motivos e expectativas ao ingressar no BB, predominou a valorização pelos benefícios oferecidos (plano de saúde, plano de aposentadoria), a possibilidade de carreira e a estabilidade ou segurança. Mas após ingressos podemos verificar que no item que questionamos exatamente os aspectos relacionados à carreira, quase a metade se diz insatisfeito. Ou seja, vai ficando apenas os benefícios e a estabilidade para sustentar essas pessoas na instituição. E isso pode não ser suficiente para que haja satisfação no trabalho.
- Com relação aos aspectos positivos, embora a estabilidade, segurança e benefícios oferecidos foram quase unânimes em relação às expectativas e anseios com relação ao banco, o que prevaleceu foi o relacionamento com os colegas de equipe. O que demonstra certa carência por parte desses funcionários de valorização dos aspectos humanos em detrimento das pressões por atingimento de metas e resultados. É como se esses funcionários se unissem, inconscientemente, para se ajudarem a suportar as cobranças. E com relação ao trabalho em si, apenas dois o destacaram como aspecto positivo: o primeiro entrevistado, que trabalha internamente, sem pressão sob vendas e metas, e o sétimo, **“que foi recentemente nomeado no cargo”** e está empolgado com a nova função.
- Apenas esse último, inclusive, demonstrou satisfação quanto ao salário. Os demais foram unânimes em mostrar sua insatisfação.

Até aqui percebemos que o banco é dinâmico, que há oportunidades de crescimento para todos, mas isso às vezes requer sacrifícios. Que os funcionários buscam entre eles compensar a ausência de valorização das pessoas dentro do banco, procurando manter um bom clima de trabalho entre os colegas de equipe.

Ficou claro que o salário do bancário não é fator determinante para que seus funcionários permaneçam nessa profissão e sim os benefícios como plano de saúde e previdência, além da estabilidade. Mas ainda não nos ficou claro se esses três fatores são suficientes para que esses funcionários sejam felizes no exercício de suas funções.

Continuando nossas observações:

- percebemos que a distribuição da participação nos lucros da empresa também gera descontentamento. O quinto entrevistado deixou bem claro o motivo de seus descontentamentos, mas não só isso. Percebemos em suas respostas que a atuação de seu

superior imediato interfere significativamente na sua motivação e/ou comprometimento com o banco. Reforçamos contudo o que já vimos na teoria, de que o papel do gerente é crucial para manter sua equipe unida, com os mesmos propósitos e sentindo-se valorizados pelas funções que exercem. Do contrário é como se houvessem apenas chefe e subordinados e não “líderes e colaboradores”.

- Não só o quinto entrevistado, mas o sexto também, pontua a insatisfação no trabalho “**diretamente**” ligada à figura do gerente (administrador, chefe).
- Cabe-nos fazermos uma inserção bem importante. “**O sexto entrevistado recentemente pediu demissão, não cumpriu aviso, e foi estudar para outros concursos públicos para Receita Federal**”. Referido ex-funcionários possui respaldo financeiro para plano de saúde e manutenção familiar de seus pais, “**economicamente estáveis**”. Ou seja, possui plano de saúde e “estabilidade” fora do banco, não há porque se submeter às pressões da empresa, mesmo porque, conforme verificamos em suas respostas, “**ele pretende ser economista e não vendedor**”. Isso vem a concretizar o “novo perfil” do bancário: um verdadeiro vendedor. Mostra também que além de bons salários e benefícios os profissionais buscam realmente a estabilidade – haja vista o entrevistado quer ingressar na Receita Federal –, mas não pagam pela estabilidade nenhum preço que ela não mereça, como as pressões e cobranças ferrenhas por resultados.
- Um dos principais motivos da insatisfação dos funcionários do Banco do Brasil é a remuneração. Mas nesse item outros pontos merecem destaque: a escassez de funcionários e sua consequência: carga horária excessiva, exceder jornada de trabalho sem remuneração.
- Além da tensão a que o banco submete seus funcionários outro fator agrava a relação da empresa com a vida pessoal e a saúde de seus trabalhadores. Por ter que “viver em função do banco” a família passa a não receber, nem poder oferecer, o respaldo que ela deve ter na vida de todos os seus membros. O banco passa a ser a prioridade acima dela. E isso passa a afetar não somente o convívio em família como a ter efeitos reais na saúde física, mental, psicológica. Podemos até acrescentar que à mesma proporção que se alteram o perfil dos bancários, a cada nova exigência que a ele é imposta, parte dele mesmo e de sua família sofrem o efeito oposto. É tirado deles, da sua saúde e do seu convívio familiar, à mesma proporção daquilo que se acrescenta nas exigências a eles.

- Quase todos, entretanto, almejam o crescimento profissional, para melhorar o salário (não há outra maneira), ou sair da agência e trabalhar em algum setor interno do banco (procurando melhorar a qualidade de vida ou atuarem nas suas áreas de formação acadêmica). Ou seja, podemos sugerir que essas pessoas sentem-se “acomodadas” com a estabilidade que o banco oferece, seguras para tentar exercer, a curto ou longo prazo, aquilo que realmente gostam ou o que os oferecerão melhor qualidade devida. A palavra correta talvez seria, “suportam” seu ofício e afazeres diários em prol de uma possível realização pessoal ou profissional no futuro, mesmo que o presente seja penoso e desgastante.

6. CONCLUSÃO

Reportamo-nos a afirmação de Liliana R. P Segnini 1999, a partir da análise de Romanelli (1978) para definirmos que:

o trabalho bancário durante décadas representou, para muitos jovens, uma estratégia de continuidade nos estudos de terceiro grau, por significar jornada de trabalho de 6 horas diárias para, posteriormente, deixarem o banco e seguir sua própria profissão. O trabalho bancário era compreendido, pelos jovens bancários ingressantes, como “provisório”. Posteriormente, por representar melhores condições de trabalho e carreira em comparação com outros setores profissionais, foi, pouco a pouco, adquirindo um caráter “definitivo”. Desata análise decorre que, sociologicamente, a carreira bancária possibilitava o desenvolvimento de um processo de escolarização e carreira.

(...)

Hoje os bancários são mais escolarizados. Porém, a intensa pressão por produtividade e a competição entre os próprios colegas marcam a precariedade do vínculo com a instituição (...) Dessa forma, no contexto da reestruturação produtiva, o emprego nos bancos deixa de ser caracterizado como provisório, que se transforma em definitivo, para se constituir em definitivamente provisório.

(...)

O bancário deve ser capaz de se adaptar à intensificação do ritmo de trabalho e às demandas dos clientes”, disposição para ser competitivo”, “ser amável”, “equilibrado”, “ser capaz de se adaptar às novas situações”, “ter comportamento social adequado” etc. (Liliana R. p Segnini 1999).

A partir daí perguntemos aquilo que William Mendes (Contraf/CUT 06/2008) perguntou: “Para que serve o Banco do Brasil”? Para ele, e para os bancários, o Banco do Brasil, na sua essência pública, não pode ser uma estrutura pronta para ser utilizada por empresas privadas como Ourocap, Brasilprev, BrasilVeículos para incrementar em grande escala a venda de produtos dessas empresas. O banco tem que atender a sociedade e ser útil a ela, incentivando e gerando renda com créditos baratos e acessíveis e projetos de desenvolvimentos regionais. Do contrário torna-se mais uma empresa privada (fortemente competitiva, destacamos), que ainda atende à sociedade na forma que foi concebida (pública), mas com quadro de profissional e remuneração desproporcional às duas facetas da empresa. E fica o funcionário, agredido pelo excesso de trabalho e de cobrança, em meio ao impasse que o perturba: crer cegamente na estabilidade e trabalhar duramente, até que por sua própria vontade (ou não) decida abandonar a empresa e tentar satisfação no trabalho em outra instituição, ou trabalhar sob assédio psíquico sem, entretanto, estar certo de que a estabilidade que imagina ter não aparece como ponto positivo nas estatísticas de demissões sem justa causa.

Se há pouco decidir ser feliz ou ter um emprego estável a todo custo era decisão só do trabalhador, agora percebemos que a decisão passa a ser produzir para garantir a “estabilidade” ou não produzir e ficar à deriva, podendo manter seu cargo público ou ser demitido sem justa causa, “conforme vontade da parte particular do banco”

Atentemos, entretanto, para o seguinte:

(...) Uma pesquisa feita por uma das mais famosas empresas de consultoria, a McKinsey, compreendendo as mil maiores empresas americanas nos últimos 40 anos sugere que, quanto mais antiga uma companhia, menor é sua capacidade competitiva e de desempenho em relação ao mercado. Uma pesquisa similar feita na Coréia do Sul mostra que das cem maiores empresas em 1955 apenas sete ainda estavam na lista de 2004. a realidade das organizações governamentais – do Executivo, do Legislativo ou do Judiciário-se revela ainda mais desanimadora. A cultura do setor público é a mais refratária ao desafio da mudança e da reinvenção, e isso torna essas organizações um fardo custoso e de resultados frustrantes. Como em um zôo, os funcionários se sentem enjaulados, sem espaço para desenvolver seu potencial criativo e sem liberdade para interagir com os outros. Por que seguir se vendendo em troca de estabilidade e segurança em empresas antiquadas? Ricardo Neves. (06/08/2007)

Estarmos convictos de que a estabilidade não existe, diante das possibilidades de demissão existentes, significa assumirmos a incapacidade de transpor desafios, de que não nos adequamos aos anseios da empresa ou da empresa a que nos dispusemos a trabalhar. *“Remuneração, ambiente de trabalho e possibilidades futuras de carreira. Dificilmente uma proposta oferece as três coisas”*. Maxgehringer 14/06/2007. Os funcionários do BB trabalham numa empresa que contradiz as estatísticas, com 200 anos de existência e várias conquistas. Trata-se de uma empresa sólida, que está, junto com Bradesco e Itaú, entre as 15 maiores das Américas. Ou seja um banco essencialmente público, de economia mista, que compete de igual pra igual com bancos privados, e ainda atende às suas obrigações perante a sociedade. É sabido que para trabalhar numa empresa dessas o trabalhador tem que se superar.

Qualquer definição que façamos de sua carreira ou estado atual em seu emprego será precária, porque o setor bancário vive em constante mudança, e conseqüente seus funcionários também.

Na busca por melhores salários, que advém com as promoções, surge o individualismo dentro da empresa, e com ele um aumento na produtividade (devido a concorrência interna entre os funcionários). Mas quanto menores forem as expectativas dos trabalhadores para com os seus empregos, menores serão o comprometimento desses para com a empresa e conseqüentemente para com a sua própria carreira.

Diante do observado, das evoluções vividas e das situações cotidianas do trabalho bancário, não nos cabe depositar na estabilidade o carro chefe que mantém os bancários no Banco do Brasil. Isso os colocaria numa posição muito medíocre frente à sua carreira profissional. Mas sim que a estabilidade é um direito adquirido, e no Banco do Brasil exige uma alta dose de esforço, dedicação e muito amor àquilo que se faz. Decidir permanecer significa procurar ser feliz sabendo a qualidade de vida e de trabalho a que será submetido. Ou decidir mudar, e priorizar outros rumos na vida profissional.

Para qualquer uma dessas situações ambíguas existem, com certeza e proporcionalmente, outras justificativas e conselhos a serem seguidos também ambíguos. Mas, como disse Manuel Bandeira ao ser questionado sobre o valor que teve as suas andanças: “Vou-me embora pra Pasárgada / lá sou amigo do Rei. *“Ou seja, seu futuro não está em uma mudança radical. Está onde estiverem os amigos que poderão apoiá-lo emocionalmente e ajudá-lo profissionalmente”*”. (Max Gehringer, 30/07/2007.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- _____. “Reestrutura produtiva nos anos 90. Aspectos do contexto internacional no setor de serviços”. In: Revista Brasileira de Ciências Sociais ano 12, n. 33. Fev. 1997, pp. 33-47.
- AZEVEDO, F. *A cultura brasileira: introdução ao estudo da cultura no Brasil*. 3. Ed. São Paulo: Melhoramentos, 1958.
- BASTOS, Antonio Virgilio Bittencourt. *Comprometimento no trabalho: os caminhos da pesquisa e os seus desafios teórico-metodológicos*. In: TAMAYO, Álvaro, BORGES-andrade, JAIRO Eduardo; CODO, Wanderlei (Orgs.) *Trabalho, organização e cultura*. São Paulo: Coletâneas da ANPEPP, vol.1, n.11, 1996, p. 94-109.
- CASTELHANO, Laura Marques. *O medo do desemprego e a(s) nova(s) organizações de trabalho*. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. 2005
- DAMATTA, R. *O que faz o brasil, Brasil?* Rio de Janeiro: Rocco, 1997
- ELY, Helena. “*Qualidade nos bancos. Estudo de caso sobre gestão participativa*”. Tese de mestrado. Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Porto alegre, UFRGS, 1995, datilo.
- FARIA, Maria de Fátima Bruno de. *Gestão de Pessoas*. Universidade de Brasília – UNB; Centro de Educação a Distância – CEAD; Instituto de Ensino e Pesquisa em Administração – INEPAD. Brasília – DF. 2006.
- FERNANDES, A. J. *Métodos e regras para a elaboração de trabalhos acadêmicos e científicos*. Universidade do Porto. Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física. (1995)
- FONSECA, Carlos Alberto Monsores; BASTOS, Antonio Virgilio Bittencourt. *Criatividade e comprometimento organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho*. *Psicologia: Organizações e Trabalho*. 3, p.61-88, 2003.
- FREITAS, A. B. *Traços brasileiros para uma análise organizacional*. In: MOTTA, F.C.P.: FREITAS, M. E. de. *Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos*. São Paulo: Makron Books, 1991.
- GEHRINGER, Max. REVISTA ÉPOCA, Edição nr. 472. Editora Globo. 04 de Junho de 2007.
- GEHRINGER, Max. REVISTA ÉPOCA, Edição nr. 488. Editora Globo. 30 de Julho de 2007.
- HIRIGOYEN, Marie-France. *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano*. 7.ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005.

- HOLLANDA, S. B. *Raízes do Brasil*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1989.
- LARANGEIRA, Sônia. “*Cultura da qualidade e gestão participativa. Mudanças nas relações de trabalho?*” In: XIX International Congress Latin America Studies association (Lasa). Washington, DC, 1995, Datlo.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. *Liderança, poder e comprometimento organizacional*. In: FLEURY, Maria Teresa Leme (coord.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002, p.259-269.
- LODI, J. B. *A empresa familiar*. 4. ED. São Paulo: Pioneira, 1993.
- MACEDO, Lucinda. *Desemprego e suas relações com a identidade: depoimentos*. Dissertação de Mestrado. Departamento de Psicologia social, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. 1992.
- MATO, A.; SANTAMARIA, J.; SOUZA SILVA, J. *Introducción. De la administración de “Hombres bueyes” a la gestión de “talentos humanos”*. In: BODE, et. Al. **La dimensión de “Gestión” en la construcción de la sostenibilidad** institucional. Serie Innovación para la Innovación institucional. San José, Costa Rica: proyecto ISNAR “Nuevo Paradigma”, 2001, p.1-14.
- MERLO, Álvaro Roberto Crespo. *Psicodinâmica do Trabalho*. In: CODO, Wanderley, (org.). *Saúde mental e trabalho: Leituras*. Rio de Janeiro: Ed Vozes. 2002.
- MILKOVICH, George T.; BOURDREAU, John W. *Uma abordagem diagnóstica para a administração de recursos humanos*. In: _____. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 2000, cap. 1.
- MINTZBERG, H. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto alegre: Bookman, 2000.
- MOOG, V. *Bandeirantes e Pioneiros*. 13. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1981.
- MUCHINSKY, Paul M. *Psicologia Organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson, 2004.
- NEVES, Ricardo. REVISTA ÉPOCA, Edição nr. 481. Editora Globo. 06 de Agosto de 2007.
- PASTORE, José. *Recursos humanos e relações do trabalho com ênfase no caso dos bancos*. São Paulo, BCB, 1995.
- PEREIRA, L. C. B. *Da administração pública burocrática à gerencial*. Revista do Serviço Público, v. 120, n.1, p.7-40, jan./abr 1996.
- PIRES, José Calixto de Souza e MACEDO, Kátia Barbosa. *Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil*. RAP. Rio de Janeiro 40(1):81-105, Jan./Fev. 2006

- ROMANELLI, Geraldo. “O provisório definitivo: Trabalho e aspirações de bancários em São Paulo”. Dissertação de mestrado em ciências sociais. São Paulo, Faculdade de Filosofia, Letras e ciências Humanas da USP, 1978, 2 vols.
- ROPÉ, Françoise e TANGY, Lucie (orgs.) *Saberes e competências. O uso de tais noções na escola e na empresa*. Campinas: Papirus, 1997. (Liliana R. p Segnini 1999).
- SCHERMERHORN Jr., John R.; HUNT, James G.; OSBORN, richard N. *Fundamentos do comprometimento organizacional*. 2.ed. Porto Alegre; FORTUNA, Antonio Alfredo Mello. *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.
- SEGNINI, Liliana Rolfsen Petrilli. *Reestruturação nos Bancos no Brasil: Desemprego, subcontratação e intensificação do trabalho*. Departamento de Ciências Sociais Aplicadas à Educação, Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas. Educação & Sociedade, ano XX, n. 67, Agosto de 1999.
- SEGNINI, Liliana. *Reestruturação nos Bancos no Brasil: Desemprego, sub contratação e intensificação do trabalho*. Educ. Soc., Campinas, V.20, n.67, pp.183-209.1999.
- SELIGMANN-SILVA, Edith. *Desgaste Mental do Trabalho*. São Paulo: Cortez Editora. 1994.
- SOUZA, Zélia de Almeida et al. *Carlos, carreiras e remuneração*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.
- VAITSMAN, J. *Gerencialismo, cultura e expectativas entre os servidores públicos de saúde*. Revista administração Pública, Rio de Janeiro, v. 35, n.1, p.29-47, já./fev. 2001

ANEXOS

SUMÁRIO DE ANEXOS

PRIMEIRO ENTREVISTADO.....	43
SEGUNDO ENTREVISTADO.....	46
TERCEIRO ENTREVISTADO	48
QUARTO ENTREVISTADO	50
QUINTO ENTREVISTADO	52
SEXTO ENTREVISTADO	54
SÉTIMO ENTREVISTADO.....	56

QUESTIONÁRIO

Caro colega. Também sou funcionário do Banco do Brasil e estou realizando ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS/UFRGS.

Minha monografia terá como objetivo analisar a perspectiva dos funcionários do Banco com relação à sua carreira.

Para tanto, gostaria de contar com sua colaboração, respondendo este questionário.

Asseguro que as informações aqui prestadas não serão utilizadas individualmente, para que não haja identificação dos participantes.

Os dados serão apresentados apenas de maneira global.

PRIMEIRO ENTREVISTADO

Desde já agradeço a sua colaboração.

1. Dados do participante:

Sexo: Feminino Masculino Idade: 37 anos

Escolaridade: Segundo grau completo

Superior incompleto

Superior completo – Formação em: 2001

Pós-graduação

2. Tempo de trabalho no BB: 15 anos

Cargo exercido: Assistente de Operações (Assistente A em UN)

3. Você teve algum emprego antes de ingressar no BB?

Não Sim – qual/quais? _____

4. Por que você realizou o concurso do Banco do Brasil?

Por incentivo da família

5. Qual era a sua expectativa de trabalho ao ingressar no Banco do Brasil?

Estava estudando naquela época. Fazendo faculdade de engenharia elétrica, no 3.ano, ainda tinha muita aula antes de poder trabalhar nessa área.

6. Cite os três aspectos que mais lhe satisfazem em seu trabalho.

01 - clima _____

02 - tamanho da empresa _____

03 - o tipo de trabalho que faço _____

7. Assinale nas alternativas abaixo, sua atual percepção, considerando seu trabalho atualmente:

Questão: Como você se sente com relação:

a) Ao seu salário?

Plenamente satisfeito Satisfeito Insatisfeito Totalmente Insatisfeito

b) À Participação nos Lucros e Resultados?

Plenamente satisfeito Satisfeito Insatisfeito Totalmente Insatisfeito

c) Aos Benefícios?

Plenamente satisfeito Satisfeito Insatisfeito Totalmente Insatisfeito

d) ao plano de carreira e suas perspectivas de crescimento profissional?

Plenamente satisfeito Satisfeito Insatisfeito Totalmente Insatisfeito

e) Ao ambiente físico de trabalho?

Plenamente satisfeito Satisfeito Insatisfeito Totalmente Insatisfeito

f) À interação entre colegas?

Plenamente satisfeito Satisfeito Insatisfeito Totalmente Insatisfeito

g) À interação com sua chefia imediata?

Plenamente satisfeito Satisfeito Insatisfeito Totalmente Insatisfeito

h) À abertura para sua participação nas decisões cotidianas de trabalho?

Plenamente satisfeito Satisfeito Insatisfeito Totalmente Insatisfeito

i) Ao trabalho executado, as tarefas diárias?

Plenamente satisfeito Satisfeito Insatisfeito Totalmente Insatisfeito

j) À sua vida profissional no Banco?

Plenamente satisfeito Satisfeito Insatisfeito Totalmente Insatisfeito

l) De modo geral, como você se sente sendo funcionário do BB?

Plenamente satisfeito Satisfeito Insatisfeito Totalmente Insatisfeito

Você gostaria de comentar alguma das questões acima? Comente:

O salário é baixo, era pior quando morava em São Paulo onde o custo de vida é muito mais alto do que no interior. Gosto do tipo de trabalho que faço, todo mundo se ajuda no setor onde trabalho. Como trabalho em um local onde não atendemos os clientes, há mais interação entre os colegas do setor. Já trabalhei uma vez no atendimento e me senti sozinha. Não dava tempo pra conhecer os colegas que sentavam-se à mesa ao lado.

Quando trabalhei no caixa, depois do horário de atendimento, a gente ia fazendo os SAQs e todo mundo se ajudava, ou pra terminar os papéis, ou pra ajudar a achar diferença de alguém. Esse pessoal do caixa hoje são meus melhores amigos, daqueles que saem pra cinema, restaurante, viagens, praia. Esses amigos eu devo ao Banco.

8. Cite os três aspectos que mais lhe trazem insatisfação em seu trabalho.

01 - o salário

02 - no interior, pra você subir na carreira muitas vezes é necessário mudar de cidade, e isso atrapalha a sua vida pessoal

03 - Como o Banco não tem costume de demitir os maus funcionários, às vezes aparece umas "peças" que além de não fazer nada certo, sobrecarrega os outros funcionários e desmotiva a gente.

9. Qual a interferência do banco na sua vida pessoal, no cotidiano entre amigos e familiares, e à sua saúde?

Hoje em dia não tem. Mas na época em que trabalhava em São Paulo, tinha dia que voltava pra casa às 11 horas da noite. Daí era um problemão.

10. Quais são suas perspectivas para o futuro dentro do Banco do Brasil?

Por enquanto não estou concorrendo pra nenhum cargo por causa do filho, pois pra qualquer cargo que eu queria subir, na área de operações, eu teria que sair de Maringá. Mas depois que ele estiver na idade de fazer faculdade, daí vou tentar concorrer pra cargos na área de análise de operações de crédito.

11. Se não fosse bancário, e pudesse escolher sem preocupação financeira, o que faria profissionalmente?

Não sei, eu gosto do que faço. Talvez eu gostaria de trabalhar na área de energia elétrica, sempre que tem alguma reportagem sobre energia eólica ou energia solar eu fico com vontade de voltar pra engenharia.

QUESTIONÁRIO

Caro colega. Também sou funcionário do Banco do Brasil e estou realizando ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS/UFRGS. Minha monografia terá como objetivo analisar a perspectiva dos funcionários do Banco com relação à sua carreira.

Para tanto, gostaria de contar com sua colaboração, respondendo este questionário. Asseguro que as informações aqui prestadas não serão utilizadas individualmente, para que não haja identificação dos participantes.

Os dados serão apresentados apenas de maneira global.

SEGUNDO ENTREVISTADO

1. Dados do participante:

Sexo: () Feminino (X) Masculino Idade: 49 anos

Escolaridade: () Segundo grau completo

() Superior incompleto

() Superior completo – Formação em: _____

(X) Pós-graduação

2. Tempo de trabalho no BB: 28 anos

Cargo exercido: Gerente de Módulo Serviços

3. Você teve algum emprego antes de ingressar no BB?

() Não (X) Sim – qual/quais? Exatoria Estadual

4. Por que você realizou o concurso do Banco do Brasil?

Perspectiva de melhor salário e assistência médica (CASSI)

5. Qual era a sua expectativa de trabalho ao ingressar no Banco do Brasil?

Não lembro.

6. Cite os três aspectos que mais lhe satisfazem em seu trabalho.

01 – Trabalhar com pessoas honestas

02 – Executar os serviços com precisão

03 – Receber o salário todo dia 20 de cada mês.

7. Assinale nas alternativas abaixo, sua atual percepção, considerando seu trabalho atualmente:

Questão: Como você se sente com relação:

a) Ao seu salário?

() *Plenamente satisfeito* () *Satisfeito* (x) *Insatisfeito* () *Totalmente Insatisfeito*

b) À Participação nos Lucros e Resultados?

() *Plenamente satisfeito* () *Satisfeito* (x) *Insatisfeito* () *Totalmente Insatisfeito*

c) Aos Benefícios?

() *Plenamente satisfeito* (x) *Satisfeito* () *Insatisfeito* () *Totalmente Insatisfeito*

d) ao plano de carreira e suas perspectivas de crescimento profissional?

() *Plenamente satisfeito* () *Satisfeito* (x) *Insatisfeito* () *Totalmente Insatisfeito*

e) Ao ambiente físico de trabalho?

() *Plenamente satisfeito* () *Satisfeito* (x) *Insatisfeito* () *Totalmente Insatisfeito*

f) À interação entre colegas?

() *Plenamente satisfeito* (x) *Satisfeito* () *Insatisfeito* () *Totalmente Insatisfeito*

g) À interação com sua chefia imediata?

() *Plenamente satisfeito* (x) *Satisfeito* () *Insatisfeito* () *Totalmente Insatisfeito*

h) À abertura para sua participação nas decisões cotidianas de trabalho?

() *Plenamente satisfeito* (x) *Satisfeito* () *Insatisfeito* () *Totalmente Insatisfeito*

i) Ao trabalho executado, as tarefas diárias?

() *Plenamente satisfeito* (x) *Satisfeito* () *Insatisfeito* () *Totalmente Insatisfeito*

j) À sua vida profissional no Banco?

() *Plenamente satisfeito* () *Satisfeito* (x) *Insatisfeito* () *Totalmente Insatisfeito*

l) De modo geral, como você se sente sendo funcionário do BB?

() *Plenamente satisfeito* () *Satisfeito* (x) *Insatisfeito* () *Totalmente Insatisfeito*

Você gostaria de comentar alguma das questões acima? Comente:

8. Cite os três aspectos que mais lhe trazem insatisfação em seu trabalho.

01 – Reclamação constante de funcionários

02 – Espaço físico muito reduzido na agência

03 – Remuneração de Ger. Módulo Serviços menor que Ger. Módulo Atendimento_

9. Qual a interferência do banco na sua vida pessoal, no cotidiano entre amigos e familiares, e à sua saúde?

10. Quais são suas perspectivas para o futuro dentro do Banco do Brasil?

Almejo ser Gerente de Agência no próximo ano.

11. Se não fosse bancário, e pudesse escolher sem preocupação financeira, o que faria profissionalmente?

Seria um trader no mercado financeiro

QUESTIONÁRIO

Caro colega. Também sou funcionário do Banco do Brasil e estou realizando ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS/UFRGS. Minha monografia terá como objetivo analisar a perspectiva dos funcionários do Banco com relação à sua carreira.

Para tanto, gostaria de contar com sua colaboração, respondendo este questionário. Asseguro que as informações aqui prestadas não serão utilizadas individualmente, para que não haja identificação do respondente. Os dados serão apresentados apenas de maneira global. Desde já agradeço a sua colaboração.

TERCEIRO ENTREVISTADO

1. Dados do participante:

Sexo: (X) Feminino () Masculino Idade: 31 anos

Escolaridade: () Segundo grau completo

() Superior incompleto

() Superior completo – Formação em: _____

(X) Pós-graduação

2. Tempo de trabalho no BB: 01 anos

Cargo exercido: ESCRITURÁRIO

3. Você teve algum emprego antes de ingressar no BB?

() Não (X) Sim – qual/quais? SECRETÁRIA, ESTAGIRÁRIA, ADVOGADA.

4. Por que você realizou o concurso do Banco do Brasil?

ESTAVA FAZENDO MUITOS CONCURSOS, DENTRE OS QUAIS FIZ O DO BB.

5. Qual era a sua expectativa de trabalho ao ingressar no Banco do Brasil?

TRABALHAR NA AJURE

6. Cite os três aspectos que mais lhe satisfazem em seu trabalho.

01 - TRABALHO EM EQUIPE

02 - CONHECER PESSOAS

03 - SOLUCIONAR PROBLEMAS

7. Assinale nas alternativas abaixo, sua atual percepção, considerando seu trabalho atualmente:

Questão: Como você se sente com relação:

a) Ao seu salário?

() Plenamente satisfeito () Satisfeito (X) Insatisfeito () Totalmente Insatisfeito

b) À Participação nos Lucros e Resultados?

() Plenamente satisfeito () Satisfeito () Insatisfeito (X) Totalmente Insatisfeito

c) Aos Benefícios?

() *Plenamente satisfeito* (X) *Satisfeito* () *Insatisfeito* () *Totalmente Insatisfeito*

d) ao plano de carreira e suas perspectivas de crescimento profissional?

() *Plenamente satisfeito* () *Satisfeito* () *Insatisfeito* (x) *Totalmente Insatisfeito*

e) Ao ambiente físico de trabalho?

() *Plenamente satisfeito* (X) *Satisfeito* () *Insatisfeito* () *Totalmente Insatisfeito*

f) À interação entre colegas?

(X) *Plenamente satisfeito* () *Satisfeito* () *Insatisfeito* () *Totalmente Insatisfeito*

g) À interação com sua chefia imediata?

() *Plenamente satisfeito* (X) *Satisfeito* () *Insatisfeito* () *Totalmente Insatisfeito*

h) À abertura para sua participação nas decisões cotidianas de trabalho?

() *Plenamente satisfeito* (X) *Satisfeito* () *Insatisfeito* () *Totalmente Insatisfeito*

i) Ao trabalho executado, as tarefas diárias?

() *Plenamente satisfeito* (X) *Satisfeito* () *Insatisfeito* () *Totalmente Insatisfeito*

j) À sua vida profissional no Banco?

() *Plenamente satisfeito* () *Satisfeito* (X) *Insatisfeito* () *Totalmente Insatisfeito*

l) De modo geral, como você se sente sendo funcionário do BB?

() *Plenamente satisfeito* (X) *Satisfeito* () *Insatisfeito* () *Totalmente Insatisfeito*

Você gostaria de comentar alguma das questões acima? Comente: ME SINTO SATISFEITA SENDO FUNCIONÁRIA DO BB, MAS NÃO VEJO MUITAS PERSPECTIVA EM MINHA CARREIRA, POIS O BANCO APRESENTA MUITAS CONDIÇÕES DE CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL, MAS INFELIZMENTE ISSO INDEPENDE DA VONTADE DE CADA UM, POIS O GERENTE TEM QUE AUTORIZAR.

8. Cite os três aspectos que mais lhe trazem insatisfação em seu trabalho.

01 - _____

02 - _____

9. Qual a interferência do banco na sua vida pessoal, no cotidiano entre amigos e familiares, e à sua saúde? INFLUÊNCIAS NO HUMOR E SAÚDE. VIVO MUITO TENSA APÓS TRABALHAR NO BANCO

10. Quais são suas perspectivas para o futuro dentro do Banco do Brasil?

AINDA NÃO SEI. NO COMEÇO QUERIA IR PARA O JURÍDICO, HOJE NÃO SEI MAIS.

11. Se não fosse bancário, e pudesse escolher sem preocupação financeira, o que faria profissionalmente? SERIA ADESTRADORA DE ANIMAIS. ADORO O CONVÍVIO COM ANIMAIS DOMÉSTICOS.

QUESTIONÁRIO

Caro colega. Também sou funcionário do Banco do Brasil e estou realizando ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS/UFRGS. Minha monografia terá como objetivo analisar a perspectiva dos funcionários do Banco com relação à sua carreira.

Para tanto, gostaria de contar com sua colaboração, respondendo este questionário. Asseguro que as informações aqui prestadas não serão utilizadas individualmente, para que não haja identificação do respondente. Os dados serão apresentados apenas de maneira global. Desde já agradeço a sua colaboração.

QUARTO ENTREVISTADO

1. Dados do participante:

Sexo: () Feminino (x) Masculino Idade: 28 anos

Escolaridade: () Segundo grau completo

() Superior incompleto

(x) Superior completo – Formação em: _____

() Pós-graduação

2. Tempo de trabalho no BB: 03 anos

Cargo exercido: assistente de negócios

3. Você teve algum emprego antes de ingressar no BB?

() Não (x) Sim – qual/quais? Setor privado – público (cartório / consórcio de saúde)

4. Por que você realizou o concurso do Banco do Brasil?

Segurança - estabilidade

5. Qual era a sua expectativa de trabalho ao ingressar no Banco do Brasil?

Crescimento profissional - carreira

6. Cite os três aspectos que mais lhe satisfazem em seu trabalho.

01 - dinâmico

02 - competitivo

03 - organização

7. Assinale nas alternativas abaixo, sua atual percepção, considerando seu trabalho atualmente:

Questão: Como você se sente com relação:

a) Ao seu salário?

() *Plenamente satisfeito* () *Satisfeito* () *Insatisfeito* (x) *Totalmente Insatisfeito*

b) À Participação nos Lucros e Resultados?

() *Plenamente satisfeito* () *Satisfeito* () *Insatisfeito* (x) *Totalmente Insatisfeito*

c) Aos Benefícios?

() *Plenamente satisfeito* () *Satisfeito* (x) *Insatisfeito* () *Totalmente Insatisfeito*

- d) ao plano de carreira e suas perspectivas de crescimento profissional?
 () *Plenamente satisfeito* () *Satisfeito* (x) *Insatisfeito* () *Totalmente Insatisfeito*
- e) Ao ambiente físico de trabalho?
 () *Plenamente satisfeito* (x) *Satisfeito* () *Insatisfeito* () *Totalmente Insatisfeito*
- f) À interação entre colegas?
 () *Plenamente satisfeito* (x) *Satisfeito* () *Insatisfeito* () *Totalmente Insatisfeito*
- g) À interação com sua chefia imediata?
 () *Plenamente satisfeito* (x) *Satisfeito* () *Insatisfeito* () *Totalmente Insatisfeito*
- h) À abertura para sua participação nas decisões cotidianas de trabalho?
 () *Plenamente satisfeito* (x) *Satisfeito* () *Insatisfeito* () *Totalmente Insatisfeito*
- i) Ao trabalho executado, as tarefas diárias?
 () *Plenamente satisfeito* (x) *Satisfeito* () *Insatisfeito* () *Totalmente Insatisfeito*
- j) À sua vida profissional no Banco?
 () *Plenamente satisfeito* () *Satisfeito* (x) *Insatisfeito* () *Totalmente Insatisfeito*
- l) De modo geral, como você se sente sendo funcionário do BB?
 () *Plenamente satisfeito* () *Satisfeito* (x) *Insatisfeito* () *Totalmente Insatisfeito*

Você gostaria de comentar alguma das questões acima? Comente:

8. Cite os três aspectos que mais lhe trazem insatisfação em seu trabalho.

01 - metas

02 - falta de autonomia

03 - remuneração

9. Qual a interferência do banco na sua vida pessoal, no cotidiano entre amigos e familiares, e à sua saúde?

desgaste psicológico, físico e mental.

10. Quais são suas perspectivas para o futuro dentro do Banco do Brasil?
 crescimento profissional – elevação salarial

11. Se não fosse bancário, e pudesse escolher sem preocupação financeira, o que faria profissionalmente?

Advocacia – administrador – funcionário público

QUESTIONÁRIO

Caro colega. Também sou funcionário do Banco do Brasil e estou realizando ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS/UFRGS. Minha monografia terá como objetivo analisar a perspectiva dos funcionários do Banco com relação à sua carreira.

Para tanto, gostaria de contar com sua colaboração, respondendo este questionário. Asseguro que as informações aqui prestadas não serão utilizadas individualmente, para que não haja identificação do respondente. Os dados serão apresentados apenas de maneira global. Desde já agradeço a sua colaboração.

QUINTO ENTREVISTADO

1. Dados do participante:

Sexo: () Feminino (x) Masculino Idade: 36 anos

Escolaridade: () Segundo grau completo

() Superior incompleto

(x) Superior completo – Formação em: ADMINISTRAÇÃO

() Pós-graduação

2. Tempo de trabalho no BB: 22 anos

Cargo exercido: GERENTE DE MÓDULO UN

3. Você teve algum emprego antes de ingressar no BB?

(X) Não (x) Sim – qual/quais?

4. Por que você realizou o concurso do Banco do Brasil? FUI MENOR ESTAGIÁRIO

5. Qual era a sua expectativa de trabalho ao ingressar no Banco do Brasil?

SEGURANÇA/ESTABILIDADE

6. Cite os três aspectos que mais lhe satisfazem em seu trabalho.

01 - Remuneração

02 - Reconhecimento

03 - Oportunidades de crescimento profissional

7. Assinale nas alternativas abaixo, sua atual percepção, considerando seu trabalho atualmente:

Questão: Como você se sente com relação:

a) Ao seu salário?

() *Plenamente satisfeito* () *Satisfeito* (x) *Insatisfeito* () *Totalmente Insatisfeito*

b) À Participação nos Lucros e Resultados?

() *Plenamente satisfeito* () *Satisfeito* (x) *Insatisfeito* () *Totalmente Insatisfeito*

c) Aos Benefícios?

(x) *Plenamente satisfeito* () *Satisfeito* () *Insatisfeito* () *Totalmente Insatisfeito*

- d) ao plano de carreira e suas perspectivas de crescimento profissional?
 () *Plenamente satisfeito* (x) *Satisfeito* () *Insatisfeito* () *Totalmente Insatisfeito*
- e) Ao ambiente físico de trabalho?
 () *Plenamente satisfeito* (x) *Satisfeito* () *Insatisfeito* () *Totalmente Insatisfeito*
- f) À interação entre colegas?
 () *Plenamente satisfeito* (x) *Satisfeito* () *Insatisfeito* () *Totalmente Insatisfeito*
- g) À interação com sua chefia imediata?
 () *Plenamente satisfeito* () *Satisfeito* (x) *Insatisfeito* () *Totalmente Insatisfeito*
- h) À abertura para sua participação nas decisões cotidianas de trabalho?
 () *Plenamente satisfeito* () *Satisfeito* (x) *Insatisfeito* () *Totalmente Insatisfeito*
- i) Ao trabalho executado, as tarefas diárias?
 () *Plenamente satisfeito* (x) *Satisfeito* () *Insatisfeito* () *Totalmente Insatisfeito*
- j) À sua vida profissional no Banco?
 () *Plenamente satisfeito* (x) *Satisfeito* () *Insatisfeito* () *Totalmente Insatisfeito*
- l) De modo geral, como você se sente sendo funcionário do BB?
 () *Plenamente satisfeito* (x) *Satisfeito* () *Insatisfeito* () *Totalmente Insatisfeito*

Você gostaria de comentar alguma das questões acima? Comente:

8. Cite os três aspectos que mais lhe trazem insatisfação em seu trabalho.

01 - Remuneração poderia ser melhor se comparada com a concorrência, para o mesmo nível de cargo

02 - PLR de administradores é proporcionalmente muito superior a dos demais funcionários, fazendo com que estes priorizem a qualquer custo o cumprimento das metas do ATB e Sinergia, esquecendo das relações humanas no trabalho.

03 - Interação com a chefia imediata e abertura para participação nas decisões.

9. Qual a interferência do banco na sua vida pessoal, no cotidiano entre amigos e familiares, e à sua saúde? BANCO INFLUENCIA EM TUDO, POIS NOSSA VIDA GIRA EM FUNÇÃO DO TRABALHO

10. Quais são suas perspectivas para o futuro dentro do Banco do Brasil?

ESPERO SAIR DE AGÊNCIA E TER NELHOR QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.

11. Se não fosse bancário, e pudesse escolher sem preocupação financeira, o que faria profissionalmente?

SERIA DONO DE UMA Pousada EM UMA PRAIA DE SANTA CATARINA, ONDE TENHO UM TERRENO.

QUESTIONÁRIO

Caro colega. Também sou funcionário do Banco do Brasil e estou realizando ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS/UFRGS. Minha monografia terá como objetivo analisar a perspectiva dos funcionários do Banco com relação à sua carreira.

Para tanto, gostaria de contar com sua colaboração, respondendo este questionário. Asseguro que as informações aqui prestadas não serão utilizadas individualmente, para que não haja identificação do respondente. Os dados serão apresentados apenas de maneira global. Desde já agradeço a sua colaboração.

SEXTO ENTREVISTADO

1. Dados do participante:

Sexo: () Feminino (x) Masculino Idade: 28 anos

Escolaridade: () Segundo grau completo

() Superior incompleto

(x) Superior completo – Formação em: Ciências Econômicas

(x) Pós-graduação – Gestão tributária

2. Tempo de trabalho no BB: 05 meses

Cargo exercido: Escriturário

3. Você teve algum emprego antes de ingressar no BB?

() Não (x) Sim – qual/quais? Auxiliar de escritório e Gerente de vendas.

4. Por que você realizou o concurso do Banco do Brasil?

Estabilidade e Benefícios (Cassi e Previ)

5. Qual era a sua expectativa de trabalho ao ingressar no Banco do Brasil?

Exercer função de economista

6. Cite os três aspectos que mais lhe satisfazem em seu trabalho.

01 - Boa relação com colegas de trabalho

02 - Possibilidade de aperfeiçoamento (Unibb)

03 - Benefícios (Cassi e Previ)

7. Assinale nas alternativas abaixo, sua atual percepção, considerando seu trabalho atualmente:

Questão: Como você se sente com relação:

a) Ao seu salário?

() Plenamente satisfeito () Satisfeito (x) Insatisfeito () Totalmente Insatisfeito

b) À Participação nos Lucros e Resultados?

() Plenamente satisfeito (x) Satisfeito () Insatisfeito () Totalmente Insatisfeito

c) Aos Benefícios?

(x) *Plenamente satisfeito* () *Satisfeito* () *Insatisfeito* () *Totalmente Insatisfeito*

d) ao plano de carreira e suas perspectivas de crescimento profissional?

() *Plenamente satisfeito* (x) *Satisfeito* () *Insatisfeito* () *Totalmente Insatisfeito*

e) Ao ambiente físico de trabalho?

() *Plenamente satisfeito* () *Satisfeito* () *Insatisfeito* (x) *Totalmente Insatisfeito*

f) À interação entre colegas?

(x) *Plenamente satisfeito* () *Satisfeito* () *Insatisfeito* () *Totalmente Insatisfeito*

g) À interação com sua chefia imediata?

() *Plenamente satisfeito* () *Satisfeito* () *Insatisfeito* (x) *Totalmente Insatisfeito*

h) À abertura para sua participação nas decisões cotidianas de trabalho?

() *Plenamente satisfeito* () *Satisfeito* (x) *Insatisfeito* () *Totalmente Insatisfeito*

i) Ao trabalho executado, as tarefas diárias?

() *Plenamente satisfeito* () *Satisfeito* (x) *Insatisfeito* () *Totalmente Insatisfeito*

j) À sua vida profissional no Banco?

() *Plenamente satisfeito* () *Satisfeito* () *Insatisfeito* (x) *Totalmente Insatisfeito*

l) De modo geral, como você se sente sendo funcionário do BB?

() *Plenamente satisfeito* () *Satisfeito* (x) *Insatisfeito* () *Totalmente Insatisfeito*

Você gostaria de comentar alguma das questões acima? Comente:

8. Cite os três aspectos que mais lhe trazem insatisfação em seu trabalho.

01 - Exceder limite de jornada de trabalho sem remuneração

02 - Escassez de funcionários e equipamentos de informática obsoletos

03 - Pressão sob vendas crescendo em desproporção com relação ao mercado e aspectos econômicos regional

9. Qual a interferência do banco na sua vida pessoal, no cotidiano entre amigos e familiares, e à sua saúde?

Interferência negativa em relação a todos os itens acima colocados, inclusive saúde.

10. Quais são suas perspectivas para o futuro dentro do Banco do Brasil?

Trabalhar na minha área de formação acadêmica ou bancária (como consta no edital do concurso) e não apenas como vendedor.

11. Se não fosse bancário, e pudesse escolher sem preocupação financeira, o que faria profissionalmente?

Seria economista, mais precisamente área de pesquisa e planejamento.

QUESTIONÁRIO

Caro colega. Também sou funcionário do Banco do Brasil e estou realizando ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS/UFRGS. Minha monografia terá como objetivo analisar a perspectiva dos funcionários do Banco com relação à sua carreira.

Para tanto, gostaria de contar com sua colaboração, respondendo este questionário. Asseguro que as informações aqui prestadas não serão utilizadas individualmente, para que não haja identificação do respondente. Os dados serão apresentados apenas de maneira global. Desde já agradeço a sua colaboração.

SÉTIMO ENTREVISTADO

1. Dados do participante:

Sexo: (x) Feminino () Masculino Idade: 27 anos

Escolaridade: () Segundo grau completo

(x) Superior incompleto

() Superior completo – Formação em: _____

() Pós-graduação

2. Tempo de trabalho no BB: 01 ano

Cargo exercido: Assistente de Negócios

3. Você teve algum emprego antes de ingressar no BB?

() Não (x) Sim – qual/quais? Vendedor, agente administrativo

4. Por que você realizou o concurso do Banco do Brasil?

Pela possibilidade de carreira

5. Qual era a sua expectativa de trabalho ao ingressar no Banco do Brasil?

6. Cite os três aspectos que mais lhe satisfazem em seu trabalho.

01 - Função que exerço

02 - Pessoas com quem trabalho

03 - Perspectiva de ascensão

7. Assinale nas alternativas abaixo, sua atual percepção, considerando seu trabalho atualmente:

Questão: Como você se sente com relação:

a) Ao seu salário?

() *Plenamente satisfeito* (x) *Satisfeito* () *Insatisfeito* () *Totalmente Insatisfeito*

b) À Participação nos Lucros e Resultados?

() *Plenamente satisfeito* () *Satisfeito* (x) *Insatisfeito* () *Totalmente Insatisfeito*

c) Aos Benefícios?

() *Plenamente satisfeito* (x) *Satisfeito* () *Insatisfeito* () *Totalmente Insatisfeito*

- d) ao plano de carreira e suas perspectivas de crescimento profissional?
 () *Plenamente satisfeito* (x) *Satisfeito* () *Insatisfeito* () *Totalmente Insatisfeito*
- e) Ao ambiente físico de trabalho?
 () *Plenamente satisfeito* (x) *Satisfeito* () *Insatisfeito* () *Totalmente Insatisfeito*
- f) À interação entre colegas?
 () *Plenamente satisfeito* (x) *Satisfeito* () *Insatisfeito* () *Totalmente Insatisfeito*
- g) À interação com sua chefia imediata?
 () *Plenamente satisfeito* (x) *Satisfeito* () *Insatisfeito* () *Totalmente Insatisfeito*
- h) À abertura para sua participação nas decisões cotidianas de trabalho?
 () *Plenamente satisfeito* (x) *Satisfeito* () *Insatisfeito* () *Totalmente Insatisfeito*
- i) Ao trabalho executado, as tarefas diárias?
 () *Plenamente satisfeito* (x) *Satisfeito* () *Insatisfeito* () *Totalmente Insatisfeito*
- j) À sua vida profissional no Banco?
 () *Plenamente satisfeito* (x) *Satisfeito* () *Insatisfeito* () *Totalmente Insatisfeito*
- l) De modo geral, como você se sente sendo funcionário do BB?
 () *Plenamente satisfeito* (x) *Satisfeito* () *Insatisfeito* () *Totalmente Insatisfeito*

Você gostaria de comentar alguma das questões acima? Comente:

8. Cite os três aspectos que mais lhe trazem insatisfação em seu trabalho.

- 01 - Carga horária excessiva
- 02 - Falta de Motivação
- 03 - Cobrança de vendas

9. Qual a interferência do banco na sua vida pessoal, no cotidiano entre amigos e familiares, e à sua saúde?

Ausência da família, estresse constante

10. Quais são suas perspectivas para o futuro dentro do Banco do Brasil?

Boas perspectivas de crescimento profissional

11. Se não fosse bancário, e pudesse escolher sem preocupação financeira, o que faria profissionalmente?

Seria Psicóloga