

JAIR HUMBERTO ROSA

**TRABALHO, PERCEPÇÃO, EXPECTATIVAS E VIVÊNCIAS:
UM ESTUDO A PARTIR DE UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA PÚBLICA
FEDERAL**

Osasco (SP)

2008

JAIR HUMBERTO ROSA

**TRABALHO, PERCEPÇÃO, EXPECTATIVAS E VIVÊNCIAS:
UM ESTUDO A PARTIR DE UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA PÚBLICA
FEDERAL**

Pesquisa apresentada para defesa de dissertação à banca examinadora do programa de pós-graduação em Psicologia Educacional como exigência parcial para obtenção do título de Mestre sob a orientação da Profa. Dra. Maria Laura Puglisi Barbosa Franco.

Osasco (SP)

2008

JAIR HUMBERTO ROSA

**TRABALHO, PERCEPÇÃO, EXPECTATIVAS E VIVÊNCIAS: UM ESTUDO A
PARTIR DE UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA PÚBLICA FEDERAL**

26/05/2008

Banca Examinadora

Dra. Maria Laura Puglisi Barbosa Franco

Dr. Luis Carlos de Menezes

Dra. Maria Elisa de Mattos Pires Ferreira

Dedico este trabalho a todos aqueles que contribuem, de uma forma ou de outra, para a construção de conhecimentos que possibilitam melhoria de produtividade com satisfação pessoal e autonomia dos trabalhadores, especialmente dos trabalhadores bancários.

Agradeço primeiramente a DEUS por me ter dado força, segurança, e serenidade para desempenhar meu trabalho.

Agradeço aos meus filhos, ARMINDO NETO, CLARICE e VICTOR pelas oportunidades de aprendizagem que me deram, e o amor e apoio necessário para realização desta conquista.

Agradeço a todos os meus AMIGOS que estiveram sempre comigo, fortalecendo-me e encorajando-me durante todo esse percurso.

Agradeço aos bancários que contribuíram comigo na construção deste trabalho.

Agradeço aos Doutores Professores desta Instituição que com paciência e dedicação orientaram-me e proporcionaram-me oportunidades de aprendizagens antes não vislumbradas.

Ele supõe saber alguma coisa e não sabe, enquanto eu, se não sei, tampouco suponho saber. Parece que sou um pouco mais sábio que ele exatamente por não supor que saiba o que não sei.

SÓCRATES

RESUMO

ROSA, J. H. **Trabalho, percepção, expectativas e vivências:** Um estudo a partir de uma instituição bancária pública federal. Osasco/SP: UNIFIEO, 2008.

O trabalho bancário, a percepção e as expectativas em relação a ele por parte de pessoas ligadas a este segmento são o foco desta pesquisa, que se ocupou em aprofundar conhecimentos acerca destes termos, relacionando os conceitos de trabalho, satisfação/insatisfação, autonomia, criatividade, adaptação e produtividade, apresentando o percurso profissional de três sujeitos da pesquisa, retratando a realidade do trabalho bancário e a possibilidade de êxito no desempenho dessa profissão. A percepção das questões e sentimentos que envolvem o trabalho foi uma inquietação destacada nesta pesquisa, que encontrou na Psicologia Educacional, dentre outras, fundamentação e orientação, para compreender o sujeito trabalhador bancário, apresentando por meio desta um trabalho de pesquisa diferenciado, possibilitando que déssemos um enfoque muito mais humano e subjetivo do que a concepção taylorista demonstrou ao longo dos anos. O que realizamos de fato foi um trabalho de pesquisa voltado para o sujeito e sua produção de trabalho independente dos conceitos de lucratividade, e sim interessado no crescimento, respeito e valorização do ser humano. Utilizamos a metodologia de pesquisa na busca de um entendimento da complexidade das dinâmicas subjetivas. A coleta de dados foi realizada por questionário semi-estruturado. Para a análise dos dados utilizamos a técnica da análise de conteúdo. Foram elencados três temas: Percepção de si enquanto profissional; Percepção de adaptação, desempenho e autonomia no ambiente de trabalho e Percepção sobre as atividades exercidas. As categorias encontradas foram: Expectativas sobre o trabalho, Conhecimento de si e Prazer em exercer a atividade bancária. Concluímos que se faz necessário considerar o sujeito trabalhador em todo seu aspecto humano, e que conhecer-se não deve ser apenas descobrir em si as aptidões, o talento, as capacidades de realizações, mas também saber das dificuldades, das fraquezas e dos medos que o aprender constante e o adaptar-se às mudanças exige-nos.

Termos: Trabalho, Percepção, Vivências, Expectativas, Satisfação, Insatisfação.

ABSTRACT

ROSA, J. H. **Work, perception, expectations and experiences**: a study from a federal public bank institution. São Paulo: UNIFEO, 2008.

The bank work, the perception and the expectations in relation to it, by people concerned with this segment, are the focus of this research, which dealt with deepening knowledge about these terms, relating the concepts of work, satisfaction/insatisfaction, autonomy, creativity, adaptation and productivity, presenting the professional route of the three subjects of this research, reflecting the bank work reality, and the possibility of being successful in that profession. The perception of the questions and feelings involving the work was an outstanding anxiety in this research, which has found in the Educational Psychology, among other sciences, foundation and orientation to understand the bank worker, as an individual, presenting an unlike research work, which makes possible to give a much more human and subjective focus than the taylorist conception has being demonstrated by the years. What we really did was to research the man and his work production, focusing in the growth, respect and valorization of the human being, independent of the concepts of lucrativity. We have made use of the research methodology in order to have a good grasp of the complexity of the subjective dynamics. The data were collected by means of a semi-structured questionnaire. To examine the data, we have used the content analysis technique. Three themes were selected: Self-perception as a professional; Perception of adaptation, performance and autonomy in the work environment; and Perception of the exercised activities. The categories found out were: Expectations on work, Self-knowledge and Pleasure to exert the bank activity. We have concluded that it is necessary to consider the worker as a whole, in the human aspect, and that self knowledge should require more than just to find out the aptitudes, the talent and the capacity of achievement. It is essential to know the difficulties, the weaknesses and the fears that the constant learning and adaptation to the changes demand from ourselves.

Terms: Work, Perception, Experiences, Expectations, Satisfaction and Insatisfaction

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	09
CAPÍTULO I - O TRABALHO NO MUNDO CAPITALISTA	11
1.1. Justificativa pessoal	11
1.2. Justificativa teórica	11
1.3. Objetivos	13
1.3.1. Gerais	13
1.3.2. Específicos	13
1.4. Estado da questão.	14
CAPÍTULO II - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1. Referencial teórico	19
2.2. O que é trabalho?	21
2.3. Adaptabilidade, motivação e desempenho	30
CAPÍTULO III - A PESQUISA	37
3.1. Procedimentos metodológicos	37
3.2. Caracterização do universo Pesquisado	40
3.3. Caracterização dos sujeitos da pesquisa	40
3.4. Descrição, análise e interpretação dos resultados	43
3.5. Análise dos dados provenientes das questões abertas	51
3.6. Estabelecimento das categorias	51
3.7. Análise preliminar: indicadores, categorias e significados	52
3.8. Apresentação das respostas ao questionário	58
CAPÍTULO IV – CONSIDERAÇÕES FINAIS	85
BIBLIOGRAFIA	94

INTRODUÇÃO

O trabalho bancário, a percepção e as expectativas em relação a ele por parte de pessoas ligadas a este segmento são o foco desta pesquisa, que se ocupou em aprofundar conhecimentos acerca destes termos, relacionando os conceitos de autonomia, adaptabilidade satisfação e insatisfação, apresentando o percurso profissional de alguns sujeitos da pesquisa, retratando a realidade do trabalho bancário e a possibilidade de êxito no desempenho dessa atividade.

Nossa premissa investigativa se ampara no seguinte questionamento: como funcionários de uma instituição bancária pública federal estão percebendo seu trabalho, e quais são as suas expectativas em relação a ele?

Tal questionamento é embasado em observações enquanto chefia gestora. Notamos que o funcionário que possui habilidade no desempenho de suas atividades não depende de muito esforço para assimilar as informações necessárias à execução de sua função. Não despendendo excesso de energia, o trabalhador bancário não apresenta sinais visíveis de sofrimento psíquico em seu ambiente de trabalho. Observamos ainda que o relacionamento interpessoal de tal funcionário é favorecido, propiciando condições para a construção de conhecimentos visto a facilitação da interação e da mediação.

Exercendo suas atividades com satisfação este, provavelmente, terá bom desempenho e não demonstrará dificuldades significativas de adaptação e ampliará sua capacidade crítica para a transformação das informações em conhecimentos e, conseqüentemente, em relativa autonomia.

A pesquisa foi organizada em quatro capítulos. O primeiro capítulo refere-se à importância deste estudo e os motivos pelos quais realizamos esta pesquisa, bem como os objetivos e finalidade da mesma.

O segundo capítulo refere-se ao embasamento teórico da pesquisa que apresenta os conceitos de trabalho, adaptabilidade, motivação e autonomia, relacionando as concepções e teorias de diversas ciências humanas, inclusive a Psicologia Educacional, dando ênfase nesta por considerar o sujeito humano como

um todo, respeitando todas suas interfaces. Vale ressaltar que o taylorismo, embora tenha sido idealizado para aplicação em empresas, tem reflexos significativos na educação, uma vez que categorias importantes existentes na sua concepção, tais como administração do tempo, hierarquização, competição, fragmentação de atividades, fazem parte dos programas das disciplinas e da rotina dos educadores em todas as fases, assim como, de forma mais clara e sistematizada, permeiam as atividades laborais dos sujeitos nas organizações sociais, onde a aprendizagem é também necessária e constante. Sob este aspecto a Psicologia Educacional tem importante papel também nos processos de construção de conhecimentos nas empresas e outras organizações sociais.

O terceiro capítulo se ocupou de apresentar a pesquisa realizada, assim como a metodologia utilizada no trabalho dessa pesquisa, por acreditar que esse recurso metodológico tem como proposta, tanto analisar o que está cristalizado, quanto buscar os possíveis caminhos para uma mudança, através de uma prática criativa envolvendo autonomia e responsabilidade ao propor que o investigador atue junto aos demais atores do contexto, buscando entender como uma situação se estrutura levando em consideração o território no qual ela se instala.

Apresentamos também o universo pesquisado e o perfil dos sujeitos da pesquisa. Além da pesquisa, utilizamos a análise de conteúdo enquanto recurso metodológico, levando em consideração as falas dos participantes deste contexto analisado, por entendermos que seriam de grande valor ao nosso entendimento, pois mostram conteúdos de percepções subjetivas de fatos ocorridos na coletividade institucional.

No quarto e último capítulo realizamos uma discussão final acerca dos temas observados e tratados no decorrer do trabalho, optando por realizar uma discussão ao invés de conclusão por acreditarmos que este trabalho evidenciou alguns dados ocorridos em uma instituição bancária pública, mas que reflete a realidade de trabalho em outras instituições bancárias do nosso país, e que enquanto trabalho científico não esteja esgotado, mas seja ponto de partida e de reflexões posteriores.

CAPÍTULO I - O TRABALHO NO MUNDO CAPITALISTA

1.1. JUSTIFICATIVA PESSOAL

Enquanto chefia gestora de uma instituição financeira pública, tenho observado que os funcionários que demonstram satisfação na atividade que desempenham, apresentam à primeira vista, maior facilidade de aprendizagem do que aqueles que, aparentemente, têm insatisfação no desempenho de suas atividades profissionais.

Tal observação não está relacionada somente às atividades diárias, mas também à construção de conhecimentos gerais, que poderiam criar possibilidades de sucesso aos indivíduos que têm satisfação em sua opção profissional, ou seja, satisfação em serem bancários.

A percepção das questões que envolvem o trabalho é uma inquietação destacada nesta pesquisa, considerando que tanto trabalhadores quanto empresa perdem, quando passam por situações de sofrimento; os primeiros com o evidente prejuízo na qualidade de vida, as doenças advindas desse estado de angústia e sofrimento; a última com os prejuízos financeiros causados pelos desempenhos insatisfatórios, o absenteísmo e a baixa produtividade.

Os temas trabalho, adaptação ao trabalho, percepções e expectativas em relação a ele passaram a ganhar novos sentidos, a partir do ingresso no curso de mestrado em Psicologia Educacional. O contato com novos enfoques para as questões relativas à percepção e à expectativa, em suas relações com a subjetividade e autonomia, possibilitou vislumbrar novas possibilidades para compreender a problemática que vem nos ocupando, na atuação como gestor no segmento bancário.

1.2. JUSTIFICATIVA TEÓRICA

As questões relacionadas com o trabalho tem sido tema de inúmeras pesquisas (Veronese & Guareschi, 2005; Hallack & Silva, 2005; Pilati & Abbad, 2005) sem que tenham sido esgotadas todas as questões. O diferencial desta pesquisa está em tratar este tema direcionando-o ao trabalho bancário e neste sentido pouco se tem pesquisado, salvo pesquisa realizada por Grisci & Bessi (2004), cujo tema “Modos de trabalhar e de ser na reestruturação bancária”, discute como a reestruturação produtiva do trabalho bancário afetou os modos de trabalhar e de ser dos trabalhadores de uma instituição bancária pública que implementou Programas de Apoio à Demissão Voluntária como uma das novas ferramentas de gestão em que os resultados da pesquisa indicaram que a reestruturação produtiva do trabalho bancário demarca a passagem de uma cultura de estabilidade e segurança para uma cultura de instabilidade e insegurança, que afeta os modos de trabalhar e de ser dos bancários.

Para Álvaro Vieira Pinto (2003, p. 79-80):

O homem é produto do seu trabalho. Mas como este trabalho se incorpora ao trabalho social geral, que configura a etapa vigente da sociedade, reverte em forma social, quer dizer, como trabalho aplicado a construir a sociedade tal como se encontra, ao próprio executante, sob a forma de condicionamentos sociais, de salários, de valores, de instituições, de idéias dominantes, etc. O adulto é, por conseguinte um trabalhador trabalhado. Por um lado, só subsiste se efetua trabalho, mas, por outro lado, só pode fazê-lo nas condições oferecidas pela sociedade onde se encontra que determina as possibilidades e circunstâncias materiais, econômicas, culturais de seu trabalho, ou seja, que neste sentido trabalha sobre ele.

A realidade encontrada no decorrer desta pesquisa nos remete a pensar que diante de tais evidências o trabalho bancário, dentre outros, ao longo dos anos tenha sido direcionado por uma linha de produção muito mais mecanicista, seguindo o modelo taylorista, e lucrativa, do que humanística.

Para Dejours (1994) o trabalho torna-se perigoso para o aparelho psíquico quando ele se opõe à sua livre atividade, e ainda ressalta que em termos econômicos, o prazer do trabalhador resulta da descarga de energia psíquica que a tarefa autoriza, o que corresponde a uma diminuição da carga psíquica do trabalho.

Diante de tais evidências percebemos a necessidade de considerar a função de bancário pelo viés teórico da Psicologia Educacional, bem como da Psicologia do Trabalho, as quais acreditamos serem competentes para considerar os aspectos humanos que envolvem, entre outros aspectos, o exercício de atividades laborais, bem como a adaptação, em especial no ambiente de trabalho.

Recorreremos, entre outras, à Psicologia Educacional, que trata da análise do ser humano em suas diversas situações, inclusive em suas relações de trabalho.

Andrade (2002) afirma que a tendência do pensamento neopositivista, do mecanicismo, da idéia fragmentada, nos conduz a uma busca incessante de uma única resposta, de uma única verdade e que a Psicopedagogia, uma disciplina da Psicologia Educacional, no entanto, nos remete à diversidade, ao olhar amplo, ao ver o todo e não só as partes.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Gerais

- Desvelar como funcionários de uma instituição bancária pública federal estão percebendo seu trabalho e quais são suas expectativas em relação ao desempenho das atividades e ascensão profissional.

1.3.2. Específicos

- Identificar as principais características do trabalho no mundo capitalista, apresentando e discutindo os conceitos de trabalho, adaptação profissional e realização pessoal.

- Apresentar as características gerais das instituições bancárias e as que são específicas da instituição bancária onde se realizou a pesquisa.
- Identificar objetivamente o grau de autonomia e de criatividade que envolve o exercício do trabalho na instituição bancária objeto da pesquisa.
- Verificar a visão do trabalhador bancário sobre sua vida profissional na instituição pesquisada, focando o trabalho e suas expectativas em relação a ele.

1.4. ESTADO DA QUESTÃO

Recentes pesquisas realizadas sobre o trabalho demonstram a preocupação dos pesquisadores com o tema. Alguns destes estudos abordam aspectos subjetivos e objetivos relacionados com as diversas formas e concepções de trabalho e gestão de pessoas.

Veronese & Guareschi (2005) discutem a inserção da Psicologia Social crítica no campo da economia solidária, como um espaço laboral passível de constituir modos singularizados de trabalhar revisando brevemente os principais conceitos referentes ao trabalho associativo e solidário, relacionando-o com as questões da subjetividade e da contemporaneidade. Questionam as referências emancipatórias das ciências sociais críticas, em especial a Psicologia, colocando a necessidade de cartografar novos mapas para trilhar o "labirinto" da contemporaneidade, com suas ambigüidades e possibilidades, ao analisar um registro empírico tomado do campo do cooperativismo em bases solidárias. Finaliza colocando em pauta uma agenda progressista para a Psicologia, quando inserida nessa realidade específica do mundo do trabalho.

Hallack & Silva (2005) pesquisaram a reclamação nas organizações do trabalho e a estratégia defensiva e evocação do sofrimento na perspectiva teórica de Christophe Dejours. Baseando-se na concepção de que o trabalho é uma das possibilidades do sujeito vivenciar seu sofrimento e tentar dominá-lo, reconhecendo a existência de um sofrimento criador enquanto estado de luta contra a organização do trabalho que muitas vezes conduz ao adoecimento. Acreditam que a reclamação evoca o sofrimento, tornando-se uma estratégia de vinculação grupal poderosa

enquanto construção de sentido intersubjetivo através dos laços discursivos, na tentativa de resistência grupal à doença. Um forte elo de união entre os membros de uma equipe de trabalho, e por isso um mecanismo de defesa grupal mais eficiente e menos custoso do que tentativas de defesa individuais. Concluindo que por outro lado, paradoxalmente, um mecanismo de defesa que, justamente por demonstrar a falência de outras tentativas individuais de proteção contra o sofrimento, contribui inclusive para os objetivos da própria organização do trabalho e também para o conformismo, a repetição e a estagnação dos sujeitos.

O trabalhador, em qualquer atividade que exerça em organizações sociais de todo segmento, necessita permanente aprendizagem e adaptação às mudanças, que ocorrem cada vez de forma mais rápida. As empresas, especialmente as de maior porte, mantêm processos educativos internos, quase sempre sob a denominação de treinamento, que visam à manutenção das pessoas que nelas trabalham sempre em condições de exercerem suas atividades de modo satisfatório, no que tange à adaptação às mudanças e construção de conhecimentos sobre o trabalho exercido.

Pilati & Abbad (2005) apresentam estudo sobre o impacto do treinamento no trabalho considerando que este é o principal indicador da efetividade de ações de treinamento no nível individual, lembrando que nos modelos de avaliação de treinamento impacto é um indicador de mudança do comportamento no cargo. A delimitação de conceitos similares, como transferência de aprendizagem, e o teste desses construtos foram relevantes para a pesquisa na área que teve como objetivo testar a estrutura empírica de um instrumento de impacto do treinamento no trabalho por meio de modelagem por equações estruturais. Os resultados das análises sugeriram que existe a necessidade de aprimoramento da medida.

Por outro lado, as organizações sociais necessitam sistematizar de forma objetiva os processos de aprendizagem e adaptação às mudanças no mundo do trabalho, mantendo, senão um departamento específico de gestão educacional, ao menos atividades de gestão desses processos de construção de conhecimentos fundamentais à existência da empresa.

Silva (2002) discute a visualização da gestão do conhecimento na organização em três níveis diferentes, mas fortemente inter-relacionados: o estratégico, o tático e o operacional. O primeiro nível trata da ligação entre

competitividade da empresa e o trabalho com os conhecimentos para a criação de competências organizacionais. O segundo nível destaca a importância de se considerar a gestão de conhecimentos na organização como sendo parte relevante de seus processos de negócio e não somente de suas áreas departamentais. No terceiro nível, está o lado operacional da gestão do conhecimento ligado à aprendizagem, aos formatos que o conhecimento assume e ao papel desempenhado pela tecnologia da informação. Este artigo, baseado principalmente em um estudo diversificado de várias referências bibliográficas, procura trazer algumas contribuições iniciais para esta discussão.

Coelho & Francisco (2003) analisaram a influência da cultura de uma organização no processo de implementação de novo modelo de gestão e descreveram as percepções dos empregados sobre transformações na cultura organizacional vigente, mostrando suas crenças e percepções compartilhadas acerca do processo de mudança. Foram realizadas quinze entrevistas semi-estruturadas em uma empresa pública da cidade de Juiz de Fora, Minas Gerais. Os resultados indicaram que crenças dos trabalhadores dificultam a efetiva implementação do planejamento estratégico. Fatores positivos e negativos foram apontados como entraves e/ou facilitadores do referido processo, propondo-se, ao final, iniciativas para promover mudanças futuras na cultura organizacional, culminando com a adoção da gestão estratégica.

Leitão & Machado (2004) argumentam que os atuais modelos de gestão estratégica não possibilitam as mudanças transformadoras necessárias a um mundo em crise social e ambiental. Consideram as limitações da gestão estratégica funcionalista, os conceitos de mudança e o porquê de uma mudança transformadora e sugerem que um enfoque integrativo entre aprendizagem, conhecimento e mudança deve comandar uma nova concepção de estratégia para a mudança, baseada em alguns princípios da biologia do conhecimento.

O trabalho bancário tem características próprias, como cada um tem, e uma delas é o não reconhecimento do sujeito no produto. A atividade humana é, para Franco (2004), o fulcro criador da formação da consciência, e possibilita ao indivíduo se reconhecer em seu produto. O trabalho é então uma realização do ser humano que, ao contrário dos animais, apropria-se da natureza e a transforma, e se

reconhece no produto desse trabalho. O trabalho bancário, entretanto, não nos parece possibilitar ao sujeito reconhecer-se no produto.

Conforme Franco (2004), também no trabalho intelectual o indivíduo se reconhece no produto, e pode derivar desse fato observado, produções científicas, artísticas e culturais realizadas por trabalhadores de diversos segmentos, inclusive o bancário, destacados de suas atuações profissionais rotineiras.

Grisci & Bessi (2004) realizaram estudo de caso que discute como a reestruturação produtiva do trabalho bancário afetou os modos de trabalhar e de ser dos trabalhadores de uma centenária instituição bancária pública que implementou Programas de Apoio à Demissão Voluntária como uma das novas ferramentas de gestão. Investigaram 104 trabalhadores dos estados do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina que aderiram à terceira edição de um desses Programas, ocorrido na empresa em 2001, além de cinco gestores e três funcionários da área de Recursos Humanos da empresa diretamente envolvidos com os Programas ou com os desligados. Os resultados da pesquisa indicaram que a reestruturação produtiva do trabalho bancário demarca a passagem de uma cultura de estabilidade e segurança para uma cultura de instabilidade e insegurança que afeta os modos de trabalhar e de ser dos bancários e ainda que o investimento que a empresa deseja, por parte dos sujeitos do trabalho diz, portanto, de uma mobilização subjetiva total e incondicional ao seu projeto e aos objetivos de lucratividade.

No mundo capitalista, o trabalho é direcionado para a obtenção da maior produtividade possível, que é conseguida através das pessoas que trabalham, e para as organizações o que importa é o resultado final traduzido em lucros.

As pessoas, de forma geral, representam o maior patrimônio das empresas, conforme elas mesmas declaram, entretanto, para as diversas categorias de trabalhadores e seus representantes nas entidades sindicais e associativas a que pertencem, não atentem, via de regra, para o fato de que as pessoas não precisam ser exatamente as mesmas. Isto quer dizer que os postos ocupados pelas pessoas são importantes e são os responsáveis pelos resultados, porém senão for “aquela” pessoa será outra que apresente o nível de produtividade desejado pela organização.

Quando o sujeito tem consciência dessa realidade, apresenta melhores condições de adaptação e ajustamento aos objetivos organizacionais, possibilitando minimizar o sofrimento e melhorar a produtividade.

A vivência tem-nos mostrado que indivíduos que discordam da prática de gestão de pessoas aplicada pela maioria das organizações tendem a apresentar maiores insatisfações e sofrimentos relacionados ao trabalho.

CAPÍTULO II - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. REFERENCIAL TEÓRICO

Utilizamos as concepções teóricas da Psicologia Educacional e da Psicologia do Trabalho, entre outras, como referências e suporte a este trabalho de pesquisa por acreditarmos na capacidade que estas disciplinas e seus seguidores dispõem de tratar o ser trabalhador no seu aspecto multifocal, considerando-o como agente do processo de aprender e criar, inserido num mundo interno das emoções e da subjetividade, assim como no mundo externo socio-histórico e cultural.

Ao referirmos o tema desta pesquisa “o trabalho bancário”, estamos primeiramente considerando o homem agente dessa produção como sujeito da aprendizagem que neste processo aprende e produz conhecimento por meio do trabalho que exerce.

Moscovici (2005) afirma que a motivação humana é constante e infinita, além de flutuante e complexa, e que o homem pode ser considerado um animal que deseja, e que raramente consegue a completa satisfação de seus desejos, a não ser por curtos períodos de tempo. A realização de um desejo implica no surgimento de outro, e isto pode ser considerado uma fonte de motivação.

O sujeito obtém a realização de muitos dos seus desejos através do trabalho que, se por um lado apresenta conotações de sofrimento, por outro permite satisfação de necessidades e desejos, auxiliando-o em sua busca do ajustamento humano, cuja discussão, conforme Bergamini (1996), constitui um dos mais ricos, estudados e debatidos assuntos dentro da Psicologia contemporânea. O ser humano, por sua natureza, procura o próprio ajustamento e por ele luta com veemência, reagindo às angústias, ansiedades e preocupações de forma a livrar-se delas.

Através da realização do trabalho o ser humano realiza desejos e satisfaz necessidades, e possibilita a busca do estado de ajustamento, o que, entretanto, não é uma tarefa fácil. Ferreira (2005, p. 302) diz:

A época atual caracteriza-se por perturbadoras mudanças em todas as áreas de nossa civilização. Pelo fato de freqüentemente não conseguirmos acompanhar o que está ocorrendo à nossa volta, perdemos o sentido das coisas, o que nos provoca angústia e sentimento de impotência diante dos acontecimentos com os quais nos defrontamos.

O sujeito enfrenta todos os dias as mudanças que ocorrem, cada vez em maior velocidade, tanto em termos gerais quanto, em particular, no mundo do trabalho, e a adaptação a essas mudanças é fundamental para garantir a empregabilidade. Podemos afirmar que a adaptação é, também, um processo de aprendizagem que o trabalhador precisa desenvolver.

Franco (2007, p. 108) afirma:

É certo que a perspectiva para o mundo do trabalho é um ingrediente fundamental para a inserção do indivíduo na sociedade e para a oportunidade de se compreender e de exercer a cidadania. Além disso, a educação (formal ou não-formal) é basicamente um processo consciente de socialização que se dá baseando-se na internalização de determinados conhecimentos, valores e atitudes. A apropriação desses elementos é que vai contribuir para a melhor compreensão das relações sociais e econômicas.

Concordando com a citada autora, podemos afirmar que o trabalhador apresenta melhor desempenho no mundo do trabalho na medida em que constrói os conhecimentos necessários à realização das tarefas que lhe são atribuídas, o que assegura melhores perspectivas de empregabilidade, ao mesmo tempo em que permite o exercício da criatividade, bem como aquisição de uma relativa autonomia, como trabalhador e cidadão. Ocorre, entretanto, que algumas organizações empresariais, especialmente as de maior porte, possibilitam a seus funcionários as ações educacionais necessárias, através de departamentos de treinamento ou mesmo universidades corporativas. Porém, a maioria delas, espera que cada trabalhador busque por si mesmo os conhecimentos necessários para o desempenho satisfatório de seus cargos.

2.2. O QUE É TRABALHO?

Conforme Aranha (1997), a palavra trabalho é de origem latina (*tripaliare*), do substantivo *tripalium*, que era um aparelho de tortura formado por três paus e serviam para amarrar os condenados e prender os animais difíceis de ferrar. A autora lembra que na Bíblia, o trabalho também é citado quando Adão é “condenado” ao trabalho, tendo de ganhar o pão “com o suor do rosto”, e a Eva cabendo também o “trabalho” de parto. Assim, tanto na história religiosa quanto em sua origem etimológica, trabalho é associado a tortura, pena, sofrimento, provocando uma visão negativa de obrigação e constrangimento.

É comum entre os trabalhadores a utilização de termos dessa natureza quando se referem a suas atividades profissionais. *Labuta*, *luta*, *guerra*, *batente*, “pegar no pesado”, são sinônimos usados em diversas ocasiões para designar trabalho, numa demonstração clara de insatisfação, muitas vezes do sofrimento psíquico das pessoas diante da obrigação que ele representa para elas.

Se o trabalhador passa por constrangimentos, tendo de executar atividades desprazerosas, cumprindo apenas determinações impostas, não vendo em seu trabalho fonte de realização de desejo, esse trabalho se torna um trabalho alienado.

Segundo a autora, o trabalho é a marca distintiva entre o animal e o homem, entre a cultura e a natureza, o que pode causar estranheza na relação entre trabalho e liberdade. O que deveria ser uma forma de obtenção da liberdade, por possibilitar ao indivíduo a satisfação de suas necessidades, muitas vezes, por ser inadequado, o trabalho se torna fonte de sofrimento psíquico.

O sofrimento psíquico é predominante mesmo nas pessoas que exercem formas rudimentares de atividade profissional (trabalho manual), que demandam maior esforço físico. O fruto do trabalho alienado, conforme definição de Aranha (1997, p. 22), que se inspira em Karl Marx, “é tornar alheio, é transferir para outrem o que é seu”. Quando o trabalhador percebe que perde a posse do que produz com seu trabalho, e vende sua força de trabalho e em troca não recebe o que julga merecido, a angústia o aflige, muitas vezes evoluindo para a revolta, podendo chegar a perturbações na saúde.

Segundo Marx (1974), o produto do trabalho humano é incorporado a um objeto e convertido em coisa, num processo chamado por ele de “objetificação”, sendo dificultada ao trabalhador a aquisição desse objeto que ele produziu, e quanto mais objetos forem produzidos tanto mais aparecem como alienados de quem o produziu, e mais dominado pelo seu produto (o capital). O trabalhador não tem acesso e nem se reconhece no produto de seu trabalho. Ao invés de se afirmar, o trabalhador se nega, sente-se infeliz, exercendo um trabalho forçado, imposto. Para Marx (1974), o operário produz sua própria alienação ao produzir as mercadorias.

A alienação, neste sentido, é uma forte característica do trabalho bancário, em que o sujeito não se reconhece no produto e não sente, normalmente, prazer na sua realização.

Exercendo um trabalho que não dá prazer, há uma tendência de não achar justo o pagamento pela sua força de trabalho. Sentindo que perde uma parte de si, que é sua força de trabalho, há a angústia pelo luto, ocasionando maior sofrimento na medida em que não se sente que há a devida compensação por essa parte de si que é entregue ao outro. Essa compensação pode ou não ser financeira, dependendo das necessidades do trabalhador.

Para Luigi Bagolini (1997, p. 35):

O trabalho é exaltado como a mais fecunda afirmação da vida humana: o trabalho, no fundo, é a única dimensão do homem... Todo trabalho é atividade que, se bem implique uma pena, a implica para superá-la mediante o senso da conquista. No trabalho está a liberdade.

Assim, é através do exercício de sua atividade profissional que o ser humano se mostra diante da sociedade em que vive, revelando suas aptidões, e possibilitando que os demais indivíduos possam associar essa atividade com sua própria pessoa. O indivíduo perde, por assim dizer, sua condição individual, para fazer parte de um todo, que é a organização em que trabalha. Esta, por sua vez, também está inserida na sociedade. Assim, a sociedade vê o indivíduo, analisa-o como ser social (político) a partir de sua atuação enquanto trabalhador, entendendo como trabalho uma atividade remunerada. Tratando-se de um trabalhador autônomo, há a individualização de sua condição de trabalhador, mas nem assim

desvincular-se-á o trabalho de sua identificação pela sociedade em que está incluso.

O pensamento difere o homem dos outros animais, inclusive os animais ditos trabalhadores porque esses realizam o trabalho sempre de maneira igual, obtendo sempre o mesmo resultado. Mesmo diante de adversidades, como chuva, vento e outras ações imprevisíveis e incontroláveis, esses animais continuam com os mesmos movimentos para realizar o mesmo trabalho, ainda que encontrem maiores dificuldades, mas ao final obtendo sempre o mesmo resultado. Os animais “trabalham” conforme o instinto, sendo suas atividades rígidas, dando mesmo a ilusão de perfeição, como no exemplo das abelhas, formigas e do joão de barro.

Para Marx (1975) o que diferencia o homem dos animais inferiores é sua forma de produzir para promover sua sobrevivência, pois ele não produz apenas para suprir suas necessidades imediatas, e também não age apenas seguindo seus instintos, o que ocorre com os animais. O ser humano é capaz de planejar e antecipar em pensamento os resultados de suas ações, podendo, desta forma, escolher o melhor caminho para seguir, podendo, ainda, mudar de direção caso se faça necessário. Com isto, o trabalho possibilita ao ser humano contrapor-se a dificuldades e imprevistos surgidos na natureza, agindo como sujeito capaz de transformá-la e construir uma autonomia diante da mesma.

Segundo Aranha (1997) por serem ações regidas pelos instintos e reflexos, os trabalhos executados pelos animais inferiores não possuem história, não se renovam nem variam de um indivíduo para outro.

O ser humano, através do trabalho, apropria-se da natureza e a transforma, e reconhecendo-se no produto, possibilita o surgimento e o desenvolvimento da consciência. (FRANCO, 2004).

Em *Pedagogia do Oprimido*, Freire (2003b) faz um interessante paralelo entre educação e trabalho bancário, sem ter a intenção de tratar do assunto ora objeto deste estudo. Para o autor, o educador conduz o educando à memorização mecânica, exercendo papel de “vasilhas”, que são “enchidas”, tornando-se então a educação um ato de “depositar”, sendo o educador o depositante e o educando o depositário. Aos educandos resta apenas receber os depósitos, guardá-los e arquivá-los. O gestor que atua

nas organizações empresariais de forma geral, e no banco público objeto deste estudo, exercem atividade similar à de educador, em relação aos seus “colaboradores”.

Freire (2003b) afirma que o humano é um ser inacabado, e que onde há vida há inacabamento, mas que somente para o ser humano isto se tornou consciente. Ou seja, homens e mulheres têm consciência de que são seres inacabados, incompletos. Considerando que homens e animais viviam no mesmo suporte, e que o ser humano promoveu esse suporte a mundo, o “mundo dos homens e mulheres,” ao passo que os animais inferiores continuam vivendo no espaço restrito ou alongado em que os animais se mantêm “afetivamente” tanto quanto pode se manter. É o espaço de que eles necessitam para se manter, se desenvolver e que delimita seu domínio. Nesse espaço eles aprendem a se defender, a atacar, a se proteger, tendo um tempo de dependência dos adultos muito menor do que o ser humano necessita para as mesmas coisas. “Quanto mais cultural é o ser maior a sua infância, sua dependência de cuidados especiais”. (FREIRE, 2003a, p. 50):

Para o autor, no “suporte”, o comportamento dos indivíduos tem sua explicação mais à espécie a que pertencem do que na individualidade, não existindo, por isto, liberdade de opção. A linguagem e o uso das mãos, possibilitado pela postura erétil do ser humano, promovendo a solidariedade entre mãos e mente, facilitaram a transformação do “suporte” em “mundo”.

“O suporte veio fazendo-se mundo e a vida, existência, na proporção que o corpo humano vira corpo consciente, captador, apreendedor, transformador, criador de beleza e não ‘espaço’ vazio a ser enchido de conteúdo.” (FREIRE, 2003b, p. 51).

Assim, na concepção “bancária” o ato de “encher o espaço vazio” do aprendiz, na fórmula contábil debita-credita-verifica o saldo, o mediador não estará considerando o ser humano como um sujeito com plena capacidade de aprender, nem estará dando-lhe oportunidades de obter seu desenvolvimento como trabalhador, uma vez que ele apenas poderá obter esse desenvolvimento se ele for considerado um ser total, não apenas uma parte imbuída da necessidade de aprender uma série de tarefas burocráticas cuja finalidade sequer é entendida.

Conforme Pinto (2003, pp. 79-80)

O homem é produto do seu trabalho. Mas como este trabalho se incorpora ao trabalho social geral, que configura a etapa vigente da sociedade, reverte em forma social, quer dizer, como trabalho aplicado a construir a sociedade tal como se encontra, ao próprio executante, sob a forma de condicionamentos sociais, de salários, de valores, de instituições, de idéias dominantes, etc. O adulto é, por conseguinte um trabalhador trabalhado. Por um lado, só subsiste se efetua trabalho, mas, por outro lado, só pode fazê-lo nas condições oferecidas pela sociedade onde se encontra que determina as possibilidades e circunstâncias materiais, econômicas, culturais de seu trabalho, ou seja, que neste sentido trabalha sobre ele.

Pelo seu trabalho, o sujeito é identificado socialmente, tanto que é comum a pessoa ser chamada acrescentando-se ao seu nome o da empresa em que trabalha, ou em se tratando de um profissional autônomo, adicionar ao nome a profissão que exerce.

Ao perder sua fonte formal de renda, através da perda do emprego, sente-se impotente, incapaz de cumprir sua obrigação não só perante seus entes mais próximos, mas diante de toda a sociedade. Sente-se um derrotado, um homem desprovido das forças físicas e mentais necessárias para o convívio social, derrota essa derivada do não cumprimento de sua maior obrigação social, o trabalho. Não trabalhar significa ser um desocupado, preguiçoso, para muitas pessoas.

A escolha do trabalho nem sempre se faz da melhor forma, mediante análise de aptidões e vocação, após um devido preparo para o seu exercício. Essa escolha pode ocorrer por iniciativa do pai, da mãe, dos irmãos mais velhos, cônjuges, ou simplesmente, pela falta de opção. O indivíduo vai trabalhar em instituição bancária porque não encontrou emprego melhor ou vai ser operário porque não teve oportunidade (ou interesse) em estudar, e com sua baixa escolaridade não consegue ser outra coisa; ou vai ser professora porque o marido não deixa fazer outra coisa que não seja ensinar crianças.

Se o trabalho já tem para o sujeito uma conotação de algo desagradável, forçado, desprazeroso, até mesmo como herança cultural, mais desprazer proporcionará se a atividade ou - profissão - exercida não for da livre escolha de quem trabalha.

Os sinônimos de trabalho, já mencionados anteriormente, passam de geração a geração, identificando o ato de trabalhar com o sofrimento dos escravos que

tenham de exercer tarefas árduas, dispondo de alimentação precária, sendo castigados quando o dono entendia que não estavam atendendo as exigências ou quando havia indisciplina. Trabalhar conforme a vontade de outrem, no sujeito, já é desagradável por si só, independente da carga ou do esforço a que se submete o trabalhador.

É certo, entretanto, que o trabalho também proporciona satisfação, posto que fornece ao sujeito as condições econômicas para a manutenção, sua e de seus dependentes, e, ainda, se esse trabalho é exercido conforme sua aptidão e vocação, podendo o trabalhador se valer da criatividade para sua execução, o sofrimento será amenizado e poderá mesmo proporcionar satisfação com a própria atividade exercida.

A insatisfação e o sofrimento, que pode produzir baixo desempenho profissional, apresentado em determinados segmentos do mundo do trabalho, como o bancário, por exemplo, tem ligação direta com os conhecimentos sobre as atividades a ser executadas, bem como ao fato de não se reconhecer no produto desse trabalho, e a adaptação ao trabalho, que é um processo de aprendizagem, depende, do ponto de vista da Psicologia Educacional, também do desejo de aprender, além de outros fatores, tais como inteligência, disciplina e motivação.

Ora, se o sujeito não gosta do que faz, se ele sente um grande desprazer por ter de exercer a profissão e executar as tarefas a ela inerentes, sua capacidade de aprender será comprometida, comprometendo, com isto, a adaptação.

No mundo globalizado, no qual a velocidade e a quantidade de informações é avassaladora, a necessidade de aproveitar a maior quantidade possível dessas informações e transformar em conhecimentos, assustam muitas vezes, o sujeito trabalhador, que comumente, é afetado pela cainofobia (medo do novo) que o deixa em constante estado de martírio.

Há que existir no sujeito as condições básicas para a aprendizagem, quais sejam, desejo, inteligência, dedicação, disciplina. Não sendo assim, temos um problema de aprendizagem que não pode ser considerado de responsabilidade direta da organização que o emprega, se for levado em conta que as tarefas são repetitivas e de fácil aprendizado, sendo transferidas, ao longo do tempo, de empregado para empregado e, à medida que são criadas novas atividades, elas vão sendo transmitidas através de cursos, palestras e encontros sem muita preocupação com a assimilação, uma vez que será com execução prática, no trabalho diário que

serão, efetivamente, incorporadas aos conhecimentos (aprendizagem) dos funcionários.

Nas organizações, de forma geral, os métodos de ensino do trabalho são pré-estabelecidos e servem para todos, considerando que todos estão ocupando seus postos de trabalho por decisão consciente e insofismável, além de ter a competência necessária para exercer o cargo que ocupa. O que nem sempre é verdadeiro.

Se o desempenho é insatisfatório, há o risco de demissão.

Nos bancos, de forma particular, enquanto aprende a realizar as tarefas, o bancário já precisa apresentar resultados que possam provar sua capacidade de exercer a profissão. Sob risco de não ter continuidade na relação de trabalho.

Este risco, mesmo que seja apenas fantasiado, já é suficiente para causar angústia, quanto mais se o risco existir de fato, ou seja, se há realmente a possibilidade de demissão.

A insegurança paira sobre os trabalhadores no mundo atual do trabalho, e provoca angústia, ansiedade e sofrimento psíquico. Ferreira (2005, p. 313) diz:

A situação que se vive em países como o nosso acaba causando nas pessoas diferentes tipos de desorganização afetiva, porque elas sequer conseguem dar conta da vida material, ou seja, possuir um emprego ou mesmo um trabalho. Viver em tensão é a regra: há enorme insegurança quanto ao futuro porque ou se está desempregado ou o desemprego é uma ameaça permanente.

O trabalhador que vive em constante insegurança, com medo de perder o emprego, não poderá ter um desempenho satisfatório, muito menos aprender o que precisa para exercer com produtividade suficiente seu trabalho.

É evidente que o medo é um dificultador para a aprendizagem e o desempenho, por conseqüência, ainda que esse medo seja irreal e não fundamentado.

E se assim é, temos o impasse desenhado para o sujeito: não aprende porque tem desprazer no que faz; tem desempenho baixo porque não possui os conhecimentos necessários para o exercício da atividade laborativa; tem o desprazer aumentado porque não sabe executar corretamente suas atribuições; por não ter bom desempenho é demitido.

Giorgio (2000, pp. 265-266) escreve:

No trabalho, o que é hoje, o que está hoje, não necessariamente se sustentará até amanhã. O trabalhador, independente da posição hierárquica que ocupe em uma organização, precisa conviver com a ausência de certezas: nada assegura seu lugar. De algum modo isto vai ter como efeito que o próprio sujeito se encarregue de tal tarefa, produzindo um imaginário em torno do que pode vir a garantir sua permanência, o que se traduz em um certo modo de se colocar em relação às demandas do trabalho. Sobre essas demandas é preciso considerar que a principal meta e o organizador das relações no mundo do trabalho, hoje, atende pelo nome de produtividade. Investe-se num processo de produção orientado na busca de um produto que satisfaça totalmente o cliente, que dê conta de vencer a concorrência e que garanta a permanência no mercado...Nesta via, os limites do humano podem ser tomados como empecilhos, constituindo-se um ideal de que o trabalhador não falhe, não erre, não precise descansar, não sofra, não adoença.

O mundo do trabalho atual, como já dissemos, exige cada vez mais que os trabalhadores apresentem elevadas produtividades, e como há grande disponibilidade de mão-de-obra, na maioria dos segmentos do mercado, as organizações podem escolher indivíduos com o perfil desejado e substituí-los quando entendem necessário. Essa prática é desencadeadora de tormento.

O tormento provoca ansiedade e angústia no trabalhador, que se vê numa situação sem saída. O desfecho é, além da depressão, outras doenças oportunistas, sendo uma das mais conhecidas a LER/DORT. (Lesões por Esforços Repetitivos/Doenças Oportunistas Relacionadas ao Trabalho).

Refletindo: a LER ataca bancários e digitadores, mas não ataca pianistas, tecladistas, saxofonistas, acordeonistas, pelo menos com a mesma freqüência e intensidade. Por que será? O desprazer é o grande vilão desse mal? Porque, para quem observa à distância, para esse, mesmo sendo profissionais com diversas horas de treinamento diário e apresentações constantes, tem prazer no trabalho. Ou, pelo menos um desprazer menor, mais facilmente tolerável. Porém, essa hipótese não é (ainda) comprovada. Outro fator importante na satisfação que esses trabalhos tendem a proporcionar a quem os exerce é o reconhecimento no produto.

Outra categoria profissional da qual se tem a impressão de que seus integrantes não sofrem no trabalho é dos atletas, de qualquer esporte. São vistos,

normalmente, nos espetáculos, nas disputas de partidas, e a não ser quando das derrotas, perdas de lances, etc, não se vê sofrimento neles. Será que é verdade? São horas e horas de treinamento para adquirir as condições físicas e técnicas de entrar no ambiente (quadras, campos, ginásios, pistas) e disputar as competições. E para eles, via de regra, os treinamentos não são prazerosos, sendo mesmo conhecidos casos de atuações mais que enérgicas, autoritárias, de treinadores.

E é mais comum do que se imagina, entre eles, problemas de saúde, uso de bebidas e às vezes drogas. O que se vê, pelo lado de fora, é prazer e alegria no exercício daquele trabalho, mas para quem o pratica, nem sempre é assim. Vale a mesma regra dos outros trabalhos: tem ligação direta com o gostar e com a aptidão para seu exercício.

No setor bancário, as pessoas, em sua maioria, demonstram insatisfação com a atividade. Isto pôde ser evidenciado também em nossa pesquisa, e um dado significativo é que não identificamos nenhum bancário que declarasse ser aquela a profissão de sua preferência, e a grande maioria dos trabalhadores não ocupantes de cargos gerenciais entende que não deve trabalhar na comercialização dos produtos bancários, por não ser atividade específica, o que é reforçado com veemência pelos sindicatos.

Na instituição financeira pública objeto desta pesquisa, apesar da dificuldade de ingresso ser maior do que em uma instituição bancária privada, por ocorrer apenas e tão somente através de aprovação em concurso público, o nível de insatisfação é significativo. O que não significa que a rotatividade (saída e entrada de funcionários no quadro) ocorra no mesmo nível. Provavelmente devido à expectativa de estabilidade no emprego, uma vez que, apesar de regido pela CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), o contrato de trabalho na instituição pública não costuma ser rescindido sem que haja motivo considerado justo pela organização, enquanto que nas empresas do setor que são de capital particular promovem demissões por qualquer motivo, inclusive por baixa produtividade do empregado.

Existe um paralelo entre escolha inconsciente e prazer/desprazer no trabalho, podendo, entretanto, esse paralelo ser entre escolha consciente e insatisfação com o exercício da atividade profissional, quando essa escolha é apenas por falta de opção. Ou seja, sendo o caso de o emprego ter sido assumido apenas porque o indivíduo estava desempregado e precisava de renda, o tempo fará desse

trabalhador um sofredor em sua atividade. O desconforto emocional estará incomodando, provocando mesmo angústia.

No ser humano, o pensamento possibilita que planeje e mude esse planejamento, se não estiver conseguindo o que pretende, permitindo assim fazer novas tentativas. Se nos outros animais apenas o instinto orienta para o trabalho, no ser humano há a inteligência, o pensamento, possibilitando o planejamento, sendo ingenuidade querer conseguir resultados diferentes fazendo tudo sempre igual. “Escolhe uma entre várias hipóteses possíveis”, segundo Fonseca (1995, p. 129). Para o autor, a aprendizagem humana tem seu apoio na “linguagem interior”, através da qual os planos são traçados e os ajustes são realizados conforme os resultados das tarefas vão aparecendo. Desta forma, o ser humano tem a possibilidade de corrigir os erros cometidos, não só os individuais, mas os erros historicamente registrados, inclusive no inconsciente, de uma geração para outra.

Fonseca (1995, p. 129) também declara que “o homem é eminentemente o animal da aprendizagem”. E a capacidade de adaptação é uma aprendizagem que o homem vai adquirindo a vida toda, e se não o faz é porque apresenta alguma dificuldade.

Adaptabilidade é um dos requisitos necessários para a empregabilidade no século 21, sendo que a definição, dada pelas diversas entidades internacionais e citadas por Fonseca (2001, p. 22), é “atitude positiva diante da mudança; reconhecimento e respeito pela diversidade e pelas diferenças individuais; inovação e criatividade”.

A condição de ser humano é adquirida pela capacidade do indivíduo de trabalhar, de forma planejada. Porque ele pensa, toma decisões antecipadas e pode mudar o curso de seu trabalho, a maneira de executá-lo, buscando atingir os resultados esperados. Mudar a trilha, se não estiver dando certo, é uma grande possibilidade que o homem tem, por pensar, e somente ele a tem. É o que Fonseca (2001) diz ser a possibilidade de escolher uma entre hipóteses possíveis.

Fonseca (2001) em seu livro “Aprender e reaprender” cita o “perfil de aquisições críticas de empregabilidade”, sugerido por entidades de grande prestígio internacional, como a OIT (Organização Internacional do Trabalho) e inúmeros

sindicatos e federações, que são: Aquisições acadêmicas (comunicação; cognição; aprendizagem) e Aquisições sociais (atitudes e comportamentos positivos; responsabilidade; adaptabilidade; trabalho de equipe).

2.3. ADAPTABILIDADE, DESEMPENHO E MOTIVAÇÃO

Fonseca (1995) concorda com um grande número de investigadores que consideram a aprendizagem como o mais importante comportamento humano, e entende que ela constitui uma mudança de comportamento resultante da experiência.

E o desempenho no mundo do trabalho depende sempre de aquisição de conhecimentos sobre as tarefas que devem ser executadas, sobre os produtos que fazem parte do negócio da organização e também exige que o sujeito esteja sempre e permanentemente em processo de construção de conhecimentos gerais e conhecimento de si, para manter a sua empregabilidade.

Para o autor, ao contrário do que ocorre com os animais, que adquirem o comportamento de forma arbitrária e circunstancial, não refletindo em nenhum planejamento, previsão ou seleção, no homem:

(...) a aprendizagem é o reflexo da assimilação e conservação do conhecimento, controle e transformação do meio, que foi acumulado pela experiência da humanidade através dos séculos. Os animais não conseguem promover qualquer transmissão de novos comportamentos a outros indivíduos da espécie, sequer para outras gerações. Não há diferença de aprendizagem de um indivíduo para o outro, entre os animais, e o trabalho é feito sempre de forma idêntica, parecendo ao observador comum uma atividade de extrema organização. (FONSECA, 1995, p. 129)

O autor entende que a motivação tem papel importante na aprendizagem, e que a estimulação e a atividade em si não garantem que ocorra a aprendizagem. Há a necessidade de que o indivíduo esteja motivado e interessado para que ocorra a aprendizagem; ela depende não só do estímulo apropriado, como também de alguma condição interior própria do organismo (“sede”, “curiosidade”, etc.)

A motivação também é importante quando é levada em conta a necessidade de repetição da experiência, pois a frequência, ou seja, o número de vezes que ela ocorre no processo de aprendizagem, uma vez que poderá ocorrer a automação e a baixa de atenção e vigilância, o que poderá dificultar a aprendizagem. Fonseca (1995) vê a necessidade de associação de reforço positivo gratificador para facilitar a ocorrência de resposta modificada.

Sem motivação, no entanto, a gratificação não poderá ser significativa a ponto de compensar a baixa de atenção e vigilância, que terá como agravante a insatisfação com o que está sendo ensinado/aprendido. Não havendo motivação, a aprendizagem tende a ser difícil e com poucas possibilidades de atingir níveis satisfatórios.

Para Fonseca (1995, p. 129), “a noção de memória, de extrema complexidade, não pode dissociar-se igualmente da noção de aprendizagem”. A aprendizagem utiliza em seu processo a conservação e o armazenamento das experiências anteriores. Isto possibilita que o aprendiz não necessite partir da primeira experiência para dar seqüência à aprendizagem, reduzindo então a necessidade de tentativas e erros, que é o processo que se utiliza normalmente nas primeiras experiências. A repetição de tentativas com frequência elevada de erros, ou seja, obtenção de respostas incorretas, poderá interferir na motivação...“a memória é a base do raciocínio”. (FONSECA, 1995, p. 129)

Como único animal detentor de pensamento, o homem pode fazer planejamentos de seus atos, fazendo disso um processo contínuo de aprendizagem, e possibilita que ele faça escolha entre várias hipóteses possíveis. Pode prever o que acontecerá, antecipar a visão do resultado.

Para Dejours (1994, p. 42):

- O organismo do trabalhador não é um 'motor humano', na medida em que é permanentemente objeto de excitações, não somente exógenas, mas também endógenas.

- O trabalhador não chega a seu local de trabalho como uma máquina nova. Ele possui uma história pessoal que se concretiza por uma certa qualidade de suas aspirações, de seus desejos, de suas motivações, de suas necessidades psicológicas, que integram sua história passada. Isso confere a cada indivíduo características únicas e pessoais.

- O trabalhador, enfim, em razão de sua história, dispõe de vias de descarga preferenciais que não são as mesmas para todos e que participam na formação daquilo que denominamos estrutura da personalidade.

Dejours (1994, p. 57) considerando as afirmações acima, chega à seguinte questão: "... a tarefa que afeta um trabalhador oferece uma canalização apropriada a sua energia psíquica?" E estabelece a diferença entre o emprego da carga física e da carga psíquica no trabalho: enquanto na primeira o risco é o emprego excessivo de aptidões fisiológicas, no segundo o perigo é o subemprego de aptidões psíquicas, fantasmáticas ou psicomotoras, que poderão proporcionar um desprazer no trabalho, por provocar uma retenção de energia pulsional.

O autor afirma que aptidão e motivação, quando se fala em economia psicossomática, são tão ligadas que são quase equivalentes; estes mesmos conceitos, entretanto, quando se fala em gestão de pessoas, são bastante distintos. Aptidão é a capacidade de exercer um trabalho ou uma atividade, enquanto que motivação tem um sentido de vontade ou desejo de realizar alguma coisa. Do ponto de vista da gestão de pessoas, o sujeito sem motivação apresentará baixa produtividade e dificuldade para a aprendizagem, mesmo que tenha aptidão para a realização do trabalho; por outro lado, se tiver motivação, ainda que não tenha a aptidão exigida para a tarefa, poderá adquiri-la, mediante a aprendizagem do conteúdo necessário. No primeiro caso, o sofrimento psíquico no trabalho será acentuado, enquanto que no segundo haverá prazer no trabalho.

Dejours (1994, p. 24) escreve:

O trabalho torna-se perigoso para o aparelho psíquico quando ele se opõe à sua livre atividade. O bem estar, em matéria de carga psíquica, não advém só da ausência de funcionamento, mas, pelo contrário, de um livre funcionamento, articulado dialeticamente com o conteúdo da tarefa, expresso, por sua vez, na própria tarefa e revigorado por ela. Em termos econômicos, o prazer do trabalhador resulta da descarga de energia psíquica que a tarefa autoriza, o que corresponde a uma diminuição da carga psíquica do trabalho.

Como vimos, para o exercício de uma profissão ou de um trabalho em uma organização, faz-se necessário que o indivíduo esteja constantemente em processos de construção de conhecimentos, que inclui adaptação às mudanças, que ocorrem em velocidade cada vez maior. Desta forma, do trabalho não se dissocia a aprendizagem.

Cada indivíduo tem sua própria história e suas características pessoais, não podendo por isto mesmo serem todos tratados da mesma forma, nem ser esperado de todos uma mesma condição de aprendizagem e desempenho, mesmo porque poderá faltar o desejo de aprender, combustível básico, em participantes da equipe. Um sujeito com dificuldades para a aprendizagem poderá baixar o nível de uma equipe, em todos os seus aspectos, como aprendizagem, desempenho e relacionamento interpessoal.

Para Dejours (1982) o trabalho é um espaço em que o sujeito pode realizar o investimento de seus impulsos, ou seja, realizar seu desejo. O autor aborda a relação entre a motivação e o desejo, considerando o segundo conceito dentro da teoria psicanalítica, que vê o homem como portador de uma insaciabilidade constante, em um ser em continuada construção de conhecimentos e subjetividade. Na prática de sua atividade laboral o sujeito busca realizar o investimento de seus impulsos, portanto, em articulação com o desejo. Estabelecendo metas realizáveis, exercendo atividades que lhe permita construir uma auto-imagem condizente com sua história de vida e seus objetivos, o trabalho poderá ser um espaço de equilíbrio psíquico e somático para o sujeito. Não sendo assim, o trabalho poderá ser uma fonte de sofrimento, especialmente psíquico, obrigando o trabalhador a buscar mecanismos de defesa contra a forma de trabalho.

A motivação para o trabalho, se não articulada com as competências necessárias para seu efetivo exercício, será fonte de desprazer e, conseqüentemente, de sofrimento psíquico, gerador de doenças, baixos desempenhos, afastamentos, produtividade empresarial comprometida.

Para Maslow (s/d, p. 52):

No que diz respeito ao status motivacional, as pessoas sadias satisfizeram suficientemente as suas necessidades básicas de segurança, filiação, amor, respeito e amor-próprio, de modo que são primordialmente motivadas pelas tendências para a individuação (definida como o processo de realização de

potenciais, capacidades e talentos, como realização plena de missão (ou vocação, destino, apelo), como um conhecimento mais completo e a aceitação da própria natureza intrínseca da pessoa, como uma tendência incessante para a unidade, a integração ou sinergia, dentro da própria pessoa.

O trabalhador busca a construção de conhecimentos, não apenas no tocante às atribuições do cargo ou da profissão que exerce nas organizações sociais, mas também está envolvido na busca de conhecimentos de si mesmo, o que, via de regra, poderá proporcionar-lhe uma certa autonomia, uma vez que seu horizonte se expandirá para a mundo do trabalho à medida em que toma mais consciência de si e do mundo á sua volta.

Para Franco (2004), a revolução tecnológica e os processos de reorganização do trabalho exigem dos trabalhadores, cada vez mais competências, tais como: maior capacidade de raciocínio, pensamento crítico, iniciativa, capacidade para identificar e resolver problemas, espírito empreendedor e autonomia intelectual. A nosso ver, para desenvolver tais competências, tão necessárias ao bom desempenho no trabalho, o indivíduo necessita conhecer-se, além de buscar conhecer os demais com quem interage, uma vez que uma competência também exigida pelo mundo do trabalho é a capacidade de trabalhar em equipe.

Entretanto, ao sujeito, conhecer-se não nos parece uma tarefa simples. Conforme Maslow (s/d, p. 87):

Do nosso ponto de vista, a maior descoberta de Freud foi que a grande causa de muita doença psicológica é o medo de conhecermo-nos a nós próprios – as nossas emoções, impulsos, recordações, capacidades, potencialidades, o nosso próprio destino... Somos propensos a temer qualquer conhecimento que possa causar o desprezo por nós próprios, ou fazer sentirmo-nos inferiores, fracos, inúteis, maus, indignos. Protegemonos e à imagem ideal que temos de nós próprios pela repressão e outras defesas semelhantes, as quais são, essencialmente, técnicas pelas quais evitamos ficar cômnicos de verdades perigosas e desagradáveis.

A bibliografia pesquisada aborda a importância do trabalho para o ser humano e, de modo geral, aponta que o sofrimento no trabalho decorre da relação entre a história de vida do sujeito e as possibilidades concretas que o mesmo encontra no

mundo do trabalho. Nesse quadro, as possibilidades de superação do sofrimento dependem tanto de mudanças sociais mais gerais como de mudanças de atitude dos sujeitos.

A busca do equilíbrio é o que deve orientar sempre o sujeito, e esse equilíbrio será tanto mais possível de conseguir quanto for firme e extensa sua base de sustentação. E uma pessoa sofredora no trabalho, que vive a angústia diária de ter que exercer uma atividade desagradável, mesmo que não seja uma atividade que exija muito esforço, tem base de sustentação para obter o equilíbrio psíquico?

O homem, desde sua origem, descobriu as diversas energias, aprendeu a produzi-las e a utilizá-las da forma mais conveniente, de sorte que pudesse facilitar sua vida. Desenvolveu-se a tecnologia, que continua e continuará em constante processo de evolução. Mas a energia psíquica o ser humano ainda não aprendeu a utilizar convenientemente, e ela não tem as mesmas facilidades de utilização que tem as energias elétrica, mecânica, motora e hidráulica. E uma vez desperdiçada, ela não oferece possibilidade de recuperação, terminando por se esgotar e esgotar também as energias físicas do sujeito.

Um aspecto importante da aprendizagem do indivíduo humano deverá ser a maneira pela qual ele utilizará suas energias, tanto físicas quanto psíquicas, proporcionando-lhe as condições básicas para executar seu trabalho da forma mais equilibrada possível, com a provocação de menor desprazer, caso não seja mesmo possível a obtenção do prazer no trabalho.

Por acreditarmos que o exercício do trabalho exige que haja processos de aprendizagem, seja em instância acadêmica ou de formação profissional, e que essas ações educacionais se realizam entre indivíduos, que ao assumirem a posição de mediadores e aprendizes iniciam, juntos, um trabalho dialógico de construção de conhecimentos e de si mesmos, como sujeitos criativos e pensantes, respaldamos em fundamentos psicológicos que, em nosso ver, evidenciam nossa afirmação.

Uma vez que optamos pela Psicologia educacional e pela Psicologia do trabalho, em especial, mas não somente, a fim de melhor compreender as possíveis ocorrências que contemplam o sofrimento e a insatisfação em ambiente de trabalho, no caso o trabalho bancário, julgamos imprescindível esclarecer alguns conceitos que, em nosso entender, estão entrelaçados, e que são referenciais para o paradigma satisfação/insatisfação no trabalho.

CAPÍTULO III - A PESQUISA

3.1. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Foi realizada pesquisa em uma instituição bancária pública federal, com a contribuição de funcionários de diversas unidades localizadas na região que é denominada de “Grande São Paulo”.

Para coleta de dados foi utilizado um questionário com questões abertas e fechadas, bem como uma entrevista com um dos sujeitos participantes da pesquisa, escolhido por razões que mencionados mais adiante, com a finalidade de obter dados sobre a caracterização dos envolvidos e opiniões para consecução dos objetivos pretendidos.

A metodologia utilizada neste trabalho foi a da pesquisa com questionário composto por perguntas abertas e fechadas, dirigido a trabalhadores da instituição bancária objeto deste estudo. Esta prática metodológica caracteriza-se por permitir que se realize um estudo preliminar com a finalidade de melhor adequar o instrumento de medida à realidade que se pretende conhecer.

Frente a uma situação instituída, através da pesquisa busca-se conhecer a variável de estudo tal como ele se apresenta, seu significado e o contexto em que se insere. É um pressuposto aceito que o comportamento humano é melhor compreendido quando considerado no contexto social em que acontece e é observado.

A pesquisa possibilita que a realidade seja percebida tal como ela é, posto que permite o controle dos efeitos desvirtuadores da percepção do pesquisador, inibindo a interpretação levada pela pré-concepção de quem está realizando a pesquisa.

Por outro lado, a pesquisa permite ao pesquisador a descoberta, com freqüência, de percepções, enfoques, expectativas e terminologias novas, que auxiliam no ajustamento de suas percepções às do (s) entrevistado (s), possibilitando mudanças no seu próprio pensamento.

Para análise dos resultados, utilizamos, além da pesquisa, a análise de conteúdo enquanto recurso metodológico, levando em consideração as falas dos participantes deste contexto analisado, por entendermos que seriam de grande valor para nossa compreensão, pois mostram conteúdos de percepções subjetivas de fatos ocorridos na coletividade institucional.

Andrade (2002b, p.83) elucida-nos que “a análise de conteúdo pode ser definida como um conjunto de instrumentos metodológicos diversificados que se ampliam à compreensão dos fenômenos lingüísticos e comunicações de forma geral”. E acrescenta:

A análise de conteúdo enquanto conjunto de técnicas de pesquisa utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens com a intenção de produzir inferências sobre o produtor da mensagem e sobre as condições de produção, através de uma hermenêutica controlada. (ANDRADE, 2002b, p.83)

A análise de conteúdo apresenta-se como técnica apropriada de ser utilizada levando-se em consideração a complexidade do objeto de estudo, livre da simplificação e, portanto, analisado segundo suas características próprias e contextualizado no tempo e no espaço.

É do discurso dos agentes do processo que o pesquisador se ocupa. O que interessa é não só o que se objetivou – discurso - do que era subjetivo – pensamento – mas o que restou e não pode ser dito claramente, mas pode ser percebido enquanto lacunas e fraturas. Neste discurso proferido, ou escondido, o pesquisador situa cada um dos agentes dentro do contexto estudado: suas percepções, suas interferências, suas contradições, enfim, seu movimento, seja este cristalizado ou saudável.

Lembramos que uma fala é sempre dita a um outro e, portanto, o pesquisador leva em consideração não só quem diz, como diz e o que diz, mas também quem recebe o dito e como o faz. A partir da análise de conteúdo, estabelecemos inferências sobre a percepção da realidade de seus autores, através da comparação dos diversos discursos de diferentes autores, relacionando estes dados entre si e à teoria que serve de pano de fundo ao trabalho.

Franco (2007) afirma que a análise de conteúdo tem como ponto de partida a mensagem, que pode ser verbal (oral ou escrita), gestual, figurativa, documental ou representada pelo silêncio, e a mensagem necessariamente expressa um significado e um sentido. Faz-se necessário observar que existe uma relação que vincula a emissão das mensagens com as condições contextuais de quem as emite, considerando suas situações econômicas, sociais, culturais.

A mesma autora (2007, p. 15) diz:

O significado de um objeto pode ser absorvido, compreendido e generalizado a partir de suas características definidoras e pelo corpus de significação. Já o sentido implica a atribuição de um significado pessoal e objetivado, que se concretiza na prática social e que se manifesta a partir das Representações Sociais, cognitivas, valorativas e emocionais, necessariamente contextualizadas.

Considerando tais afirmativas, não podemos deixar de levar em conta que o trabalho bancário tem suas características próprias, que o difere de outras modalidades laborais. Uma característica significativa é que o trabalhador bancário, de certa forma, administra recursos financeiros de outros, muitas vezes em volumes expressivos, sem os possuir. E, ainda, há que se ressaltar que os clientes das instituições bancárias de forma geral consideram-se muito importantes por terem valores “em mãos” do banco (e os bancários são seus representantes diante da clientela) e, de forma particular, em uma instituição pública esse sentimento de importância é mais exacerbado, porque a população tem a tendência de pensar que são funcionários públicos, o que não corresponde à realidade, uma vez, o regime de trabalho dos funcionários da instituição pública federal objeto deste estudo é o da

Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), e os salários dos funcionários são pagos com o resultado dos negócios do banco, como ocorre nas instituições privadas.

De toda forma, em linguagem de operações contábeis, o cliente que mantém recursos no banco é credor e se sente por isto importante, embora para a manutenção dessa relação, a instituição pague, quase sempre, remuneração através de juros.

O significado dessa relação banco-cliente possibilita outras análises que não serão aqui abordados por não ser objeto deste trabalho.

3.2. CARACTERIZAÇÃO DO UNIVERSO PESQUISADO

O contexto do universo pesquisado trata-se de um banco público federal, com mais de 2.000 agências em todo o território nacional.

Foi fundado em 1860 e tem cerca de 70.000 mil funcionários.

A pesquisa foi realizada na região metropolitana de São Paulo, que é onde tem a maior concentração de agências e de funcionários. Também é a região onde há mais bancários em todo o Brasil. Embora seja um banco público, atua como qualquer outro banco e tem objetivos lucrativos.

3.3. CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS DA PESQUISA

Esta pesquisa foi realizada com três funcionários de uma instituição bancária pública federal, que trabalham em unidades diferentes, e que ocupam cargos distintos. Todos trabalham cerca de oito horas diárias no período das 09:00 às 18:00 h.

Os nomes dos sujeitos serão apresentados como fictícios visando resguardar a identidade dessas pessoas e não comprometê-las em seu ambiente profissional.

O primeiro sujeito da pesquisa (Clara) é uma senhora de quarenta e dois anos e ocupa cargo de Técnica de Fomento¹; devido às respostas emitidas por Clara, que

¹ Técnico de Fomento: Analisa documentação e monta processos para concessão de empréstimos destinados a aquisição e construção de imóveis urbanos. É um cargo de confiança e para ocupá-lo,

entendemos significativas, decidimos propor-lhe a realização de uma entrevista, com o objetivo de aprofundar a análise do conteúdo apresentado no questionário, com o que ela concordou; o segundo sujeito (Polyana) também é uma senhora de quarenta e dois anos e ocupa o cargo de Gerente de Relacionamentos²; o terceiro sujeito (Júnior) é um jovem de vinte e cinco anos que ocupa o cargo de Técnico Bancário.³

É importante relatar que o ingresso do funcionário em tal instituição se faz, obrigatoriamente, por meio de concurso público, sendo sempre bastante concorrido. De conformidade com o boletim interno da instituição, para provimento do cargo de técnico bancário, cargo inicial na empresa, o concurso de 2004 recebeu mais de quinhentas mil inscrições, para a seleção de aproximadamente três mil, que deveriam compor o banco de habilitados e serem admitidos à medida que fossem surgindo vagas.

Já em início de trabalho, os candidatos aprovados são entrevistados e fica evidente que a maioria desconhece as funções a serem desenvolvidas para a atividade concorrida, embora o edital do concurso especifique a missão do cargo:

Atividade administrativa destinada a prestar atendimento aos clientes e ao público em geral, efetuando operações diversas, executando atividades bancárias e administrativas, de forma a contribuir para a realização de negócios, possibilitando o alcance de metas, o bom desempenho da Unidade e a satisfação dos clientes. (Edital de abertura de inscrições, www.servidor.gov.br/concursos)

Neste momento, observamos que a leitura do edital não é feita em sua totalidade, e por sua vez, as atribuições não são descritas de forma clara. Alguns candidatos pensam que por ser uma instituição financeira federal, trata-se uma unidade com características de repartição pública federal. Ao serem informados de

via de regra, é necessário passar por concurso interno. Às vezes pode ser por indicação, sem concurso.

² Gerente de Relacionamento: Mantém relacionamento com uma carteira de clientes, vendendo os produtos que fazem parte de metas a serem cumpridas. As dificuldades que os clientes da sua carteira tem são resolvidas pelo Gerente de Relacionamento, as reclamações são dirigidas a ele. É um cargo de confiança e para exercê-lo é necessário passar por concurso interno rigoroso. Entretanto, caso o desempenho não seja satisfatório pode ser dispensado do cargo, ficando como Técnico Bancário.

³Técnico Bancário: é o cargo inicial e a admissão é exclusivamente por concurso público. Todos os funcionários são admitidos para este cargo atualmente (até 1994 eram escriturários) e quando um empregado é dispensado de um cargo comissionado volta a ser técnico bancário.

que as atividades são essencialmente bancárias, incluindo a necessidade de venda de produtos e realização de negócios como empréstimos e captação de recursos de clientes, é comum observarmos certa apreensão no recém-concursado, inclusive, notamos uma expressão de decepção e apreensão em muitos deles.

Ressaltamos que tal banco, mesmo sendo público, é uma instituição financeira que possui as mesmas características das demais instituições do setor bancário. As diferenças maiores residem na admissão do funcionário bem como na manutenção dos empregos. Na instituição em análise, não é comum o empregado ser demitido sem justa causa, embora o regime de trabalho seja o da CLT - Consolidação das Leis de Trabalho; não há também percentual significativo de solicitações de demissão. Já em bancos privados, os funcionários que não atendem as expectativas da organização são demitidos, e pedidos de demissão são mais comuns, especialmente dos funcionários mais produtivos, que encontram emprego de melhor remuneração.

Esses funcionários são submetidos, inicialmente, a um período de experiência de 90 dias denominado “estágio probatório”; posteriormente há uma primeira avaliação (aproximadamente 45 dias no desempenho da função) e a segunda avaliação é feita aos 75 dias quando poderá ocorrer o desligamento destes funcionários se a chefia entender que os mesmos não possuem perfil adequado para a missão do cargo.

De acordo com os objetivos da instituição financeira, entende-se como perfil adequado: competência, aptidão, interesse e possibilidade de realizar vendas de produtos bancários. Aos gerentes, que são os gestores desses funcionários, cabe a tarefa de identificar tal perfil, não sendo obrigatório que o novo contratado tenha os conhecimentos necessários, mas que tenha condições de adquiri-los, em curto prazo. Nem sempre os gestores detêm competências para fazer a identificação de tais perfis. É comum que estes se detenham em verificar produtividade ao invés de analisar o potencial que o indivíduo possui para construir conhecimentos que possibilitem desempenhar com eficiência e eficácia suas atribuições.

QUADRO 1 - CARACTERÍSTICAS DOS SUJEITOS ENTREVISTADOS

	SUJEITO 1	SUJEITO 2	SUJEITO 3
NOME	Clara	Polyana	Júnior
SEXO	Feminino	Feminino	Masculino
IDADE	42 anos	42 anos	25 anos
CARGO	Técnico de Habitação	Gerente Relacionamento	Técnico bancário
TEMPO SERVIÇO	19 anos e 11 meses	5 anos e 5 meses	3 meses

3.4. DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa iniciou-se com a distribuição de 30 questionários a diversos empregados do banco, lotados em agências e em unidades de atividades administrativas (chamadas internamente de “áreas-meio”) da região metropolitana de São Paulo. Dos formulários distribuídos apenas 12 retornaram, embora todos os destinatários tivessem antes sido consultados quanto à possibilidade de colaborar com uma pesquisa para uma dissertação de mestrado. Como foram também contatados o sindicato da categoria e a associação que representa os empregados em todo o estado de São Paulo, e os mesmos não tiveram disposição para prestar

informações, dados importantes como quantidade de empregados em cada nível hierárquico e tempo de trabalho médio desses trabalhadores não puderam ser levantados.

Embora não tenha sido confirmado, a falta de retorno de significativo número de questionários pode ter sido motivada por receio de que pudessem ser revelados, com identificação, a chefias dos funcionários pesquisados. Nestes casos há temor de que haja discriminação ou perseguição devido a respostas que, eventualmente, fossem desfavoráveis à empresa na concepção de dirigentes.

Primeiramente realizamos consultas por e-mail e telefone de 40 empregados da instituição pesquisada em diversas unidades da região metropolitana da São Paulo convidando-os a participar da pesquisa. Destes, 30 responderam que participariam.

Foram enviados 30 questionários por e-mail, dos quais somente 12 foram retornados e respondidos. A escolha da comunicação via e-mail foi feita por considerarmos as dificuldades que estas pessoas têm de agendarem e abrirem um tempo disponível para responder o questionário de pesquisa. Além do intuito de facilitar a participação dos mesmos, houve também preocupação em deixá-los tranquilos e livres para participarem ou não da pesquisa, sem coagi-los ou constrangê-los diretamente. Demorou 15 dias para retornarem todos os questionários. Isto não sem antes de serem “cobrados” caso estes não tivessem recebidos ou ainda não tivessem tido tempo de ser respondidos, porém não foram enviados. Temos a impressão que tiveram medo do que poderíamos fazer contra eles, medo de perseguição da empresa, por terem visão crítica sobre ela.

Segue abaixo o questionário de entrevista com as seguintes questões:

- 1- Quanto tempo você tem de trabalho no banco?
- 2- Qual sua idade?
- 3- Em que atividade havia trabalhado anteriormente?
- 4- Quando se inscreveu para o concurso, tinha informação exata de qual seria sua atividade? O que pensou a respeito?

- 5- No curso de integração, teve a informação exata de quais seriam suas atribuições? O que achou?
- 6- Foi-lhe informado que poderia ser reprovado(a) no período de experiência? E por qual (ais) motivos isso poderia acontecer?
- 7- De que forma foi recebido (a) pela gerência na agência?
- 8- Teve um processo de aprendizagem das tarefas de forma adequada?
- 9- Sentiu que a chefia tinha satisfação em exercer sua atividade?
- 10- Como foi recebido (a) pelos colegas de trabalho não chefes?
- 11- Achou que os colegas tinham satisfação em trabalhar naquele local?
- 12- Teve informação de que poderia ter ascensão na empresa? Quando, de que forma, quem informou?
- 13- Entendeu que a ascensão poderia ser rápida, com menos de um ano?
- 14- Durante seu período de experiência houve alguma demissão? Se houve, o que pensou a respeito disso?
- 15- O que pensa da empresa hoje?
- 16- Tem interesse em ser promovido? A que cargo? Entende que merece?
- 17- Os critérios de promoção são justos?
- 18- Em relação ao seu serviço, sabe tudo de que necessita? Quando há novas instruções, novos produtos, você aprende rápido ou tem dificuldade?
- 19- Você gosta do seu trabalho? Pretende continuar exercendo-o até quando?
- 20- O que você pensa dos colegas que mostram ou dizem que não gostam do trabalho ou da empresa?

Conforme informado, foi também realizada entrevista específica e exclusiva com o sujeito 1 (Clara) por considerarmos que este sujeito apresentava um diferencial entre os demais. O fato de ter um bom desempenho profissional no cargo que ocupa, porém admitindo que não gosta da atividade bancária que realiza, chamou-nos a atenção, além de, aparentemente, mostrar que não está interessada em ascensão profissional, mesmo isto significando aumentos expressivos de remuneração.

Esta entrevista foi solicitada e agendada por telefone. Clara concordou de prontidão em participar de mais esta etapa da pesquisa, e marcamos para o sábado seguinte. A entrevista foi gravada em fita cassete de 2 horas

de duração e transcrita para o papel. Levamos cerca de duas semanas para registrar e coletar toda a fala da entrevistada.

Durante a entrevista Clara mostrou-se o tempo todo muito à vontade, falava sem constrangimentos e sem receios, mesmo quando o que dizia não era favorável à organização ou ao seu trabalho. Deixa evidente em sua fala que trabalha bastante, que excede nos horários e que a chefia tem-na em bom conceito, mas que não gosta da atividade de bancária. Relata que recusou um cargo de confiança dois anos antes, depois de ter sido aprovada no concurso interno, porque não era uma atividade da qual gostava, ainda que o salário fosse aumentar em dobro. Participara do concurso interno apenas com a intenção de testar seus conhecimentos, mas já sabia antecipadamente que, caso fosse aprovada, não aceitaria exercer o cargo.

Do dia em que agendamos a entrevista por telefone até o dia em que a entrevista ficou definitivamente transcrita para papel, foram despendidos 20 dias de trabalho de pesquisa para elaboração de roteiro, entrevista e transcrição da fala para o registro escrito.

Abaixo consta o roteiro organizado para entrevista com o sujeito 1 (Clara) e suas devidas respostas no qual demos ênfase a sua experiência como professora e os conceitos que tem sobre trabalho e aprendizagem e a análise dos dados coletados realizamos após cada fala da entrevistada.

Pesquisador:

Fale sobre sua atividade de professora. Trabalhou com alfabetização?

Entrevistada:

Dei aula para as 5ª e 6ª séries. Não. Não me qualifiquei para alfabetizar mesmo tendo consciência de que é neste momento que os sonhos ganham símbolos gráficos. É o grande começo.

- A entrevistada demonstra ter prazer em ensinar e disse, inclusive, que quando se aposentar no banco pretende voltar à sala de aula, e que daria aulas “até de graça”. Pareceu-nos que Clara traz em si forte sentimento de solidariedade, o que faz dela uma pessoa com características de “cuidadora”.

Se tais características auxiliam ou não no exercício do ensinar não sabemos, não é objeto deste trabalho. Entretanto, a forma de falar, a entonação de voz e o olhar dão-nos a percepção de que há na entrevistada uma fonte de energia que não é canalizada adequadamente para sua atividade profissional atual.

Pesquisador:

Como eram os alunos?

Entrevistada:

Apesar de cursarem as mesmas séries, o que mais chamava minha atenção era a diferença de alunos não tanto por classe, mas por turno em que estudavam os alunos. Assim: o turno da manhã aprendia rápido, falavam e escreviam muito bem. Os do turno da tarde, menos; os do turno da noite, menos ainda. Mesmo programa educacional e mesma avaliação. Certamente, os alunos matutinos tinham, no ambiente em que viviam, pessoas que falavam bem, escreviam corretamente e exigiam isto e/ou mais dos seus filhos.

- Aqui a entrevistada apresenta um assunto que possibilita discussões que também fogem ao objetivo deste trabalho. Mas vale refletir: O ensino noturno apresenta a mesma qualidade do ensino diurno? Na parte da manhã as pessoas, de forma geral, estão mais aptas a assimilar a aprendizagem? O contexto sócio-econômico-cultural em que estão inseridos os aprendizes tem importância significativa no desenvolvimento dessas pessoas, não apenas na vida escolar como também, e principalmente, para o mundo do trabalho?

Pesquisador:

Como eles aprendiam?

Entrevistada:

Como o professor lhes ensinava. Se o currículo é o mesmo e o grau de dificuldade não é o mesmo, a vocação do mestre é colocada à prova. Nem sempre somos aprovados significando que não estávamos sendo bons naquilo que Rubens Alves chamou de “intérprete de sonhos”.

- A entrevistada provoca uma discussão: qual o grau de influência tem o mediador formalmente revestido de tal atribuição (professor) considerando a disparidade de assimilação de conteúdos entre os aprendizes, diante do mesmo currículo escolar?
- Que influências isto poderá ter futuramente, no mercado de trabalho?

Pesquisador:

Seus alunos demonstravam gostar de aprender?

Entrevistada:

Ter a ver com gostar e não gostar é mais coisa de adulto. As crianças sofrem menos disto, e o influenciar ou não, motivar ou não, isto requer mais do educador e fará toda a diferença.

- A entrevistada coloca um ponto de reflexão, que abre novo leque de discussão:
As crianças, de forma geral, aprendem “qualquer coisa”?
Ao educador cabe o papel de “motivador”?
É possível ao mediador motivar os aprendizes?

Pesquisador:

Em sua opinião, todas as pessoas aprendem qualquer tipo de atividade de trabalho?

Entrevistada:

Todo mundo aprende qualquer coisa, independe de precisar. O que não significa que haverá bom desempenho com base no aprendizado.

No meu caso, como funcionária de Banco, aprendo qualquer coisa. Não desempenho qualquer função mesmo sendo capaz. Já interpretei meus sonhos e estudei para realizá-los. Não estudei para ser bancária e não acredito que este seja o sonho de nenhum dos colegas que, ao longo do tempo, conheci. Todavia, dentro de tudo que há nesta empresa, faço o que me é compatível fazer dentro de seu

braço social e isto me alivia e me permite sonhar meus sonhos, este de voltar a ensinar na minha maturidade.

- Surgem daqui alguns tópicos em que cabem reflexões:

No mundo do trabalho, o exercício de uma profissão ou uma atividade da qual o sujeito não gosta, e que provoca insatisfação e sofrimento, dificulta a aprendizagem e o desempenho?

Poderá haver desempenho satisfatório no trabalho sem que o indivíduo tenha vocação para exercê-lo?

A entrevistada afirma que, embora aprenda com relativa facilidade “qualquer coisa”, não apresenta disposição para realizar qualquer tarefa que não lhe agrade. Há demonstração de certa autonomia, que não nos parece ser muito comum entre os bancários em geral e em particular entre os trabalhadores da instituição financeira pública objeto deste estudo. A maior disposição desta entrevistada é para atuar na área social do banco, que visa atender as pessoas mais necessitadas dos programas do governo e que, muitas vezes, distanciam-se do que são atividades efetivamente bancárias, especialmente no que se refere à comercialização de produtos.

Uma fala significativa: “Não estudei para ser bancária e não acredito que este seja o sonho de nenhum dos colegas que, ao longo do tempo, conheci.”

Isto nos leva à seguinte indagação: existe por parte da maioria dos trabalhadores bancários a escolha consciente para o exercício de tal profissão, ou estão apenas, como afirma Clara, utilizando o emprego como: “...um meio para se chegar a um fim, por exemplo, comprar uma fazenda, ou abrir um comércio...”?

Pesquisador:

Você afirma não ter vontade de atuar na área comercial do banco, e mesmo tendo participado de concurso interno e ter sido aprovada recusou-se a aceitar um cargo gerencial, que lhe proporcionaria aumento significativo de salário. A instituição costuma aproveitar as competências dos funcionários direcionadas para os segmentos de forma adequada?

Entrevistada:

Como eu sei que o banco, mesmo sendo público, tem de dar lucro, entendo que as principais atividades devem ser mesmo direcionadas para o comercial, e por isto a maioria dos empregados são lotados nos Pontos de Venda. Mas nem todos têm vocação e competência para isto, porque vender produtos não é uma coisa simples para quem não sabe, não gosta e nem quer aprender. Penso que se fosse possível ao banco analisar os perfis de cada um, direcionando-os para a área adequada, haveria menos insatisfação e melhores resultados. No meu caso, eu não quis ser gerente na área comercial porque não tenho vocação para vendas e para mostrar bom desempenho isto seria necessário.

- A entrevistada aqui demonstra autonomia como pessoa, capaz de dispensar uma remuneração superior à que percebe caso aceitasse ocupar um cargo de gerente. Como não sente motivação, prevendo que não terá o desempenho esperado, recusa o cargo, o que não parece ser uma prática comum no banco pesquisado.

Pesquisador:

Mas o banco não analisa o perfil do funcionário para verificar sua aptidão para as vendas?

Entrevistada:

Não. O PSI* é falho quanto a isto, porque tenho a impressão que eles partem do princípio de que qualquer um sabe, pode e quer vender os produtos, e a preocupação maior é com o nível de conhecimento que o empregado tem em relação aos produtos. É como se as pessoas pudessem vender o necessário para cumprir as metas bastando ter os conhecimentos sobre eles.

- Uma fonte de insatisfação e sofrimento dos funcionários pode advir de tal prática, uma vez que o processo seletivo Interno (PSI), que é um “concurso

interno”, não avalia adequadamente as competências necessárias dos candidatos, que entretanto serão obrigados a apresentar os resultados esperados para o cumprimento de metas, podendo ser destituídos dos cargos caso não os alcance. O próprio medo de perder o cargo já se apresenta como fator desencadeante de ansiedade, angústia e sofrimento.

- A entrevistada acrescentou, no final da gravação, sem que se possa considerar como uma intenção real de assim proceder, que, após a aposentadoria por tempo de serviço, pretende voltar a dar aulas para crianças, e que fará isto mesmo que seja sem qualquer remuneração.

3.5. ANÁLISE DOS DADOS PROVENIENTES DAS QUESTÕES ABERTAS

Utilizamos a análise de conteúdo enquanto recurso metodológico, levando em consideração a complexidade do objeto de estudo livre da simplificação, analisado segundo suas características próprias e contextualizado no tempo e no espaço.

A análise de conteúdo, como já dissemos, apresenta-se como técnica apropriada para nosso objetivo, uma vez que possibilita a análise e interpretação de percepções subjetivas de fatos ocorridos na coletividade institucional.

Os temas emergiram do relato dos sujeitos da pesquisa e apresentam-se como eixos norteadores da análise tendo por base os pressupostos teóricos e epistemológicos da pesquisa. São eles:

- a) Percepção de si enquanto profissional;
- b) Percepção de adaptação, desempenho e autonomia no ambiente de trabalho;
- c) Percepção sobre as atividades exercidas.

Os indicadores são recortes desses relatos que surgem como vetores das categorias que apontam para os analisadores que sustentam a interpretação dos resultados.

3.6. ESTABELECIMENTO DAS CATEGORIAS

Conforme Franco (2007, p. 59), “a categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e seguida de um reagrupamento baseado em analogias, a partir de critérios definidos”.

Para a autora (2007), a formulação de categorias é um processo longo e difícil, porém desafiante, e se caracteriza como o ponto crucial da análise de conteúdo.

Diante disso, detivemo-nos a analisar o material produzido a partir dos questionários com suas respostas e da entrevista que realizamos, para identificar e estabelecer as categorias, senão todas, ao menos as mais significativas, surgidas no contexto da pesquisa.

As categorias elencadas foram:

- a) Expectativas sobre o trabalho;
- b) Conhecimento de si;
- c) Prazer em exercer a atividade bancária.

Entendemos que outras categorias surgiram no desenrolar dos trabalhos que desenvolvemos, e poderiam ser escolhidas, porém detivemo-nos naquelas que maior contribuição ofereceram à pesquisa proposta.

3.7. ANÁLISE PRELIMINAR: INDICADORES, CATEGORIAS E SIGNIFICADOS

Tema 1

Percepção de si enquanto profissional

Sujeitos	Indicadores	Categoria	Significados
----------	-------------	-----------	--------------

Clara	<p>“Até hoje, não considero isto a minha profissão, não estudei para ser bancária”.</p> <p>Se acontece de não saber, leio, aprendo. (...) Passei por todas as áreas.</p>	Expectativas sobre o trabalho.	Não reconhece o trabalho que exerce como profissão; não se qualificou para ocupar o cargo, porém, se considera competente para executá-lo e buscar capacitação em diversas áreas.
Polyana	<p>“... fiz o concurso porque era a única maneira de me reintegrar ao mercado de trabalho por estar afastada por 7 anos”.</p> <p>“Nunca se sabe tudo sobre nada... mas sempre que surgem novas instruções busco com a maior brevidade possível me atualizar, até para poder desenvolver um trabalho de qualidade. (...) Gosto muito do meu trabalho.”</p> <p>“acredito que merece crescer todo aquele que se dedica e busca fazer um trabalho de qualidade sempre”.</p>	Expectativas sobre o trabalho.	<p>Não se qualificou para ocupar o cargo. Continua em busca de capacitação e qualificação do trabalho bancário.</p> <p>Não se manifestou ao trabalho como profissão porém admite gostar do que faz.</p>
Júnior	<p>“Na verdade eu achava que fosse trabalhar em uma agência no atendimento ao público, fui surpreendido ao começar trabalhando em uma área meio”.</p>	Expectativas sobre o trabalho.	<p>Não se qualificou para ocupar o cargo. Visão equivocada do cargo que ocuparia</p>

	<p>Tinha uma visão equivocada, achava que tudo era muito burocrático, hoje trabalhando na empresa tenho consciência de que tudo depende da forma como agimos.</p> <p>“Muitas vezes ainda necessito de orientação... Pretendo absorver o máximo de informações e conhecimentos necessários para exercer minha função”.</p>		<p>e do trabalho bancário.</p> <p>Não menciona o trabalho que exerce como profissão e sim como função.</p> <p>Demonstra interesse em buscar conhecimento e qualificação na função que exerce.</p>
--	---	--	---

Tema 2

Percepção de adaptação, desempenho e autonomia no ambiente de trabalho

Sujeitos	Indicadores	Categoria	Significados
Clara	<p>“Se acontece de não saber, leio, aprendo. E não tenho dificuldades em aprender. Mas se não tenho afinidade tenho dificuldade em executar”.</p> <p>“Desde que seja uma área em que me sinta competente, que tenha domínio ou que deseje adquirir o domínio por afinidade”.</p>	<p>Conhecimento de si.</p> <p>Prazer em exercer a atividade bancária.</p>	<p>Reconhece suas dificuldades em exercer atividades com que não tenha afinidade.</p>

	<p>“Todo mundo aprende qualquer coisa, independente de precisar. O que não significa que haverá bom desempenho com base no aprendizado. No meu caso, como funcionária de banco, aprendo qualquer coisa. Não desempenho qualquer função mesmo sendo capaz.”</p>	<p>Conhecimento de si. Prazer em exercer a atividade bancária</p>	<p>Apresenta, na medida do possível, autonomia na escolha de seu exercício.</p>
Polyana	<p>“Nunca se sabe tudo sobre nada,... , mas sempre que surgem novas instruções busco com a maior brevidade possível me atualizar... . Não tenho dificuldades em aprender”.</p>	<p>Conhecimento de si.</p>	<p>Facilidade em aprender e buscar conhecimento com autonomia e responsabilidade. Se reconhece como ser inacabado em busca de conhecimento.</p>
Júnior	<p>“Muitas vezes ainda necessito de orientação. Acredito que não tenho dificuldades em aprender coisas novas.”</p> <p>“Pretendo absorver o</p>	<p>Conhecimento de si. Prazer em exercer</p>	<p>Demonstra reconhecer-se como ser em construção. Mostra</p>

	máximo de informações e conhecimentos necessários para exercer minha função, espero ficar aqui enquanto for útil para o setor.”	a atividade bancária	disposição para se qualificar e adaptar-se à atividade que exerce.
--	---	----------------------	--

Tema 3

Percepção sobre as atividades exercidas

Sujeitos	Indicadores	Categoria	Significados
----------	-------------	-----------	--------------

Clara	<p>“Às vezes me assusto com a capacidade de que tenho de vibrar com uma simples melhoria em um programa habitacional. A empresa ainda tem ares familiares para mim”.</p> <p>“Não estudei para ser bancária e não acredito que este seja o sonho de nenhum dos colegas que, ao longo do tempo, conheci. Todavia, dentro de tudo que há nesta empresa, faço o que me é compatível fazer dentro de seu braço social e isto me alivia e me permite sonhar meus sonhos, este de voltar a ensinar na minha maturidade”.</p>	<p>Prazer em exercer a atividade bancária</p> <p>Prazer em exercer a atividade bancária.</p> <p>Expectativas sobre trabalho</p>	<p>Não sente prazer em exercer atividades especificamente bancárias, mas demonstra contentamento com sua atuação na área social.</p> <p>Mostra entender que não existe por parte dos trabalhadores a vocação para serem bancários.</p>
Polyana	<p>“tenho interesse em ser promovida, e meu próximo passo é a Gerencia Geral. Quanto a merecer, acredito que merece crescer todo aquele que se dedica e busca fazer um trabalho de qualidade sempre.</p> <p>“Gosto muito do meu trabalho. Pretendo continuar a executá-lo até conseguir galgar o próximo degrau. (...) Digo sempre à minha equipe,</p>	<p>Prazer em exercer a atividade bancária.</p> <p>Prazer em exercer a atividade bancária</p>	<p>Apresenta sentimento contraditório deixando evidente que para se realizar um bom trabalho não é necessário fazer o que gosta porém,</p>

Júnior	<p>"você não precisa fazer o que gosta, porque nem sempre isso é possível, mas é importante gostar do que faz."</p> <p>"Pretendo um dia me tornar Analista. No momento acho que ainda não mereço".</p> <p>"Pretendo absorver o máximo de informações e conhecimentos necessários para exercer minha função, espero ficar aqui enquanto for útil para o setor".</p>	<p>Conhecimento de si</p> <p>Prazer em exercer a atividade bancária</p>	<p>deve-se gostar daquilo que se faz. Afirma que gosta do seu trabalho e deseja continuar "crescendo" dentro da empresa.</p> <p>Não reconhece prazer no que faz e ainda não se sente merecedor de ocupar cargo melhor embora deseje um dia ocupá-lo. Troca o prazer para ser apenas útil a empresa.</p>
--------	--	---	---

3.8. APRESENTAÇÃO DAS RESPOSTAS DOS SUJEITOS AO QUESTIONÁRIO

Segue abaixo o questionário de entrevista com as respectivas respostas dos pesquisados:

SUJEITO 1

NOME: Clara **SEXO:** feminino

Pergunta 1

Pesquisador:

- Quanto tempo você tem de trabalho no banco?

Pesquisado:

-19 anos e onze meses.

Pergunta 2

Pesquisador:

- Qual sua idade?

Pesquisado:

-42 anos.

Pergunta 3

Pesquisador:

- Em que atividade havia trabalhado anteriormente?

Pesquisado:

- Exercia o magistério para ensino fundamental.

Pergunta 4

Pesquisador:

- Quando se inscreveu para o concurso, tinha informação exata de qual seria sua atividade? O que pensou a respeito?

Pesquisado:

- Não. Pensei em ter estabilidade no emprego e que este seria bem remunerado.

Pergunta 5

Pesquisador:

- No curso de integração, teve a informação exata de quais seriam suas atribuições?

O que achou?

Pesquisado:

- Não, tive informações sobre o banco como uma grande e forte empresa pública. Achei que formaríamos uma espécie de “amável família brasileira” com toda aquela missão social.

Pergunta 6

Pesquisador:

- Foi-lhe informado que poderia ser reprovado(a) no período de experiência? E por qual (ais) motivos isso poderia acontecer?

Pesquisado:

- Fui informada sobre o estágio probatório de um ano e não me lembro de ter ouvido os motivos. Lembro-me de que eu deveria ler o Manual Normativo, um livro de folhas substituíveis que havia no arquivo de todas as agências.

Pergunta 7

Pesquisador:

- De que forma foi recebido (a) pela gerência na agência?

Pesquisado:

- Com simpatia. Era uma agência típica de interior e o gerente vestia a camisa da simplicidade e tranquilidade.

Pergunta 8

Pesquisador:

- Teve um processo de aprendizagem das tarefas de forma adequada?

Pesquisado:

- Sentei-me ao lado do colega a quem eu substituiria já que ele assumiria outras funções. Uma das coisas que ouvi e assimilei foi que “a gente aprende errando...” Depois, que olhasse no Manual, foi quando perdi a espontaneidade e assumi a dificuldade em fazer perguntas.

Pergunta 9

Pesquisador:

- Sentiu que a chefia tinha satisfação em exercer sua atividade?

Pesquisado:

- Naquela época (1984), sim.

Pergunta 10

Pesquisador:

- Como foi recebido (a) pelos colegas de trabalho não chefes?

Pesquisado:

- Com amenidade, simpatia e brincadeiras para “calouros”.

Pergunta 11

Pesquisador:

- Achou que os colegas tinham satisfação em trabalhar naquele local?

Pesquisado:

- Não era considerada uma profissão para a maioria. Era um meio para se chegar a um fim, por exemplo, comprar uma fazenda, ou abrir um comércio. Até hoje, não considero isto a minha profissão, não estudei para ser bancária.

Pergunta 12

Pesquisador:

- Teve informação de que poderia ter ascensão na empresa? Quando, de que forma, quem informou?

Pesquisado:

- Não. Isto dependeria de alcançar pontuações e estas viriam de sua chefia imediata. Ocorria através de ser “protegido” por esta chefia, ser bem visto por ela e não por competência.

Pergunta 13

Pesquisador:

- Entendeu que a ascensão poderia ser rápida, com menos de um ano?

Pesquisado:

- Não.

Pergunta 14

Pesquisador:

- Durante seu período de experiência houve alguma demissão? Se houve, o que pensou a respeito disso?

Pesquisado:

- Não houve.

Pergunta 15

Pesquisador

- O que pensa da empresa hoje?

Pesquisado:

- Houve melhoria em equipamentos, mobiliário e existem novos critérios para ascensão. A política interna continua, no que se refere à ascensão piorou, pois os princípios continuam os de vinte anos atrás porém a fórmula está legalizada.

Pergunta 16

Pesquisador:

- Tem interesse em ser promovido? A que cargo? Entende que merece?

Pesquisado:

- Desde que seja uma área em que me sinta competente, que tenha domínio ou que deseje adquirir o domínio por afinidade. Isto envolve áreas sociais, habitacionais; nestas áreas sou merecedora.

Pergunta 17

Pesquisador:

- Os critérios de promoção são justos?

Pesquisado:

- Nem sempre.

Pergunta 18

Pesquisador:

- Em relação ao seu serviço, sabe tudo de que necessita? Quando há novas instruções, novos produtos, aprende rápido ou tem dificuldade?

Pesquisado:

- Sei muito. Se acontece de não saber, leio, aprendo. E não tenho dificuldades em aprender. Mas se não tenho afinidade tenho dificuldade em executar. Passei por todas as áreas. Quando cheguei em uma com a qual encontrei maior facilidade na execução e aprendizagem entendi que tinha afinidade.

Pergunta 19

Pesquisador:

- Você gosta do seu trabalho? Pretende continuar exercendo-o até quando?

Pesquisado:

- Enquanto as mudanças internas me motivarem. Às vezes me assusto com a capacidade de que tenho de vibrar com uma simples melhoria em um programa habitacional. A empresa ainda tem ares familiares para mim.

Pergunta 20

Pesquisador:

- O que você pensa dos colegas que mostram ou dizem que não gostam do trabalho ou da empresa?

Pesquisado:

- Expressar descontentamento não é ruim, é do dizendo e mostrando que as mudanças acontecem. Há que se saber o que está gerando o descontentamento, se não é um caso de rebeldia gerada contra qualquer sistema ou regras. Mas já vi pessoas que não gostam e não querem pedir demissão. Conheço um TB (técnico bancário) que pediu demissão, achou outro emprego onde ganhava mais e também deste já pediu demissão.

Penso que existem pessoas que são felizes pescando porque não desejam nada mais que viver da pesca e neste caso não é justo dizer que tal pessoa é feliz com pouco!

SUJEITO 2

NOME: Polyana

SEXO: feminino

Pergunta 1

Pesquisador:

Quanto tempo você tem de trabalho no banco?

Pesquisado:

- 5 anos e 5 meses.

Pergunta 2

Pesquisador:

- Qual sua idade?

Pesquisado:

- 42 anos.

Pergunta 3

Pesquisador:

- Em que atividade havia trabalhado anteriormente?

Pesquisado:

Auto Escola; Confeção; Bar Café; Fábrica de Bombas hidráulicas e piscinas; Escritório Contábil; Loja de Aviamentos, banco privado.

Pergunta 4

Pesquisador:

- Quando se inscreveu para o concurso, tinha informação exata de qual seria sua atividade? O que pensou a respeito?

Pesquisado:

- Não. Nem pensei, fiz o concurso porque era a única maneira de me reintegrar ao mercado de trabalho por estar afastada por 7 anos.

Pergunta 5

Pesquisador:

- No curso de integração, teve a informação exata de quais seriam suas atribuições? O que achou?

Pesquisado:

- Não. Encontrei na integração uma empresa completamente diferente da que existe de fato no meu real local de trabalho.

Pergunta 6

Pesquisador:

- Foi-lhe informado que poderia ser reprovado (a) no período de experiência? E por qual (ais) motivo(s) isso poderia acontecer?

Pesquisado:

- Não. Pareceu-me que o estágio probatório era meramente 'pró-forma'.

Pergunta 7

Pesquisador:

- De que forma foi recebido (a) pela gerência na agência?

Pesquisado:

- Muito bem.

Pergunta 8

Pesquisador:

- Teve um processo de aprendizagem das tarefas de forma adequada?

Pesquisado:

- Sim, passei por todas as áreas da Agência.

Pergunta 9

Pesquisador:

- Sentiu que a chefia tinha satisfação em exercer sua atividade?

Pesquisado:

- Sim, na maioria dos casos.

Pergunta 10

Pesquisador:

- Como foi recebido (a) pelos colegas de trabalho não chefes?

Pesquisado:

- Com muito receio por estar vindo de um concurso onde os requisitos superavam os atributos dos funcionários antigos. Representava uma ameaça e isso ficou muito claro na receptividade do grupo como maioria.

Pergunta 11

Pesquisador:

- Achou que os colegas tinham satisfação em trabalhar naquele local?

Pesquisado:

- Não. Pareciam estar esperando pela aposentadoria.

Pergunta 12

Pesquisador:

- Teve informação de que poderia ter ascensão na empresa? Quando, de que forma, quem informou?

Pesquisado:

- Não, ninguém me informou nada no princípio.

Pergunta 13

Pesquisador:

- Entendeu que a ascensão poderia ser rápida, com menos de um ano?

Pesquisado:

- Não.

Pergunta 14

Pesquisador:

- Durante seu período de experiência houve alguma demissão? Se houve, o que pensou a respeito disso?

Pesquisado:

- Não houve nenhuma demissão no meu período de experiência.

Pergunta 15

Pesquisador:

- O que pensa da empresa hoje?

Pesquisado:

- Que é uma empresa passando por uma fase acentuada de modernização.

Pergunta 16

Pesquisador:

- Tem interesse em ser promovido? A que cargo? Entende que merece?

Pesquisado:

- Sim, tenho interesse em ser promovida, e meu próximo passo é a Gerencia Geral. Quanto a merecer, acredito que merece crescer todo aquele que se dedica e busca fazer um trabalho de qualidade sempre.

Pergunta 17

Pesquisador:

- Os critérios de promoção são justos?

Pesquisado:

- Hoje ainda há muito nepotismo na empresa. Mas como mencionei está passando por modernização e creio que chegará o dia em que os critérios sejam realmente profissionais.

Pergunta 18

Pesquisador:

- Em relação ao seu serviço, sabe tudo de que necessita? Quando há novas instruções, novos produtos, você aprende rápido ou tem dificuldade?

Pesquisado:

- Nunca se sabe tudo sobre nada, especialmente numa empresa onde se tem 1200 manuais, dos quais muitos têm modificações diariamente, mas sempre que surgem novas instruções busco com a maior brevidade possível me atualizar, até para poder desenvolver um trabalho de qualidade como falei. Não tenho dificuldades em aprender.

Pergunta 19

Pesquisador:

- Você gosta do seu trabalho? Pretende continuar exercendo-o até quando?

Pesquisado:

- Gosto muito do meu trabalho. Pretendo continuar a executá-lo até conseguir galgar o próximo degrau.

Pergunta 20

Pesquisador:

- O que você pensa dos colegas que mostram ou dizem que não gostam do trabalho ou da empresa?

Pesquisado:

- Penso que se estão infelizes não poderão exercer um bom trabalho.

Digo sempre à minha equipe, "você não precisa fazer o que gosta, porque nem sempre isso é possível, mas é importante gostar do que faz." Assim, se não gostam do que fazem ou da empresa em que trabalham, devem buscar seu sonho, seu caminho, sua felicidade.

SUJEITO 3**NOME:** Júnior**SEXO:** MASCULINO

Pergunta 1

Pesquisador:

- Quanto tempo você tem de trabalho no banco?

Pesquisado:

- 3 meses.

Pergunta 2

Pesquisador:

- Qual sua idade?

Pesquisado:

- 25 anos

Pergunta 3

Pesquisador:

- Em que atividade havia trabalhado anteriormente?

Pesquisado:

- Trabalhava como Assistente Administrativo em uma empresa que presta serviço para a Caixa Econômica Federal.

Pergunta 4

Pesquisador:

- Quando se inscreveu para o concurso, tinha informação exata de qual seria sua atividade? O que pensou a respeito?

Pesquisado:

- Não. Na verdade eu achava que fosse trabalhar em uma agência no atendimento ao público, fui surpreendido ao começar trabalhando em uma área meio (áreas administrativas, que não atendem ao público externo), gostei muito.

Pergunta 5

Pesquisador:

- No curso de integração, teve a informação exata de quais seriam suas atribuições?
O que achou?

Pesquisado:

- Não. O curso de integração foi muito interessante pois em uma semana tivemos uma visão geral da empresa.

Pergunta 6

Pesquisador:

- Foi-lhe informado que poderia ser reprovado(a) no período de experiência? E por qual (ais) motivos isso poderia acontecer?

Pesquisado:

- Sim. A reprovação poderia acontecer por meio das avaliações feitas a cada 30 dias.

Pergunta 7

Pesquisador:

- De que forma foi recebido (a) pela gerência na agência?

Pesquisado:

- Fui muito bem recebido e logo apresentado aos colegas.

Pergunta 8

Pesquisador:

- Teve um processo de aprendizagem das tarefas de forma adequada?

Pesquisado:

- Sim.

Pergunta 9

Pesquisador:

- Sentiu que a chefia tinha satisfação em exercer sua atividade?

Pesquisado:

Sim.

Pergunta 10

Pesquisador:

- Como foi recebido (a) pelos colegas de trabalho não chefes?

Pesquisado:

Pesquisado:

- Bem recebido. Temia que meu orientador fosse uma pessoa com uma linguagem difícil de ser compreendida, porém fui surpreendido por uma pessoa totalmente flexível, que consegue esclarecer todas as minhas dúvidas e com uma linguagem simples de ser compreendida.

Pergunta 11

Pesquisador:

- Achou que os colegas tinham satisfação em trabalhar naquele local?

Pesquisado:

- Sim.

Pergunta 12

Pesquisador:

- Teve informação de que poderia ter ascensão na empresa? Quando, de que forma, quem informou?

Pesquisado:

- Sim. Através do PSI, por indicação da chefia e banco de sucessores.*

Pergunta 13

Pesquisador:

- Entendeu que a ascensão poderia ser rápida, com menos de um ano?

Pesquisado:

- Sim, em alguns casos.

Pergunta 14

Pesquisador:

- Durante seu período de experiência houve alguma demissão? Se houve, o que pensou a respeito disso?

Pesquisado:

- Não.

Pergunta 15

Pesquisador:

- O que pensa da empresa hoje?

Pesquisado:

- Tinha uma visão equivocada, achava que tudo era muito burocrático, hoje trabalhando na empresa tenho consciência de que tudo depende da forma como agimos. Existem na empresa pessoas flexíveis dispostas a ajudar a empresa alcançar seus objetivos, mas também existem aquelas inflexíveis, que mancham a imagem da empresa.

Pergunta 16

Pesquisador:

- Tem interesse em ser promovido? A que cargo? Entende que merece?

Pesquisado:

- Sim. Pretendo um dia me tornar Analista. No momento acho que ainda não mereço.

Pergunta 17

Pesquisador:

- Os critérios de promoção são justos?

Pesquisado:

- Sim.

Pergunta 18

Pesquisador:

- Em relação ao seu serviço, sabe tudo de que necessita? Quando há novas instruções, novos produtos, aprende rápido ou tem dificuldade?

Pesquisado:

- Não. Muitas vezes ainda necessito de orientação. Acredito que não tenho dificuldades em aprender coisas novas.

Pergunta 19

Pesquisador:

- Você gosta do seu trabalho? Pretende continuar exercendo-o até quando?

Pesquisado:

- Sim. Pretendo absorver o máximo de informações e conhecimentos necessários para exercer minha função, espero ficar aqui enquanto for útil para o setor.

Pergunta 20

Pesquisador:

- O que você pensa dos colegas que mostram ou dizem que não gostam do trabalho ou da empresa?

Pesquisado:

- Penso que se não gostam deveriam procurar mudar esta situação, buscando primeiro saber o que realmente gostam de fazer e depois procurar este espaço dentro da empresa ou fora dela.

Consideramos importante salientar que de todos os questionários devolvidos, com exceção de dois, responderam da mesma forma à seguinte pergunta: *Tem interesse em ser promovido e entende que merece?* Com exceção de Clara, que disse: “Desde que seja em área em que me sinta competente, que tenha domínio ou que deseje adquirir o domínio por afinidade. Isto envolve áreas sociais, habitacionais; nestas áreas sou merecedora.”, e de Júnior, que respondeu: “Sim, pretendo um dia me tornar analista, mas no momento acho que ainda não mereço”, todos os demais responderam, que sim, e que entendem que merecem a promoção.

Realizando análise de conteúdo dos três entrevistados demos maior ênfase ao Sujeito 1 (Clara) por observar que Clara trabalha na empresa há mais de 20 anos, enquanto que Júnior havia terminado o período de experiência poucos dias antes de responder o questionário. O período de experiência é de 90 dias.

Clara mostra ter construído certo grau de autonomia, tendo inclusive se recusado a ocupar um cargo de gerente, após ser aprovada em concurso interno, para descontentamento da chefia, alegando não gostar da atividade, mesmo representando uma aumento de 100 % no salário, e sendo uma pessoa com alguma dificuldade financeira, tendo inclusive que pagar tratamento médico para o marido, além de custear outras despesas.

Considerando a Pirâmide de Maslow (s/d), que estabelece uma hierarquia para as necessidades humanas, Clara atingiu os 4 primeiros níveis, quais sejam: necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais e necessidades de estima. O quinto e último nível, as necessidades de auto-realização, parece que ela não conseguirá satisfazer mediante seu trabalho no banco, uma vez que não apresenta disposição de deixar de lado princípios que fazem parte de sua cultura para se dedicar a atividades para as quais não tem vocação.

Clara, ao chegar à empresa que a contratou, mediante processo seletivo público, já tinha sua história de vida, que não era nem de perto parecida com a organização de trabalho praticada no setor bancário. Reunia todas as qualificações exigidas pelo concurso, tanto que foi aprovada, não obstante a concorrência tivesse sido bastante acirrada. Já concluíra o curso superior, embora para o exercício da atividade para a qual se candidatara exigisse apenas o ensino médio. Desta forma, tinha qualificações superiores à exigida. Porém, tendo identificação com a área de educação, e declarando que sua vocação era para trabalhar na área social do banco, com a qual também tinha afinidade, não teve levada em consideração seus desejos e foi exercer a atividade de atendimento ao público com a necessidade de realização de negócios.

Como à época suas necessidades da base da Pirâmide de Maslow (Maslow, s/d) não estavam satisfeitas, e sendo um indivíduo com rígida formação moral, suplantou as dificuldades com muito esforço, adaptando-se tanto quanto pôde à atividade.

Parece que ocorre com Clara o subemprego de suas aptidões psíquicas que, entretanto, não a impede de ter boa produtividade no trabalho, embora não esconda certa insatisfação com a atividade que exerce, burocrática, repetitiva, com pouca possibilidade de utilização da criatividade que possui.

Vale lembrar que Clara tem 20 anos de empresa, e até o ano de 1986 as designações para os cargos de gerências eram feitas por critério exclusivamente subjetivo, sendo escolha direta do gestor que tinha em sua unidade a disponibilidade do cargo. Havia, por vezes, influência de política interna, determinações de superiores ao gestor para designar alguns empregados, mas a maioria era mesmo

escolhida por vontade do gestor. Muitas vezes valia mais o relacionamento pessoal do que as qualificações profissionais.

Atualmente, para que um empregado seja promovido a gerente necessita ser aprovado num concurso interno, que engloba 6 etapas: 1) prova de conhecimentos específicos das atividades e produtos do banco; 2) análise de perfil; 3) uma avaliação por um comitê chamado de “comitê de avaliação especial - CAE” (onde pretendem identificar se o funcionário tem as características necessárias para ser um gerente); 4) curso de duas semanas com avaliação escrita; 5) participação em outro comitê denominado CAGE – Comitê de Avaliação Gerencial, quando existe efetivamente vaga para ser ocupada, sendo o escolhido nomeado, a título precário, para um período de 6 meses, como gerente júnior; 6) ao final desse período, tendo sido avaliado como capacitado para o exercício do cargo, ocorre a nomeação efetiva. Ainda assim, a qualquer momento o empregado pode ser destituído desse cargo, por qualquer motivo. Não é, portanto, definitivo o exercício do cargo.

Na primeira etapa, o funcionário depende exclusivamente de si, dos conhecimentos construídos sobre o banco, suas atividades, seus produtos. Não é possível haver qualquer influência externa; na segunda etapa, o candidato a gerente passa por um tipo de “teste psicológico”, e procura retratar o que o sujeito apresenta quanto ao comportamento diante de situações diversas. A técnica não é divulgada, apenas o resultado é informado ao próprio interessado; na terceira já há a presença de avaliações subjetivas, pois o comitê entrevista os candidatados, individualmente ou através de dinâmica de grupo (não há um critério claramente definido), e muitas vezes os membros desse comitê não detêm os conhecimentos necessários para realizar tal avaliação; na quarta etapa é quando o empregado tem contato com a aprendizagem de habilidades gerenciais, realiza atividades simuladas de práticas das atividades que terá que desempenhar; na quinta etapa novamente entram fatores subjetivos, já que o gestor que está fazendo a seleção para ocupar uma vaga na unidade que dirige é o personagem principal do comitê (os demais membros, normalmente dois, opinam, mas a decisão compete quase que totalmente ao detentor da vaga). Nesta etapa é possível escolher um amigo, uma pessoa com quem tenha melhor relacionamento, um profissional de quem se espera resultados desejados, ou atender a um pedido de outras pessoas (amigo ou superior hierárquico) que eventual e informalmente tenha feito tal pedido.

Clara tem 42 anos e formação superior. Graduou-se em Letras e exerceu o magistério no ensino fundamental antes de ingressar no banco, e afirma que candidatou-se ao emprego, inscrevendo-se para o concurso público, por desejar estabilidade e boa remuneração. Afirma que, se conseguir ficar no banco até se aposentar, é capaz de dar aulas “de graça”.

Informa que no “curso de integração”, com duração de uma semana, não recebeu informações sobre as atividades que iria exercer na agência para a qual fora designada, mas apenas informações sobre a empresa, que foi divulgada para o grupo de empregados recém admitidos como “uma grande e forte empresa pública”. Acrescenta, ironicamente: “Achei que formaríamos uma espécie de ‘amável família brasileira’ com toda aquela missão social”.

A pergunta foi: “No curso de integração teve a informação exata de quais seriam suas atribuições?” E a resposta foi: “Não. Vi na integração uma empresa completamente diferente da que existe no meu real local de trabalho.”

Diante da pergunta: “Achou que os colegas tinham satisfação em trabalhar naquele local?”, referindo-se aos primeiros dias de trabalho, Clara produziu a seguinte resposta: “Não era considerado uma profissão para a maioria. Era um meio para se chegar a um fim, por exemplo, comprar uma fazenda ou abrir um comércio. Até hoje não considero isto a minha profissão; não estudei para ser bancária”.

Se tal afirmação for considerada como pensamento da maioria dos funcionários do banco, pode-se crer que não há vocação para a profissão de bancário, mas apenas uma aceitação do emprego por necessidade momentânea, enquanto não surge outra oportunidade de trabalho. Entretanto, no banco público, a grande maioria permanece por longo tempo, em sua quase totalidade até a aposentadoria.

A forma de organização do trabalho parece não possibilitar que o sujeito trabalhador realize seus desejos.

Clara apresenta respostas diretas, demonstrando não ter receio algum quanto à utilização do seu questionário, da mesma forma que em sua fala, gravada em fita cassete, diz não temer nenhum tipo de retaliação em função de seu posicionamento crítico em relação às condições de trabalho e critérios de promoção utilizados pelo banco, mostrando certa autonomia. Embora, segundo informações colhidas junto a chefias, seja uma funcionária que se dedica até além do horário às suas atividades, e apresente resultados acima da média do grupo de funcionários a

que está vinculada, parece não ter-se adaptado ao trabalho e não ter nele satisfação que justifique tal dedicação.

Mesmo discordando dos critérios de promoção, submeteu-se a um processo seletivo interno, obteve aprovação, mas não aceitou o cargo, ainda que o salário dobraria e embora tivesse certa dificuldade financeira. Não aceitar um aumento de salário não parece ser uma atitude comum entre os trabalhadores, não importando a atividade que terá que exercer. Pressupõe uma certa autonomia como sujeito que construiu conhecimentos sobre si mesmo, levando-o a refletir que o aumento da remuneração não vai levá-lo à satisfação de suas necessidades superiores, especialmente a auto realização.

Clara, diante da pergunta “Teve informações de que poderia ter ascensão na empresa?”, relatou: “Não. Isto dependeria de alcançar pontuações e estas viriam de sua chefia imediata. Então, tal ascensão se daria por ser ‘protegido’ desta chefia, ser bem visto por ela, e não por competência.”

É possível que os instrutores, como são chamados os profissionais do banco que conduzem o curso de integração sejam preparados para demonstrar os benefícios da empresa, as possibilidades de ascensão profissional, a grandiosidade da instituição perante a sociedade brasileira, criando no novo funcionário uma imagem de certa forma distorcida: as possibilidades de ascensão estarão mesmo disponíveis, porém não são todos os funcionários que terão as condições requeridas para o exercício, por exemplo, de um cargo gerencial, que requer aptidões e competências específicas.

Competência das pessoas, conforme manual da empresa, é assim definida: “É o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que geram resultados para a organização e agregam valor à pessoa.” Também não existem vagas para todos, e serão, naturalmente, escolhidos aqueles que atendam às expectativas dos gestores que farão as escolhas. Nem sempre os gestores da instituição possuem qualificações necessárias para analisar competências, ficando a escolha direcionada de forma subjetiva. O que também pode ser um critério válido de escolha, dependendo do que pretende e do que espera o gestor do profissional que vai escolher e designar para o cargo.

O senso geral tem mostrado que chefias inseguras e pouco competentes têm a tendência em escolher para sua equipe profissionais que não representem

ameaça a seu posto na empresa. Mesmo que isto se dê ao custo de baixa produtividade.

Quanto a Júnior, sendo bastante jovem e tendo iniciado suas atividades no que é chamado pelo banco de “área meio” (as agências são chamadas de “pontos de venda”), onde não é comum que o empregado inicie a carreira, mostra uma satisfação com o trabalho muito pouco observada na grande maioria dos recém admitidos, que demonstram tensão, medo e insegurança diante da atividade que estão iniciando, na maioria das vezes muito diferente do que imaginaram antes da admissão. Perguntado sobre as atividades das agências, se as conhece ou se delas tem alguma informação, disse desconhecer, e após saber que envolve vendas de produtos bancários, afirma que não gostaria de estar lá, porque não tem vocação para vendas. Convém lembrar que o edital de abertura do concurso informa que o cargo é de técnico bancário, e que menciona, sem informar detalhes, que uma das atribuições é “auxiliar no cumprimento de metas”

Quais metas? Essas metas contemplam vendas? Se assim é, tal edital não deveria especificar tal atribuição, uma vez que nem todos os candidatos ao emprego tem vocação, interesse, aptidão ou vontade em ser vendedor? A atividade de venda, por si mesma, é diferenciada dependendo dos produtos a serem vendidos? Ou seja, vender coleções de livros, roupas ou cosméticos, é uma atividade muito diferente de vender apólices de seguro, títulos de capitalização, planos de previdência, consórcios?

O que se observa é que o comprador potencial de produtos bancários geralmente não apresenta necessidade para tal consumo, tendo que haver um esforço do bancário/vendedor no sentido de “criar” essa necessidade, para obter sucesso em sua empreitada. O comprador potencial oferece, na maioria das vezes, resistência à idéia de adquirir o produto; e nem sempre o vendedor está apto a utilizar argumentos convincentes. Não é incomum serem repassadas informações equivocadas, que posteriormente podem gerar conflitos, como por ocasião de resgates de títulos, saques em planos de previdência ou utilização de seguros.

A ansiedade no momento da venda, que comumente é provocada por pressão da chefia quanto ao cumprimento de metas, pode provocar no bancário/vendedor atos irrefletidos que ocasionam a chamada “venda mal feita”. Diz-se venda mal feita quando, no banco, o cliente comprador não tem informações corretas sobre o produto adquirido. Por exemplo, na compra de um título de

capitalização é informado de que é uma poupança, mas no momento do resgate nem todo dinheiro aplicado é resgatado. Ou quando se adquire um plano de previdência como se fosse um fundo de investimento, mas depois não tem a liquidez de fundos de investimentos. Liquidez, em linguagem simples, é a possibilidade de levantamento do valor aplicado na ocasião que o cliente desejar.

Júnior mostra tranquilidade diante do trabalho que executa, muito diferente do que se observa nos empregados recém admitidos nas agências. O aprendizado ocorre de forma mais rápida do que nos “Pontos de venda”, o que pode ser uma característica pessoal do funcionário, ou ter ligação com a ausência de pressão direta dos clientes e da chefia, que precisa apresentar diariamente resultados de forma imediata e mensurável. Pode também ser consequência dos dois fatores conjugados; o que é importante anotar é que a aprendizagem, no caso de Júnior, parece ser mais fácil que nos empregados das agências.

Júnior afirma que não gostaria de ter ido para um “ponto de venda”, por entender que não tem as aptidões necessárias para o exercício das atividades a elas inerentes. Ainda no período de experiência já demonstrava estar construindo conhecimentos com muita facilidade, a partir de informações que até ali eram-lhe totalmente desconhecidas. Ocorria, inclusive, de funcionários mais antigos irem consultá-lo sobre assuntos com os quais tinham contato há mais tempo. A maioria dos empregados lotados nessa “área meio” eram oriundos de agências, transferidos após muitos anos nessas unidades, muitos após terem exercido cargos gerenciais, que perderam por diversos motivos: doenças do trabalho, falta de aptidão ou de motivação, desinteresse pela atividade das áreas “de ponta”, perseguição de chefes ou interesse pela atividade das áreas “de meio”.

Polyana, que antes de ingressar no banco já trabalhara em outra instituição financeira, ocupava por ocasião da resposta ao questionário o cargo de gerente, revelando, segundo informações obtidas informalmente de seu chefe imediato, bastante aptidão para o cargo, apresentando resultados bastante satisfatórios, dentro do esperado pela empresa para ocupantes de tal cargo. Sua forma de comunicação com os colegas, clientes e chefia demonstravam que a atividade era exercida sem qualquer tipo de sofrimento, aparentemente. No questionário afirma: “Gosto muito do meu trabalho. Gosto de trabalhar com e para o público. Gosto de conhecer as pessoas e aprender com elas, de solucionar seus problemas gigantes que, muitas vezes, são externamente simples. Gosto de crescer com a empresa.

Visto a camisa da empresa e gosto de ser colaboradora dela. Quero ser funcionária até quando me aposentar.”

Polyana, apesar de apresentar rendimento acima da média, não deixa de ter críticas às formas de ensino do trabalho, dizendo que informações sobre novos produtos são repassadas de forma insatisfatória, sendo necessário “correr atrás delas”.

Muitas vezes os gestores do banco, que deveriam assumir plenamente a condição de educadores para o trabalho, fazendo a mediação de forma a aproveitar a história de vida de cada um dos funcionários, caracterizados na condição de aprendizes, não procedem de forma adequada, pretendendo que os funcionários aprendam mediante incentivos, elogios, desafios.

Quando se tratam de atividades simples, rotineiras, burocráticas, não é comum haver maiores dificuldades para a aprendizagem, mesmo porque a maioria já passou por um difícil processo de seleção, o concurso público. Porém, quando se trata de vender produtos bancários, a aprendizagem já não apresenta o mesmo índice de aproveitamento. Esperar que um funcionário inapto à atividade de venda consiga convencer um razoável número de clientes a adquirir um produto do qual, a priori, não tem necessidade, não é uma tarefa fácil de assimilar apenas com incentivos.

Por vezes, através de pressão psicológica, com ameaça de reprovação no estágio, os gestores conseguem, por curto prazo, obter resultados com os novos empregados. Muitos conseguem a aprovação na avaliação de estágio probatório mostrando números satisfatórios de vendas para a chefia, conseguidos a duras penas, vendendo até mesmo para amigos e familiares.

Mas Polyana, como afirma, aprende com rapidez e por isto não tem maiores dificuldades; mas entende que não é o que ocorre com a maioria, que fica carecendo de informações para serem transformadas em conhecimentos. Talvez a facilidade de aprendizagem seja característica própria desse sujeito, aliada à experiência anterior na mesma atividade, além de sua formação acadêmica, que não é exigência do banco, mas que, individualmente, pode ser de grande valia para o funcionário. Para ingresso só é exigida a conclusão do ensino médio; para ocupar cargos gerenciais nas agências não há exigência de curso superior, embora nos editais de concursos internos conste a expressão “desejável o terceiro grau”.

No banco, se for considerado como pensamento da maioria dos funcionários, pode-se crer que não existe vocação para a profissão de bancário, mas, sim, apenas uma aceitação do emprego por necessidade momentânea, enquanto não surge outra oportunidade de trabalho. Entretanto, no banco público, a grande maioria permanece por longo tempo, até a aposentadoria, na sua quase totalidade.

A forma de organização do trabalho parece não possibilitar que o sujeito trabalhador realize seus desejos.

Júnior tem 25 anos de idade, formação universitária e planeja fazer pós-graduação. Preocupa-o os custos, uma vez que o salário inicial do banco é relativamente baixo, principalmente se considerado o nível do funcionário em questão. Ele tem experiência de trabalho em empresas de cobrança, bons conhecimentos em informática, grande disposição para a aprendizagem, a qual ocorre de forma bastante satisfatória.

Optou pela carreira bancária como a maioria dos que se inscreveram para o concurso público: considerou que era uma empresa pública, que lhe daria estabilidade. O cargo de técnico bancário, constante no edital, não o levou a considerar que seria efetivamente um bancário, mesmo porque uma parcela significativa da população não pensa que o banco em questão seja efetivamente um banco: induz mais as pessoas a imaginar que seja uma repartição pública.

De certa forma, Júnior foi beneficiado na admissão, sem ter feito nada para isto: os concursados são admitidos para trabalhar nas agências, com atribuições específicas de bancário, quais sejam: atender o público, comercializar produtos bancários (seguros, previdência privada, títulos de capitalização, cartões de crédito, captação de recursos, empréstimos).

O desempenho profissional do funcionário é avaliado conforme os negócios que o mesmo realiza e não pela qualidade do atendimento que presta. Como bancário, atender bem é uma forma de “cativar” o cliente ou futuro cliente, de forma a criar oportunidades de realização de vendas. Se um banco não realiza negócios lucrativos não consegue se manter em atividade; em um banco público a realidade é a mesma, embora isso muitas vezes não seja do conhecimento da população e, às vezes, até mesmo de funcionários.

Sindicatos e associações de bancários lutam para que os empregados não sejam obrigados a efetuar vendas, alegando que os mesmos não prestaram concurso público para serem vendedores. Por vender nos bancos entende-se a

realização de todos os negócios, inclusive, efetuar captações de recursos (poupança, conta corrente, aplicações financeiras) e conceder empréstimos. Este conceito ainda não é claro para uma grande parte do quadro de pessoal, entendem ainda como venda apenas os produtos acessórios que, às vezes, são comercializados de forma “casada” nos empréstimos. Assim, quando um cliente contrai um empréstimo, é induzido a comprar um ou mais produtos: plano de previdência, cartão de crédito, título de capitalização, seguro. Essa tarefa é feita, obrigatoriamente, pelos gerentes, mas espera-se que os funcionários contribuam de forma significativa. Nas avaliações que são feitas durante o período de experiência a realização de vendas tem grande relevância, podendo levar o funcionário a ter seu contrato de trabalho rescindido.

Júnior iniciou seu trabalho numa unidade da “área meio”, que não tem as tarefas específicas de bancário. Como não há público externo a ser atendido e as tarefas são técnicas, exigem conhecimentos específicos que podem ser adquiridos através de manuais, do relacionamento com os empregados mais antigos e também na execução das tarefas, pois pode-se aprender fazendo.

Perguntado se tinha informações do que teria que fazer se tivesse ido para uma agência, disse que não, mas que imaginava que não seria muito diferente dali. Questionado quanto a sua vocação para vender produtos bancários disse que não se imaginava fazendo isso, que não se imagina tendo aptidão para tal atividade.

Esta é uma questão importante que o banco poderia pensar ao contratar os concursados: será que qualquer um pode ir para as agências exercer as atividades que são próprias daquelas unidades? Ao lotar pessoas de bom nível escolar, porém, sem as informações prévias de que serão encarregadas, as agências não receberão funcionários com possibilidade de desempenho abaixo do esperado? Esses novos empregados do banco não irão, com o passar dos anos, somarem-se aos insatisfeitos que já compõem o quadro de pessoal e que não tiveram a ascensão profissional desejada por não terem as aptidões exigidas ou as oportunidades esperadas?

Pela formação acadêmica de Júnior, e pela avaliação a que se submeteu para ser aprovado no estágio, considera-se que o mesmo atende às exigências do item 1. Também o item 2 é objeto de avaliação no estágio, embora a nomeação seja diferente.

Para o trabalhador bancário, no exercício de suas atividades rotineiras, torna-se difícil, na maior parte do tempo, ser criativo, em razão das tarefas que devem ser realizadas. São repetitivas, pré-determinadas, com roteiro pré-determinado. Resta ao sujeito buscar exercitar a criatividade em outro ambiente, como forma de buscar sua autonomia enquanto ser humano.

Em uma instituição bancária há pouca ou nenhuma oportunidade para o sujeito demonstrar sua desadaptação. Muitas vezes, como forma de garantir a empregabilidade, o bancário precisa realizar grandes esforços para se adaptar às exigências do banco e de seus gestores.

Júnior pode ser visto como um caso típico de aproveitamento adequado do potencial de um funcionário, mas é uma exceção e não foi planejada ou analisada; foi uma questão de coincidência. Se o mesmo empregado Júnior tivesse sido designado para uma agência poderia nem ser aprovado no período de experiência; entretanto, a continuar com o desempenho que demonstra, terá progresso na carreira em curto espaço de tempo. Assim, podemos questionar: não seria melhor o banco divulgar nos editais, quando dos concursos públicos, informações detalhadas das atividades que deverão ser realizadas pelos admitidos? Não seria, ao mesmo tempo, interessante o banco procurar perfis adequados de profissionais que são identificados com a “área meio” mas que estão obrigados a desempenhar trabalho em agências? O inverso também poderia ser analisado: não existem funcionários com perfis adequados para atendimento ao público e realização de negócios que estão na “área meio”?

Não parece, entretanto, que os gestores superiores do banco se interessem por tais questões, muitas vezes porque eles mesmos estão exercendo atribuições para as quais não estão devidamente preparados.

Júnior respondeu à pergunta: “Como foi recebido pelos colegas de trabalho não chefes?” “Bem recebido. Temia que meu orientador fosse uma pessoa com uma linguagem difícil de ser compreendida, porém fui surpreendido por uma pessoa totalmente flexível, que consegue esclarecer todas as minhas dúvidas e com uma linguagem simples de ser compreendida.”

Orientador é um funcionário designado pela gerência a quem o recém admitido é subordinado, e que tem a função de ensinar-lhe as tarefas que deverão ser exercidas. Como nas agências a pressão por vendas é sempre grande, ao mesmo tempo em que é ensinado como se abre uma conta, como se preenche

formulários dos produtos tais como apólices de seguros, planos de previdência privada, títulos de capitalização, propostas de cartões de crédito, o orientador, via de regra, informa que existem metas para serem cumpridas, que são “cobradas” pelo gerente diariamente.

Isto não ocorreu com Júnior porque, como já dissemos, este não foi designado para trabalhar em uma “unidade de ponta” ou “ponto de venda”, que são, efetivamente, as agências. Presumimos que se assim fosse (se tivesse ido trabalhar em uma agência), o mesmo não teria a mesma impressão do orientador. Como na “área meio” as metas a serem cumpridas são diferentes das metas das agências, a aprendizagem ocorre de forma diferenciada, sem a pressão que é vista nas “unidades de ponta”.

A clientela das “áreas meio” são, normalmente, as agências do banco; ou seja, as “áreas meio” trabalham, para atender as “unidades de ponta”. E as metas a serem cumpridas estão direcionadas em atender as demandas das agências, não havendo a venda de produtos bancários. São contratos a serem negociados/re negociados com os mutuários, cobranças a serem feitas, eliminação de pendências contábeis, sempre por demanda das agências ou por determinação de áreas superiores, mas sem a presença física dos clientes do banco.

Quando a aprendizagem ocorre ao mesmo tempo em que o bancário sofre pressões no cumprimento de metas, e convivendo com outros funcionários, alguns com mais de vinte anos de trabalho e demonstrando insatisfação com o trabalho, é severa a dificuldade de assimilação das informações que deverão ser processadas para a construção de conhecimento sobre a atividade bancária que o funcionário terá que exercer.

Júnior, tendo a oportunidade de iniciar sua carreira em uma área com a qual se identifica, ou, usando a linguagem do próprio banco, para a qual tem “o perfil desejado”, tem a possibilidade de um desempenho melhor e uma aprendizagem facilitada pela satisfação com que exerce a atividade. À pergunta: “Quando se inscreveu para o concurso tinha informação exata de qual seria sua atividade?” respondeu: “Não. Na verdade eu achava que fosse trabalhar em uma agência no atendimento ao público. Fui surpreendido ao começar trabalhando em uma ‘área meio’, gostei muito.”

Constata-se no depoimento de Júnior o conceito “atendimento” que sempre provoca ambigüidade de interpretação no banco: para os funcionários, atender bem

pode significar comportar-se de forma gentil, atenciosa, transparente e informativa, deixando o cliente satisfeito. Mas para o banco é necessário que tudo isso seja acrescido da venda, senão esse atendimento não terá sido o desejado. E nem sempre vender um produto para o cliente é atender suas expectativas.

O mesmo sujeito, a despeito de demonstrar um desempenho que agrada sobremaneira a chefia, mantém um relacionamento muito bom com os colegas, abrindo caminhos para uma progressão funcional, poderia não ter igual desempenho se tivesse ido trabalhar em uma agência. Isto porque, conforme ele afirma, não gostaria de atuar em vendas de produtos bancários. Nas agências, os que não fazem do atendimento um canal de vendas acabam sendo discriminados, mesmo que tenham exaustivas jornadas de trabalho, e ainda que exerçam atividades técnicas de forma correta e rápida; a principal atividade da agência é produzir resultados financeiros, que ocorrem através da realização de negócios (vendas).

Polyana, que tem pouco mais de três anos de serviço no banco, apresenta bom desempenho, segundo afirma, e apresenta como confirmação o fato de ter tido promoção a gerente com pouco mais de um ano de trabalho. Antes, trabalhara em outro banco, na área de vendas de seguros. Não teve dificuldade no início do emprego, embora tenha respondido, quando perguntada se recebera informações do que seriam suas atribuições durante o curso de integração: “Não. O curso de integração serve mais para diminuir um pouco a ansiedade que o ‘novo’ ou ‘desconhecido’ causa. Mas não houve informações diretas ou aprofundadas do que teríamos que fazer nos PVs (Pontos de Vendas).”

Embora esteja satisfeita com o trabalho, não deixa de ter observações críticas, como “...é uma empresa com muitas oportunidades de crescimento profissional, mas é excessivamente política e burocrática.”

E, mesmo tendo sido promovida com pouco tempo de serviço, à pergunta “Os critérios de promoção do banco são justos?”, respondeu simplesmente: “Não.”

Duas respostas que mostram a capacidade de discernimento deste Sujeito, bem como sua visão crítica em relação ao banco:

“Como foi recebido pelos colegas de trabalho não chefes?” R: “Com muito receio por estar vindo de um concurso no qual os requisitos superavam os atributos dos funcionários antigos. Representava uma ameaça e isso ficou muito claro na receptividade do grupo como maioria”.

“Achou que os colegas tinham satisfação em trabalhar naquele local?” R: “Não. Pareciam estar esperando a aposentadoria.”

Todos que no questionário responderam à pergunta “Em relação ao seu serviço, sabe tudo de que necessita? Quando há novas instruções, novos produtos, aprende rápido ou tem dificuldade?”, mencionaram o fato de existirem muitas instruções nos manuais, e que são alteradas freqüentemente. Polyana respondeu que aprende com rapidez porque “corre atrás” das informações porque gosta de prestar um bom atendimento, mas que há ocasiões em que produtos novos são levados ao conhecimento do público antes mesmo da divulgação entre os funcionários do banco.

Um fator importante a ser considerado no caso da aprendizagem sobre os produtos bancários é que, ao mesmo tempo em que o banco lança-os, determina também metas a serem cumpridas relativamente a eles. Por exemplo: lançou-se o consórcio imobiliário, divulgou-se as normas, treinou-se funcionários multiplicadores que fariam a explanação aos demais, as metas já estavam definidas. Isto, quase sempre, leva uma parcela significativa dos funcionários a vender os produtos sem deles terem o conhecimento adequado. O cliente, às vezes, compra o produto enganado, por não ter tido as informações corretas do mesmo.

Quando perguntou-se “O que você pensa dos colegas que mostram ou dizem que não gostam do trabalho?”, Polyana respondeu: “Penso que se estão infelizes não poderão exercer um bom trabalho. Digo sempre à minha equipe ‘você não precisa fazer o que gosta, porque nem sempre isso é possível, mas é importante gostar do que faz’. Assim, se não gostam do que fazem, devem buscar seus sonhos, seus caminhos para a felicidade.”

CAPÍTULO IV - CONSIDERAÇÕES FINAIS

A experiência, adquirida em mais de vinte e oito anos de trabalho bancário, em sua maior parte ocupando cargos de chefia, mostra-nos que as tarefas repetitivas vão, à medida que o funcionário as exerce por anos seguidos, provocando desprazer e sofrimento psíquico no sujeito trabalhador, ocasionando baixas produtividades, afastamentos por doenças relacionadas ao trabalho e aposentadorias precoces.

A falta de perspectivas de ascensão profissional agrava tal situação, especialmente no banco público, onde o ingressante é informado de que, dependendo somente dele mesmo, poderá ser gerente em pouco tempo, talvez até com menos de um ano de serviço.

Houve casos em que os recém-admitidos nos retransmitiram a informação recebida de forma simples e clara: “o instrutor me disse que só depende do meu esforço”. Ora, esforço, a meu ver, é uma ferramenta que o trabalhador, seja bancário, operário ou executivo utiliza para a obtenção dos resultados esperados. O esforço por si só não tem, para a empresa, qualquer importância, apenas interessando a seus gestores os resultados obtidos através do trabalho exercido, não havendo reconhecimento pela quantidade de esforço empregado.

Pensamos que se o sujeito utilizar menos esforço e obtiver os resultados necessários será melhor tanto para si mesmo quanto para a empresa. A energia não gasta poderá ser utilizada para o lazer, o aperfeiçoamento no trabalho, o estudo. Melhor qualidade de vida fará o trabalhador apresentar melhor desempenho.

O homem é produto do seu trabalho. Mas como este trabalho se incorpora ao trabalho social geral, que configura a etapa vigente da sociedade, reverte em forma social, quer dizer, como trabalho aplicado a construir a sociedade tal como se encontra, ao próprio executante, sob a forma de condicionamentos sociais, de salários, de valores, de instituições, de idéias dominantes, etc. O adulto é, por conseguinte um trabalhador trabalhado. Por um lado, só subsiste se efetua trabalho, mas, por outro lado, só pode fazê-lo nas condições oferecidas pela sociedade onde se encontra que determina as possibilidades e circunstâncias materiais, econômicas,

culturais de seu trabalho, ou seja, que neste sentido trabalha sobre ele. (PINTO, 2003, pp. 79-80)

O trabalhador que não gosta do que faz, tem sobre seu psiquismo uma carga maior do que a daquele que gosta de seu trabalho. Também tem maior dificuldade para a aprendizagem das tarefas rotineiras, o que pode ocorrer tanto por desinteresse quanto pela ansiedade que o acomete.

Conhecer-se não deve ser apenas descobrir em si as aptidões, o talento, as capacidades de realizações, mas também saber das dificuldades, das fraquezas, dos medos.

Se para que o sujeito construa sua autonomia é imprescindível que conheça a si mesmo, necessário se faz que ele empreenda enormes esforços nesse sentido, para o que, via de regra, não conta com apoio da empresa em que trabalha tendo, portanto, que ser uma iniciativa pessoal.

No banco público em análise é exigido, quando da promoção de concurso interno para cargos diversos, especialmente gerenciais, curso superior, às vezes, pós graduação; porém não existe incentivo para que os empregados realizem tais estudos, tendo que ser de iniciativa individual. Não há, por outro lado, qualquer benefício para aqueles que concluíram tais exigências quando não estão concorrendo a tais cargos.

Ou seja, se o bancário exerce o cargo de escriturário ou caixa executivo não importa seu nível de escolaridade. Mesmo para os que são gerentes, analistas, supervisores, técnicos, não há diferenciação salarial e nenhum outro tipo de incentivo considerando o nível de formação escolar. Pode até ajudar o sujeito na hora de ser escolhido para ocupar o cargo, mas não representa nenhuma outra vantagem, que é de certa forma, subjetiva, e depende da vontade do gestor que está selecionando indivíduo para sua equipe. Este pode até entender que é melhor ter alguém sem muita qualificação escolar, para não representar ameaça a seu posto.

Para aprender é necessário, antes de tudo, que o sujeito que aprende reconheça que não sabe. Porque o sujeito somente pode aprender o que não sabe. E isto demanda mais do que humildade, demanda reconhecimento de si enquanto ser inacabado, disposição em colocar-se no lugar de ser aprendiz. Reconhecer que

o não saber é a porta de entrada para novos conhecimentos, o que nem todas as pessoas admitem; mas sem que isto ocorra, não há possibilidade de aprendizagem.

Tratar as pessoas com respeito é obrigação de todos. Qualquer pessoa, independente de sua condição social, precisa ser tratada com respeito. Quanto ao trabalhador, ele tem o direito de ser respeitado e exercer com dignidade suas atribuições. Entretanto, vale lembrar que no Brasil vivemos em regime capitalista, e que as empresas buscam essencialmente a obtenção de lucros, não só para a remuneração do capital aplicado mas também como própria condição para a sobrevivência da atividade econômica da organização.

O banco em estudo, embora público, visa a obtenção de lucros, como qualquer banco privado. A diferença, se existe, é apenas quanto à aplicação dos lucros obtidos, que destes é dividido entre os acionistas e daquele é repassado ao Tesouro nacional e aplicado em políticas de governo.

Exigir que cada trabalhador da empresa aplique de si o máximo possível no trabalho, dentro da sua jornada, apresentando a maior produtividade que consegue, é atribuição exclusiva dos gestores. Não obstante, cada indivíduo tem seus limites, e não é admissível que um gerente ou detentor de qualquer nível de autoridade hierárquica na empresa tente ultrapassar a barreira desses limites. Incumbir o sujeito de atribuições para as quais não possui habilidade e conhecimento é o primeiro passo para o desrespeito desse limite. Porque ser-lhe-á exigido pela empresa, através do gestor, que faça o que não sabe ou não consegue fazer. E os resultados serão exigidos, não considerando os limites do respeito.

No ambiente bancário, muitas vezes os gestores nomeiam pessoas para cargos sem se aterem às suas aptidões para exercê-los; levando em conta amizade, indicação de um amigo ou um superior hierárquico, ou mesmo por falta de competência para avaliar corretamente o perfil do nomeado. Logo após, os resultados são exigidos, porque no banco é comum dizerem que os resultados são “para ontem”. Assim, não há tempo suficiente para a aprendizagem e, via de regra, consideram que todo funcionário pode executar as atribuições sem problemas. O que pôde ser evidenciado no relato dos sujeitos entrevistados, em que todos foram direcionados para cargos sem que sequer tivessem anteriormente se qualificado ou habilitados.

Muitos, após ser acometidos de sofrimentos, e às vezes constrangimentos, acabam sendo destituídos dos cargos por um outro gestor, que não tinha ligação

com o nomeado mas que assumiu a chefia após, e necessita apresentar resultados rápidos. Passa, dentro do corporativismo do banco, por ser uma pessoa má, que não tem compaixão do empregado, apesar de sua dedicação.

Ocorre que na empresa bancária pública em questão quase não há espaço para falta de dedicação e de empenho. Empenho, dedicação e esforço não garantem resultados satisfatórios, e o banco depende disso.

A expectativa é representada pela exigência de que o empregado realize tarefas de forma imposta. Vender certa quantidade de produtos bancários em determinado tempo; apresentar desempenho sem considerar os limites de sua capacidade produtiva.

Mas no banco público que estamos estudando há atuações dos sindicatos da categoria que consideram assédio moral a determinação de que os bancários vendam qualquer produto, ou seja, se o bancário não mostrar vontade de vender não poderá ser exigido dele que o faça. Desta forma, se o empregado não gosta ou não quer vender, o gestor não terá qualquer alternativa senão dialogar democraticamente com ele na tentativa de convencê-lo a participar da realização dos resultados. Entendemos como uma ambigüidade, uma vez que a finalidade principal do banco é obter lucros através da realização de negócios que se baseiam na comercialização de produtos, concessão de empréstimo, captação de recursos financeiros dos clientes, porém a principal do bancário, na interpretação dos sindicatos, não é a participação efetiva nessas atividades.

Em relação ao corpo gerencial, uma vez que os cargos não são definitivos, mesmo sendo ocupados mediante concurso interno, os empregados podem ser dispensados, desde que os resultados não atendam às expectativas dos dirigentes.

Levando em conta que a diretoria do banco é rotativa e nomeada com critérios políticos, há mudanças drásticas de estratégias a cada mudança de administração. O que não se altera é o fato de que todas as administrações buscam obter resultados da forma mais rápida possível, implementando métodos próprios, mas sempre envolvendo o corpo funcional. Valorização das pessoas é tema recorrente, independente da ideologia do grupo político que comanda a empresa. Valorizar o ser humano enquanto peça produtiva, é o que não revelam porém praticam.

Os funcionários do banco, em sua maioria, aderem a cada estratégia aplicada, ainda que à custa de sacrifícios extras, reprimindo o desejo e agindo,

muitas vezes, contra o que gostaria de fazer. É a regra de sobrevivência profissional: aceitar as regras, chamadas muitas vezes de “desafios”.

Os resultados aparecem, sempre, especialmente considerando o alto grau de envolvimento dos funcionários com a produtividade e cumprimento de metas.

Diante das freqüentes mudanças por causa da alteração na composição da diretoria, muitos funcionários sentem pressões psicológicas e, por vezes, sucumbem diante de adversidades como doenças ligadas ao trabalho, outros desistem dos cargos comissionados e voltam a ser simples escriturários, além dos que são destituídos dos cargos por desempenho insatisfatório conforme exigido pelos dirigentes. Não há, entretanto, perdas para a empresa, uma vez que há rotatividade de funcionários ocupando os postos de gerência.

Quanto às pessoas envolvidas nos processos, para o banco não importa quem sejam, desde que produtivos. O termo “gestão de pessoas” é utilizado em substituição ao antigo RH (Recursos Humanos), de tal forma que a maioria dos funcionários imagina que haverá tratamento diferente do que era antes praticado, que a empresa se propõe a resolver seus problemas de forma mais humana. O que ocorre na prática é que as pessoas são, sim, muito importantes para a organização, desde que sejam produtivas

A cada gestão novos funcionários se destacam, são promovidos, elogiados, um ou outro chega aos mais altos postos e para todo o corpo funcional são mostrados como exemplos de que a todos é facultado chegar ao topo da hierarquia do banco. Esses mesmos, quase sempre, serão afastados na administração seguinte, que terá outras estratégias e precisará de pessoas com outros perfis.

Desta forma, não se pode dizer que o banco não valorize as pessoas. Apenas que as pessoas são valorizadas apenas enquanto produtivas para os interesses da organização.

Acredito que o sujeito trabalhador, em especial o do setor bancário, objeto deste estudo, apresentará melhor desempenho na medida em que puder exercer a criatividade na sua prática. Entretanto, não nos parece ser o que se pratica nas organizações bancárias de uma forma geral, como também não o é na instituição bancária pública objeto deste trabalho.

As estratégias de motivação dos bancos baseiam-se quase sempre na compensação pecuniária: prêmios em dinheiro ou em bens de consumo duráveis, gratificações, promoções (que representam, via de regra, acréscimo

na remuneração salarial). Tem fundamento na teoria taylorista de administração, que considera que o indivíduo é movido exclusivamente por interesse financeiro. Essas estratégias podem conseguir resultados de curto prazo, entretanto não se estendem por longo tempo, levando o sujeito ao sofrimento, à frustração, por vezes à revolta, porque não tem conexão com o desejo. Uma outra estratégia é a pressão no trabalho, a coerção para o atingimento de resultados, sob pena de punição com o desemprego. A perda do emprego é internalizada pelo sujeito como uma rejeição, gerando problemas mais graves do que os financeiros.

O sujeito poderá direcionar o sofrimento psíquico advindo da insatisfação com o trabalho bancário para a aprendizagem, não de conteúdos necessários ao desempenho de suas tarefas, mas uma aprendizagem como sujeito construtor de autonomia, o que lhe possibilitará libertar-se da atividade desconfortável, mudando de cargo ou mesmo de profissão.

Entendemos que é possível que o trabalhador aprenda com a insatisfação e o sofrimento no trabalho, desde que tenha capacidade para suportar as pressões inerentes ao trabalho e motivação para a aprendizagem. Isto pudemos evidenciar no decorrer da pesquisa na fala (escrita) dos entrevistados, daí considerá-los como sujeitos ativos que reagem diante da realidade de trabalho, ainda que consideramos que estes poderiam ser muito mais produtivos se fossem considerados e respeitados neste processo de aprender, qualificar e executar um cargo bancário.

A criatividade no nosso ponto de vista poderá ser um diferencial de produtividade, aliada à satisfação ou à redução da insatisfação no trabalho.

Costuma-se medir a eficiência do trabalho executivo fazendo uma relação de quantidade de peças produzidas ou de serviços prestados e do tempo empregado para realizá-las. Uma equipe de torneiros que consegue produzir 1.000 parafusos por hora é mais eficiente do que uma que com aparelhagem igual, consegue produzir apenas 900. A mesma coisa dizemos de um garçom que consegue servir 100 clientes por dia com relação a outro que serve apenas 50. Em ambos os casos aplicamos a fórmula matemática $E+P/H$, proposta por Taylor.. (MASI, 2002, p. 209)

No trabalho bancário, a organização espera que o sujeito atenda de forma segura, informativa e cortez a maior quantidade de clientes, mas tem, necessariamente, que associar a venda de produtos a esse atendimento. Atender bem acaba por ser uma estratégia de venda.

O autor prossegue:

Mas, como se faz para medir a eficiência de um grupo quando a atividade desenvolvida é de natureza criativa, na qual trabalho, estudo e jogo se confundem? Todo o problema da avaliação econômica, infelizmente, se complica assim que entra em jogo a criatividade. (MASI, 2002, p. 209).

O bancário tem à sua frente, diariamente, as metas a serem cumpridas, e para a organização a utilização ou não da criatividade não faz diferença. Se o empregado desenvolver convenientemente sua criatividade poderá ajudar-se, concretizando negócios bancários que atendam suas metas, de forma consistente e agregando valores aos clientes de tal forma que eles permanecerão fiéis à relação comercial. Entretanto, os bancos não parecem se preocupar em auxiliar o desenvolvimento da criatividade entre seus colaboradores, preferindo, de forma "taylorista", medir a produtividade de cada um.

As instituições teriam, a nosso ver, ganhos significativos se investissem em programas possibilitadores de adaptação dos seus empregados ao trabalho, o que poderia ser facilitado com o emprego dos recursos da psicologia educacional, entre outros recursos. Um tratamento que fosse humanista, porém sem subterfúgios ou falsas ilusões que induzam os funcionários a entenderem que a instituição está preocupada mais com o bem-estar dos seus colaboradores do que com os resultados, tendo em vista que a realidade é muito divergente disso, já que ao final de cada período (que pode ser anula, semestral, mensal) os resultados operacionais, econômico e financeiros são esperados independentemente de as pessoas estarem felizes ou não, provavelmente poderia facilitar o entendimento dessa realidade e a adaptação à mesma.

É sabido que o equilíbrio emocional e, no presente caso, o desempenho no trabalho será facilitado pela adaptação. Adaptação que exige, certamente, o conhecimento da realidade que envolve as atividades, as expectativas da instituição

em relação ao seu corpo funcional, para que os trabalhadores possam ter a percepção adequada com o quadro real.

Profissionais razoavelmente satisfeitos com suas atividades, valorizados e reconhecidos por suas aptidões utilizadas em resultados positivos para a empresa, autônomos como pessoas e como trabalhadores capazes de pensar, planejar e implementar rotinas e processos produtivos alavancadores de lucros para a organização e satisfação para os colaboradores, justificariam os investimentos aplicados.

Pelas respostas produzidas por Clara, esta parece não apresentar sofrimentos significativos oriundos da atividade, embora fique claro que não é a modalidade de trabalho que gostaria de exercer. A autonomia que, aparentemente, tem, é fator relevante no estado de ânimo desse trabalhador bancário? Não gostando da atividade, porém apresentando resultados que agradam aos seus gestores, recusando promoções, fato que poderia até provocar discriminação dentro do banco, como essa bancária deixa de apresentar as queixas da maioria dos trabalhadores desse setor que tem uma alarmante estatística de casos de doenças do trabalho?

Concluimos que se faz necessário considerar o sujeito trabalhador, e em especial o bancário, a quem esta pesquisa se atém, em todo seu aspecto humano, e, ainda, que é preciso que este sujeito se reconheça como tal, lembrando que conhecer-se não deve ser apenas descobrir em si as aptidões, o talento, as capacidades de realizações, mas também saber das dificuldades, das fraquezas e dos medos que o aprender constante nos exige, considerando que a adaptação às mudanças que ocorrem de forma veloz é também um processo de aprendizagem, com o qual o indivíduo necessita estabelecer relação.

Para as organizações empresarias de forma geral, para o setor bancário de forma particular, e ainda mais especificamente para a instituição bancária pública que estudamos, a nosso ver, uma correta análise das competências, habilidades, características pessoais, vocação e aptidões, que se traduzem em atitudes, de seus funcionários, poderia haver ganhos significativos quanto aos resultados econômico-financeiros e, por outro lado, com relação à qualidade de vida dos trabalhadores.

Pessoas satisfeitas tendem a apresentar maior produtividade no trabalho, o que não garante que a satisfação seja permanente, uma vez que mudanças ocorrem constante e rapidamente.

Quanto à organização objeto deste estudo, entendemos que no edital de abertura do concurso e, ainda, no momento da chamada para os preparativos à admissão, deveriam ser esclarecidos quais serão, efetivamente, as atividades a serem exercidas, inclusive quanto à atividade de vendas dos produtos bancários, para aqueles que serão designados para as agências em especial, já que deverão exercer as atividades específicas de bancários que, conforme expectativa da empresa contratante pressupõe a realização de negócios que possibilitam resultados lucrativos.

BIBLIOGRAFIA

ANDRADE, Márcia Siqueira. **Bases epistemológicas da Psicopedagogia: Iniciando a discussão.** Memnon: Cadernos de psicopedagogia, 1(1), 4-13. (2001).

_____. **A escrita inconsciente e a leitura invisível.** São Paulo: Memnon, 2002.

ARANHA, M. L. de A. **A Filosofia da Educação.** 2ª ed. São Paulo: Moderna, 1997.

BAGOLINI, L. **Filosofia do Trabalho.** 2ª ed., São Paulo: LTr, 1997.

BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

COELHO, J. e FRANCISCO, A.. **Gestão estratégica:** Um estudo de caso de percepção de mudança de cultura organizacional. Psico. USF, jan./jun. 2003, vol. 8, no.1, p. 81-89. Disponível na World Wide Web: <<http://www.scielo.br/scielo>> Acesso: 30 janeiro 2008.

CZERMAK, Rejane; SILVA, Rosane Neves da. **Crítica e diferença:** A pesquisa-intervenção em Psicologia. CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DO BRASIL DE PESQUISA QUALITATIVA (1.º 2004: Taubaté, SP). Debatendo o uso da pesquisa qualitativa em Ciências Humanas, Sociais e Biológicas, p.355-359. Taubaté: Tec Art Editora, 2004.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho.** 5ª ed. São Paulo: Cortez, 1998.

DEJOURS, C. A ; ABDOUYCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do Trabalho.** São Paulo: Atlas, 1994.

FERREIRA, M. E. de M. P. Formandas de Pedagogia e a “representação” do professor. In: Manzini-Covre, M. de L. (Org.). **Mudança de sentido, sujeitos e cidadania.** São Paulo: Expressão e Arte, 2005.

- FONSECA, V. da. **Aprender e reaprender**. São Paulo: Salesiana, 2001.
- _____. **Introdução às dificuldades de aprendizagem**. Porto Alegre: Artmed, 1995.
- FRANCO, M. L. P. B. **Cadernos de pesquisa**, v. 34. N. 121.jan/abr. 2004.
- _____. Qualidade do ensino e dinâmica institucional. In: Souza Neto, J. C.; Andrade, M. S de (Org.). **Análise institucional**. São Paulo: Expressão e Arte, 2007.
- _____. **Análise do conteúdo**. Brasília: Liber Livro, 2007.
- FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia**. 28ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 2003.
- _____. **Pedagogia do oprimido**. 32ª ed. São Paulo, Paz e Terra, 2003.
- GIONGO, A. L. Da organização do trabalho hoje às doenças ocupacionais. In: Jerusalinsky, A.; Merlo, A. C.;Gionco, A. L. **O valor simbólico do trabalho e o sujeito contemporâneo**. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 2000.
- GRISCI, C.; BESSI, V. **Modos de trabalhar e de ser na reestruturação bancária**. Sociologias, jul./dez. 2004, no.12, p.160-200. Disponível na World Wide Web: <<http://www.scielo.br/scielo>> Acesso: 30 janeiro 2008.
- HALLACK, F.; SILVA, C. **A reclamação nas organizações do trabalho: Estratégia defensiva e evocação do sofrimento**. Psicol. Soc., set./dez. 2005, vol.17, no.3, p.74-79. Disponível na World Wide Web: <<http://www.scielo.br/scielo>> Acesso: 30 janeiro 2008.
- LEITÃO, S.; MACHADO, S. **Gestão estratégica e mudança: Problemas e possibilidades**. Adm. Pública, nov./dez. 2004, vol. 38, no.6, p.1041-1064, Disponível na World Wide Web: <<http://www.scielo.br/scielo>> Acesso: 30 janeiro 2008.
- MARX, K. **Manuscritos econômico-filosóficos**. Os pensadores. São Paulo: Abril, 1974.
- _____. **O capital**. Os pensadores. São Paulo: Abril, 1975

MASI, D. **De Criatividade e Grupos Criativos**. Vol. 2, Fantasia. Rio de Janeiro: Sextante, 2002.

MASLOW, A. **Introdução à Psicologia do ser**. São Paulo: Atlas, s/d.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal**. 15ª Ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2005.

PILATI, R.; ABBAD, G. **Análise fatorial confirmatória da escala de impacto do treinamento no trabalho**. *Psic.: Teor. e Pesq.*, jan./abr. 2005, vol.21, no.1, p.43-51. Disponível na World Wide Web: <<http://www.scielo.br/scielo>> Acesso: 30 janeiro 2008.

PINTO, Á. V. **Sete lições sobre educação de adultos**. 13ª ed. São Paulo: Cortez, 2003.

SILVA, S. **Informação e competitividade: A contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais**. *Ci. Inf.*, maio/ago. 2002, vol.31, no.2, p.142-151. Disponível na World Wide Web: <<http://www.scielo.br/scielo>> Acesso: 30 janeiro 2008.

VERONESE, M.; GUARESHI, P. **Possibilidades solidárias e emancipatórias do trabalho: Campo fértil para a prática da psicologia social crítica**. *Psicol. Soc.*, maio/ago. 2005, vol.17, no.2, p.58-69. Disponível na World Wide Web: <<http://www.scielo.br/scielo>> Acesso: 30 janeiro 2008.