

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
INSTITUTO DE PSICOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA SOCIAL
E INSTITUCIONAL**

**TRABALHO BANCÁRIO E REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA:
IMPLICAÇÕES NO PSIQUISMO DOS TRABALHADORES**

Dissertação de Mestrado

Neuzi Barbarini

Porto Alegre, 2001

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
INSTITUTO DE PSICOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA SOCIAL
E INSTITUCIONAL - MESTRADO**

**TRABALHO BANCÁRIO E REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA:
IMPLICAÇÕES NO PSIQUISMO DOS TRABALHADORES**

NEUZI BARBARINI

Dissertação apresentada como requisito parcial
à obtenção do grau de Mestre em Psicologia
Social e Institucional
Orientador: Prof. Dr. Álvaro Roberto Crespo Merlo

PORTO ALEGRE

MAIO 2001

**CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO
MIRIAM MOEMA LOSS
CRB/10-801**

- B229t Barbarini, Neuzi
 Trabalho bancário e reestruturação produtiva : implicações no
 psiquismo dos trabalhadores / Neuzi Barbarini; orientador Dr.
 Álvaro Roberto Crespo Merlo. – Porto Alegre : N.B., 2001.
 f. : il.
- Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do Rio
 Grande do Sul. Instituto de Psicologia. Programa de Pós-
 Graduação em Psicologia Social e Institucional, Porto Alegre, RS,
 2001
1. Psicologia social - Trabalho. 2. Trabalho – Aspectos
 psicosociais. I. I

CDU 316.6:331.1

*Lentamente os escritórios se recuperam, e os negócios, forma
indecisa, evoluem.*

O esplêndido negócio insinua-se no tráfego.

Multidões que o cruzam não vêem. É sem cor e sem cheiro.

Está dissimulado no bonde, por trás da brisa do sul,

Vem na areia, no telefone, na batalha de aviões,

Toma conta de tua alma e dela extrai uma porcentagem.

Carlos Drummond de Andrade

Dedico este estudo ao meu irmão Joel (in memoriam), que foi bancário por mais de 20 anos e grande incentivador na realização deste trabalho, mas que deixou este mundo antes de poder vê-lo terminado.

Agradecimentos

À toda **minha família**, que torce por mim.

Ao meu orientador, **Prof. Álvaro Roberto Crespo Merlo**, pela confiança e tranquilidade transmitida nesses dois anos.

À **Prof. Maria da Graça Correa Jacques** pelas preciosas contribuições oferecidas durante o curso.

Aos **amigos de Porto Alegre**, que me acolheram com tanto carinho.

Aos **amigos de Curitiba**, que me incentivaram e seguraram a saudade no tempo que fiquei longe.

Às minhas amigas **Jacqueline e Rose**, que sempre me acolheram em seus lares quando precisei.

Aos **ex-colegas da Caixa Econômica Federal**, que me apoiaram e permitiram que eu trabalhasse nos horários mais malucos para poder cumprir os compromissos do mestrado.

A **todos os bancários**, em especial aos que participaram desta pesquisa.

SUMÁRIO

RESUMO	9
RÉSUMÉ	11
INTRODUÇÃO	13
CAPÍTULO 1 – TRABALHO E REESTRUTURAÇÕES PRODUTIVAS ...	19
1.1 Relevância do trabalho enquanto objeto de pesquisa	19
1.2 Reestruturação Produtiva	24
1.3 Reestruturação do Trabalho bancário	31
1.4 A Reestruturação Produtiva e a LER/DORT	38
CAPÍTULO 2 - O TRABALHO COMO FONTE DE SOFRIMENTO E	
PRAZER	43
2.1 O sofrimento psíquico no trabalho	43
2.2 As estratégias de defesa	46
2.3 A metodologia	59
2.3.1 A demanda e o público alvo	60
2.3.2 A pré-pesquisa	63
2.3.3 A coleta de dados	63
2.3.4 A análise dos dados	65
2.3.5 Validação dos dados	65

CAPÍTULO 3 – BANCO POPULAR: SUA HISTÓRIA, SUAS MUDANÇAS	67
3.1 Histórico da empresa	68
3.2 A implantação do PRC	73
3.3 A implantação do Projeto 500	75
3.4 Reestruturações em curso: A implantação do Modelo de Segmentação	79
3.5 A estrutura organizacional da empresa	81
3.6 A missão da empresa	82
3.7 Recursos Humanos da empresa	83
3.7.1 Políticas de treinamento e desenvolvimento	88
3.7.2 Acesso a funções gerenciais	90
3.7.3 A função de caixa executivo	92
3.7.4 A LER/DORT e as políticas de saúde e bem estar	96
CAPÍTULO 4 – DE VITRINE A PÁRA-CHOQUE: A VIVÊNCIA DAS REESTRUTURAÇÕES PRODUTIVAS PELOS CAIXAS EXECUTIVOS	106
4.1 Algumas ocorrências significativas durante a realização da Pesquisa	108
4.2 A questão salarial	111
4.3 As reestruturações e seus efeitos no cotidiano dos caixas	113
4.4 As ameaças de demissão	124
4.5 O medo de assumir novas funções	127
4.5.1 A questão da qualificação	129
4.6 Os atrativos da função de caixa	131
4.7 Os riscos da atividade	133
4.8 A coesão do grupo	137
4.9 A tecnologia	140
4.10 A LER/DORT	142
CONCLUSÃO	147
BIBLIOGRAFIA	155
ANEXOS	163

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 – Distribuição de empregados por carreira	83
Gráfico 2 – Distribuição de empregados por subsistema	84
Gráfico 3 – Distribuição de empregados por sexo	84
Gráfico 4 – Empregados com função de chefia por sexo	85
Gráfico 5 – Quadro evolutivo: mulheres ocupantes de função de chefia	85
Gráfico 6 – Distribuição de empregados por idade	86
Gráfico 7 – Distribuição de empregados por tempo de serviço na empresa	87
Gráfico 8 – Distribuição de empregados por escolaridade	87
Gráfico 9 – Comunicação de Acidentes de Trabalho de LER/DORT – Banco Popular/RS	97
Gráfico 10 – Casos de LER/DORT por tipo de unidade – RS	98
Gráfico 11 – Percentual de caixas executivos com LER/DORT em relação ao total de caixas em agências no Banco Popular/RS	98

RESUMO

Há alguns anos o trabalho nos bancos brasileiros é objeto de profundas mudanças, sobretudo após a implantação do Plano Real em 1994. Em seus esforços para se adaptar à nova contingência econômica do país e ao aumento da concorrência no setor, os bancos flexibilizam suas estruturas, diminuem os efetivos, implantam sistemas informáticos que permitem o tratamento das informações com utilização de menos trabalhadores e utilizam cada vez mais a terceirização de atividades antes efetuadas por seus empregados. Essas mudanças não se dão sem reflexos sobre os trabalhadores. Estes devem se adaptar a situações novas, ao aumento da pressão no trabalho, da exposição a riscos e ao fim da segurança no emprego. A partir de uma pesquisa feita com caixas de uma agência bancária, fizemos, neste trabalho, uma análise das repercussões das mudanças no psiquismo dos trabalhadores, com uma atenção particular às formas de mobilização da inteligência e da personalidade no trabalho e na utilização de estratégias coletivas de defesa para enfrentar o sofrimento. Analisamos também a relação entre essas mudanças e o aumento da incidência de LER/DORT entre os bancários. Para realizar a pesquisa e a

análise dos dados, utilizamos o aporte teórico e metodológico da Psicodinâmica do Trabalho, disciplina que estuda em que situações as condições organizacionais determinam o sentido e a mobilização subjetiva no trabalho, e também as repercussões dessas condições sobre a saúde dos trabalhadores.

RÉSUMÉ

Le travail dans les banques brésiliennes sont l'objet de profonds changements depuis quelques années, surtout après l'implantation du Plan Real, en 1994. Dans leur effort pour s'adapter au nouveau environnement économique qui s'est constitué dans le pays et à l'augmentation de la concurrence dans le secteur, les banques flexibilisent leurs structures, diminuent leurs effectifs, implantent des systèmes informatiques permettant le traitement de données avec moins d'employés et utilisent, de plus en plus, des entreprises sous-traités pour accomplir de tâches autrefois accomplies par leurs employés. Ces changements ne se donnent pas sans des répercussions sur les travailleurs. Ceux-ci doivent s'adapter à des situations nouvelles, à l'accroissement des pressions au travail, à l'exposition aux risques et à la fin de la garantie à l'emploi. Dans une enquête faite parmi les caissiers d'une agence bancaire, nous faisons, dans ce travail, une analyse des répercussions de ces changements sur le psychisme des travailleurs, avec une attention particulière aux formes de mobilisation de l'intelligence et de la personnalité au travail et à l'utilisation des stratégies collectives de défense pour faire face à la souffrance. Nous analysons aussi le rapport

entre ces changements et l'augmentation de l'incidence de LER/DORT parmi les bancaires. Dans cette démarche nous utilisons l'apport théorique et méthodologique de la Psychodynamique du Travail, discipline qui étudie les conditions organisationnelles du travail et sa détermination, dans le sens d'une mobilisations subjective au travail, ainsi que les répercussions que ces conditions peuvent avoir sur la santé des travailleurs.

INTRODUÇÃO

Não é necessário ser especialista para perceber o quanto o trabalho bancário tem mudado nos últimos anos. Qualquer cidadão que esteja habituado a fazer uso desses serviços certamente percebe muitas dessas mudanças no seu dia-a-dia, sejam as mudanças na infra-estrutura disponibilizada a clientes e funcionários, como a automação e as instalações físicas; ou mudanças no funcionamento interno das agências, na forma de atendimento aos clientes e na natureza dos produtos oferecidos.

Neste trabalho buscamos aprofundar esta compreensão, fazendo uma reflexão sobre o significado dessas mudanças para os trabalhadores bancários, que as vivenciam no seu cotidiano e estão implicados na sua implantação.

A escolha do setor bancário deu-se por três motivos principais. Em primeiro lugar por ser um setor muito significativo em termos de alocação de

mão de obra, com cerca de 393.346¹ trabalhadores diretos em todo o país até janeiro de 2001, mais uma rede de terceirizados em vários setores como limpeza, vigilância, processamento de dados, transporte de valores e serviços de tesouraria. O segundo motivo que influenciou na escolha é por este ser um dos setores da economia brasileira que mais tem investido em reestruturações de seus processos de trabalho e de introdução de novas tecnologias (Larangeira, 1997; Segnini, 1998). O terceiro motivo foi o desejo de sistematizar algumas reflexões feitas ao longo de 13 anos de trabalho como bancária, em três instituições diferentes, sendo uma privada e duas públicas.

As reestruturações do setor bancário estão diretamente ligadas ao contexto econômico do país e a implantação do Plano Real, em 1994, deu um impulso para essas mudanças, pois os bancos, que até então obtinham cerca de um terço de suas receitas dos índices de inflação (Larangeira 1997), tiveram que adequar-se a um novo contexto econômico de inflação baixa e lucros mais escassos.

Este contexto econômico acirrou a concorrência no setor, provocando fechamentos, fusões e privatizações de várias instituições, além de uma forte internacionalização, com a venda de algumas redes para grande grupos financeiros internacionais.

O aumento da concorrência vem produzindo transformações importantes na organização do trabalho, com dispensa de pessoal, novas

¹ Fonte: FEBRABAN - Notícias do Setor - <http://www.febraban.org.br>

formas de uso e gestão da força de trabalho e aumento das exigências de qualificação e de comprometimento dos trabalhadores.

Como a efetivação das mudanças geralmente exige uma grande mobilização dos trabalhadores; seja pela alteração da forma de execução e do conteúdo das tarefas, pelas pressões para obtenção de resultados ou pela insegurança no que se refere à manutenção do emprego; decidimos focar este estudo na forma como o coletivo de trabalhadores vivencia essas mudanças no cotidiano. Para isso, optamos por trabalhar com um grupo de caixas executivos, visto que esta é uma das funções que mais têm sofrido mudanças no seu trabalho.

Para proceder à análise, estaremos utilizando o referencial teórico da Psicodinâmica do Trabalho, que relaciona a organização do trabalho com a possibilidade de obter prazer ou sofrimento no trabalho, dando especial atenção às condições de mobilização da inteligência e da personalidade do trabalhador no seu trabalho.

A mobilização psíquica do trabalhador bancário, desencadeada pelas reestruturações, podem constituir-se em fonte de sofrimento, pois, segundo Dejours (1992b, p.153) o sofrimento consiste no “espaço de luta que cobre o campo situado entre, de um lado o ‘bem-estar’ (...), e, de outro a doença mental ou a loucura”.

As reestruturações geralmente seguem um modelo e um discurso conceitual elaborado por especialistas que, por mais que conheçam a atividade, não possuem meios de prever todas as variáveis presentes no trabalho real. O discurso do trabalho só sistematiza o que é controlável, e o

trabalho real tem que dar conta do que escapa ao controle, É neste momento que o trabalhador pode exercer sua inteligência e experiência.

A inteligência do trabalho se mostra através do imprevisível. O trabalho real é enfrentamento e resistência à ausência de coerência e contradições do discurso. O trabalho se depara, portanto, em sua origem, com decepções, faltas e sofrimento, e é no confronto com o real que o trabalhador vai reestruturando sua experiência, validando seu saber, socializando seu conhecimento, obtendo assim o reconhecimento que pode lhe garantir o prazer.

No caso dos bancários, temos ainda um fator adicional de sofrimento, que se revela no alto índice de LER/DORT entre estes trabalhadores, o que indica uma exposição excessiva a condições adversas no trabalho, sobrecarregando grupos musculares, tendões, nervos e articulações que acabam adoecendo.

Considerando estas fontes de sofrimento existentes no trabalho, buscaremos então, atingir os seguintes objetivos:

- Precisar a natureza e o conteúdo do sofrimento dos caixas executivos na sua relação com o trabalho, buscando identificar também as fontes desse sofrimento.
- Identificar as estratégias de defesa utilizadas pelo grupo, buscando compreender como elas se relacionam com a obtenção de prazer ou de sofrimento no trabalho.
- Compreender a relação existente entre as reestruturações produtivas e a grande incidência de LER/DORT entre os caixas.

Não é portanto a reestruturação produtiva enquanto evento exterior que será focada neste trabalho, mas a sua ressonância no interior das pessoas que a vivenciam. É a maneira de ver e sentir essa reestruturação que nos interessa, e como elas podem constituir um movimento coletivo de defesa para possibilitar a manutenção da saúde mental, pois, como ressalta Dejours (1998b, p.129), “travailler ce n’est pas seulement avoir une activité, c’est aussi vivre: vivre le rapport à la contrainte, vivre ensemble, affronter la résistance du réel, construire le sens du travail, de la situation et de la souffrance”².

Dirigir o foco da pesquisa para um banco público implica em considerar alguns elementos adicionais de conflito, como a coabitação de políticas de reestruturações baseadas no modelo neoliberal (com redução do quadro funcional, agressividade de mercado, terceirização de serviços, flexibilidade funcional e salarial), com características típicas da burocracia estatal (estabilidade, contratação através de concursos públicos, políticas salariais controladas pelo governo).

Faremos agora uma breve apresentação dos capítulos que compõem este trabalho.

No primeiro capítulo abordaremos a relevância do trabalho como objeto de pesquisa, focalizando a questão da centralidade do trabalho na atualidade, em seguida faremos uma apresentação sobre a reestruturação produtiva, a

² trabalhar não é somente ter uma atividade, é também viver: viver a pressão, viver com o outro, enfrentar a resistência do real, construir o sentido do trabalho, da situação e do sofrimento.

reestruturação do trabalho bancário e sobre a relação da reestruturação produtiva com a LER/DORT.

No segundo capítulo, apresentaremos alguns dos principais conceitos desenvolvidos pela Psicodinâmica do Trabalho, que nortearão as análises posteriores e também um relato da abordagem metodológica utilizada neste trabalho.

No terceiro capítulo, serão apresentadas as principais características do banco pesquisado, com ênfase nas reestruturações ocorridas na empresa e nas políticas de administração de recursos humanos e de tratamento da LER/DORT.

No quarto capítulo será discutida a vivência das reestruturações produtivas pelos caixas executivos, focando-se as questões que evidenciam a existência do sofrimento e do prazer no trabalho, as estratégias de defesa e a exposição a riscos no trabalho.

CAPÍTULO 1 – TRABALHO, REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E REESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO BANCÁRIO

Algumas das principais mudanças ocorridas no mundo do trabalho nos últimos anos estão representadas no trabalho bancário, como a racionalização dos processos de trabalho, automação em massa, redução de efetivos, terceirização de atividades e competitividade.

Abordaremos neste capítulo a relevância do trabalho como objeto de pesquisa, as reestruturações que vêm ocorrendo no trabalho em geral e, em particular, no trabalho bancário no Brasil.

1.1 A relevância do trabalho como objeto de pesquisa

Uma das principais discussões sobre o trabalho neste fim de século é o da sua centralidade na ordem capitalista. Vários autores (Meda 1995; Rifkin, 1995; Pastore, 1997) colocam em questão o papel do trabalho na vida social (como fator de integração social, de construção de identidade e como condição de cidadania) e propõem que os estudos sejam direcionados para

a viabilização de um modo de vida no qual o trabalho não ocupe mais um lugar central. Uma sociedade em que os laços sociais não sejam sustentados principalmente pelo trabalho, mas na qual subsistam lugares alternativos de sociabilidade que possibilitem o bem-estar social (Meda, 1995).

As teses que defendem a não-centralidade do trabalho apóiam-se também no argumento de que, sendo o trabalho uma atividade exercida geralmente por necessidade e raramente por prazer (tornando-se muitas vezes uma carga penosa), seu desaparecimento poderia constituir uma forma de liberação dos trabalhadores para o exercício de uma cidadania fundamentada em outras bases de convívio social, com menos sofrimento.

Castel (1999, 1998a) chama atenção para o perigo dessas teses sobre o fim do trabalho. Segundo esse autor, a adesão a essas teses pode ser precipitada, pois, embora seja justa a constatação de que as relações de trabalho e as relações no trabalho estão cada vez mais problemáticas, não se pode afirmar que por isso o trabalho estaria acabando. Destituir o trabalho de seu lugar estratégico é um erro político, pois abre espaço para o mercado impor sua hegemonia do ponto de vista da coesão social. Para Castel, abandonar o *front* do trabalho é renunciar à possibilidade de regular o mercado, e correr o risco de criar uma sociedade inteiramente atravessada pelas exigências que este impõe.

Tomando a definição de trabalho como o de uma atividade organizada que produz resultados e contribui na produção de bens e serviços, podemos considerar como trabalho formas diferenciadas de atividade, que incluem o trabalho assalariado, o trabalho independente não-assalariado, o trabalho

doméstico, o trabalho voluntário e o trabalho informal. Para ser reconhecido como trabalho, essas atividades precisam obter o reconhecimento social, no entanto podem ou não estar inseridos em uma dinâmica de mercado.

O trabalho que se configura na forma de emprego já está necessariamente ligado a uma dinâmica de mercado e está vinculado a uma instância jurídica, que é o contrato de trabalho, o qual, por sua natureza formal, já possui o reconhecimento social.

O trabalho na forma de emprego é o que mais tem sofrido interferências das novas formas de ação do capital, que, com as especulações de mercado e ganhos financeiros, extraem ganhos financeiros sem necessidade da intermediação do trabalho, como afirma De Bandt et alii (1995):

Le changement de valeurs et de perspectives est tout à fait impressionnant. On ne cherche pas, par le travail, à construire des compétences et de capacités de production et de revenus , mais à gagner de l'argent par tous les moyens: le travail et la production sont dévalorisés au profit du commerce, de la finance et de la spéculation.³

Esses ganhos financeiros fazem com que o mercado minimize o valor do trabalho como produtor de riquezas, exigindo das empresas rentabilidade máxima com redução do custo do trabalho.

As teses sobre o fim do trabalho, no entanto, não utilizam como justificativa essa lógica de produção de riquezas e sim a idéia de que o trabalho está acabando por causa de uma evolução dos meios de produção,

³ A mudança de valores e de perspectivas são impressionantes. Não se procura mais, pelo trabalho, construir competências e capacidades de produção e de lucro, mas ganhar dinheiro por todos os meios: o trabalho e a produção são desvalorizados em benefício do comércio, da finança e da especulação.

de uma modernização da qual não se pode escapar. Porém, desde a revolução industrial, assistimos a fases de evoluções tecnológicas aceleradas e nem sempre estas se traduziram em aumento dos índices de desemprego.

A principal consequência das teses sobre o fim do trabalho é que, transformando o trabalho em um bem raro, o trabalhador passa a aceitar qualquer condição para consegui-lo, submetendo-se aos baixos salários, à supressão de direitos, ao subemprego e a outras formas de precariedade.

Para Castel (1998a), a discussão não deve ser pautada no fim do trabalho, mas na sua degradação. O fato de ser cada vez mais difícil de achar trabalho e de se manter nele não significa que ele não tenha mais sentido ou valor, mas que seus mecanismos de proteção e suas garantias estão degradando-se.

Gorz (1998) afirma que as teses sobre o fim do trabalho, ao transformá-lo em um artigo raro, criam as bases para aumentar ainda mais a exploração dos trabalhadores. Essas teses provocam uma inversão de pensamento, pela qual não é mais o trabalhador que vai ser útil aos outros, mas a sociedade que vai se fazer útil permitindo que a pessoa trabalhe, dando-lhe esse bem precioso e provocando a indignação coletiva quando aquelas pessoas que têm o privilégio de trabalhar, tentam discutir ou recusar as condições de trabalho oferecidas, ou seja:

Soyez prêts à toutes les concessions, humiliations, soumissions, competitions, trahisons pour obtenir ou conserver um emploi; car 'qui perd l'emploi perd tout'. Tel est, sinon le sentiment

général, du moins le message du discours social dominant. (Gorz, 1998, p.31).⁴

Dejours (1998a, p.47) também questiona as teses sobre o fim do trabalho como objeto relevante de pesquisas e como fonte de sentido para a vida humana. Mesmo com a diminuição de postos de trabalho, nunca se trabalhou tanto e tão intensamente, e ainda não surgiu nenhum substituto do trabalho como mediador de realização do ego no campo social. Embora possa parecer paradoxal, o trabalho é, ao mesmo tempo, fonte de sofrimento e prazer; de alienação e emancipação:

Une part du succès de fonctionnement de la nouvelle gestion des entreprises resulte de l'intensification et de l'augmentation de la charge de travail effectivement assumée par les travailleurs en activité, aussi bien par ceux qui bénéficient d'un contrat stable que par ceux qui sont sur des emplois précaires. Le succès est donc en partie lié à une augmentation quantitative de la masse totale de travail effectué. (De Bandt, Dejours e Dubar, 1995, p.184)⁵

Para Dejours, talvez o mal entendido sobre o fim do trabalho seja devido, em parte, a um problema conceitual insuficientemente analisado: o de que talvez seja mesmo necessário suspender provisoriamente as interrogações sobre o conceito de trabalho (reconhecendo, entretanto, que homens e mulheres continuarão a trabalhar por muito tempo), dirigindo os esforços teóricos na análise do que significa trabalhar.

⁴ Esteja pronto para todas as concessões, humilhações, submissões, competições, traições para obter ou conservar um emprego, pois 'quem perde o emprego perde tudo'. Tal é, senão o sentimento geral, ao menos a mensagem do discurso social dominante.

⁵ Uma parte do sucesso de funcionamento da nova gestão de empresas resulta da intensificação e do aumento da carga de trabalho efetivamente assumida pelos trabalhadores em atividade, tanto pelos que se beneficiam de um contrato estável como por aqueles que possuem empregos precários. O sucesso é então em parte ligado a um aumento quantitativo da massa total de trabalho efetuado.

Por possibilitarem que alguns discursos tomem o trabalho como um privilégio, as teses sobre o fim do trabalho permitem que o foco seja desviado das condições de trabalho adversas, servindo como argumento para o aumento das exigências no trabalho e para a desmobilização social.

1.2 Reestruturação produtiva

A utilização de novas formas de estruturação do trabalho tem sido uma prática bastante difundida nas últimas décadas. As mudanças, desencadeadas com a crise do capitalismo mundial em meados dos anos 70 (no Brasil, no início da década de 80), têm influenciado bastante a dinâmica de funcionamento das empresas.

Essas reestruturações envolvem mudanças na base técnica da produção, principalmente com a introdução de processos de automação com uso da robótica e da microeletrônica; e na organização do trabalho, com a implantação de novos modelos de gestão e métodos de produção.

Apesar da intensidade das mudanças em curso, há controvérsias quanto ao aspecto efetivamente transformador dessa reestruturação. Segundo Oliveira (1998, p.188):

Para os mais otimistas, a atual onda de inovações seria tão avassaladora a ponto de se constituir em um novo imperativo tecnológico (...). A busca de qualidade e produtividade não só obrigaria a redefinição das relações de trabalho como representaria uma condição indispensável para se alcançar uma nova sinergia entre eficácia e equidade. Para os críticos da atual onda de inovações, seria exagero falar em um novo paradigma

tecnológico, mesmo porque as inovações ainda não teriam se generalizado de forma a permitir a configuração de um novo padrão produtivo, correspondendo muito mais a um conjunto de iniciativas diferenciadas e aplicáveis a situações específicas.

Linhart (1994) destaca a importância desse debate, que mobiliza diversas disciplinas, e ressalta que o debate é forte porque abraça numerosas dimensões da realidade econômica, tanto no nível macro (como os sistemas de remuneração, o papel do Estado, a configuração do sistema educativo, as relações de mercado, os sistemas de relações profissionais), como no nível micro (estratégias e organização empresarial, modelos de gestão, divisão do trabalho, práticas profissionais, etc.).

Apesar das controvérsias existentes, há evidências que levam a reconhecer que existem alterações importantes no mundo do trabalho, com uma tendência de esgotamento do chamado modelo taylorista/fordista (Larangeira, 1997b), cuja crise de eficiência estaria relacionada, de um lado, às modificações nas formas de concorrência entre as empresas, passando de um modo de produção em massa para uma produção diversificada; e, de outro lado, pelas alterações na composição da força de trabalho, com maior escolaridade e novos comportamentos de resistência.

Nesse novo quadro competitivo, o modelo taylorista/fordista passou a não dar conta das novas demandas, exigindo a criação de sistemas menos rígidos de produção, com trabalhadores mais qualificados, tarefas e horários mais flexíveis.

Na busca de novos modelos, a escola japonesa (baseada no modelo adotado por algumas empresas japonesas após a Segunda Guerra Mundial),

foi muito difundida, seguida por outros modelos, como, por exemplo, a reengenharia, cujos objetivos são sempre os de efetivar uma produção enxuta e diversificada.

Segundo Dedecca (1998), o modelo japonês, centrado principalmente em mudanças organizacionais, ganhou força após tentativas frustradas de inovações baseadas unicamente na modernização tecnológica, pois estas mostraram-se insuficientes para atender às demandas do processo produtivo.

Para Larangeira (1997b), no modelo japonês, a produtividade seria buscada através da mobilização/envolvimento dos trabalhadores, reconciliando produtividade e flexibilidade no âmbito das tarefas e das operações.

Hirata (1997 p.25) também ressalta a importância da mobilização e do envolvimento dos trabalhadores para o modelo japonês:

A implicação da pessoa significa, no 'modelo' japonês, que a empresa invade a totalidade dos tempos sociais. O espaço dito habitualmente 'privado' e que escapa à socialização profissional é reduzido ao mínimo. Da mesma maneira, pode-se dizer que a importância da contribuição conjunta da socialização familiar, da educação escolar e da formação profissional é particularmente decisiva nesse 'modelo'.

A flexibilidade do modelo japonês não se dá somente no trabalho, ela estende-se à estrutura das empresas, que, ao contrário da empresa taylorista/fordista, concentra as atividades de concepção e montagem final e descentraliza as atividades meio, constituindo uma rede de subcontratadas em torno da empresa-mãe.

Segundo Larangeira (1997b) a flexibilidade apresenta-se sob diversas modalidades:

- a) flexibilidade temporal – refere-se ao tempo de trabalho ou à distribuição do tempo de trabalho no dia, semana, mês, ano ou ciclo de vida;
- b) flexibilidade produtiva – refere-se à diversificação da produção, tendo em vista proteger as empresas dos problemas decorrentes de flutuações conjunturais;
- c) flexibilidade organizacional – externa, quando se refere à subcontratação de fornecedores; e internas, quando envolve mudanças no processo de trabalho.

A flexibilização, embora não seja obrigatoriamente sinônimo de precarização do trabalho, tem freqüentemente apresentado essa característica.

Se, em princípio, o modelo japonês proporciona um enriquecimento do trabalho, com forte apelo à participação dos trabalhadores, à realização de suas capacidades criativas e competência técnica (Hirata, 1997), esse aumento de exigências quanto à qualificação e capacidade de produção é responsável pela exclusão de uma grande massa de trabalhadores não qualificados.

O enriquecimento de algumas tarefas em algumas empresas não implica a extinção das tarefas não-qualificadas, pelo contrário, elas continuam existindo, em grande escala, só que geralmente feitas por outras empresas, na forma de prestação de serviços terceirizados.

Haveria, portanto, no modelo japonês, uma tendência a consolidar-se uma segmentação do mercado de trabalho, com um mercado interno — no

qual se beneficiaria um número reduzido de trabalhadores com alta qualificação — em detrimento de um vasto segmento de subempregados e desempregados. Nesse sentido, a flexibilização pode levar à redução de condições para a formação de coletivos, como afirmam Lazzarotto e Cruz (1997 p.345):

O processo de terceirização, qualificação/desqualificação dos trabalhadores, flexibilização da unidade produtiva, impede a unificação das pessoas numa coletividade, à medida em que divide os indivíduos e grupos, diferenciando-os e apoiando as características que os desunem, enfraquecendo, assim, a sua força coletiva.

Grande parcela do sucesso desses novos modelos deve-se justamente à emergência de um setor de serviços flexível e ágil, que se encarrega das tarefas não-qualificadas e transfere-se com facilidade de um setor produtivo para outro, estando preparado para atendimento de diversos tipos de demandas.

Os efeitos sociais da terceirização são, em geral, bastante preocupantes: deterioração dos salários e dos contratos de trabalho, desmobilização sindical, pulverização da responsabilidade pela saúde e bem-estar dos trabalhadores subcontratados e intensificação do ritmo de trabalho, entre outros.

A implantação de novas tecnologias também causam grande impacto na reestruturação produtiva, pois ela facilita ou substitui o trabalhador na execução de algumas tarefas, tornando os procedimentos mais rápidos do que se fossem feitos manualmente.

O impacto da automação também tem sido objeto de algumas polêmicas na análise das reestruturações produtivas, como, por exemplo:

- a) ela pode substituir o trabalho humano em algumas atividades, poderia então ser responsável pelo aumento do desemprego;
- b) liberando o trabalhador das tarefas pesadas e repetitivas, ela poderia ser um elemento que permite uma maior qualificação do trabalhador;
- c) a automação pode vir a ser um fator de polarização entre os que a dominam e os que não a dominam.

Para Tomaney, citado por Antunes (1999, p.49), a introdução da tecnologia computadorizada não vem acarretando, como consequência, a emergência de trabalho qualificado e, sim, a consolidação da produção em larga escala e das formas de acumulação intensiva.

Linhart (1994, p.55) compartilha dessa posição e afirma que, em alguns casos, a modernização se traduz por aumento de controle e aceleração das cadências de trabalho, visto que os sistemas informáticos permitem conhecer, em tempo real, com qual precisão o trabalho é efetuado em cada posto de trabalho. Por outro lado, a introdução de novas tecnologias não é acompanhada de aumento de qualificação, nem de formação suplementar, nem de alargamento do campo de intervenção dos trabalhadores. Não se trata somente de intensificar cada vez mais o trabalho, mas, sobretudo, de tornar a intensificação eficaz, mais particularmente no sentido de torná-la compatível com a necessidade de flexibilidade da produção. Para a autora, trata-se de um "*taylorisme assisté par ordinateur*"⁶.

⁶ Taylorismo assistido por computador.

Para Merlo (1999), essa tendência se confirma nos serviços de tratamento de massa de dados, nos quais há uma importante divisão de trabalho entre as funções de concepção (programador, analista) e de execução (preparador e digitador), sendo que essa última função realiza atividades em um modelo essencialmente taylorista.

Freyssinet (1998, p.274) ressalta o caráter ideológico das afirmações referentes aos benefícios da tecnologia. Nos períodos de forte crescimento, as teses dominantes afirmam seu efeito positivo e tentam dissipar as inquietudes dos trabalhadores; já nos períodos de desemprego em massa, a tendência é se apresentar a tecnologia como um 'mal necessário', como condição inevitável para a modernização e para a competitividade. Para o autor, é preciso romper com a tese do determinismo tecnológico, pois a relação entre mudanças tecnológicas e desemprego existe, mas não é automática, ela ocorre em função de processos econômicos e sociais que operam em vários domínios interdependentes.

A qualidade e quantidade de força de trabalho disponível influencia largamente os ritmos e os modos de introdução de novas técnicas, assim como a produção e a seleção de tecnologias resultam dos modos de regulação e dos critérios de gestão das atividades econômicas.

Essa interdependência pode ser verificada no desenvolvimento do trabalho bancário no Brasil, que investiu maciçamente na introdução de novas tecnologias, sobretudo nos anos 90.

1.3 Reestruturação do trabalho bancário no Brasil

A análise do trabalho bancário no Brasil, realizada por diversos autores (Jinkings, 1995; Larangeira, 1997c; Segnini, 1998), aponta uma grande desqualificação do trabalhador devido ao desenvolvimento tecnológico e mudanças nas formas de gestão. Os autores mostram que o domínio do saber da profissão, existente antes da década de 30, foi degradando-se com o início da mecanização e intensificando-se com a introdução dos computadores, sendo que esse processo está intensamente ligado à configuração econômica e social do período.

Segundo Segnini (1998), entre as décadas de 30 e os primeiros anos da década de 60, as mudanças econômicas e políticas do país possibilitaram o desenvolvimento da industrialização, o que fez aumentar o fluxo de transações financeiras, avolumando o trabalho bancário.

Nesse período, são introduzidas máquinas para a realização de registros bancários, inicia-se a divisão de funções e ocorre a inserção das mulheres nos bancos, mas as agências ainda possuíam elevado grau de autonomia em relação à administração dos bancos e suas transações ainda se reduziam à captação de depósitos e operações de crédito.

A partir da Reforma bancária de 1964, o volume de serviços prestados pelos bancos cresce intensamente, em função do crescimento econômico e da diversificação dos serviços prestados. Os bancos passam a receber tributos e contribuições da previdência social, a fazer operações de

cobrança, venda de seguros, administração de diferentes tipos de investimentos e a oferecer linhas de crédito, entre outros serviços.

Nesse período, ocorre a centralização do poder nas matrizes dos bancos, pois as atividades executadas exigem alto grau de normatização dos procedimentos. Estavam, então, colocadas as condições necessárias para a implantação da automação.

Os processos de gestão foram substancialmente modificados, assim como as formas de organização do trabalho. Novas formas de relações empregatícias foram introduzidas, como trabalho em tempo integral, parcial, terceirização, subcontratação, e uma feminização progressiva da atividade bancária. Com a centralização administrativa, o trabalho é subdividido em administrativo (departamentos), que cria e divulga as normas e procedimentos; e operacional (agências) que as cumprem.

Nesse mesmo período, a informatização não significou diminuição de empregos no setor, pelo contrário, segundo Garcia (1999), houve duplicação do número de postos de trabalho no período de 1963/75 e um crescimento ainda maior no período de 1975/85. A inflação elevada garantia altos índices de lucratividade, que se traduziam em expansão de agências e contratações de empregados.

Em 1986, o governo inicia a implantação de políticas econômico-financeiras (Plano Cruzado) para estabilizar a economia, conter a inflação e os lucros financeiros. Tem então começo uma intensa reestruturação operacional nos bancos, de forma a conseguir manter o lucro sem a chamada 'ciranda financeira', que permitia o lucro fácil.

Essa reestruturação compreendeu a redução do custos operacionais, com racionalização e otimização do uso da informática, fechamento de agências, exclusão das contas pequenas, consideradas não-rentáveis, e demissões progressivas de funcionários.

O sistema de informatização passa do modelo de processamento em massa dos dados para o desenvolvimento de redes, interligações dos sistemas e comunicação de dados entre todas as instâncias do banco, do banco com o sistema financeiro e do banco com os clientes, o que possibilitou intensas demissões de funcionários vinculados ao processamento de dados.

A terceirização do setor, iniciada nas áreas de apoio (limpeza, vigilância e transporte de valores), avança para atividades fim (processamento de dados; compensação e microfilmagem de cheques; tratamento de documentos contábeis), para atividades técnicas (departamento jurídico, Recursos Humanos), alcançando também os setores de pagamentos de contas e tributos em geral.

Essa terceirização funciona ainda como instrumento de desmobilização sindical. Garcia (1999, p.6) afirma que:

O processo de terceirização em curso no setor bancário, pela sua própria natureza, desvendou um amplo leque de aumento do grau de exploração da mão-de-obra. Tais possibilidades parecem concretizar-se a partir da transferência de trabalhadores da base sindical dos bancários para outras, desprovidas de direitos sociais, próprios da categoria bancária. Com efeito, na medida em que se vincula mais estreitamente às estratégias de redução dos custos com mão-de-obra e com encargos trabalhistas, esse processo

conduz a uma negação das condições de trabalho dos bancários, cujos impactos mais visíveis são o rebaixamento dos níveis salariais, o aumento da jornada de trabalho, perda dos direitos trabalhistas, perda de identidade sindical e piora no regime de trabalho. (...) na empresa contratada, os salários são geralmente bem inferiores aos vigentes no setor bancário; não existe um plano de cargos e salários e a ação sindical é nula.

A existência desse contingente, de menor custo e maiores possibilidades de exploração, além de facilitar a diminuição de postos de trabalho nos bancos, age como mecanismo de pressão para a redução de vantagens e para o aumento da carga de trabalho, com a obrigatoriedade da jornada de oito horas diárias para cargos comissionados⁷, freqüente utilização de horas-extras não-remuneradas e metas de produção cada vez mais altas⁸.

Nem mesmo a falência dos modelos econômicos implantados pelos planos econômicos que antecederam o Plano Real (1994) e a volta da inflação e dos lucros financeiros por períodos significativos, foram suficientes para diminuir o ritmo de reestruturações iniciadas com o Plano Cruzado.

No que se refere à automação, há um forte investimento na migração do maior número possível de transações bancárias para o ambiente de microcomputadores, que permitem conexões eletrônicas diretas dos clientes com o banco (*home-banking, office-banking, internet-banking*), ou em salas de auto-atendimento, estrategicamente localizadas fora da agência, o que

⁷ A jornada diária de seis horas é um direito legal conquistado pelos bancários em 1933, devido ao caráter altamente estressante da atividade.

⁸ Como ressalta Segnini (1998), os bancos costumam adotar uma meta atingida como patamar mínimo requerido na definição de metas futuras.

contribui para que as agências diminuam de tamanho e tornem-se pontos de negócio, com atividades altamente especializadas.

Segundo Larangeira (1997c), a estrutura operacional e de gestão dos bancos também se modificam nessa fase da automação. Há uma maior ênfase para o trabalho em equipe, com maior poder decisório para os empregados e também para a qualidade do atendimento. Há uma tendência de diminuição dos níveis hierárquicos para dois níveis, ou seja, as funções de gerentes e atendentes, sendo que as funções de atendentes deverão ser eliminadas no futuro e todos deverão desempenhar a função de gerente, constituindo equipes de vendas e negócios, de forma que o cliente possa realizar todas as operações com o mesmo funcionário.

Esse bancário, para cumprir suas novas funções, deverá ser bem mais qualificado, com amplo conhecimento do mercado financeiro, domínio de tecnologia para realização de simulações financeiras, habilidade de relacionamento com clientes e com a equipe de vendas e precisará saber lidar com tarefas não prescritas, diferentemente das exigências anteriores nas quais deveria seguir fielmente o manual.

Se, por um lado, há aumento da qualificação do profissional bancário nessa fase, por outro há aumento da carga de trabalho e das pressões. A realização dos treinamentos passa a ser feita fora do horário de trabalho e em finais de semana. Grande parte das qualificações, que anteriormente eram oferecidas pela empresa, passa a ser responsabilidade do trabalhador e tornam-se pré-requisito para promoções, novas contratações e até para a sua manutenção no emprego.

Hirata (1997) chama atenção para o caráter ideológico dessa política, geralmente chamada de empregabilidade⁹. Associada a uma política de seleção, que implica transferir a responsabilidade da não-contratação ou da demissão ao trabalhador, o acesso ou não ao emprego aparece como dependendo da estrita vontade individual de formação do trabalhador, ignorando os fatores de ordem econômica que contribuem para essa situação individual.

A relativização dos aspectos positivos do aumento de qualificação da profissão de bancário faz-se necessária porque, paralelamente a esses supostos ganhos de qualificação, há um aumento de pressão para o desempenho e alcance de metas (inclusive de metas de auto-qualificação), que corresponde a um maior desgaste físico e mental.

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

Codo (1995) afirma que o bancário raramente se reconhece no que faz e quase sempre tem idéia de procurar outro caminho profissional, embora nem sempre o faça. A essa dificuldade de se reconhecer como profissional, Codo chama de "síndrome do trabalho vazio" e destaca o

⁹ Manter um nível de capacitação de possa garantir a manutenção o emprego ou a possibilidade de conquistar um trabalho no mercado. (Hirata, 1997)

caráter imaterial do trabalho como sua causa principal. Da relação tradicional dinheiro-mercadoria-dinheiro, passa-se, no trabalho bancário, à relação dinheiro-dinheiro, sem mediador.

Jinkings (1995) afirma que os bancários vivenciam algumas formas de estranhamento em relação à atividade que realizam. Ao manipular símbolos de valor, efetuar registros contábeis, num contexto de trabalho fragmentado, os bancários dificilmente apreendem na totalidade o significado de sua atividade, porque, no processo de trabalho, o que é produzido não é uma mercadoria (unidade de valor-de-uso e de valor-de-troca). O produto de seu trabalho é diluído e disfarça-se em documentos, registros, dados computadorizados, impulsos eletrônicos que representam as cifras e valores da mercadoria-dinheiro, seu objeto de trabalho.

Antunes (1999) também afirma que, mesmo com a redução da separação entre a elaboração e a execução, o estranhamento do trabalho é preservado. Para ele, a subjetividade que emerge nas esferas produtivas contemporâneas encontra-se estranhada em relação ao que se produz e para quem se produz. Esse estranhamento é manifestado também na relação entre a subjetividade de quem trabalha e o novo maquinário, cada vez mais inteligente, que distancia ainda mais a subjetividade do exercício de uma cotidianidade autêntica e autodeterminada.

O enriquecimento da atividade exercida pelos bancários nos final dos anos 90, constatada por Larangeira (1997c), pode significar a volta de uma profissionalização da categoria, tal como o fora até os anos 60, mas, a partir das condições apresentadas acima, pode-se questionar a possibilidade de

que esse enriquecimento venha a dissipar o sentimento de estranhamento profissional.

1.4 A reestruturação produtiva e a LER/DORT¹⁰

Conforme o exposto até aqui, constata-se que o trabalho bancário, pelo seu caráter dinâmico na incorporação de novas tecnologias, novas formas de organização e racionalização e adaptação rápida às contingências do desenvolvimento capitalista, constitui um significativo campo de estudos sobre os efeitos da reestruturação produtiva na vida cotidiana dos trabalhadores.

Um outro dado significativo para a constituição desse campo de estudos é a grande incidência de casos de LER/DORT observada entre esses profissionais nos últimos anos. A categoria dos bancários é uma das mais atingidas por essa doença, o que a torna muito relevante no estudo dos efeitos da reestruturação produtiva no psiquismo dos trabalhadores.

Merlo (1999) aponta a estreita relação da LER/DORT com a maneira como o trabalho é organizado. Se a atividade exercida é monótona, repetitiva, composta somente de tarefas de execução, sem espaço para concepção ou decisão e com pressão sobre a produtividade, as conseqüências sobre o corpo e sobre o aparelho psíquico são importantes, pois o trabalho irá opor-se à construção da identidade, gerando sofrimento psíquico. No entanto, se a atividade preservar um espaço para contribuições

¹⁰ LER/DORT - Lesões por Esforços Repetitivos/Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho.

individuais e controle, mesmo que parcial, das cadências e ritmos de trabalho, o trabalho poderá ser estruturador e favorecer a manutenção do equilíbrio psíquico.

A LER/DORT se constitui em um grupo heterogêneo de distúrbios funcionais e/ou orgânicos do sistema músculo-esquelético, adquirida pelo trabalhador submetido a condições de trabalho nas quais predominam atividades repetitivas, monótonas, com pressão sobre a produtividade e pouco espaço para concepção e decisão, caracterizando-se "pela ocorrência de vários sintomas concomitantes ou não, tais como dor, parestesias, sensação de peso, fadiga, desaparecimento insidioso, geralmente nos membros superiores" (Ministério da Saúde, 2000, p.5).

Segundo Hoefel, citado por Merlo (1997a):

As doenças que fazem parte da LER podem ser divididas em: tendíneas inflamatórias (tenossinovite ocupacional, Dedo em Gatilho, síndrome de De Quervain, tendinite da cabeça longa do bíceps, tendinite do supra-espinhoso, epicondilite lateral e medial), nervosas periféricas compressivas (síndrome do desfiladeiro torácico, síndrome do supinador, síndrome do pronador redondo, síndrome do túnel cubital, síndrome do túnel do carpo, síndrome do canal de Guyon) e outras (síndrome tensional do pescoço, cisto sinovial, radiculosa cervical, síndrome miofascial, fibromialgia).

Essa amplitude de quadros clínicos, algumas vezes difusos e inespecíficos, que são agrupados sob o título de LER/DORT, vai trazer algumas dificuldades quanto à sua abordagem e gerar algumas polêmicas, principalmente no que se refere a aspectos subjetivos dos quadros clínicos, à avaliação do risco do trabalho, à interferência de fatores externos ao

trabalho e principalmente à existência de pressões das empresas e até mesmo da Previdência Social.

As polêmicas existentes, somada à dificuldade de diagnóstico, à desconfiança e ao estigma criado em torno da doença, contribuem para que o trabalhador tenha receio de procurar ajuda médica e, geralmente, isso ocorre quando ele já não consegue mais manter o ritmo de trabalho. Além disso, quando há necessidade de afastamento do trabalho, outros dificultadores se somam aos já citados, como, por exemplo, a perda econômica, o afastamento dos colegas e da atividade, na qual geralmente ele já tem um papel definido e um reconhecimento por suas contribuições, além da insegurança quanto à sua manutenção no emprego e às perspectivas futuras, pois a LER/DORT costuma manifestar-se na fase mais produtiva da vida dos trabalhadores.

Na tentativa de amenizar as conseqüências, pode haver subestimação dos sintomas ou adiamento na busca de assistência, agravando ainda mais o quadro clínico, o que comprova que a LER/DORT é um fenômeno que não pode ser entendido unicamente sob a perspectiva médica, ela exige uma abordagem que contemple todas as suas facetas.

A LER/DORT só foi reconhecida como doença ocupacional pelo Ministério da Previdência após intensa mobilização dos trabalhadores, sobretudo dos trabalhadores em processamento de dados, no entanto ainda persistem as explicações do tipo naturalizante, que negam a relação da doença com a organização do trabalho, como, por exemplo, a de que a LER/DORT seria decorrente de características individuais, como propensão

genética, climática e psicológica à aparição da doença e outras explicações que minimizam os fatores ligados à organização do trabalho e cuja função é de atenuar a relação entre a doença e o trabalho e favorecer a culpabilização do trabalhador (Merlo, 1999).

Como não há uma causa única e determinada para a ocorrência da LER/DORT, seu diagnóstico deve levar em conta a análise dos fatores de risco envolvidos direta e indiretamente com os sintomas, pois geralmente existe uma interação de fatores no local de trabalho. Segundo a Norma técnica sobre DORT do Ministério da Previdência e Assistência Social (2001) Entre os elementos importantes a serem verificados estão:

- região anatômica exposta aos fatores de risco;
- Intensidade dos fatores de risco;
- organização temporal da atividade (estruturação de horários e pausas);
- tempo de exposição aos fatores de risco.

Medidas preventivas podem ser tomadas com a identificação dos fatores de risco do trabalho, com a aplicação da Norma Regulamentadora¹¹ que trata da análise ergonômica do ambiente de trabalho (NR-17), e com uma organização do trabalho que permita a ação individual e coletiva sobre o conteúdo do trabalho, a divisão de tarefas e as relações interpessoais. No entanto as medidas preventivas só terão resultados se houver participação e compromisso de toda a empresa e não somente dos trabalhadores atingidos.

¹¹ As Normas Regulamentadoras são dispositivos que regulamentam a aplicação do capítulo V da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). A redação e promulgação das NR são feitas pelo Ministério do Trabalho, através de portarias eminentemente técnicas, não passando obrigatoriamente por discussão ou instância representativa dos trabalhadores (Merlo 1999).

Esse compromisso é justamente um dos grandes dificultadores da prevenção, pois as empresas geralmente organizam o trabalho de forma a obter alta produtividade e qualidade dos produtos em detrimento da preservação da saúde do trabalhador. Geralmente as decisões tomadas na introdução de novas tecnologias e organização do trabalho são guiadas por critérios de ordem técnica e econômica, não levando em conta as possíveis consequências sobre a saúde dos funcionários.

Essa perspectiva tecnicista atinge também alguns sindicatos, que tomam as agressões à saúde no trabalho como uma fatalidade, cujo enfrentamento seria uma negação do progresso, e transformam essa visão em uma política sindical que visa à monetarização do risco, traduzido em exigências como adicionais de insalubridade, que constituem um desvio da questão central da organização do trabalho. O trabalhador passa a aceitar que as condições de insalubridade e a própria penosidade do trabalho sejam pagos em dinheiro, em vez de exigir transformações das condições de trabalho (Selligmann-Silva, 1994, p.102).

A convivência dos trabalhadores com fatores que ameaçam a sua integridade física acarreta um cotidiano de tensão e medos, que pode ser agravado com a veiculação de informações equivocadas, sem comprovações científicas e com conotação culpabilizante.

CAPÍTULO 2 – O TRABALHO COMO FONTE DE SOFRIMENTO E PRAZER

A Psicodinâmica do Trabalho é uma abordagem que propõe uma compreensão da relação subjetiva que os trabalhadores têm com seu trabalho, com atenção especial às formas de mobilização da inteligência e da personalidade no trabalho.

Neste capítulo, serão apresentados, de forma sucinta, alguns dos principais conceitos da Psicodinâmica do Trabalho, sobre os quais estarão fundamentadas as análises posteriores dessa dissertação.

2.1 O sofrimento psíquico no trabalho

Freud (1997) afirma que "o sofrimento nos ameaça a partir de três direções: de nosso próprio corpo, condenado à decadência e à dissolução (...); do mundo externo, que pode voltar-se contra nós com forças de destruição esmagadoras e impiedosas; e, finalmente, de nossos relacionamentos com outros homens."

A organização taylorista do trabalho, de certa forma, tenta domesticar essas forças (o corpo, as forças do mundo externo e as relações), em busca de uma maior produtividade no trabalho, tornando-se uma grande fonte de sofrimento para o ser humano.

Em uma leitura rápida, as afirmações acima podem parecer paradoxais, pois, se essas forças são fonte de sofrimento, à medida que elas são controladas, o sofrimento também deveria ficar sob controle, o que não ocorre. Pelo contrário, o cerceamento da espontaneidade da ação dessas forças causa ainda mais sofrimento.

Para abordar essa questão do sofrimento no trabalho, tomaremos, então, como referencial a teoria da Psicodinâmica do Trabalho, por ser uma abordagem que conjuga questões relativas à significação e à vivência subjetiva das pessoas no trabalho e questões relacionadas à organização e às relações sociais no trabalho.

Um outro fator que justifica essa escolha é que essa abordagem compreende o sofrimento partindo de uma perspectiva da normalidade e não da patologia, considerando o trabalho como centro da luta do sujeito para preservar a saúde mental, e nosso objetivo é abordar o sofrimento psíquico de trabalhadores em plena atividade e que não são necessariamente pessoas doentes.

A Psicodinâmica do Trabalho considera o trabalho como um mediador privilegiado entre a subjetividade e o campo social, sua abordagem não se restringe aos indivíduos isoladamente (como ocorre habitualmente com a Psiquiatria e a Psicanálise), ela visa essencialmente à coletividade do

trabalho. Como aponta Merlo (1999, p.38): "Após diagnosticar o sofrimento psíquico em situações de trabalho, ela não busca atos terapêuticos individuais, mas intervenções voltadas para a organização do trabalho à qual os indivíduos estejam submetidos."

A articulação do modelo teórico da Psicodinâmica do Trabalho considera, antes de tudo, aquilo que, dentro do trabalho, o especifica como relação social, para daí tentar desenvolver um modelo de funcionamento psíquico que contemple a interface entre o singular e o coletivo.

Para Dejours (1992a, p.46), as abordagens individualizantes não conseguem dar conta do sofrimento decorrente de um trabalho cujas características são, em grande parte, fixadas independentemente da vontade do sujeito. O campo de pesquisa da Psicodinâmica do Trabalho busca compreender justamente como essas pessoas, sujeitas às mais diversas pressões no trabalho, conseguem evitar a doença e a loucura. Trata-se, portanto, de desenvolver uma investigação pautada justamente na normalidade e não na doença mental. É a normalidade que é considerada enigmática.

A normalidade não é concebida como simples ausência de doença e de sofrimento, mas como resultado precário de estratégias defensivas elaboradas para resistir àquilo que, no trabalho, é desestabilizante e mesmo nocivo para o funcionamento psíquico e a saúde mental:

A normalidade aparece então como um equilíbrio precário (equilíbrio psíquico) entre constrangimentos do trabalho desestabilizantes, ou patogênicos, e defesas psíquicas.

O equilíbrio seria o resultado de uma 'regulação' que requer estratégias defensivas especiais elaboradas pelos próprios trabalhadores. Mesmo sendo testemunhos de que a doença mental foi colocada à distância, o equilíbrio, a estabilidade, a normalidade não são, entretanto, dados naturais. São antes indício de uma luta contra a doença mental. A normalidade conquistada e conservada pela força é ao contrário inteiramente permeada pelo sofrimento (Dejours, 1992b, p.153).

2.2 As estratégias de defesa

Se essa normalidade enigmática só se mantém através do recurso às estratégias defensivas, a Psicodinâmica do Trabalho deve penetrar no espaço dessas defesas para aprofundar sua compreensão dessa relação.

Para realizar essa leitura, a Psicodinâmica do Trabalho lança mão do referencial teórico da Psicanálise, pois, apesar de considerá-la limitada no que tange aos estudos de situações de trabalho, alguns de seus conceitos são importantes na análise das relações do homem com seu trabalho. Ela permite a investigação dos processos psíquicos mesmo quando o sujeito não sofre de doença mental descompensada e respeita no sujeito sua história singular e sua competência para reagir às pressões patogênicas das quais é alvo.

As reações de defesa são singularizadas em função do passado, da história e da estrutura da personalidade de cada pessoa. Para Dejours, o trabalho oferece ao sujeito uma ocasião de realizar seu questionamento interior e traçar sua história. "A ressonância simbólica aparece então como a

condição necessária par a articulação bem sucedida da dicotomia singular com a sincronia coletiva" (Dejours, 1992b, p.157).

O conceito psicanalítico de sublimação tem um papel importante para a Psicodinâmica do Trabalho. A sublimação é o processo graças ao qual as pulsões de natureza sexual são redirigidas para uma atividade socialmente valorizada, resultando em um aumento da eficiência psíquica. Segundo Freud (1997):

A possibilidade que essa técnica oferece de deslocar um grande quantidade de componentes libidinais, sejam eles narcísicos, agressivos ou mesmo eróticos, para o trabalho profissional, e para os relacionamentos humanos a ele vinculados, empresta-lhe um valor que de maneira alguma está em segundo plano (...). A atividade profissional constitui fonte de satisfação especial, se for livremente escolhida, isto é, se, por meio da sublimação, tornar possível o uso de inclinações existentes, de impulsos instintivos persistentes ou constitucionalmente reforçados.

O desafio do sujeito então é de encontrar uma via de escape para suas pulsões, que seja compatível com a sua inserção social e através da qual ele possa construir sua história pessoal.

Segundo Dejours et alli (1994, p.134), existem alguns requisitos para que essa sublimação ocorra. É necessário que o sujeito seja capaz de mobilizar sua curiosidade (epistemofilia) em relação à situação de trabalho (o qual geralmente possui algo de enigmático), tentando compreender a realidade de forma a provocar uma diminuição do sofrimento e possibilitar sublimação. Para isso, a tarefa deve ter algum sentido para o sujeito, pois nem todas as situações de trabalho são favoráveis à sublimação.

É necessário que, entre a organização do trabalho prescrita (normas operatórias, regulamentos) e a organização do trabalho real, exista um espaço que permita o desenvolvimento de alguma atividade de concepção em que o trabalhador possa assumir responsabilidades.

A mudança de objeto da pulsão, necessária para que haja sublimação, só é possível quando há o reconhecimento no trabalho, e o reconhecimento só ocorre quando existe esse espaço para a criação.

Se seguirem estritamente o que dizem os manuais, os trabalhadores não conseguirão desenvolver suas atividades. As prescrições geralmente negligenciam a variabilidade da situação de trabalho, as diretrizes são dadas para uma situação modelo, que geralmente não se apresenta na prática, porque o contexto do trabalho real não possui a estabilidade prevista na norma. Trabalhar implica, então, dar conta de uma realidade bem mais complexa do que a realidade prevista nos manuais, e é nesse confronto que surge a possibilidade de o trabalhador exercer sua criatividade.

Para enfrentar o inesperado, o que escapa à prescrição, o trabalhador deve lançar mão de recursos próprios, servindo-se de macetes¹² ou burlas, desenvolvidos pelos próprios trabalhadores, que facilitam a execução das tarefas. Esses macetes ou burlas possuem uma articulação coerente e, muitas vezes, vão constituir regras de trabalho ou de ofício, tornando-se os verdadeiros reguladores para a ação e gestão das dificuldades encontradas

¹² Recurso engenhoso ou astucioso para se fazer ou obter algo (Ferreira, 1986, p.1059).

na execução do trabalho. A inteligência astuciosa¹³, utilizada para criar os macetes ou burlas, também só tem eficácia quando reconhecida pelo coletivo:

Como toda regra, elas supõem um consenso ou um acordo partilhado. Um tal acordo normativo, quando ele existe, não implica uma coisificação de um sujeito submetido à regra. A regra é de fato possuída pelos indivíduos coletivamente, ela cessa de funcionar a partir do momento em que os sujeitos não desejam mais fazê-la funcionar de comum acordo. (Dejours et alli, 1994a, p.128)

Elaboradas inicialmente no espaço psíquico privado, os macetes ou burlas são sempre transgressivos em um primeiro momento e tornam-se eficazes socialmente após ser validados pelos pares, pelos superiores hierárquicos ou até mesmo pelos clientes.

É importante ressaltar que nem sempre essa inteligência pode ser reconhecida, pois seu exercício quase sempre implica sair das normas, expondo-se a riscos de fracasso com conseqüências às vezes bastante sérias (perdas materiais, acidentes, etc.). O recurso à inteligência astuciosa tem então como fonte fundamental o sofrimento do trabalho e, como essa ousadia também pode levar ao fracasso, ela mobiliza também a culpa. O trabalhador geralmente vacila em dar visibilidade às suas experimentações, pois ninguém gosta de ser observado em uma situação de dificuldade, por isso, para que a burla se transforme em regra de ofício, é preciso haver um

¹³ Conceito da Psicodinâmica do Trabalho que significa uma inteligência prática baseada na "burla", presente e necessária ao desenvolvimento de todo tipo de atividade (Merlo 1999, p. 23).

certo grau de intimidade e ao mesmo tempo de visibilidade, pois é esta que vai possibilitar o reconhecimento.

O reconhecimento é necessário para minimizar esse sofrimento decorrente do conflito existente entre a organização real e a prescrita. O reconhecimento pela contribuição aportada ao trabalho não necessariamente se refere a uma retribuição pecuniária, mas deve passar obrigatoriamente pelo reconhecimento do trabalho bem feito.

É importante distinguir o reconhecimento da valorização. O reconhecimento implica em identificar na tarefa efetuada, sinais que a distingue como um trabalho de qualidade. O reconhecimento envolve todo o processo de trabalho e não somente o resultado obtido, e é ele que vai legitimar as escolhas do trabalhador no desenvolvimento de seu trabalho. A valorização está focada principalmente no resultado final e pode ocorrer independente do reconhecimento dos meios utilizados para atingi-lo. A retribuição pecuniária geralmente está vinculada a esta última e significa dar valor a algo, dar um preço a um resultado final, já o reconhecimento não necessita de símbolos de valorização.

A importância do reconhecimento é que ele está no centro da construção da identidade. Cada trabalhador possui um desejo de realizar coisas e de se auto-realizar, para isso ele vai investir seus esforços na realização de coisas significativas, tentando, com isso, expressar o que ele é e o que quer ser. Para que essa busca identitária se realize, é necessário que haja o julgamento de sua contribuição no trabalho, das qualidades e originalidades impressas no fazer.

Esse julgamento não se reporta diretamente à pessoa, mas ao fazer e pode vir tanto da hierarquia (chefes), como dos pares (colegas de trabalho). O reconhecimento dos pares geralmente possui mais credibilidade, pois estes sabem o quanto de esforço e talento é necessário para se atingir o objetivo.

O julgamento proferido pelos superiores hierárquicos é chamado de 'julgamento de utilidade' e baseia-se na utilidade técnica, social e econômica do trabalho, já o formulado pelos pares é chamado 'julgamento de beleza' e consiste na apreciação das virtudes do trabalho, que coloca o trabalhador na posição de conhecedor das regras da profissão. Com o julgamento de beleza, o sujeito é reconhecido como possuidor das qualidades que formam o coletivo de trabalho, que o identifica à comunidade de profissionais a que pertence.

O julgamento de beleza geralmente é severo e crítico, pois é pronunciado pelos verdadeiros conhecedores do trabalho, por esse motivo ele é tão esperado como temido, e pode significar tanto o pertencimento como também a exclusão do grupo. Esse julgamento não segue nenhum ritual preestabelecido, ele se faz no dia-a-dia, de formas sutis, como olhares de aprovação, comentários breves e outros signos mais ou menos conhecidos pelo grupo.

Esse processo de sublimação, na forma como é entendido pela Psicodinâmica do Trabalho, possui então requisitos não analisados pela Psicanálise, que são as condições de validação social, sem a qual a sublimação não ocorre. Segundo Dejours (1992b, p.159):

Cada vez que, na atividade de trabalho, o **trabalhador** [grifos do autor] leva a cabo a resolução de problemas que lhe são colocados (atividade de elaboração) e que, obtém em troca um reconhecimento social de seu trabalho, é também o **sujeito sofredor**, mobilizador de seu pensamento, que recebe um reconhecimento subjetivo de sua capacidade para conjurar angústia e dominar seu sofrimento.

O sofrimento encontra-se, então, no centro da relação psíquica entre o homem e o trabalho, é ele que, ao transformar-se em curiosidade e gosto pelo trabalho bem feito, permite a manutenção da saúde mental.

O sofrimento no trabalho não pode ser totalmente eliminado, pois é parte da atividade e condição para que ela ocorra, mas pode ser subvertido através da sublimação e transformado em criatividade e em saúde. Isso pressupõe uma organização do trabalho que tolera os espaços informais de deliberação, necessários para dar visibilidade ao trabalho real. Quando a organização do trabalho é desfavorável a essa ocorrência, surge o sofrimento patogênico, este, sim, poderá trazer conseqüências graves para a saúde do sujeito.

Uma organização prescrita muito rígida, que não abre espaços para questionamentos mesmo quando os procedimentos parecem absurdos, produzem uma situação problemática. Se as regras são desprovidas de sentido, o trabalhador não pode investir nelas seu desejo de realização e ser reconhecido por ações sem significado pode conduzir a pessoa à perda de sentido e ao desinvestimento na atividade. É difícil sentir-se reconhecido quando não se reconhece o seu sentido de responsabilidade.

Em alguns casos, o contexto desfavorável é apresentado sob uma aparência favorável. Algumas formas de organização do trabalho que prometem autonomia aos trabalhadores, na verdade aumentam de tal forma as responsabilidades que ultrapassa largamente os recursos que estes possuem para realizá-las, não sobrando tempo para a construção de um saber-fazer significativo.

A organização taylorista, com a divisão e empobrecimento de tarefas e modos de operação rigidamente definidos, também é campo fértil para o aparecimento do sofrimento patogênico, pois o espaço para atividades de concepção é extremamente limitado. Para suportar a cadência repetitiva de tarefas, os trabalhadores têm que lutar contra qualquer pensamento espontâneo e criativo que possam desviar a atenção da atividade, pois qualquer pensamento desse tipo pode desorganizá-la, ocasionando erros, acidentes e tornando a rotina de trabalho penosa. Surgem, então, estratégias de defesa particulares, cujo objetivo é paralisar a atividade psíquica espontânea, acelerando o ritmo de trabalho, como ressalta Dejours (1992b, p.162):

O trabalhador se engaja freneticamente na aceleração, de maneira a ocupar todo seu campo de consciência com as pressões sensomotoras de sua atividade. Saturando seu campo de consciência com uma sobrecarga perceptiva, o sujeito chega, em curto prazo, a fechar a consciência ao pensamento organizado vindo do interior.

Essa estratégia, denominada repressão pulsional, não se mantém por si mesma. O tempo fora do trabalho é contaminado pelo tempo de trabalho, exigindo do trabalhador a manutenção do mesmo ritmo nas atividades

externas à empresa, instalando progressivamente um clima de torpor psíquico que pode chegar a um estado de semi-embotamento.

As conseqüências desse embotamento não se refletem somente sobre o trabalhador, mas também sobre as pessoas próximas.

O sujeito em estado de repressão psíquica mostra-se pouco inclinado a desempenhar um papel ativo na economia das relações afetivas familiares. Pior ainda, ele teme as solicitações afetivas que poderiam desestabilizar a repressão que custou tanto a estabelecer. (Dejours, 1992b, p.163)

O estudo das estratégias coletivas de defesa podem revelar duas situações distintas. De um lado, existem as estratégias que levam à sublimação e permitem aberturas e criação; de outro, a repressão pulsional, que favorece a lógica da alienação.

As novas formas de organização do trabalho, sobretudo aquelas que se baseiam nos modelos japoneses, funcionam com princípios de reconhecimento e participação crescente dos trabalhadores nas decisões sobre os modos de operação e trabalhos em equipe. No entanto, mesmo essas práticas que valorizam o coletivo, o fazem muitas vezes sob uma perspectiva individualista em que, não raro, ocorre a exclusão dos membros da equipe que não se adaptam ao ritmo de trabalho. O que vigora realmente na maioria das organizações é o estímulo à competição interna, através da fixação de objetivos individuais, avaliação permanente, individualização dos salários e carreiras, e os trabalhadores às vezes se vêem obrigados a tomar decisões que muitas vezes contrariam seus preceitos éticos; atitudes cujas

conseqüências para a manutenção do equilíbrio psíquico dos trabalhadores são imprevisíveis.

Algumas teorias de administração de empresas, como, por exemplo, as que pregam a gestão por objetivos ou por resultados, podem contribuir para encobrir o trabalho real e dificultar seu reconhecimento. Mesmo que essas teorias deixem uma margem de manobra ao trabalhador, elas possuem o inconveniente de que, uma vez atingidos os resultados, os olhos se voltam para novos objetivos, não havendo espaço para examinar como o trabalho está sendo feito, para discutir as regras de ofício, seus limites e transformações, nem para avaliar tudo o que foi feito para realizar a tarefa.

Os trabalhadores, no entanto, não ficam passivos diante de uma organização de trabalho que causa sofrimento, caso contrário ficariam doentes. A manutenção da saúde deve-se ao desenvolvimento de estratégias defensivas que podem ser de dois tipos: as estratégias coletivas e as estratégias individuais de defesa.

As estratégias coletivas são construídas para fazer face às incertezas, ao sofrimento, à insatisfação e à falta de sentido do trabalho e se caracterizam por condutas de engajamento e mobilização no trabalho, forte coesão de equipe, aumento da carga de trabalho através da aceleração e hiperatividade, recusa em tomar conhecimento de anomalias que não sejam de seu setor, autonomia do coletivo de um setor em relação aos outros setores da empresa, fuga no trabalho para não ceder ao sofrimento, condutas de exposição ao risco com demonstração de coragem e virilidade frente ao grupo.

As estratégias coletivas de defesa, no entanto, nem sempre mobilizam todos os membros de um grupo, portanto nem todos são protegidos coletivamente contra os efeitos do sofrimento sobre a saúde. Esses membros não-mobilizados desenvolvem então estratégias individuais de defesa, que se caracterizam pelo desengajamento e desmobilização diante das dificuldades da organização do trabalho.

Esse desinvestimento no trabalho também gera sofrimento, pois causa o tédio, a perda da possibilidade de obter prazer no trabalho e também sentimento de culpa por não conseguir corresponder às expectativas do grupo. Para lutar contra o sofrimento, esses trabalhadores buscam fontes de interesse fora do trabalho, como, por exemplo, no lazer, na família, etc.. Esses trabalhadores desistem de lutar contra a degradação da organização de trabalho, por isso não são interessantes para a empresa e acabam expostos a outros riscos, como a demissão, por exemplo.

Um outro fator que tem se tornado uma constante nessas novas formas de organização do trabalho é o medo, seja o medo da demissão ou o medo causado por questões operacionais de segurança, que, com a diminuição de efetivos, não são tratadas com a atenção necessária, colocando em risco a vida dos operadores.

O medo é incompatível com o exercício do trabalho e não existe outra saída senão dissipá-lo. A tendência é que os trabalhadores neguem o medo construindo estratégias defensivas para evitar a sua percepção, através de um enfrentamento do perigo, expondo-se ainda mais aos riscos.

As defesas permitem aos trabalhadores resistir às conseqüências do medo, mas, ao mesmo tempo, elas são um sistema coercitivo que muitas vezes conduzem à exclusão daqueles que não se engajam nelas. Em certo sentido, as defesas são também alienantes, pois, ao permitir a adaptação aos riscos, elas dificultam a tomada de consciência das relações de exploração.

Segundo Dejours (1998b), esse medo atinge também os administradores, que, conhecendo as dificuldades e sabendo que a situação pode fugir do controle a qualquer momento, tem que se esforçar para escondê-lo, pois não interessa para a alta administração admitir a vulnerabilidade do sistema organizacional adotado. Esse medo é usado para aumentar a produtividade, através da intensificação do trabalho produzida pela auto-aceleração.

Dejours (1998b, p.75) chama a atenção também para o surgimento da distorção comunicacional nas situações contemporâneas de trabalho. Distorção difundida através de um discurso administrativo construído a partir de índices de resultados e não das atividades que lhe deram início, e de outros documentos simplificadores que dissimulam as condições reais de trabalho.

Ces obstacles à l'apparition de la vérité ont toujours été présentes dans l'organisation du travail, mais la manipulation de la menace qui fait taire les opinions contradictoires et confère à la description 'officielle' du travail une emprise sur les consciences est incomparablement plus étendue qu'il y a vingt ans.¹⁴

¹⁴ Esses obstáculos ao aparecimento da verdade sempre estiveram presentes na organização do trabalho, mas a manipulação da ameaça que faz calar as opiniões contraditórias e confere à descrição 'oficial' do trabalho uma influência sobre as consciências é incomparavelmente mais difundida do que há vinte anos.

A publicidade e a comunicação interna substituem o debate que seria necessário para confrontar as descrições do trabalho real e a prescrita e, também, por meio do apagamento dos traços, maquam estatísticas de acidentes ou qualquer outro dado desfavorável à boa imagem da empresa.

O papel dos gerentes é de suma importância nesse processo e a aplicação dessa mentira institucionalizada não é destituída de sofrimento para esses sujeitos. Surge, então, o sofrimento ético pela perda da própria dignidade ao se ver obrigado a trair seus ideais e valores. Esse sofrimento só é suportado pelo aparecimento do mecanismo de defesa da racionalização, que consiste em dar uma justificativa para a decisão, recorrendo a um raciocínio especial, bastante sofisticado, que transforma a mentira em "um mal necessário e inevitável" (Dejours, 1998b, p.87).

O recurso à racionalização e à negação do sofrimento tem produzido o fenômeno social da 'banalização da injustiça social'. A aceitação do trabalho sujo, a colaboração zelosa (não somente passiva, mas muitas vezes voluntária) em processos de racionalização, demissões, pressões e mentiras, o recurso a estratégias de defesa como a 'virilidade'¹⁵, a qual permite que a violência e a dominação sejam tratadas como valores (pois mobilizam o sujeito para o exercício do mal, apelando para sua 'coragem'¹⁶), enfraquecendo as possibilidades de contestação e facilitando a aceitação de cargas de trabalho cada vez mais pesadas.

¹⁵ A virilidade defensiva se apoia sobre o desprezo ao fraco porque ele põe em risco um equilíbrio frágil (Dejours, 1998b).

¹⁶ A verdadeira coragem é uma conquista individual que pode se abster do reconhecimento pelo outro, já a virilidade é sempre cativa da validação do outro (Dejours, 1998b).

A indiferença ao sofrimento abriu caminho para uma tolerância social em que as pessoas suportam, sem protestar, condições de vida cada vez mais adversas. Existe hoje uma recusa e até mesmo uma ridicularização das mobilizações coletivas. As organizações sindicais perdem força, ao passo que se fortalecem os discursos que incentivam a individualização das negociações no trabalho.

Dejours (1998b) chama atenção também para um processo que consiste em fazer passar o mal pelo bem por meio da técnica, que dá ao mal uma dimensão utilitarista e o transforma em uma justificativa racional para a violência e a injustiça.

O trabalho mostra-se então como uma fonte de paradoxos. Origem de sofrimento e alienação, pode também ser um poderoso instrumento de emancipação, aprendizagem e experimentação da solidariedade e da democracia.

2.3 A Metodologia

O desafio de pesquisar a relação do trabalhador com seu trabalho é que nos deparamos com elementos que só podem ser compreendidos se forem abordados de forma dinâmica. O trabalho é um fato social e não uma coisa, ele é contingente, relacional, qualitativo, e essa dinâmica dificilmente poderá ser apreendida por uma metodologia quantitativa, visto que estas geralmente são abstrações destinadas a simplificar a realidade, conformando o objeto a um modelo.

A opção pela metodologia da Psicodinâmica do trabalho deu-se então por entendermos que ela permite uma maior compreensão dessas relações, visando apreender do trabalho aquilo que ele revela da vivência dos trabalhadores.

Faz-se necessário sublinhar que nesta complexidade relacional inclui-se também a subjetividade do pesquisador, pois como ressalta Dejours (1992a, p.145): “A subjetividade do pesquisador encontra-se diretamente envolvida na técnica da pesquisa.”

Passaremos então ao relato das diversas etapas desta pesquisa.

2.3.1 A demanda e o público alvo

A opção pela metodologia da Psicodinâmica do Trabalho exigiu que fizéssemos algumas adaptações na sua proposta original. Um dos pressupostos dessa metodologia é de que a pesquisa deve partir de uma demanda do grupo que está vivenciando o problema a ser pesquisado (Dejours, 1987, 1992a), portanto, os sujeitos da pesquisa são os próprios demandantes.

Na realidade brasileira, no entanto, a demanda de pesquisas, por iniciativa dos trabalhadores, ainda é muito rara, e entendemos que essa questão não pode tornar-se um limitador para a realização de pesquisas nem para a utilização de uma metodologia que tem se mostrado útil na compreensão da vivência subjetiva do trabalho.

A ausência de demanda exigiu a busca de um tipo de abordagem que viabilizasse a realização da pesquisa, abordagem também que apresentou alguns dificultadores.

A definição do público-alvo, os caixas executivos de uma agência bancária, deu-se à partir de observações nas quais percebemos que o exercício desta função estava sendo fortemente influenciado pelas reestruturações ocorridas no banco.

Definido o público-alvo, a primeira estratégia de abordagem escolhida foi de contatar com o gerente geral de uma agência do banco, solicitar a autorização para a realização da pesquisa e, em seguida, fazer uma reunião com os caixas, visando buscar voluntários para a participação. No entanto, mesmo com a autorização do gerente geral, surgiram vários dificultadores na aproximação dos caixas, geralmente impostos pelos gerentes da área de caixas.

Em duas das agências consultadas, os gerentes dos caixas não aceitaram que a pesquisa fosse realizada porque as mudanças decorrentes da implantação do Modelo de Segmentação nas agências já estava tomando um tempo considerável dos empregados e a pesquisa poderia sobrecarregá-los ainda mais. Em uma outra agência, a gerente não agendava com os caixas as reuniões solicitadas, e sequer tivemos a oportunidade de expor os objetivos da pesquisa. Em uma quarta agência o tempo liberado para a explicação da pesquisa foi de somente quinze minutos, e não houve voluntários que justificasse a realização da pesquisa naquela agência.

Diante das negativas, foi feita então uma inversão do processo. Contatamos informalmente com um grupo de caixas de uma agência e, após a concordância deles, solicitamos a autorização formal do gerente geral e do gerente de caixas, constituindo então o grupo para pesquisa.

Essa busca de local para a realização da pesquisa durou aproximadamente três meses, pois só procurávamos uma nova agência quando se esgotavam as negociações na agência anterior. Uma busca simultânea não era possível pois, se eventualmente duas ou mais agências aceitassem, não haveria disponibilidade de tempo para a realização da pesquisa em mais de um local.

Escolhemos utilizar a estratégia de procurar informalmente os caixas antes de pedir autorização gerencial, porque em todas as agências procuradas anteriormente a maior dificuldade era de conseguir falar diretamente com os caixas para expor os objetivos da pesquisa. Essa escolha favoreceu também o estabelecimento de uma relação de confiança com o grupo, que tornou-se um facilitador na continuidade da pesquisa.

É importante ressaltar que, apesar de o grupo não ter solicitado a pesquisa, já na primeira reunião uma demanda se fez presente, que era a de tentar compreender uma realidade de trabalho que se mostrava contraditória e nebulosa.

Os sujeitos da pesquisa são, então, caixas executivos de uma mesma agência, de um banco estatal de grande porte, que está passando por um processo de reestruturação produtiva bastante intenso.

A participação na pesquisa foi voluntária e a concordância dos participantes com os termos da pesquisa foi registrado através de um Termo de Consentimento Informado (Anexo 1).

2.3.2 A pré-pesquisa

Para conhecer melhor a empresa a ser pesquisada, foram reunidas informações sobre o seu funcionamento e sobre as últimas reestruturações ocorridas ou em curso e informações relativas à LER/DORT, utilizando pesquisa documental e entrevistas com empregados de áreas responsáveis pela implementação das mudanças e também da área de Saúde e Bem-Estar da empresa.

Foi feita também uma visita à agência, em horário de atendimento ao público, para tomar contato com o ambiente e a dinâmica das atividades desenvolvidas, de forma a ter mais familiaridade com os aspectos específicos do trabalho, abordados durante as reuniões, e também para ter uma representação visual das condições de trabalho.

2.3.3 A coleta de dados

Foram realizadas seis reuniões com o grupo de empregados voluntários, fora do horário de trabalho, mas dentro do ambiente da agência, nas quais foram apresentados os temas gerais da pesquisa e o roteiro de questões a serem abordadas (Anexo 2), que poderia sofrer alterações caso eles desejassem.

Após a apresentação do tema, foi solicitado que os caixas falassem de seu trabalho, das mudanças que vêm ocorrendo na empresa e das implicações dessas mudanças nas suas vivências no trabalho, estimulando-se sobretudo os comentários verbais, as discussões informais a respeito dos temas abordados, ou seja, buscou-se que eles falassem de seus sentimentos e percepções e não de informações objetivas, pois como ressalta Dejours (1992a, p.145): “A justeza da interpretação não está relacionada à objetividade do sofrimento ou à objetividade de uma realidade, causa do sofrimento, mas diz respeito sobretudo à verdade de uma relação dos trabalhadores com seu trabalho, e de uma relação com o coletivo de trabalho”.

Quando necessário, procuramos interpretar as questões que não estavam muito claras, submetendo-as novamente ao grupo, na tentativa de suscitar novas discussões, tomando cuidado para não expor sofrimentos e defesas que pudessem se tornar intoleráveis aos trabalhadores.

A relação de confiança estabelecida com o grupo desde o primeiro contato foi um facilitador durante das entrevistas, os participantes demonstraram uma grande necessidade de falar, fornecer detalhes, e os diálogos fluíram então com relativa facilidade.

Essa fluidez refletia na forma como se desenvolviam os diálogos, onde geralmente a fala de um completava a fala do outro, havendo também expressões não verbais de concordância com o que estava sendo dito pelos colegas. Esta característica das entrevistas demonstra que as opiniões eram compartilhadas por todo o grupo, e, mesmo que neste trabalho as citações

dessas falas sejam feitas de forma individual, as expressões de concordância e complementaridade observadas na dinâmica das entrevistas nos autoriza a afirmar que se tratam de opiniões coletivas.

As questões individuais, embora estivessem necessariamente envolvidas nas discussões, não foram tratadas na pesquisa. O foco foi o coletivo em sua relação com o trabalho, e não problemáticas individuais.

Ao final de cada reunião, que foram gravadas, fizemos também um registro de nossas percepções e sentimentos sobre a dinâmica da reunião, que também se constituiu em material para análise posterior, levando em conta que a dimensão subjetiva do sofrimento psíquico só pode ser recolhida através da subjetividade do pesquisador.

2.3.4 A análise dos dados

O tratamento do material de pesquisa foi feito levando em conta a impossibilidade de objetivação dos dados. A análise constituiu então em um ir e vir entre as informações transcritas das reuniões com o grupo e as impressões que foram sendo anotadas durante as reuniões, buscando dar um encadeamento aos temas discutidos, sem, no entanto, perder a dimensão da subjetividade do que foi expressado pelos caixas.

2.3.5 Validação dos dados

A validação foi feita em conjunto com os caixas pesquisados, através da apresentação e discussão da síntese dos resultados da pesquisa

(enviado previamente aos participantes) em uma reunião agendada especificamente para este fim, durante a qual foram avaliadas as reações dos caixas aos resultados e procedidas as modificações julgadas necessárias.

CAPÍTULO 3 – BANCO POPULAR:¹⁷

SUA HISTÓRIA, SUAS MUDANÇAS

Estudar um banco público de abrangência nacional, com mais de 139 anos de existência, significa ter que fazer escolhas, pois a sua dimensão e multiplicidade possibilitam diversos tipos de abordagem e de leitura de sua realidade.

Neste capítulo, será apresentada uma seleção de fatos escolhidos por parecerem ser os mais significativos na compreensão das mudanças ocorridas na empresa, principalmente aquelas implantadas após o ano de 1994.

Serão apresentadas também algumas políticas de Recursos Humanos vigentes, uma breve descrição da atividade de caixa executivo, que será o público alvo da pesquisa, e também o tratamento dado pelo banco ao problema da LER/DORT¹⁸, que atinge uma parte dos seus empregados.

¹⁷ O nome do banco foi trocado a fim de manter a confidencialidade dos dados.

¹⁸ LER/DORT - Lesões por Esforços Repetitivos/Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho.

3.1 Histórico da empresa¹⁹

Através do Decreto Lei nº 2.732 de 12/01/1861, foi criado pelo imperador Pedro II, na cidade do Rio de Janeiro, o Banco Popular, que atuava na concessão de empréstimos sob penhor para as classes menos favorecidas. Consta também que, naquela época, os escravos guardavam seu dinheiro em cadernetas de poupança para adquirir as cartas de alforria que garantiriam sua liberdade, atividades que já caracterizavam sua atuação como um banco voltado para o campo social.

A instituição expandiu-se de forma independente em diversos estados, mas sua estrutura permaneceu praticamente inalterada e sua ação limitava-se à captação de poupança popular. Somente nos anos 30 inicia-se um processo de diversificação das operações, com a instituição, pelo Banco Popular do Rio de Janeiro, de empréstimos sob garantia hipotecária e captação de depósitos através de contas movimentadas com cheques. Em 1934, têm início as operações de empréstimo comercial em consignação para servidores públicos, as quais deram um impulso aos negócios realizados nos estados.

A primeira grande reforma administrativa deu-se em 1969, com a unificação dos 22 Bancos Sociais independentes existentes nos estados, transformando a empresa em instituição financeira sob a forma de empresa pública, mudança que impulsionou o volume de depósitos.

¹⁹ Fontes: páginas da intranet do banco.

A caracterização do Banco Popular como empresa pública tem grande influência na sua forma de funcionamento. Seus dirigentes geralmente são escolhidos pelo governo e suas operações sofrem grande influência de decisões do Governo Federal e das forças políticas vigentes.

Com a unificação, o banco passou a ter como atribuição o recebimento das economias populares, a concessão de empréstimos e financiamentos assistenciais, operações habitacionais, exploração de loterias federais, penhores, prestação de serviços financeiros e operações no mercado de capitais mediante condições estabelecidas pelo Conselho Monetário Nacional.

A partir de 1970, a instituição passa a executar a política do Conselho de Desenvolvimento Social, por meio do FAS - Fundo de Apoio ao Desenvolvimento Social e iniciou também a gestão de programas governamentais como Crédito Educativo, PIS e Programa Nacional de Centros Urbanos.

Em 1986, com a extinção do BNH - Banco Nacional da Habitação, a empresa assume a gestão dos programas habitacionais e, em 1989, passa a administrar também o FGTS - Fundo de Garantia por Tempo de Serviço.

Ao assumir as atividades de gestão desses programas governamentais, a empresa consolida a imagem de banco social, presente desde a sua fundação.

Em 1989, houve uma expansão das atividades da empresa, que modificou expressivamente sua forma de funcionamento. Por autorização do

Banco Central do Brasil, passou a atuar como banco múltiplo, com um incremento de atividades voltadas para o Mercado Financeiro como aplicações no mercado aberto, fundos de investimento, depósitos, empréstimos e prestação de serviços, diversificação de produtos bancários, disputando com os demais bancos atuantes no mercado.

Atualmente o Banco Popular atua como instrumento de crédito governamental e viabiliza as ações sociais do Governo Federal, sendo responsável pela execução das políticas de fomento nas áreas habitacional, de saneamento e infra-estrutura urbana, pela administração de fundos e programas sociais e das loterias federais, pela custódia de depósitos judiciais federais e empréstimos com garantia em penhor civil, além de atuar em operações típicas de um banco comercial.

A atuação como banco múltiplo exigiu dos empregados uma mudança de postura; passou-se a exigir uma atitude mais ativa de busca de clientes e vendas de produtos que até então não eram prioritários na atuação do Banco. Nesse período, houve um incremento no segmento comercial do banco, causando, como aponta Grisci (2000, p.172), uma “crise de identidade” nos funcionários visto que a atuação social, que caracterizava seu funcionamento até então, foi colocada em segundo plano.

Esse mesmo período foi caracterizado também por um grande investimento em treinamentos, sobretudo treinamentos gerenciais, que buscavam uma mudança postural e a profissionalização dos empregados como vendedores e operadores do mercado financeiro.

As exigências de qualificação provocaram mudanças na rotina dos empregados, que passaram a se preocupar com a busca de conhecimento visto que o sistema de indicação para funções baseadas na afinidade pessoal ou política, muito comuns na época, foi gradativamente substituído por critérios de conhecimento e competência.

Iniciou-se também a informatização das agências, cujo processo estava bastante atrasado em relação aos principais bancos do país.

A implantação dos Planos Econômicos de estabilização monetária provocou sucessivos ajustes no Sistema Financeiro Nacional. Isso ocorreu sobretudo com os Planos Collor (1990/91) e Real (1994), que foram decisivos para o desencadeamento de reestruturações significativas e contínuas na forma de funcionamento da instituição.

A demissão, em 1990, de aproximadamente 2000 empregados, contratados por concurso público, no regime da CLT - Consolidação das Leis Trabalhistas, criou um precedente até então inimaginável para o corpo funcional da instituição, pois a estabilidade, mesmo não sendo garantida por lei, era uma tradição da empresa e mesmo a readmissão, alguns meses depois, desses empregados, conquistada por intermédio dos sindicatos e associações de pessoal, foi suficiente para dissipar o medo da demissão instituído por esse ato. Posteriormente a demissão sem justa causa foi instituída na empresa através da publicação do Manual Normativo RH008, que possibilita a demissão de qualquer empregado cujo comportamento e produtividade desaconselhe a sua manutenção no emprego ou cujos

serviços ou função tenham se tornado desnecessários, delegando a decisão da demissão para o gerente da unidade.

O contexto capitalista mundial de globalização e abertura de mercado e o enfoque neoliberal do governo vigente contribuiu para a consolidação do enfoque mercadológico do banco, exigindo melhoria do atendimento e superação de deficiência nos processos de funcionamento interno, considerados muito lentos e burocráticos, pouco preparados para a atuação nesse novo modelo.

Paralelamente a essa mudança de enfoque, a proliferação de organizações que buscavam a implantação de programas de Qualidade Total impulsionaram a criação de um programa de Qualidade Total na empresa, denominado PQC, programa que não chegou a ser implementado na sua totalidade, pois a implantação do Plano Real e a eleição de Fernando Henrique Cardoso para a presidência do país, com conseqüente mudança na diretoria do banco, e também os sérios problemas financeiros por que a instituição passava na época, provocou um redirecionamento no processo de reestruturação. O PQC foi colocado em segundo plano, cedendo espaço para a implantação de um Plano de Racionalização e Competitividade - PRC, baseado nos princípios da reengenharia, que provocou uma revisão completa da forma de atuação do banco, com descentralização administrativa, enxugamento de unidades, redistribuição de processos, realocação de empregados, Planos de Demissão Voluntária, incentivos à aposentadoria, readequação física das instalações, terceirização de processos e outras mudanças ainda em curso até o término desta pesquisa.

3.2 A implantação do PRC

A implantação do PRC teve início em 1995 com uma mudança radical na estrutura da empresa e tem os seguintes princípios básicos:

- centralização na Matriz da formulação das políticas, diretrizes de caráter estratégico, além de acompanhamento, avaliação e controle dessas políticas e diretrizes;
- descentralização das ações operacionais;
- desenvolvimento integrado dos três segmentos de negócios: comercial, fomento e prestação de serviços;
- aumento da eficiência da empresa, principalmente no segmento comercial;
- melhora da qualidade e eficiência da empresa nos segmentos de prestação de serviços e fomento;
- racionalização da estrutura organizacional com eliminação de níveis hierárquicos;
- priorização das atividades voltadas para o negócio da empresa;
- fortalecimento das funções gerenciais e instâncias decisórias;

O antigo modelo era constituído de uma superintendência por estado da federação, denominada de Superintendência Regional - SUREG, que administrava os negócios efetuados pelas agências do estado e também as atividades de apoio, garantidas por uma grande estrutura das chamadas áreas meio, que, por sua vez, também recebiam diretrizes de suas áreas-mãe da Matriz em Brasília. A estrutura da Matriz também era grande, com vários níveis hierárquicos. Com o PRC, as SUREG foram extintas e

substituídas por uma nova estrutura que separa a administração do negócio da administração de atividades de apoio, dividida em três segmentos:

- Subsistema Central, composto pela Diretoria Colegiada, com atribuições de definição de políticas e diretrizes estratégicas, coordenação global das atividades e integração e articulação dos demais subsistemas;
- Subsistema Logístico, composto pelas Gerências de Processo e Centrais de logísticas distribuídos por algumas regiões do país (não necessariamente em todos os estados), com atribuições de execução de atividades e processos necessários à operacionalização de produtos e serviços e desenvolvimento de estudos e ações de melhoria dos processos;
- Subsistema Negocial, composto por diversos Escritórios de Negócio (EN), os quais administram uma média de 20 agências (pontos de venda - PV) cada, com atribuições de desenvolver ações táticas destinadas ao cumprimento das metas e operacionalização e comercialização de produtos e serviços.

Na implantação da nova estrutura, todos os empregados com função de confiança de chefia das antigas áreas-meio foram destituídos da função e foram realizados Processos Seletivos Internos para a ocupação das novas funções gerenciais do segmento logístico. Em seguida, dimensionou-se a lotação necessária de pessoal para compor as equipes das novas unidades, com escolha das equipes pelos novos gerentes e realocação dos empregados restantes para unidades onde havia carência de pessoal, seguindo critérios definidos por um Plano de Realocação de Pessoal.

A destituição das gerências e a realocação de empregados não foi efetuada sem sofrimentos para o corpo funcional. Muitos gerentes do antigo modelo não conseguiram aprovação nos processos seletivos ou então foram direcionados para áreas distintas daquelas que gerenciavam anteriormente e diversas áreas foram extintas sem que fossem criadas equivalentes no novo modelo, ocasionando a realocação total da equipe, perda de continuidade dos processos e da memória institucional. O enxugamento das equipes, de cerca de dois terços da quantidade de empregados na maioria das unidades, causou insegurança nos empregados que deveriam ser realocados, pois a transferência implicava, em alguns casos, além da mudança de unidade, a mudança de cidade. Para os empregados que permaneciam nas unidades recém-criadas, houve uma significativa sobrecarga de trabalho visto que as mudanças de estrutura foram realizadas antes da readequação dos processos de trabalho, que continuavam no formato antigo.

A implantação do PRC foi mudando a percepção dos empregados de que, na empresa, as mudanças eram só de fachada e que se mudavam os nomes, mas não o funcionamento, pois as metas previstas pelo programa foram cumpridas e seguidas de novas reestruturações para complementar ou corrigir o curso das mudanças anteriores.

3.3 A implantação do Projeto 500

As mudanças iniciais, propostas pelo PRC, atingiram com mais profundidade o âmbito administrativo, mas as metas de modernização exigiam também a readequação das instalações do banco, sobretudo na

forma de funcionamento das agências, que tinham estruturas e tecnologias desatualizadas.

Para realizar essa modernização, foi criado o programa de readequação dos Pontos de Venda -PV, denominado Projeto 500, com o objetivo de estabelecer um modelo padrão de atendimento para todas os PV e adequar o modelo de funcionamento dos PV à realidade do mercado e aos princípios do PRC.

O projeto 500 inclui a automação das tarefas dos PV, redução drástica dos serviços de retaguarda, a mudança de layout, remodelagem da marca e das cores da empresa, substituição de todo o mobiliário buscando oferecer instalações confortáveis e funcionais para clientes e empregados, com móveis projetados com a assessoria de ergonomistas, sinalização clara, rampas para deficientes e a instalação de um ambiente de auto-atendimento, com equipamentos para saques, transferências de valores, depósitos e pagamento de contas com funcionamento em horário ampliado.

Em relação ao atendimento, as mudanças também foram significativas: criação de estações de atendimento abrangendo as áreas comercial, fomento, penhor e atendimento ao trabalhador, com empregados, em princípio, preparados para atender a todo tipo de demanda das áreas.

A estrutura gerencial do PV também passou a seguir esse modelo, com gerentes diferentes para cada segmento, além do gerente geral da agência.

O incentivo à utilização pelos clientes dos canais de auto-atendimento (massificação do uso do cartão magnético, dos caixas rápidos, *home banking*, *internet banking*, débito em conta) foi ampliado posteriormente com a criação do Modelo Operacional de Ponto de Venda - MOPV, com objetivo de aprofundar as mudanças promovidas pelo Projeto 500, visando à diagramação dos processos, detalhamento dos procedimentos de execução das tarefas e definição de indicadores de desempenho dos PV, além de reduzir custos operacionais e facilitar a gestão e o controle das atividades.

O MOPV busca diminuir a quantidade de operações efetuadas por empregados do banco, sobretudo no guichê de caixa, através do direcionamento dos clientes para canais alternativos e para os revendedores lotéricos, que passam a assumir várias operações anteriormente exclusivas dos bancos, como recebimento de contas de concessionárias públicas, recebimento de depósitos e pagamento de cheques de clientes que possuem cheque especial.

Com a implantação do MOPV, muitas atividades anteriormente feitas pelos caixas executivos da agência, como a autenticação de documentos depositados nos caixas-rápidos e nos malotes de empresas clientes e o abastecimento das máquinas de *cash-dispenser*, foram terceirizadas, com a implantação do *back-office* e passaram a ser feitas por uma empresa contratada que atua dentro do ambiente da agência.

A implantação do sistema de *back-office* consiste basicamente em terceirização do máximo possível de serviço de retaguarda das agências - ou seja, de tudo aquilo que não é visto pelo cliente - pelo menor custo

possível, liberando os empregados para a realização de negócios, conforme explica Antonio²⁰, Instrutor do Curso de Caixa Executivo:

Eu entrei no banco em 89, então eu me pego assim ó, naquela época existia uma retaguarda na agência, muito forte, tinha muito serviço burocrático, que não de atendimento a público, que inchava, digamos assim, uma agência, isso aos poucos foi saindo, para as centrais, para as divisões, foram absorvendo isso, e a agência ficou voltada mais como um ponto de venda mesmo. Agora acontece um processo interessante, está voltando isso para a agência, mas de uma forma diferente, até mesmo, se você pensar assim, tem uma terceirizada lá dentro fazendo isso, é uma terceirizada muito mais enxuta do que era, por exemplo, a retaguarda do banco.(...) tinha um para ordem de pagamento, um pra fazer compensação, um para ver contabilidade, um pra ver relatório de ocorrências, um pra ver cobrança de títulos, acho que tinha assim, sem brincadeira nenhuma, acho que tinha umas sete ou oito pessoas, fora supervisão e tudo né, isso eles fazem em dois.

Com o incentivo para a utilização do auto-serviço pelo cliente e a utilização do sistema de *back-office*, o trabalho do caixa executivo foi reduzido e a perspectiva é de que essa função seja extinta, com suas atividades sendo gradativamente assumidas pelos gerentes. Segundo Eduardo, Gerente Executivo de Treinamento e Desenvolvimento da Matriz, “para quem é caixa executivo, o que é relevante é que ele fica sem trabalho, é verdade, ele vai ter que se movimentar para outra coisa”.

²⁰ Todos os nomes dos empregados entrevistados foram trocados para preservar a confidencialidade dos dados.

3.4 Reestruturações em curso – a implantação do Modelo de Segmentação

Durante a realização desta pesquisa, estava em curso a implantação do Modelo de Segmentação nos Pontos de Venda e Escritórios de Negócios, que consiste na estratificação de clientes por faixa de renda e volume de negócios para pessoa física e, por volume de faturamento, para pessoa jurídica. Esse modelo irá mudar a estrutura de funcionamento das agências, que passa do atendimento por estação (definida pelo Projeto 500) para uma segmentação voltada para clientes.

A estrutura gerencial se modifica para atender às mudanças, é criada a figura do gerente de atendimento, responsável pelo primeiro contato com o cliente, identificando suas necessidades e direcionando-o para o atendimento adequado.

Os gerentes de relacionamento serão responsáveis pelo atendimento dos clientes já identificados dentro do seu segmento (segmento básico, integral e personalizado, para pessoa física e microempresa, pequena, média e grande empresa, para pessoa jurídica).

A coordenação geral da agência fica a cargo do gerente geral, responsável pelo resultado global de todos os segmentos da agência, pela administração dos recursos disponibilizados e pela supervisão dos gerentes de relacionamento e atendimento.

A agência contará ainda com um assistente administrativo para apoiar o gerente geral em assuntos dessa natureza, um supervisor de habitação,

que apoiará os gerentes de relacionamento em questões técnicas e na coordenação da equipe de habitação, e uma equipe de apoio à venda, que atuará juntamente com os gerentes de relacionamento.

O modelo prevê ainda a contratação de bancários temporários que atuarão na migração para canais alternativos, educando os clientes e fazendo o correto direcionamento no ambiente do PV. As metas de direcionamento de clientes para canais alternativos são de aproximadamente 75% do volume total de transações da agência.

A definição de meta, que anteriormente eram metas globais para a agência, passarão a ser definidas por segmento, pois cada um deles comercializará somente os produtos adequados à clientela que atende.

A avaliação de performance dos gerentes também será feita por segmento e não pelo resultado global da agência como era feito anteriormente, e está a cargo de áreas específicas na Matriz e não mais dos Escritórios de Negócio.

Esta avaliação é feita através de indicadores numéricos que buscam acompanhar o desempenho, comparando a situação atual com a situação passada e com as metas e objetivos definidos pela empresa.

A avaliação de performance tem como objetivo criar condições para a implantação de um modelo de gestão por resultados, pela qual todos os processos da empresa são canalizados para a obtenção dos resultados almejados pela empresa.

A atuação dos Escritórios de Negócios, que anteriormente era de administrar e apoiar as atividades dos PV, tem sua função administrativa reduzida visto que grande parte do controle e avaliação passa a ser feito diretamente por áreas da Matriz.

3.5 A estrutura organizacional da Empresa

O Banco Popular é uma instituição financeira pública, constituída sob a forma de direito privado, com patrimônio próprio e capital exclusivo da União. Possui sede e foro na cidade de Brasília e representatividade em todo o território nacional, estando sujeita à disciplina normativa do Conselho Monetário Nacional e do Banco Central do Brasil (Caixa Econômica Federal, 2000).

Por ser constituída sob a forma de direito privado, mesmo sendo empresa pública, o Banco Popular está sujeito às mesmas obrigações e direitos que regem o funcionamento das empresas particulares, ao contrário dos órgãos da administração direta, que se submetem a uma legislação específica.

A estrutura do banco é formada pelos seguintes órgãos:

- Conselho de Administração – órgão superior que define a orientação das políticas e dos negócios da empresa; é composto por sete membros, dentre os quais o presidente da empresa, que atua como vice-presidente do Conselho, cinco membros indicados pelo Ministro da Fazenda, dentre eles o presidente do Conselho e um membro indicado pelo Ministro do Orçamento e Gestão.

- Diretoria Colegiada – órgão executivo, integrado pelo presidente e sete diretores da empresa.
- Conselho Fiscal – composto por cinco membros efetivos e seus respectivos suplentes, escolhidos pelo Ministro da Fazenda.
- Matriz – Sede do comando da empresa, é responsável pela tomada de decisões estratégicas, sendo constituída por Superintendências, Gerências e Coordenadorias Nacionais, localizada em Brasília.
- Escritórios de Negócios – Ligados à Matriz, são responsáveis pela supervisão das agências distribuídas em todo país.
- Gerências de Filial – atuam, em nível regional, como uma extensão dos processos desenvolvidos na Matriz, dando apoio logístico aos Escritórios de Negócios e Agências.

3.6 A missão da empresa

A missão da empresa é promover a melhoria contínua da qualidade de vida da sociedade, intermediando recursos e negócios financeiros de qualquer natureza, atuando, prioritariamente, no fomento ao desenvolvimento urbano e nos segmentos de habitação, saneamento e infraestrutura, e na administração de fundos, programas e serviços de caráter social, tendo como valores fundamentais:

- direcionamento de ações para o atendimento das expectativas da sociedade e dos clientes;
- busca permanente de excelência na qualidade dos serviços;
- equilíbrio financeiro em todos os negócios;
- conduta ética pautada exclusivamente nos valores da sociedade;

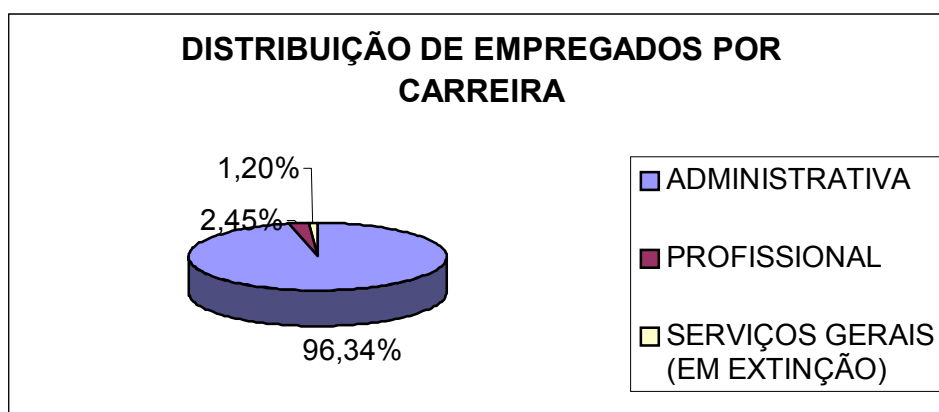
- respeito e valorização do ser humano.

O Banco Popular possui 1.908 agências em todo país, coordenadas por 57 Escritórios de Negócios. No estado do Rio Grande do Sul, são 182 agências e 17 postos de atendimento bancário, distribuídos por sete Escritórios de Negócios, dos quais dois funcionam na cidade de Porto Alegre. Em Porto Alegre, estão instaladas ainda quinze Gerências de Filial, uma auditoria e um jurídico regional.

3.7 Recursos Humanos da empresa

Até o mês de julho de 2000, o Banco Popular possuía 55.323 empregados efetivos, distribuídos nas carreiras administrativa, profissional e de serviços gerais (em extinção), nas proporções a seguir:

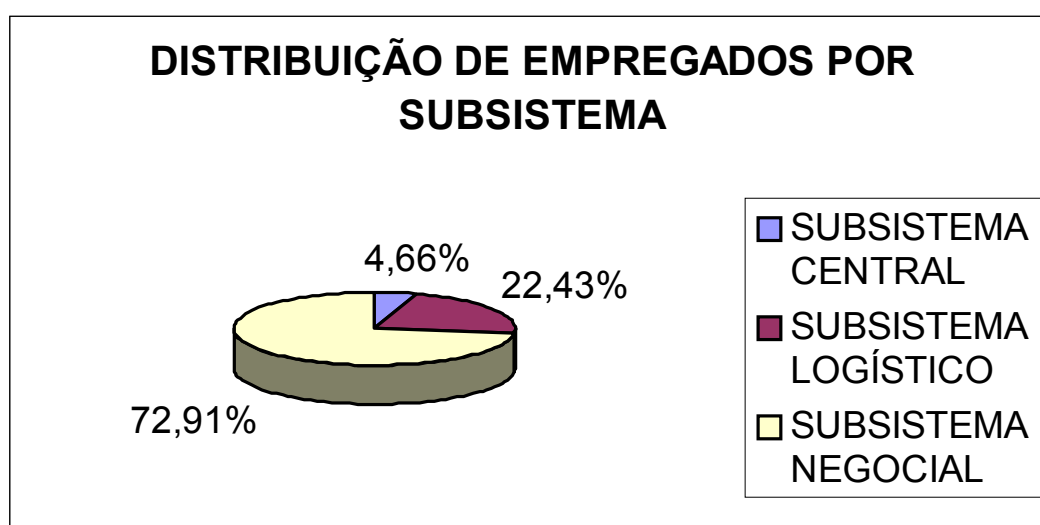
Gráfico 1



A carreira administrativa é formada pelos cargos efetivos de técnico bancário e escriturário (cargo em extinção) e a carreira profissional contempla os cargos efetivos de advogado, arquiteto, engenheiro, engenheiro do trabalho médico do trabalho, psicólogos e dentistas.

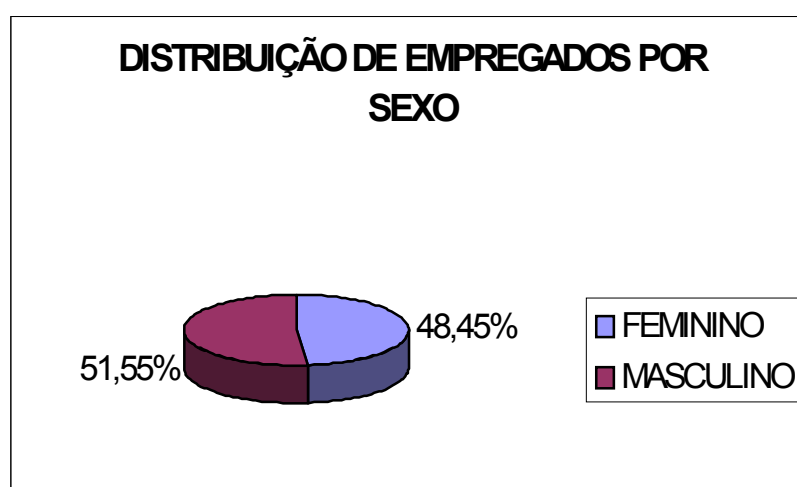
A maior parte dos empregados (72,91%) atua no subsistema comercial, que corresponde às agências e Escritórios de Negócios, o segundo maior grupo (22,43%) compõe o subsistema logístico, que corresponde às Gerências de Filial e os demais (4,66%) atuam no subsistema central, que abrange as áreas da Matriz.

Gráfico 2



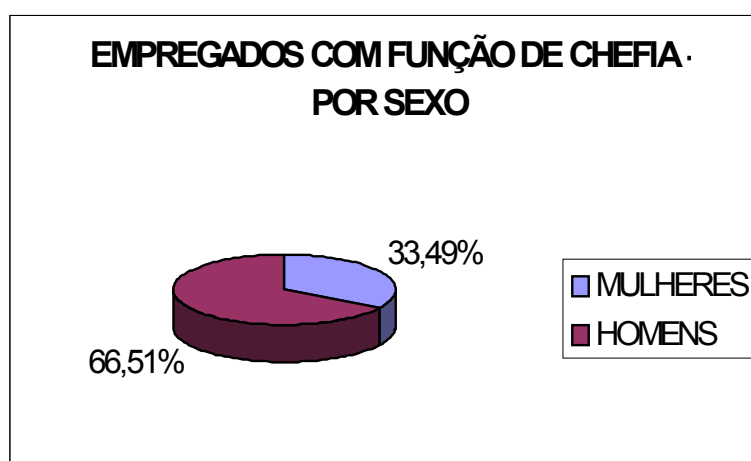
O quantitativo de homens e mulheres que trabalham no banco é muito semelhante, com uma vantagem de 3,1% de homens.

Gráfico 3



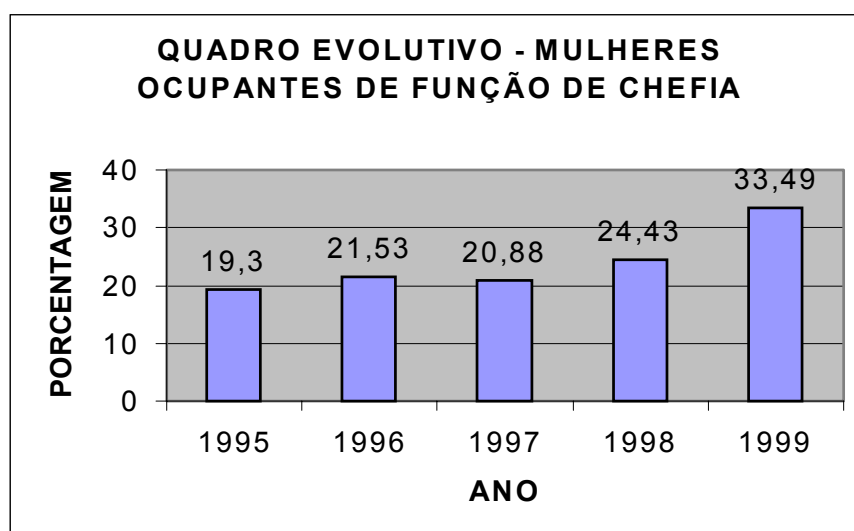
Essa equidade, no entanto, não se mantém na distribuição de funções de chefia, nas quais os homens ocupam quase o dobro de funções do que as mulheres.

Gráfico 4



Embora a desproporção ainda seja bastante acentuada, o que evidencia a discriminação das mulheres na atividade, houve uma evolução no percentual de mulheres com função de chefia, sobretudo no ano de 1999, quando houve um aumento de quase 9%, como se pode observar no gráfico a seguir:

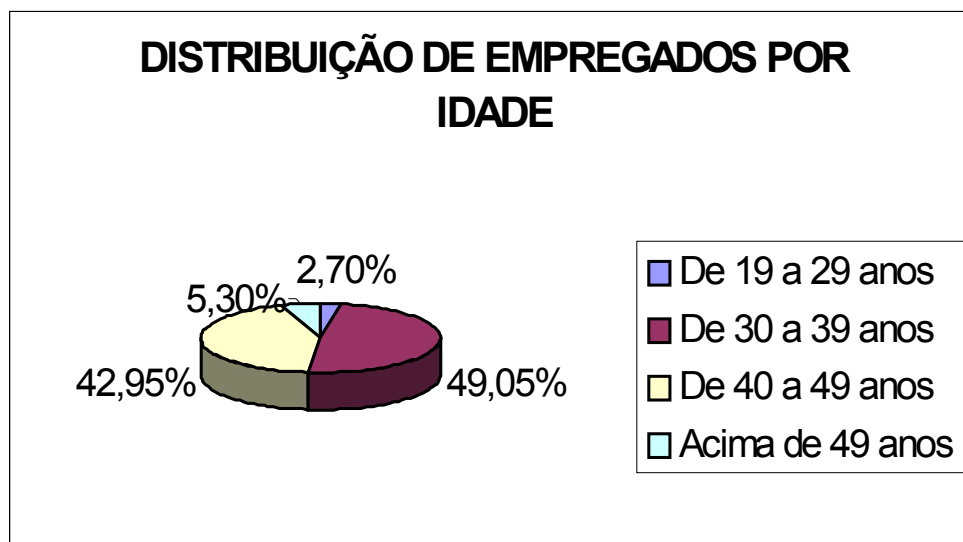
Gráfico 5



Embora não haja estudos a respeito dos motivos dessa evolução, acreditamos que a implantação de processos seletivos internos mais estruturados para acesso às funções gerenciais, iniciados a partir de 1988, com maior valorização do conhecimento, tenham contribuídos para essa evolução.

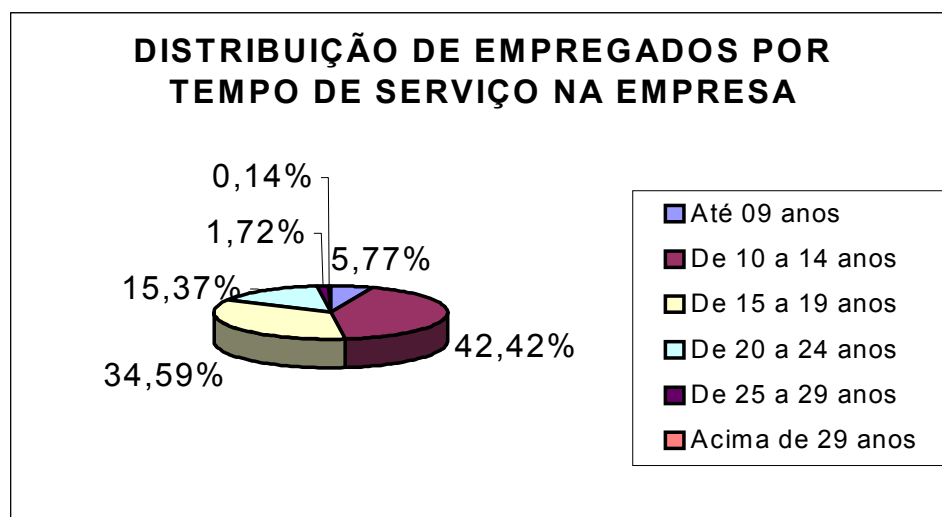
A proibição de contratações públicas pelo Governo Federal e a política de redução do quadro de pessoal proposto pelo PRC fizeram com que a empresa ficasse mais de 10 anos sem realizar um concurso público de âmbito nacional, por esse motivo seu quadro funcional é composto, em grande maioria, por empregados com idade superior a 30 anos.

Gráfico 6



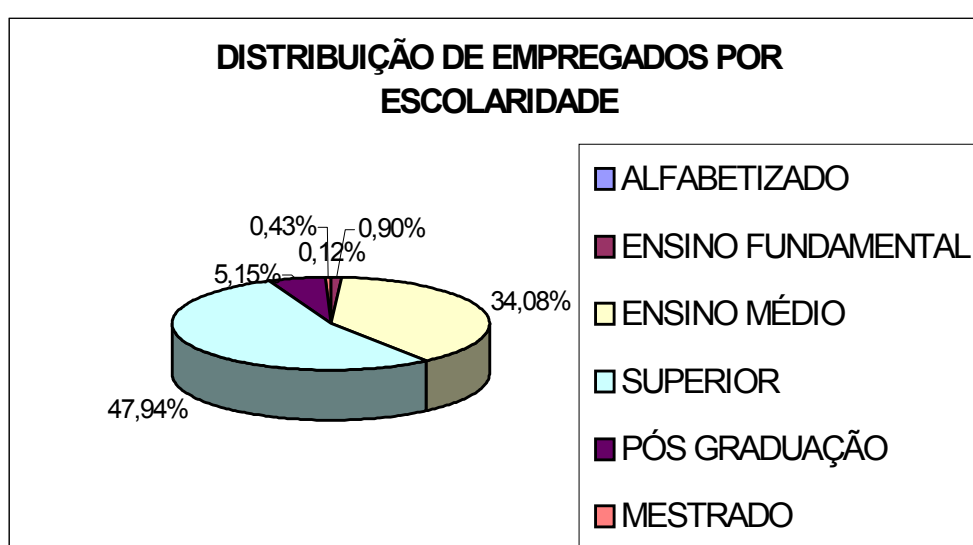
A não-realização de concurso reflete também no tempo de serviço dos empregados, que em sua grande maioria já trabalham há mais de 10 anos na empresa.

Gráfico 7



O nível de escolaridade dos empregados também é bastante alto para uma atividade cujo pré-requisito para contratação é de segundo grau. Do total de empregados, 53,52% possuem formação superior, dos quais 5,15% têm algum curso de pós graduação e 0,43% , mestrado.

Gráfico 8



Além do seu quadro de funcionários efetivos, a empresa conta ainda com mais 40.688 pessoas trabalhando em suas dependências, distribuídas entre menores auxiliares (*office-boy*), estagiários e prestadores de serviço (terceirizados).

3.7.1 Políticas de Treinamento e Desenvolvimento

O Banco Popular Possui um programa de treinamento estruturado, com ações voltadas para os resultados e alcance das metas definidas. Seu pilares fundamentais são o foco no resultado, a liderança educadora e a co-responsabilidade (autodesenvolvimento).

O número de atividades de treinamento, no ano de 1999, foi expressivo: 51.000 pessoas treinadas em 283.000 participações e 883 bolsas de pós- graduação (parciais e integrais); no entanto o foco principal é de responsabilização do empregado pelo próprio desenvolvimento, os empregados são incentivados a construir um Plano de Desenvolvimento Individual - PDI, que inclui tanto atividades oferecidas pela empresa como atividades de iniciativa pessoal.

Além da realização do PDI, na avaliação de currículo em processos seletivos para acesso a funções de confiança, as atividades de iniciativa pessoal são mais valorizadas.

O não-pagamento de horas-extras em atividades de treinamento e a difusão cada vez mais intensa de treinamentos em serviço e treinamentos pela intranet também reforçam essa responsabilização do empregado pelo

conhecimento necessário ao exercício de suas atividades, conforme comenta o caixa executivo Antonio:

Na época antiga o banco dava tudo pra gente, ela mandava os manuais, as apostilas e tu estudava aquilo que ela te mandava, agora não, agora tu tem que te auto-desenvolver, o banco ate diz assim, num processo seletivo tu precisa dominar tais e tais assuntos que estão em tais e tais lugares, agora ela não se preocupa se tu tá estudando se não está estudando, se tu está te preparando, é bem diferente. Ela quer os melhores, em princípio, os mais capacitados para as funções, mas é a pessoa que tem que se capacitar, a empresa não dá mais para ela, inclusive até o curso de caixa, como era, tu recebia os módulos a distância, esse aqui era um (aponta), estudava, fazia a prova, depois ia para o curso. O curso era super extenso, duas semanas, três semanas, não lembro bem, tu via tudo de novo, aí bem aprofundado, depois ia para o treinamento em serviço, agora não, agora simplesmente um gerente pode indicar, sem prestar uma prova sequer, do ponto de vista do conhecimento, é uma avaliação feita pelo gerente se aquela pessoa tem conhecimento, se ela está desenvolvida para assumir uma função ou não.

Os treinamentos gerenciais também seguem a mesma premissa, conforme relata Eduardo, Gerente Executivo de Treinamento e Desenvolvimento da Matriz:

O papel do treinamento é justamente você articular a gestão e imbutir nela este componente de treinamento que é a reflexão, esse é o espaço que você tem que fazer, o restante é operacional e a máquina faz, tá, então essa parte mais nobre, então eu vou ter um grupo de elite de treinamento que serão pessoas com acesso aos gestores, com confiabilidade, introduzindo coisas no âmbito da atividade de gestão. Então, esse é o nosso futuro, é você abrir cunhas na gestão da organização e embutir ali dentro as

atividades de reflexão, de entendimento do modelo, de *coaching*, e tal, e aquilo que é operacional.

3.7.2 Acesso a funções gerenciais

O provimento de vagas das funções gerenciais geralmente é feito através de processos seletivos internos, seguindo um programa denominado Banco de Oportunidades. Esse programa está estruturado em etapas distintas, a saber:

- escolha pela equipe do empregado que participará do programa;
- avaliação de conhecimentos;
- avaliação de perfil;
- curso de preparação básica;
- participação no Comitê de Avaliação Gerencial - CAGE;
- estágio supervisionado.

Esse programa recebeu o prêmio Hélio Beltrão de inovações na gestão pública e tem como ponto forte o fato de que a indicação dos participantes é feita pelos próprios empregados de cada unidade.

Dos 5.477 empregados indicados para o Banco de Oportunidades, 3.644 foram aprovados e cerca de 600 já foram habilitados para as funções.

Se o Banco de Oportunidades tem mostrado algumas características democráticas, o mesmo não ocorre com a contratação recente de 200 técnicos bancários de nível superior para compor um quadro de gerente *trainee*. Esses empregados são contratados com salário bem acima dos demais técnicos bancários e participam de um processo de treinamento

intensivo que os coloca em posição de vantagem em relação aos demais empregados da empresa. O objetivo dessa prática é criar um clima de desconforto entre os empregados que já estão no banco, pressionando-os a realizar as mudanças que a empresa espera, como explica Eduardo, Gerente Executivo de Treinamento e Desenvolvimento da Matriz:

Nós estamos fazendo uma troca com o mercado de profissionais que já não estão mais na base mesmo da pirâmide, eles já entrarão assim dois degraus acima, nós estamos apostando nas pessoas que já têm uma formação e profissional melhor e que trarão essas experiências para dentro do banco e que trarão seus paradigmas para dentro do banco. Elas serão capacitadas de uma forma mais intensa para oxigenar mais rapidamente e de certa forma também criar um desconforto entre pessoas que estão em determinados segmentos de poder dentro da organização, e acham que estão ali estáveis e tal e que não vão ter nenhum problema, então, o objetivo do gerente *trainee*, do técnico bancário superior é trazer referências, oxigenar e também criar um movimento no sentido de uma melhor profissionalização dos quadros executivos da organização, isto está muito claro. (...) Depois que eles estiverem dentro da organização, os técnicos bancários superiores e os *trainees*, eles entram no mercado interno como qualquer outro, provavelmente pela sua origem e pela sua capacitação ele vai ter um diferencial competitivo maior.

Além da desigualdade de oportunidades oferecidas, esses empregados saem do treinamento com conhecimento teórico mas com pouca vivência da realidade diária de trabalho, da dinâmica da organização, portanto, ao assumirem funções de gerenciamento, podem cometer erros graves por causa da inexperiência.

3.7.3 A função de caixa executivo:

A função de caixa executivo do Banco Popular era considerada uma função de confiança de caráter técnico até 1998, quando passou a ser considerada uma função em extinção, o que significa que, a partir dessa data, os empregados que porventura venham a ser desligados da função por qualquer motivo (demissão, aposentadoria, transferência, realocação para outras atividades) não serão substituídos por caixas efetivos. Foi criada a figura do caixa flutuante, que são empregados que já fizeram curso de caixa executivo, estando preparados para assumir a atividade sempre que necessário, sem que haja designação efetiva, recebendo como caixa executivo somente no período de exercício, mesmo que sejam apenas algumas horas.

A falta de continuidade no trabalho dos caixas flutuantes pode trazer problemas, pois dificulta o estabelecimento de rotinas de segurança. Sílvia, caixa executivo, afirma que:

Eu acho particularmente muito perigoso esta questão de tu trabalhar um dia no caixa, aí tu ganha um dia de caixa mas o teu risco é muito grande porque tu não estás tendo seqüência diária, então tu pega, se tu passar 50, 100, 30 mil na mão por dia no entra e sai, e um momento de desatenção um valor muito alto e ter que pagar o que um dia no guichê não cobre, um dia no guichê não chega a 30-40 reais.

Com o processo de extinção, a função perdeu o *status* que possuía anteriormente, segundo Eduardo, Gerente Executivo de Treinamento e Desenvolvimento na Matriz:

Antigamente quando entrava um técnico bancário na empresa a gente logo oferecia para ele o curso de caixa, agora não, a gente vai oferecer o curso de gerente. (...) Eu acho que o formato mais adequado é o gerente fazendo tudo, inclusive fazendo coisas no caixa.

O grau de automação das atividades do caixa é alto; no ano de 1999, foi implantado um novo sistema denominado Sistema de Automação de Pontos de Venda - SIAPV, em ambiente *Windows*, que concluiu a integração de todas as agências *on-line*. Os terminais de caixa são constituídos de microcomputadores ligados a um servidor de rede que permite o processamento em tempo real de todas as operações realizadas pelo caixa.

Para executar a atividade de caixa executivo, os empregados recebem treinamento teórico-prático, com noções de grafoscopia (conferência de assinaturas), datiloscopia (conferência de impressões digitais), legislação e normas bancárias, atendimento ao público, segurança da informação e estágio supervisionado, durante o qual tem a possibilidade de praticar as operações efetuadas pelo caixa com supervisão de um caixa orientador.

As operações efetuadas pelo caixa no atendimento a clientes compõem-se basicamente do seguinte:

- identificação de clientes e usuários através de documentos legais de identidade;
- conferência de assinaturas ou impressões digitais em cheques, contratos, fichas de autógrafa e outros documentos que se fizerem necessários;

- pagamentos em geral (cheques, ordens de pagamento, PIS, FGTS, penhor, etc.);
- recebimento de depósitos e pagamentos diversos;
- compensação de cheques;
- cadastramento de senhas;
- entrega de talões de cheque e cartões magnéticos;
- entrega de valores em custódia (cheques devolvidos, bilhete lotérico, etc.);
- vendas de produtos bancários (seguros, títulos de capitalização, cartões de crédito, etc.).

A atividade de caixa executivo exige muita atenção e concentração, sobretudo na manipulação de valores, na realização de pagamentos e autenticações, pois o erro pode acarretar perdas financeiras para o empregado, visto que as diferenças de valores são cobradas do caixa. O caixa executivo recebe uma compensação salarial, chamada quebra-de-caixa²¹, para cobrir esses riscos, no entanto, os valores manipulados podem ser bem mais altos do que o valor da compensação.

Com a implantação do Modelo de Segmentação, há uma previsão de repasse de várias atividades para outros segmentos da agência. O *back-office* deverá assumir, além das autenticações dos documentos do caixa rápido, o arquivamento de documentos, fichas autógrafos, talões de cheques e cartões magnéticos e abertura, manutenção e fechamento dos *cash-dispenser*. A solicitação de cartão magnético e cadastramento de senhas

²¹ Na tabela salarial de 13 jun. 2000, o valor da quebra de caixa era de R\$460,00.

deverá ser realizado por todos os segmentos da agência e os gerentes de relacionamento e atendimento deverão ser preparados para conferência de documentação e assinaturas dos clientes.

Com esse repasse de atividades, o quantitativo de caixas das unidades será calculado a partir da quantidade de autenticações e ajustado trimestralmente. A previsão é que as operações realizadas pelos caixas não ultrapassem 30% do total de operações realizadas pela agência.

A redução do número de caixas já pôde ser observada no decorrer da pesquisa, pois três dos seis caixas participantes das entrevistas foram realocados para outras atividades em um período de aproximadamente três meses, sendo que, segundo os participantes, outros três já haviam perdido a função anteriormente; portanto, em um prazo inferior a dois anos, a bateria de caixas foi reduzida de nove para três caixas efetivos.

Com a informatização da atividade, os documentos que anteriormente eram encaminhados para digitação em outras áreas da empresa passaram a ser digitados pelo próprio caixa no momento do atendimento. Segundo Antonio, Instrutor do Curso de Caixa Executivo:

Houve uma mudança muito grande para o caixa, primeiro ele era autenticador, naquelas máquinas mais antigas era uma tecla que ele apertava, depois ele passou a entrar com três ou quatro dados e hoje o caixa é um grande digitador, ele tem que digitar horrores de dados, e existem outros documentos que hoje estão sendo logados²², quer dizer, eles não vão mais para as convenientes,

²² O conteúdo do documento é transformado em dados eletrônicos e transmitido diretamente para os computadores da empresa interessada, através da comunicação eletrônica, dispensando a utilização de papéis.

eles ficam retidos e vão só as informações eletrônicas, isso tudo também é digitado pelo caixa.

O caixa trabalha quase todo o tempo com atendimento ao público. Na agência pesquisada, todos cumpriam o mesmo horário, das 9h50min às 16h30min, com 40 minutos de pausa para almoço, mas a jornada pode se estender, nos dias de maior fluxo de clientes, para até as 17h30min ou mais. Em algumas agências, existe o sistema de turnos, dependendo da quantidade de caixas.

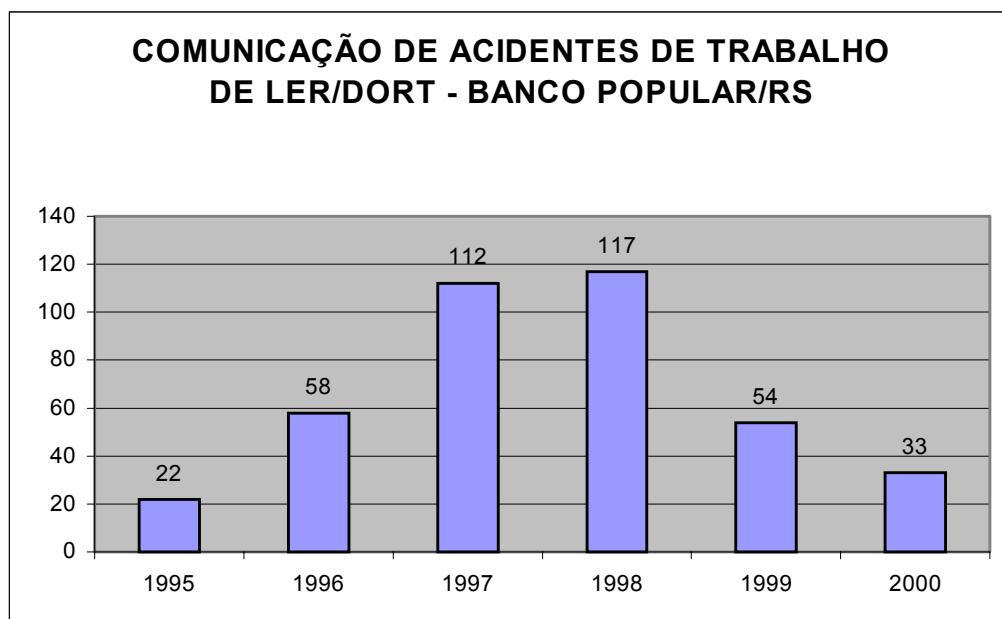
3.7.4 A LER/DORT e as políticas de Saúde e Bem-Estar

Os registros sistemáticos dos casos de LER/DORT no Banco Popular no Estado do Rio Grande do Sul começaram a ser feitos somente em 1995. Segundo informação da área de saúde e bem-estar, antes desse período, os casos que surgiam não eram relacionados ao trabalho por falta de conhecimento técnico dos profissionais que trabalhavam na área, e as discussões em torno desse assunto só começaram a ser feitas na empresa a partir do ano de 1993.

A quantidade de Comunicações de Acidentes de Trabalho - CAT²³ de LER/DORT emitidas por ano no Banco Popular/RS pode ser observada na gráfico a seguir:

²³ A CAT é o documento utilizado para comunicação ao INSS de acidentes do trabalho ocorridas na empresa, e deve ser emitida até o primeiro dia útil seguinte ao da ocorrência, nos casos de acidente do trabalho típico ou de trajeto, ou doença profissional ou do trabalho, havendo ou não afastamento do trabalho.

Gráfico 9

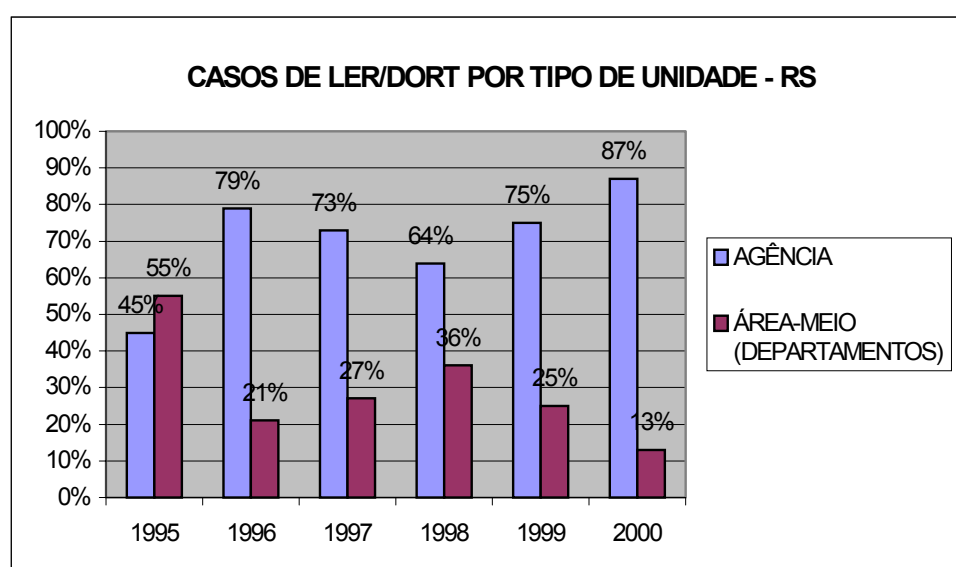


Esse gráfico nos mostra um grande aumento de emitidas após o ano de 1994, sendo que nos anos de 1997 e 1998 foi registrado o maior número de casos com uma queda significativa nos anos de 1999 e 2000. Conforme informação da área de saúde e bem-estar do banco, essa redução se deve às mudanças de critérios, por parte da empresa, para a emissão de CAT. Segundo relata Ilda, coordenadora do Programa de Readaptação ao Trabalho - PRT, até 1998 todos os casos que surgiam geravam abertura de CAT, não havia nenhuma investigação se os sintomas estavam relacionados com a atividade desempenhada pelo empregado e, a partir de 1999, a empresa só faz o diagnóstico conclusivo após um exame minucioso, por uma equipe multiprofissional, que vai até o posto de trabalho avaliar a atividade e as condições de trabalho, e a CAT só é aberta quando a relação entre os sintomas e a atividade desenvolvida é confirmada.

O maior rigor na emissão de CAT de LER/DORT coincide com o período em que as reestruturações na empresa tornaram-se mais intensas com uma forte pressão para redução de custos.

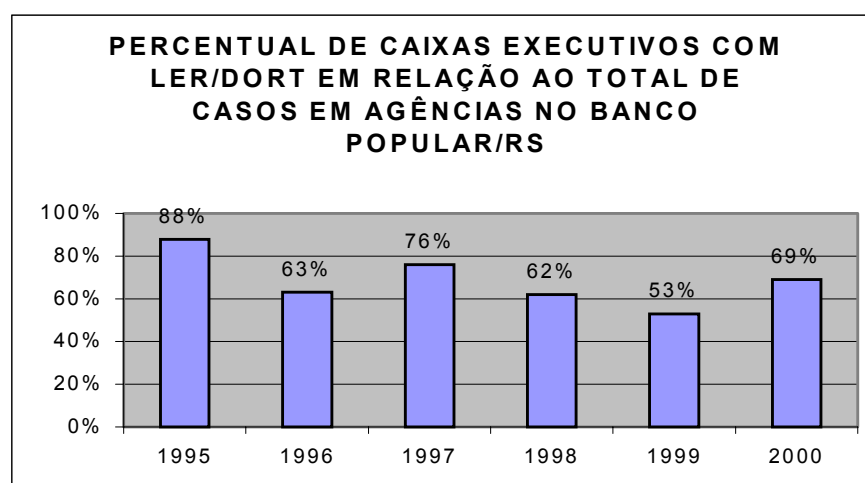
A incidência de LER/DORT nas agências cresceu substancialmente nos últimos anos, como podemos ver no gráfico a seguir:

Gráfico 10



Por sua vez, dos casos registrados nas agências, a maior incidência ocorre entre os caixas executivos, como veremos no gráfico a seguir:

Gráfico 11



Considerando que somente 20% dos empregados exercem a função de caixa executivo no Banco Popular/RS, os percentuais acima mostram que a incidência de LER/DORT entre os caixas é bem maior do que em outras atividades.

O Banco popular criou, em julho de 1999, um Programa de Readaptação ao Trabalho - PRT, para dar suporte técnico e administrativo ao gerente no período de readaptação do empregado e também para fazer acompanhamento e dar apoio aos participantes. O objetivo do programa é promover a readaptação ao trabalho de empregados em Licença por Acidente de Trabalho - LAT e Licença para Tratamento de Saúde – LTS, que tenham sofrido suspensão ou advertência; que apresentem dificuldade de integração à equipe e/ou às atividades laborativas e que necessitem de troca de função ou posto de trabalho como forma de prevenção de riscos relacionados ao trabalho.

Trata-se de um programa bastante abrangente, que atua não somente em questões relacionadas diretamente à saúde, mas também em questões comportamentais e disciplinares, embora o maior público ainda esteja entre os empregados portadores de LER/DORT.

A inscrição de empregados no PRT é feita mediante solicitação da gerência da unidade onde se encontra lotado o empregado ou, nos casos de LAT e LTS, de forma compulsória pela Unidade de Saúde e Bem- Estar.

A equipe que atua no programa é composta por vários profissionais, entre eles médicos, psicólogos e representantes de outras áreas ligadas à

Administração de Recursos Humanos, aos Escritórios de Negócio e às agências participantes. O programa é composto de três fases:

- fase de triagem - em que é feita uma avaliação da situação atual do participante
- fase de atenção à saúde, em que é feito o encaminhamento para tratamento e acompanhamento dos empregados no sentido da recuperação dos aspectos de sua saúde biopsicosocial;
- fase de potencialização laborativa, que objetiva recuperar a capacitação laborativa do empregado, integrando-o às atividades, aos processos de trabalho e à equipe da unidade de lotação.

Na fase de atenção à saúde, poderão ainda ser criados grupos de atenção, por área de interesse, com o objetivo de discutir os problemas enfrentados pelos empregados e facilitar os encaminhamentos necessários à recuperação.

Segundo Ilda - Coordenadora do PRT no Estado do Rio Grande do Sul, este programa já tem apresentado resultados, visto que o absenteísmo diminuiu cerca de 40% do índice original, gerando uma economia de mais de seis reais para cada real aplicado no programa. Ilda ressalta ainda que os resultados numéricos são exigência da empresa, mas que a preocupação da área de saúde e bem-estar é mais abrangente, buscando conciliar as metas econômicas, impostas pela empresa, com metas de saúde e bem-estar:

Para nós, profissionais de saúde, que estamos dentro de uma empresa, nós também temos que ter em mente o que a empresa quer e como a gente vai conciliar esses conceitos todos, não adianta a gente dizer para eles que diminuiu, eles vão dizer -

diminuiu quanto? Isso significa quanto? Eu investi quanto e retornou quanto? Então para quem decide esses destinos precisa disso, então além de ser profissionais de saúde a gente tem que ter noções de estatística e saber as metas da empresa, porque uma coisa é a empresa dizer - nós precisamos reduzir o absenteísmo da empresa - uma coisa é eu pegar esta informação e começar a contratar médico que façam assim, olha, dá alta pra todo mundo aí, diz que o cara não tem nada. Eu vou conseguir atingir a meta da empresa, o que ela quer, mas a área de saúde não está preocupada só com isso, nós acreditamos que a redução do absenteísmo tem que ser a consequência de um trabalho bem feito.

O PRT vem acompanhado também por um trabalho de consultoria, que busca promover ações nas questões de clima organizacional, dificuldades de relacionamento e outros fatores que interfiram na saúde e bem-estar. A equipe de consultores do Banco Popular/RS é composta de aproximadamente quinze pessoas ligadas diretamente à empresa e toda a rede de profissionais credenciados no programa de assistência médica.

A consultoria utiliza, na sua atuação, dados colhidos na realização do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional - PCMSO, do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais - PPRA e de um questionário de relacionamento, que é respondido por todos os empregados, abordando questões sobre a empresa, sobre as relações interpessoais e familiares, sobre alimentação e sobre condições de trabalho.

Em relação à LER/DORT, a empresa realiza também um trabalho educativo, utilizando jornais internos (Anexo 3), folhetos informativos (Anexo 4), cartazes, palestras e outros meios, com um objetivo preventivo e também de diagnóstico da doença antes do agravamento. No entanto, como afirma

Selma, Enfermeira do Trabalho, o trabalho educativo tem se mostrado muito lento:

Educação é a longo prazo, porque o próprio empregado não acredita que isso é uma lesão, e que os casos são realmente graves, paira uma dúvida no ar, e aí não faz pausa, não faz o exercício, prefere sair mais cedo, é sedentário, se alimenta mal, sabe, é um conjunto de coisas, não tem uma postura adequada. A empresa trocou o mobiliário, arrumou o ambiente, porque ambiente é uma coisa que afeta, é importante ter uma iluminação adequada, uma ventilação adequada, um visual mais limpo, sem muitas caixas, que vai impactando no psicológico, só que LER/DORT não é só uma questão de mobiliário, é um conjunto de várias coisas, os empregados não podem pensar que a empresa trocou o mobiliário e tomou outras medidas que não vai ter LER/DORT, porque é um conjunto de fatores que tem que funcionar junto para não acontecer.

Existem algumas contradições na posição da área de saúde, pois, ao mesmo tempo em que existe uma tendência em responsabilizar os empregados, focando as medidas preventivas nas questões individuais, como cumprimento de pausas, postura, diagnóstico precoce, há também um reconhecimento de que outros fatores também são importantes, como observa Ilda:

Eu acho que o mobiliário e horas extras ou pausas é menos significativo do que a pressão, eu acho que as pessoas fizerem só as 6 horas, com pausa e no mobiliário correto e tiverem um relacionamento interpessoal horrível e pressão mal administrada, essa pessoa vai adoecer, seja por LER/DORT, seja por gastro, seja a psique, em algum lugar vai estourar. Tanto que a gente vê muitas empresas em que as pessoas trabalham n vezes mais que os empregados do Banco Popular, num trabalho muito similar, mas que estão satisfeitos, aí tu vai ver o que tem de diferente e

são os relacionamentos, são empresas que estimulam o desenvolvimento, que dão incentivos.

Esse reconhecimento não se reflete necessariamente em ações para minimizar esses problemas, pois a área de saúde possui limitações decisórias nas questões mais significativas e, sem esse poder de decisão, as ações ficam restritas, como relata Ilda:

Aos poucos a gente está negociando as ações, porque mudar a estratégia da empresa eu acho que não tem quem possa, a gente pode dar indicativos, mas a decisão não é nossa. Isso aí é tudo compilado na GEBEM²⁴ e ela manda os indicativos, agora, a diretoria só compra se quer, na verdade isso é assim que funciona em qualquer empresa, não é só no Banco Popular. Nós fazemos as mudanças no que é possível dentro dos nossos recursos e sugerimos coisas que não dependem da nossa decisão, agora mesmo está sendo sugerido toda uma questão sobre o mobiliário em função do que está temos visto nas unidades. Tem coisas que a gente diz como tem que ser mas nós não temos o poder de realizar, antes da terceirização do trabalho do caixa por exemplo, a posição da área de saúde era, tem que fazer 6 horas e tem que fazer pausas, só que em 6 horas você não faz todo o trabalho, nós podíamos dizer que tinha que botar mais gente, mas nós não podíamos botar mais gente.

As preocupações com o problema não são compartilhadas pela administração do banco como um todo, ela pode ou não ser “comprada” pela diretoria, segundo critérios econômicos, mas não como uma preocupação legítima com a saúde e bem-estar dos empregados. A sobrecarga não é então reconhecida como tal pela administração da empresa, mas somente

²⁴ Gerência Executiva de Saúde e Bem-Estar - Unidade da matriz responsável pela área.

seus efeitos econômicos, como o absenteísmo, a perda de qualidade no trabalho e a queda de produtividade.

Se a própria empresa não reconhece a importância do problema em sua totalidade, como esperar que os empregados a reconheçam? Não se consegue a mobilização subjetiva por decreto, ela passa por um sentimento de pertencimento, para isso o empregado tem que sentir que o que ele está fazendo é realmente importante.

Existem também dificultadores locais na implantação dos programas, principalmente com os gerentes de agências, o que é considerado como despreparo gerencial, como afirma Sandra, enfermeira do trabalho:

Tem aquela questão do despreparo das chefias né, eu acho que isso é uma coisa assim patente, eu acho que isso existe muito e isso dificulta muito, tem o trabalho em equipe, normal, sem a doença, e aquele trabalho de reintroduzir uma pessoa que está voltando de uma licença de saúde, então este despreparo da chefia de gerenciar recursos humanos aparece, eu acho que eles tem que ter foco no negocial, mas eles tem que aliar todos esses instrumentos, principalmente de recursos humanos, para introduzir na equipe e fazer frutificar, senão vai detonar com o negócio.

Sem entrar no mérito da questão do despreparo, que realmente pode acontecer, existe um outro dificultador objetivo nessa questão. Os gerentes geralmente têm que cumprir metas de 30 dias, em condições que tornam as ações de saúde e bem-estar incompatíveis com o bom andamento da agência. As metas de saúde só dão retorno a médio e a longo prazos, enquanto o gerente precisa de respostas rápidas para cumprir as metas financeiras.

Quando o gerente não conduz adequadamente o processo de reintegração do empregado lesionado, o medo e o sentimento de inutilidade aumentam, a rejeição muitas vezes estende-se aos demais colegas e o sofrimento decorrente é muito grande. Por sua vez, quando o processo é bem-sucedido, o resultado para o empregado afastado é muito positivo, como explica Ilda:

Para uma pessoa que se sente inútil para a vida, voltar a trabalhar é o primeiro passo para ela resgatar sua própria vida, tem alguns casos muito gratificantes, de gente que tinha introjetado o sentimento de inutilidade, que tinham visto seus planos ruírem, que achavam que depois de aposentados se tornariam inúteis e que, vencidas as primeiras barreiras, depois de alguns meses as pessoas voltaram a fazer planos, mesmo sabendo que não vão poder fazer tudo o que pensavam antes.

Essa afirmação vem reforçar o princípio de que as soluções puramente técnicas, como mudança de mobiliário, iluminação, divulgação de folhetos, realização de pausas, entre outras, são importantes, mas não resolvem o problema quando aplicadas separadamente, sem mudanças nas relações de trabalho, e não adianta mudar os fatores físicos e ambientais em um sistema no qual o empregado trabalha sob pressões das mais diversas origens.

CAPÍTULO 4 – DE VITRINE A PÁRA-CHOQUE - A VIVÊNCIA DAS REESTRUTURAÇÕES PRODUTIVAS PELOS CAIXAS EXECUTIVOS

Este capítulo busca compreender como as reestruturações produtivas no trabalho repercutem na subjetividade dos trabalhadores bancários que exercem a função de caixa executivo.

Focalizando a atenção nas falas dos sujeitos pesquisados, será destacada a maneira como os caixas vivem seu trabalho, quais são as fontes de sofrimento e de prazer e como eles interpretam sua situação.

Essa vivência foi relatada pelos caixas, em reuniões do grupo, nas quais se utilizou a metodologia da Psicodinâmica do Trabalho, abordagem que busca compreender o sofrimento a partir da normalidade e não da patologia, partindo do que a Psicodinâmica do Trabalho chama de normalidade enigmática, em que a normalidade não é considerada como simples ausência de sofrimento, mas como resultado de estratégias defensivas criadas para resistir aos aspectos desestabilizantes do trabalho.

Entende-se por sofrimento um estado psico-afetivo penoso que resulta da diferença entre o que as pessoas esperam do trabalho e o que elas encontram efetivamente, pois entre o trabalho previsto e o trabalho real existe sempre um espaço propício à negociação e adaptação, que serve tanto para melhorar a qualidade, quanto para minimizar a carga de trabalho; quando essa margem de negociação se estreita, começa o domínio do sofrimento e da luta contra o sofrimento.

Serão identificadas, então, nas entrevistas, as situações em que o sofrimento se faz presente na relação do caixa executivo com seu trabalho e com as reestruturações que vêm ocorrendo nesse trabalho, e quais as estratégias defensivas utilizadas para resistir ao sofrimento sem sucumbir à doença.

Antes da análise das entrevistas, será feita uma breve caracterização do grupo de participantes.

O grupo pesquisado é composto de 6 caixas executivos que trabalham em uma agência de médio porte, com 26 empregados no total. Todos os caixas participantes exercem a função de caixa, de forma contínua ou não, há mais de 10 anos. 50% dos entrevistados possuem curso superior e os demais possuem o curso secundário (atual ensino médio).

A faixa etária do grupo é alta, somente um empregado tem 36 anos, todos os demais têm mais de 40 anos. O grupo já trabalha junto há bastante tempo, alguns há mais de 10 anos, e a componente com menos tempo já integra o grupo há mais de 3 anos.

Para preservar o sigilo, todos os nomes utilizados foram alterados, sem alterar, no entanto, as demais informações. Para efeito de apresentação dos dados será utilizada então a seguinte identificação:

- Antonio - 36 anos - 11 anos de empresa
- Salete - 42 anos - 11 anos de empresa
- Denise - 44 anos - 20 anos de empresa
- Isabel - 42 anos - 20 anos de empresa
- Berenice - 49 anos - 20 anos de empresa
- Sílvio - 44 anos - 23 anos de empresa

Nos casos em que forem feitas citações de comentários dos participantes, será mantida a forma como foram falados pelos entrevistados.

4.1 Algumas ocorrências significativas durante a realização da Pesquisa

Durante as entrevistas, ocorreram alguns fatos que se referiam diretamente ao trabalho dos caixas, e esses fatos serviram como ponto de referência para algumas discussões, portanto faremos aqui uma breve contextualização desses acontecimentos.

A implantação do novo modelo de funcionamento das agências, denominado Modelo de Segmentação, foi iniciada durante o período de realização das entrevistas, e essa implantação trouxe algumas mudanças na configuração do grupo, pois houve a transferência de um caixa para outra agência e dois caixas passaram a exercer outras atividades na mesma

agência. Os caixas que permaneceram na agência continuaram participando do grupo.

Uma outro fato relevante foi a confirmação da implantação de um Programa de Apoio à Demissão Voluntária - PADV. Esse programa, que de certa forma já era esperado pelos empregados em vista das notícias extra-oficiais que circulavam na empresa, possuía um público-alvo bem específico no qual se inseriam os caixas .

O material de divulgação desse PADV mostrava claramente a intenção da empresa em demitir o maior número possível de empregados desse público-alvo, fazia referências a outros programas semelhantes com menos vantagens para os empregados e dava margem a interpretações de que os empregados que não conseguissem se adaptar às novas formas de funcionamento da empresa poderiam ser demitidos futuramente, conclusões que foram tiradas a partir de algumas informações contidas no folder de divulgação (Anexo 5), onde havia algumas questões como: “Estou seguro de que terei lugar no futuro da empresa?” “Estou considerando que, em eventuais futuros PADV, os benefícios serão mais modestos?” Questões que deixavam subentendido que, no futuro da empresa, não haveria lugar para todos e que os excluídos poderiam ter prejuízos financeiros se adiassem a decisão.

O PADV e o novo modelo de funcionamento da agência que incluem metas de redução das atividades do caixa, terceirização e redistribuição de muitas das atividades exclusivas dos caixas para outros empregados são

questões que estiveram presentes na fala dos participantes em vários momentos da pesquisa.

4.2 A questão salarial

Como todo o grupo trabalha na empresa há mais de dez anos, todos ingressaram no banco em uma época em que a estabilidade e os bons salários eram os principais atrativos. Os empregados mais antigos descrevem essa época como um período de satisfação:

Eu me lembro quando eu entrei em 78, as pessoas, até 85-86, para as pessoas o Banco Popular era assim, era o nosso primeiro lar, eu diria até, porque o banco nos proporcionava muita coisa. Nós montamos a primeira casa com o banco, com o DCD, que era o crédito direto, com consignações, o nosso ticket alimentação enchia dois carrinhos de supermercado, a gente ganhava bem, então tu tinha prazer e satisfação em vir trabalhar porque tu, na época devida tu sabia que vinha, tá, aquela recompensa.(Silvio)

Tanto a questão salarial como a estabilidade sofreram muitas mudanças nos últimos anos, sobretudo após a implantação do Plano Real em 1994. Desde esse período, não houve aumento de salário, somente alguns abonos anuais que não cobriram as perdas da inflação e não possuem reflexo nos outros benefícios recebidos pelos empregados. Segundo Denise:

Se tu vai ver o mercado lá fora, nós até que ganhamos razoavelmente bem, pra nós que a gente tá a 5 ou 6 anos assim, a gente só tá cortando coisas que estava acostumado a fazer,

porque tu não teve acréscimo nenhum, o que a gente podia fazer, o que a gente tinha até quatro anos atrás, cinco anos pra trás, de lá pra cá tu só vem perdendo, só vem cortando coisas, só vem tirando coisas que tu tinha...

A queda do padrão de vida é sentida também como perda do valor como profissionais, perda esta reforçada por Salete ao dizer “no tempo em que ser funcionário do Banco Popular era alguma coisa”, desvalorizando a situação atual, como se isso agora não fosse mais importante.

Para os caixas, o congelamento dos salários é “desmotivante”, traz “um monte de frustração” e também provoca endividamento, que se torna um fator adicional de preocupações:

Os bancários estão endividados em função da gente estar sem aumento há 5-6 anos, a gente estava acostumado a um certo padrão de vida, porque funcionário do Banco Popular pode fazer isso e pode fazer aquilo, e agora nada (Isabel)

Há um consenso por parte dos entrevistados de que seus salários, apesar das perdas, ainda estão acima da média de mercado. Eles se comparam principalmente com os empregados da empresa terceirizada, que ganham cerca de 1/4 do salário de um caixa executivo. Como comenta Antonio: “Eu sei que as pessoas passam uma maior privação que eu tenho que passar, mas não tem por quê, tinha que ser o contrário, eles tinham que ganhar mais.”

Ao fazer essa comparação, os caixas, mesmo sentindo-se injustiçados com as perdas salariais, mostram-se desconcertados de estarem reclamando, como se não devessem expressar esses sentimentos.

Observamos aí que há um sentimento de culpa e vergonha em relação aos trabalhadores que vivem em situações mais precárias, mesmo reconhecendo que não foram eles que provocaram a precariedade.

A dificuldade de reagir diante dessas injustiça deve-se à culpabilização social que existe sobre os protestos dessa natureza, para Dejours (1998b, p.50):

Tout se passe comme si, aujourd'hui, les rapports de domination et l'injustice sociale n'atteignaient que les chômeurs et les pauvres cependant qu'ils laissent indemnes ceux qui, puisqu'ils ont un emploi et des ressources, sont des privilégiés. Lorsqu'on évoque la situation de ceux qui souffrent à cause du travail, on déclenche souvent une réaction de recul ou d'indignation.²⁵

Essa reação provoca um estreitamento do debate sobre as condições de trabalho dos que se mantêm no emprego e leva o sujeito a lutar contra a expressão pública do próprio sofrimento.

Para Dejours, na impossibilidade de reconhecer o próprio sofrimento o sujeito pode desenvolver uma intolerância para qualquer tipo de sofrimento, inclusive o sofrimento alheio, constituindo também um obstáculo ao reconhecimento do sofrimento dos desempregados.

²⁵ Tudo se passa como se hoje as relações de dominação e de injustiça social só afetassem os desempregados e os pobres, deixando ilesos os que, por terem um emprego ou recursos, são privilegiados. Quando mencionamos a situação dos que sofrem por causa do trabalho, provocamos geralmente uma reação de recuo e indignação.

4.3 As reestruturações e seus reflexos no cotidiano dos caixas

Conforme descrito anteriormente, a empresa vem implantando uma série de reestruturações, principalmente após o ano de 1994, com reflexos diretos na organização do trabalho das agências em geral e dos caixas executivos em particular, sobretudo as mudanças em curso, que incluem a terceirização de parte das atividades e extinção da função de caixa executivo tal como era executada até então.

Essas mudanças vêm provocando nos caixas um sentimento de desorientação, com dificuldades para compreender o que se passa atualmente na empresa, seja pela velocidade dos acontecimentos ou pela instabilidade gerada pelas mudanças. Em relação à velocidade dos acontecimentos, Silvio, 23 anos de empresa, relata que “no banco Popular não pode pegar e dizer que é assim porque logo a coisa não é mais assim.”, isto é, as mudanças estão sendo tão rápidas que fica difícil perceber um padrão nos procedimentos.

No conjunto do que foi falado pelos caixas durante as reuniões, foi observado que, apesar de essa não ser uma função de grande status na empresa, de tratar-se de um trabalho rotineiro, sem grandes desafios, o trabalho não pode ser considerado monótono. O principal fator de quebra da monotonia é o contato com os clientes, pois cada pessoa atendida traz um elemento novo, um cumprimento, alguns segundos de conversa, algumas dúvidas ou problemas a serem resolvidos, que funcionam como um diferencial na rotina diária.

A possibilidade de perder esse contato, que vem se configurando com a implantação do novo modelo de atendimento, pode ser considerada como uma das principais fontes de sofrimento para os caixas e um dificultador na compreensão das mudanças.

As decisões da empresa, relacionadas à questão do atendimento, consideradas contraditórias, se sucedem, trazendo incerteza aos caixas, que demonstram dificuldade em compreender a lógica das mudanças.

No modelo antigo, o atendimento era, em sua maioria, feito pelos caixas executivos; no novo modelo, eles passam a ser direcionados para outros canais de atendimento, geralmente automatizados. Para os caixas, é contraditória a postura do banco em almejar uma maior captação de recursos e ao mesmo tempo retirar o cliente da agência, incentivando-o a utilizar as máquinas automáticas, pois grande parte das vendas da agência ocorrem no guichê de caixa. Obrigados a recusar algumas operações no guichê, o sentimento dos caixas é o de estarem prestando um mau serviço e trabalhando contra si mesmos, pois a meta estabelecida é de reduzir cerca de 80% das operações dos caixas. Na fala de Sílvia, eles deixam de ser a “vitrine” da agência, para tornarem-se o “pára-choque”, ou seja, aqueles que antes eram os que apresentavam os serviços do banco para o cliente, agora são os que ‘seguram’ as reclamações e as pressões. Como afirma Antonio:

Qual é a compensação que a gente tem né, a gente vê que o cliente tá mal atendido, a gente tá pressionado por isso, sem falar que a gente tá vendo assim que a gente tá fazendo um trabalho contra nós mesmos né, a gente tá empurrando o cara pra lá, e o gerente pressionando atrás, porque ele vai perder a função dele se a agência não atingir o índice X lá que precisa.

Alguns fatores de sofrimento podem ser observados nessa questão do atendimento, um deles é que os caixas se vêem impedidos de cumprir sua função de atender bem ao cliente e ser reconhecido por isso e também que, ao direcionar o cliente para outros canais de atendimento, eles se vêem “fazendo a própria caveira” (Denise), isto é, estão contribuindo para a extinção da atividade que exercem.

Atender bem ao cliente é fonte de satisfação e, para realizar esse atendimento, os caixas criaram uma série de procedimentos e estratégias ao longo dos anos que lhes permitiu o reconhecimento como profissionais. Ao desprezar essa experiência acumulada ao longo dos anos, o banco está provocando uma crise de identidade profissional.

A redução do número de caixas, agravada por outros fatores contingenciais, como compensação de horas extras que retiram mais caixas do guichê, contribui para aumentar a carga de trabalho e dificulta ainda mais a compreensão dos objetivos da empresa, como relata Sílvio:

É uma carga diária né, com essa invenção do back-office, de auto-atendimento e compensações de horas e perde caixas né, a carga em cima dos que ficam trabalhando, até em função dos que tem que compensar, amanhã é nós que vamos ter que compensar e eles vão ter a carga né, mas é pesada, porque tu olha para aquele povo todo ali, por mais que tu corra trabalhando, tente trabalhar rápido, não anda né, então a gente não vê claramente os objetivos da empresa, no atender bem, a empresa parece que quer assim, que as pessoas se auto-atendam como nos outros bancos, querem que somente venha a parte boa que seria a manutenção das contas e a remuneração de tarifas dos serviços prestados pelas máquinas, o relacionamento humano a empresa parece que está jogando meio de lado no momento que ela joga dois, três

caixas numa agência que deveria ter no mínimo seis trabalhando para dar um andamento, para as pessoas saírem satisfeitas, tem algumas pessoas que demoram, como na terça-feira, duas horas, duas horas e meia.

O cliente mal atendido, que espera muito tempo na fila, descarrega sua irritação ao chegar ao guichê do caixa, o que contribui para aumentar o sofrimento. Segundo Antônio, quando havia mais caixas atendendo:

Tu sabia assim ó, que não iria vir por parte do cliente reclamação nenhuma, porque eles percebem que está todo mundo ali tá, o próprio cliente não chega estressado no teu caixa porque ele foi atendido num tempo razoável, então ele chega mais receptivo, ele chega te cumprimentando, ele chega conversando contigo. Tu te sentia sem pressão porque tu sabia que se demorar um pouquinho com aquele cliente tem mais 5 ou 6 atendendo então a qualidade do trabalho nosso é muito maior, agora não, a preocupação da gerência é o cliente ser atendido nos canais alternativos, é esta a preocupação, se o recibo é extremamente importante para o cliente não interessa, querem que bote num envelope, se o correio não entregar, o que aquilo vai repercutir para o cara não interessa, é menos uma autenticação no caixa, tem que ser no auto-atendimento, sabe, já é um ponto assim de embate, então o cliente já chega, aquele que consegue chegar no caixa, ele já chega estressado, ele já esperou um tempão, tu tá estressado, então fica aquele atendimento resumido àquilo que ele precisa e pronto.

Antônio relata ainda a insatisfação causada pela impossibilidade de realizar um bom serviço e a sensação de que o trabalho se arrasta, fica pesado quando há poucos caixas no atendimento:

A gente passa a maior parte do dia aqui dentro, como é que tu acha que tu te sente vendo que tu tá prestando um mau serviço tá, eu me sinto mal com isso, eu gostaria de chegar aqui e saber

que eu vendi dentro do que a empresa esperava, mas ao mesmo tempo eu vendi bem para o cliente, quer dizer, eu expliquei bem o produto, eu vi uma necessidade dele entende, isso é o que eu queria, eu não quero simplesmente vender para a empresa empurrando goela abaixo para o cliente tá, da mesma forma eu gostaria de atender vários clientes sabendo que prestei um bom atendimento para ele. Às vezes tu percebe assim, em termos de autenticação por exemplo, que tu faz num dia normal 100 autenticações - eu fazia isso, agora não acontece mais, está sempre cheio - mas o cliente chegando e logo em seguida sendo atendido, era um atendimento que fluía, porque estava toda a bateria, tu fazia uma quantidade grande de autenticações mas tu não sentia porque o cliente chegava esperava três, quatro minutos e pá, era atendido, tudo fluía legal. Nesses dias que fica abarrotado de gente tu não faz muito mais autenticações, tu fica surpreso no final do dia mas, espera aí, tu passa com aquele peso o dia inteiro, tem esse mundaréu de gente e não diminui, não diminui.

Prestar um mau serviço é inaceitável para um técnico que conhece e se reconhece em sua atividade, colocando-o em uma situação psíquica de grande sofrimento, pois desestabiliza os valores de um trabalho bem feito, o sentido de responsabilidade e a ética profissional (Dejours, 1998b).

A pressão da fila descrita pelos caixas dificulta a realização de vendas de produtos, atividade que eles apreciam, por permitir o desenvolvimento de estratégias, o uso da criatividade, o planejamento das atividades e que fica impossibilitada quando a fila está muito grande, como podemos observar no relato de Sílvio:

Em termos de vendas de produto, de seguros e tal, eu já tinha uma estratégia de oferecer assim, em vários casos, na última parcela do Seguro Desemprego, no Fundo de Garantia quando a

pessoa recebe, que recebe um pouquinho mais e a possibilidade de venda é maior. Eu conseguia vários casos, principalmente na última parcela se o cara já estava empregado, então eu conseguia. Mesmo na primeira, o cara tinha uma surpresa, o cara percebia - pôxa, eu não tenho um seguro, se me acontece alguma coisa, eu trabalho de bico né - hoje não, eu tô resumido ao Fundo de Garantia, porque se eu abrir este leque eu vou demorar muito mais tempo, vai gerar atrito, vai gerar problema.

A atividade de vendas foi relatada sempre como uma atividade prazerosa, mesmo quando existia pressão para a sua realização, como afirma Antônio:

Venda por exemplo, que antes a gente procurava explorar mais o cliente, porque nesta época anterior, quando tinha mais tempo para atender, a pressão maior era sobre vendas, então a gente tinha que vender, vender, vender, mas nossa equipe de caixas até que é uma equipe vendedora, então era uma competição saudável, no fim do dia eu vendi tanto, eu vendi tanto, era uma coisa legal, o Sílvio teve um dia que vendeu treze seguros tá, um absurdo, mas ele vendeu treze, imagina se hoje ele for parar, precisa oferecer trinta para vender treze, se for parar não dá.

A atividade de vendas também trazia uma compensação financeira, em forma de comissão para os caixas, como relata Antonio: “Então a gente antes tinha essa pressão da venda, mas também era uma coisa que retornava para nós em comissão né, legal, a gente tinha a opção de fazer, né.”

A identificação dos caixas com a atividade de vendas pode ser traduzida em números, pois, segundo Sílvio, 80% das vendas da agência são feitas pelos caixas e na planilha de acompanhamento de vendas, existente na agência, os primeiros colocados são sempre os caixas . Como

diz Sílvio, “tira os caixas, deixa essa agência sem caixas, deixa as metas estipuladas tá, são todos degolados”.

Como a maior parte das vendas é realizada pelos caixas, a fórmula de reduzir custos terceirizando atividades e cortando o número de caixas contribui para aumentar a resistência às mudanças. Como, no novo modelo, a responsabilidade de vender é do gerente e da equipe de cada segmento, os caixas ainda não têm certeza de que vão poder continuar realizando vendas e temem perder o reconhecimento que existe hoje nessa atividade, como diz Antônio:

Não está claro como vão tratar isso, mas seguramente a gente vai poder continuar vendendo, se eu vender um Seguro Fácil, por exemplo, para um cliente da carteira do básico eu tô incrementando esta carteira e isso vai repercutir para aquele gerente, para mim talvez não tenha repercussão, a não ser para aquele gerente que sabe que eu estou vendendo. Hoje é diferente, hoje todos sabem, por exemplo, volta e meia se divulga aí quais são os maiores vendedores de determinados produtos, nunca é gerente, sempre é funcionário.

A apreciação da atividade de vendas está então fortemente ligada ao reconhecimento no trabalho e a possibilidade de perda desse reconhecimento provoca o questionamento do novo modelo de funcionamento das agências, como podemos observar nos relatos abaixo:

O que eu questiono é que esta fórmula tá calcada em alavancar a arrecadação, a segmentação é para alavancar a arrecadação e o back-office é para diminuir custo, então é esta diferença. O pessoal do back-office acho que está sendo até eficiente em diminuir custos, agora só quero ver se eles vão ser eficientes, se

esta segmentação vai ser eficiente como eles estão imaginando.
(Antônio)

Eles tem metas opostas, uma contra a outra né, no momento que tu tira o cliente tu diminui a venda. (Denise)

A lógica das decisões adotadas não é compreendida porque elas não estão relacionadas a questões do trabalho e, sim, a uma lógica ligada a uma outra racionalidade — a racionalidade financeira — que está distante da racionalidade do trabalho.

Os caixas colocam em questão também as novas estratégias de venda adotadas pela empresa, como, por exemplo, o *telemarketing*; mostram desconfiança em relação à eficácia dessas estratégias e esperança de que a empresa um dia retorne ao modelo antigo:

Eu tenho mais tempo de empresa então eu já vi muita coisa, então, isso aí eu tenho certeza que mais um ou dois anos volta, eles vão buscar o cliente tudo de volta pra dentro porque vão chegar à conclusão de que não estão conseguindo vender via telemarketing ou via sei lá o que é que eles pensavam, então vão sentir necessidade de que o cara venha na agência pra ti conversar com o cliente, que é uma coisa que a gente tá dizendo, é assim, é assim que tu faz a venda, não existe esta venda virtual, esta venda alternativa, ela existe hoje, mas ela é alternativa, a melhor venda que tu faz é sempre quanto tu tá tête-a-tête com a pessoa, veja quanto tu vai no 24 horas sacar dinheiro e vem aquela pergunta: quer fazer um seguro? A gente já coloca não de cara. O banco Popular está simplesmente repassando, lavando as mãos das coisas, ele quer ficar só com a parte rentável das coisas, então o lotérico executa o serviço, o cliente executa o serviço e eu tenho três ou quatro dentro de uma agência que vão pegar e controlar isso aí, só que lotérico não vai vender produto, tá, no auto-atendimento tu não vende produto, então como é que

vai vender produto? Por telefone? O gerente vai ter uma carteira que ele vai visitar? Sei lá. Talvez seja isso o que querem, só que a ausência do cliente dentro da agência, porque se o cliente vem é muito mais fácil.(Sílvia)

Esse comentário evidencia o medo de que um saber construído ao longo do tempo seja fragmentado e distribuído entre vários executantes. Os caixas estão perdendo aquilo que, por um longo período, contribuiu para defini-los como profissionais, eles estão perdendo terreno nos seus esforços para manter a relação que têm com o trabalho e contra o repasse de tarefas antes exclusivas do caixa. O sofrimento dos empregados está estreitamente ligado a essa desestruturação do saber acumulado.

A possibilidade de estender um pouco mais o contato com o cliente na realização das vendas contribui para dar sentido ao trabalho dos caixas, segundo relata Sílvia: “A minha satisfação pessoal hoje está justamente em conseguir realizar bem um negócio”. O contato humano é descrito como um diferencial do atendimento e um fator de prazer no trabalho:

A questão do contato humano, tu conversar com as pessoas, e com as mais variadas formas, tipos de pessoas né, desde o cara que tem, que é mais inteligente, que enxerga lá na frente, até o cara que não enxerga nada, que tem muito dinheiro e não tem nada tá, então são extremos que a gente diz e a gente consegue dar um tratamento quase que igual a essas pessoas, então é uma coisa boa assim, a questão de gostar da função, realmente se eu puder ser o último caixa a perder a função eu vou ser o último, porque eu gosto do que faço, eu gosto de lidar com o dinheiro, de lidar com as pessoas na frente do guichê. Eu já cheguei à supervisão, podia ser gerente de agência hoje pelo meu tempo sabe, mas eu desisti, porque não era o meu chão, eu pedi para voltar para o guichê.(Sílvia)

Os caixas sentem muito a perda desse contato, visto que alguns até renunciaram a tentar uma outra carreira no banco devido ao prazer que a atividade no guichê de caixa proporciona.

A redução drástica do número de caixas executivo em um curto espaço de tempo parece inevitável se considerarmos o ritmo de implantação do novo modelo de funcionamento das agências, que pôde ser observado durante a pesquisa, quando, em um prazo de dois meses, três caixas foram remanejados para outras atividades, e muitas dúvidas surgem no que diz respeito aos critérios utilizados para essa redução, como afirma Sílvio:

Se ela faz uma análise de custos da agência por exemplo, tu tem que diminuir três caixas tá, eu e a Berenice e a Denise somos os mais antigos, os que pesam mais, o que nos garante que os gerentes, em tendo que diminuir custos, ele não vai optar derrepente por três caixas bons tá, qual é o critério? A gente pressupõe, por uma questão de administração de empresas que seja assim, que fiquem os melhores, agora, quem é o melhor para quem está escolhendo né?

Serem tratados como números é uma questão que incomoda os caixas, principalmente os mais antigos, e há o sentimento de que valores essenciais do relacionamento humano podem, a qualquer momento, ser descartados por uma planilha de custo.

A falta de critérios é uma questão que preocupa muito os empregados. Durante o período de realização da pesquisa, houve o anúncio de que uma pessoa perderia a função de caixa e de que o nome seria informado em três dias. Durante esses dias, chegou uma autorização superior para prorrogar por mais um mês a decisão, mas os caixas não

suportaram esperar mais tempo e exigiram que a gerência dissesse o nome, mesmo com a prorrogação, como relata Denise: “Nós mesmos dissemos pra ele, mesmo que prorrogue tu vai dizer quem sai, tu imagina, cinco pessoas trabalhando sem saber qual delas sai”. A indecisão e a falta de critérios tendem a aumentar a ansiedade, como relata Isabel:

A Denise ficou nervosa, até agora ela ainda tá meio angustiada com essa, mas o pior foi o clima né, a gente mais ou menos sabia, mas eles ficavam assim, não, nós vamos escolher quem sai quem não sai, vamos ver os critérios e não sei o quê, vamos ver mérito, Aí na sexta, na sexta eu não estava aí, liguei para a Denise, a Denise disse assim - não, não resolveram nada, ficou pra segunda - então fica aquele clima.

Para descrever a situação, os caixas utilizaram expressões como “fazendo terrorismo”, “apavorada”, “abalado”, “ir para a cadeira elétrica”, o que denota uma vivência de medo e ansiedade.

4.4 As ameaças de demissão

A mesma ansiedade da falta de critérios para tirar a função surge também em relação às ameaças de demissão que vêm sendo veiculadas na empresa. Os empregados do Banco popular são contratados mediante concurso público e, por esse motivo, possuíam uma estabilidade que, mesmo não sendo garantida por lei²⁶, sempre foi garantida por uma tradição de que empregado concursado não é demitido.

²⁶ Os empregados são contratados pelo regime da CLT - Consolidação das Leis do Trabalho, que não dá garantias de estabilidade.

Com as reestruturações na empresa e a tendência a reduzir cada vez mais seu quadro funcional, foi regulamentada normativamente pelo banco a demissão imotivada, sinalizando para uma possível quebra da tradição de estabilidade, como relata Antonio: “O que aconteceu, que faz parte dessas mudanças, é que a gente já não tem aquela estabilidade que tinha antes, então hoje, quando se menciona a RH 008²⁷ o pessoal já sabe o que é, é pra rua.”

O Manual Normativo 008 prevê que o contrato de trabalho pode ser rescindido sem justa causa, caso a prestação de serviços do empregado tenha se tornado desnecessária em razão da extinção das funções relacionadas a seu posto de trabalho, desde que não haja vagas em outra unidade e nem interesse do empregado em ser realocado.

A efetivação da rescisão não necessita de definições ou aprovação da diretoria, bastando a indicação pelo corpo gerencial da unidade e ratificação pela autoridade imediatamente superior, o que torna o processo bastante simples.

Embora as demissões concretas ainda não façam parte da rotina da empresa, a ameaça é constante e têm circulado vários documentos na empresa reforçando essa possibilidade.

Os documentos geralmente tratam a questão das demissões como um fator inevitável, devido às exigências de competitividade, que mostra uma tendência a ‘naturalizar’ o desemprego, quando na verdade esta é uma realidade construída pela empresa, e sua origem não está em entidades

²⁷ Manual Normativo Interno que regulamenta a demissão imotivada.

abstratas como o sistema econômico ou o mercado, mas em condutas humanas, decisões tomadas por dirigentes da empresa.

Eduardo, o Gerente Executivo de Treinamento e Desenvolvimento da Matriz, reforça essa possibilidade de demissões:

É um fantasma que não é fantasma, que é real, desemprego. Desemprego porque, porque a migração vai ser feita na marra, não tem alternativa, e aí as pessoas não tem escolha, e aí as pessoas como não desenvolveram um novo nicho de atuação provavelmente vão ficar sem ter o que fazer, é o desemprego estrutural interno.

Quando se trata da definição de um possível público alvo para demissões, as dúvidas persistem, como relata Sílvio:

Eles batem também nesta parte da RH008, que é a demissão imotivada, que é bem assim, caixa bom fica, não que fique na função, fica na empresa, tu utiliza ele em alguma coisa, caixa ruim manda pra rua, só não definiram ainda o que é caixa bom e o que é caixa ruim

Existe também um temor de que a empresa utilize somente o fator custo para as demissões, como diz Sílvio:

Toda ação da diretoria se justifica em números tá, não há nenhuma preocupação com o aspecto humano, eles querem atingir determinados números que alegam ser essenciais para a sobrevivência da empresa, para que a empresa se justifique perante a opinião pública e, como os colegas colocaram aqui, primeiro custo que toda empresa vê é o custo de pessoal né, é impressionante a cultura do empresário brasileiro né, então começa por aí, a gente é tratado como custo mas só que somos nós que vamos atrás das receitas.

Existe entre os caixas o medo de que o fator custo venha a ser o único critério para as demissões, como diz Salete: “O melhor para quem está escolhendo pode ser mandar embora quem ganha mais porque vai resolver o custo da agência.”

A possibilidade de perder o emprego gera uma preocupação constante, mesmo não existindo ainda demissões concretas, conforme comenta Antonio: “Às vezes eu me pego pensando, meu Deus, se amanhã eu chego lá e eles dizem assim ó - Antonio tu tá na rua - como é que eu volto pra casa? O que é que eu faço?”

Essa preocupação é ainda maior entre os empregados com mais de 40 anos e que não possuem muita qualificação, como afirma Sílvio:

Chega um ponto, hoje em dia, que além da idade, tu vai chegar no mercado lá e o cara vai te perguntar se tu sabe computador, se tu sabe inglês, se tu tem pós-graduação, porque curso superior só já não vale mais. E aí tu sabe que tu passou aqui uma grande parte da tua vida de sol a sol, empacado em uma funçãozinha que não te acrescenta nada, e aí tu não te preparou porque tu te dedicou à empresa.

A preocupação com as demissões e o sentimento de desqualificação foram ainda mais acentuados quando a empresa implantou o Programa de Demissão Voluntária - PADV. Alguns caixas disseram sentir vontade de aderir ao plano, mas não se sentiam preparados para encarar um mercado de trabalho exigente e um contexto social de altas taxas de desemprego. Os caixas declararam sentir inveja daqueles que podiam sair da empresa e ficar livre da pressão. Ao mesmo tempo, o PADV sinalizava para futuras demissões sem justa causa, o que era sentido como uma grande ameaça.

O PADV provocou uma desestabilização das defesas do grupo, pois expôs ainda mais a fragilidade e a precariedade do trabalho, e o sentimento que predomina nesse contexto é o de impotência diante da evolução das mudanças e, mesmo o grupo tendo uma postura questionadora, não há uma mobilização coletiva forte e organizada o suficiente para fazer face às mudanças e propor alternativas, o que se observa são questionamentos bastante queixosos pela condição de trabalho perdida.

4.5 O medo de assumir novas funções.

Em virtude da implantação do novo modelo de funcionamento das agências, têm surgido várias oportunidades de promoção, através de processos seletivos internos, pois o número de gerentes tem aumentado bastante na empresa, no entanto, mesmo se auto-definindo como bons vendedores - requisito principal para assumir funções gerenciais - essas oportunidades não se mostram atrativas, porque a pressão para o corpo gerencial é ainda maior do que a pressão para os caixas executivos e, assumindo a função, o empregado se vê obrigado a fazer coisas com as quais não concorda, além de trabalhar em um ritmo ainda mais acelerado do que a atividade de caixa executivo, como afirma Antonio:

Eu penso assim ó, se eu pudesse ser gestor de alguma coisa, de alguma empresa, de um setor, se eu tivesse que me dedicar 12 horas por aquilo ali, mas que fosse um trabalho criativo, que eu pudesse planejar, que eu não passasse só operacionalizando coisas (...) um gerente, um administrador que tem uma meta a cumprir, que tem um pessoal a administrar, ele tem que enxergar onde é que ele está tendo problemas, que soluções ele pode ter,

conversar, discutir, planejar, auferir dados. Que gerente nosso faz isso? O cara passa o dia inteiro correndo pra lá e pra cá, os gerentes só vão ler os e-mail no final do expediente, então eu fico pensando, não dá, de que adianta ganhar 4 mil reais, ficar aqui das 7 horas da manhã às 7 horas da noite e sair daqui acabado e não ter conseguido gerir um processo, ver que as coisas acontecem assim, sem controle, e ainda ser obrigado a fazer umas coisas, cumprir umas ordens assim duvidosas.

O prazer que o aumento de salário e de poder que a função gerencial traz é anulado pela perspectiva de se verem obrigados a tomar decisões que contrariam suas convicções e ainda serem pressionados pelo cumprimento de prazos e metas que mudam a qualquer momento, dificultando o planejamento. Os caixas valem-se aqui da defesa contra o sofrimento ético (Dejours 1998b), recusando-se a trair seus próprios valores em nome do atingimento de metas. Manter-se como caixa é preservar esses valores que o envolvimento gerencial não permite mais.

Além disso, a função gerencial é considerada ainda mais instável do que a de caixa executivo, e os empregados, além de não se sentirem atraídos pela função, têm dúvidas sobre se possuem capacitação para o processo seletivo, como afirma Antônio:

Ou eu tento me manter nesta função instável e fadada à extinção, ou eu tento ingressar numa outra função instável, fadada ao pontapé mais dia menos dia tá, porque o que se ouve falar num primeiro momento é que os gerentes vão entrar na sua carteira e se não derem conta da sua carteira eles vão cair fora e amanhã ou depois não vai ser fora da função, vai ser fora do emprego. Então eu penso assim, no próprio processo seletivo, eu não estou preparado para enfrentar, eu acredito, segundo lugar, o exercício da função de gerente também não é uma coisa gratificante, eu

vejo assim, que quem está hoje na função de gerente se segura na função pela grana, dificilmente tu vê um gerente dizer que está fazendo o que gosta, porque o cara é um administrador, ele é um gestor, ele está frustrado porque ele não consegue gerenciar, ele vive apagando incêndio, aí então, dentro do banco eu estou muito inseguro, realmente estou muito confuso, estou meio no escuro ainda.

O caixa tenta manter uma existência que vai além de questões financeiras ou de *status*, ele tenta manter uma representação simbólica do seu trabalho, pois, ao desvalorizar a atividade de caixa, desvaloriza-se também a pessoa que a exerce, surgindo o medo de não ser qualificado o suficiente para assumir outras funções, mesmo se sentindo intelectualmente capaz de realizar um trabalho mais criativo, com um salário melhor.

4.5.1 A questão da qualificação

Os caixas se vêem despreparados para enfrentar concursos e assumir funções gerenciais na forma como funcionam hoje; por esse motivo, definem-se como “perdidos”, “sem saída”, vivendo o “inferno astral profissional” e tentam manter-se em uma função que, apesar de desgastante, ainda apresenta alguns atrativos. Este sofrimento é causado pelo medo de não estar à altura das exigências da organização do trabalho.

Alguns caixas estão buscando aumentar a qualificação, fazendo cursos de vendas, de marketing e informática por conta própria e há uma queixa de que a empresa exige qualificação, mas não dá incentivos financeiros para o empregado comum, só para os gerentes, como afirma Sílvio:

Já que a empresa quer um vendedor então eu tenho que estar preparado para isso né, mas é por minha própria conta né, faço à noite, fora do horário, mas não há incentivo nenhum, isso eu acho uma desconsideração da empresa, porque ela faz um discurso de um lado, só que do outro lado ela não faz nada para incentivar, só para gerentes ela paga, a gente está com o salário arroxado, parado desde 95, ela podia criar um mecanismo no acordo do dissídio, pegar e pagar metade do curso superior para quem quiser fazer, nem que seja limitado a um valor assim tipo 250 reais.

Essa é uma prática que está se tornando comum na empresa. Cada vez mais, o empregado está sendo responsabilizado pelo seu próprio aperfeiçoamento. Mesmo que a empresa tenha benefícios com esse aperfeiçoamento, ele é visto como uma obrigação do empregado, e a busca de qualificação se torna uma iniciativa movida pelo medo de ser descartado em futuras demissões, como relata Sílvio:

O banco popular quer um vendedor, vou ser um vendedor, assim se terminar o caixa eu posso ter oportunidade de ser aproveitado numa outra área e forçosamente vou querer porque senão é rua né, então eu tenho que estar preparado e estou procurando pegar e ir fazendo vários cursos.

A qualificação pode tornar-se um diferencial no caso da função de caixa executivo ser extinta definitivamente, mas não há o desejo de deixá-la espontaneamente. Sílvio manifesta isso quando diz que “até o último momento que eu puder ser caixa, eu vou ser.”

4.6 Os atrativos da função de caixa

A atividade de caixa executivo ainda preserva alguns atrativos para os empregados. Além do contato humano com os clientes, a possibilidade de iniciar e encerrar a tarefa em um mesmo dia é considerada uma vantagem em relação a outras funções da agência, segundo afirma Isabel, “o dia tem início, meio e fim, tu não leva problema para casa”. As pressões, nesse caso, ficam restritas ao ambiente da agência e permite ao caixa executivo aliviar a pressão ao fim do dia, como relata Sílvio ao comparar a atividade no guichê de caixa com a função de supervisor, que exerceu por um período:

Tu não leva problema para casa, que é o que acontecia quando eu era supervisor, levava preocupações, aí não, tu executa tua tarefa, se tu trabalhar direito tu não perde dinheiro, tu te estressa um pouco, mas entre tu te estressar no guichê e tu te estressar ali na mesa e depois ir para casa, levar coisa e ficar dormindo pensando naquilo ali, toda vida o guichê, tu encerra a tarefa no dia.

A atividade de caixa executivo permite também uma autonomia do grupo em relação ao resto da agência, os caixas se definem com o bastante independentes para tomar decisões e realizar os controles necessários ao bom andamento das atividades, e essas decisões são acatadas pelos superiores, como afirma Sílvio:

Quando dá problema de sistema por exemplo, a gente já está acostumado, o correto seria pegar e ir no gerente responsável e dizer para ele que o sistema não está funcionando e ele pegar e telefonar para a área meio, a gente corta isso, nós vamos no telefone, ligamos para a área meio, até porque a gente já sabe por onde ir e o gerente fica se batendo, quando eles ficam sabendo a

gente já está com a solução lá (...) então a gente toma as atitudes né, porque a gente já acostumou, acostumou e foi permitido, ninguém pegou e disse que não.

Com a prática do dia-a-dia, os caixas executivos descobriram caminhos para a resolução de problemas e burlam o que deveria ser o caminho oficial, que seria o gerente ligar para a área responsável. O mesmo acontece com os controles da atividade, como afirma Isabel:

Os próprios controles que a gente mesmo faz ali, controle de vendas, controle do Fundo de Garantia, de captação e coisa assim, é os caixas que fazem e depois repassam, já dá pronto no dia, está tudo ali especificado, produto, quantidade, quem vendeu, tudo prontinho.

Os caixas têm o reconhecimento gerencial por essas decisões, o que dá ao grupo liberdade de definir os procedimentos em alguns casos, como afirma Denise:

Eu acho que para a gerência é conveniente, é bom, porque muitas vezes as atitudes que a gente toma aqui, que muitas vezes eles deveriam determinar mas ficam remanchoando aquela coisa assim, então a gente resolve e vamos tocando, eles gostam.

Os caixas definem essas decisões como “jogo-de-cintura”(Isabel), como no exemplo abaixo, relatado por Sílvio:

A questão, por exemplo, quando o sistema cai né, o sistema cai e começa a demorar, ou quando tem muita gente e de repente um caixa adoeceu ou atrasou, e aí começa uma situação de descontentamento, e aí um fala alguma coisa e tal e começa a confusão, aí tu tem que ter muito cuidado, até assim, em *off* né, uma das soluções que a gente encontrou, por exemplo, quando o sistema pifa às três da tarde, a gente liga lá para a área meio e

pergunta para eles, se eles vacilarem e disserem olha, vai demorar algum tempo ou não tem previsão, a gente já volta no guichê e diz, olha pessoal deu um problema, caiu o tronco em São Paulo, a linha telefônica e tal, explica para eles que o problema não é nosso, não é aqui na agência, que o sistema não vai voltar, que não tem como fazer voltar e o pessoal acaba indo embora, vai sem reclamar porque a questão não é nossa, e nós conseguimos evitar um possível tumulto porque imagina, cada vez chegando mais gente e tu não atendendo, então às quatro da tarde está aquele povão e tu vem com a notícia de que o sistema não vai voltar, aí é complicado né, então a gente faz a limpeza do salão, como a gente diz, é uma solução paliativa, para evitar o tumulto, pois basta uma pessoa falar uma coisa assim de reclamação que todos os outros resolvem reclamar.

Essas situações de queda de sistema são sempre descritas como provocadoras de tensão, e as medidas tomadas pelos caixas são formas de evitar que a tensão se agrave. Eles não demonstram satisfação em fazê-las e, em algumas ocasiões, eles se mostram irritados por isso. Sílvio relata que, quando há muitos clientes aguardando atendimento, os caixas pedem para o gerente dispersar a fila, pois:

Às vezes tu ouve né, tu leva um queimão na cara e tu te incomoda de graça né, fica chateado, aborrecido por uma coisa que não era tua, era função da chefia, então, quando tem muita gente agora a gente chama o gerente que uma gravata impõe respeito.

4.7 Os riscos da atividade

Embora os gerentes estejam de acordo com a tomada de decisões pelos caixas, em alguns casos as decisões envolvem riscos que podem não ser assumidos pelos gerentes posteriormente, como acontece, por exemplo,

com a entrega de talões de cheques sem que haja saldo suficiente na conta do cliente, como mostra Antônio:

Quantas vezes eu entrego um talão de cheques para um cliente que a princípio não poderia entregar, porque a agência determina um valor limite para entrega de talão, e na hora eu gerencio, se o cara tá com um valor abaixo mas eu sei que o cara recebe salário e que vai receber daqui há dez dias e que não tem restrição cadastral eu entrego, mas normativamente eu tenho que ter o respaldo gerencial nessa entrega de talão, então depois eu vou lá com a guiazinha e digo, olha, eu entreguei este talão assim e assim e o cara rubrica ali pra mim, mas eu inverte a situação, o certo era perguntar antes, e se por um acaso ele disser não, que não vai liberar, azar, eu já entreguei.

Esses procedimentos ocorrem para evitar acúmulo de clientes nos dias de maior movimento, no entanto, se o gerente recusar a avalizar a entrega por escrito e futuramente o cliente emitir cheques sem provisão de fundos, o caixa pode ser responsabilizado por isso, mesmo que o gerente tenha dado a autorização verbal, como afirma Antônio:

”Se eu chego ali para ela e pergunto se posso entregar o talão e ela diz que pode, mas não dá a ordem por escrito, daqui a algum tempo algum problema que possa acontecer, ela pode tirar o corpo fora, e é até natural que tire.”

Em alguns casos, o excesso de clientes na fila faz com que os caixas suprimam procedimentos de segurança, expondo-se a riscos financeiros, como afirma Antônio:

Com a pressa tu não trabalha com segurança, tu não conta o dinheiro com a segurança devida, tu não autentica o documento com a segurança devida, o que acontece, tu começa a cortar

etapas, vou te dar um exemplo muito simples, eu estou pagando um PIS de 20 reais, eu autentico primeiro, dou para o cara, enquanto ele tá assinando eu já estou pegando o dinheiro, eu não olho a assinatura dele, 20 reais, quando ele me devolve eu já dou o dinheiro e tchau, quer dizer, aonde é que está os procedimentos, daqui a pouco eu já estou passando, fazendo isso com um de 100 e daqui a pouco com um de 200, entendeu, aumenta o meu risco, e não só o risco que estou correndo, mas a própria tensão, que eu estou sabendo que eu não estou fazendo procedimentos de segurança, que daqui a pouco eu posso, no fim do dia, ter diferença de dinheiro, eu posso futuramente ter uma contestação de alguma coisa que eu fiz errado tá.

O corte de etapas de segurança aumenta com a pressa e faz com que o caixa relativize cada vez mais o prejuízo financeiro que um eventual erro pode trazer, esse corte acontece também com outras operações, como a conferência de assinaturas de cheques, como relata Sílvio:

O ônus da assinatura é da gente, não tem como repassar para o gerente, até pode perguntar, mas é uma questão de consulta, agora bancar, quem paga é o caixa, ele é o responsável pela assinatura, para isso ele fez curso, então a responsabilidade é nossa, o cheque acima de 100 que chega no caixa tem que ser identificado, mas a gente trabalha com valores assim, até 200 reais a gente não olha assinatura mais, por uma questão de tempo, até porque o cliente veio no guichê então é difícil o falsário vir e se apresentar na sua frente, pode acontecer, mas até 200 dá para encarar.

O corte das etapas de segurança é uma estratégia defensiva que não traz propriamente o prazer, pois ela é carregada de tensões. A sua vivência é relatada como uma necessidade, pois, se eles não a praticarem, as consequências seriam ainda mais difíceis de suportar.

Há também o risco de, na pressa, o caixa receber uma cédula falsa, que segundo Sílvio:

Tem aparecido bastante, volta e meia aparece uma, antes eram bastante notas de 100, depois começou a aparecer de 10 e agora eventualmente aparece uma de 50, e assim, cada vez mais aperfeiçoada, esses dias a gente pegou uma quase perfeita, que assim, na corrida, ela passa e se o caixa receber ele paga.

O risco de notas falsas tem aumentado com a terceirização dos serviços de retaguarda, pois os empregados terceirizados recebem os depósitos do caixa rápido e, quando necessário, o dinheiro é repassado para os caixas, mas os empregados da empresa terceirizada não possuem a mesma formação e experiência dos caixas executivos e podem deixar passar essas notas. Sílvio relata que:

Com esta terceirização que houve, que está havendo, um dos riscos que acontece é que a pessoa que lida com o dinheiro aqui atrás não é um caixa, é terceirizado, que embora conheça dinheiro não é um de nós, é diferente por exemplo, na bateria a gente trabalha há tempos juntos né, se por exemplo alguém disser que foi a Denise ou o Antonio que entregou o dinheiro eu vou confiar, agora, daqui de trás, a gente não tem um relacionamento com a pessoa, a gente cumprimenta, bate papo assim de vista, mas eu não tenho a confiança absoluta, vamos dizer, de que todo o dinheiro que venha deles, mesmo que passe pelo tesoureiro geral, seja um dinheiro quente, teria certeza se aquele dinheiro fosse manipulado por nós caixas, se ele entrasse pelo guichê e não pelo malote, pelo envelope, se o depósito tivesse entrado pela bateria de caixa a gente provavelmente pegaria a nota, pelo tato a gente percebe, tu olhando ela tu nota pouca diferença, mas quando tu toca na nota, pela prática tu já sente a diferença.

Nesse caso, a experiência é muito importante, pois as informações teóricas não são suficientes para detectar as notas falsas, os caixas utilizam muito o tato, o barulho que faz o papel e outras características que não estão no manual, mas que são aprendidas com o hábito de manusear o dinheiro, como explica Sílvio:

Quando o Banco Central cria uma nota nova ele manda um folder que mostra a marca d'água, tu olha aqui e tal figura aparece, tal detalhe, a posição da assinatura do presidente e tal, uma série de detalhes que se tu desconfiou da nota tu parte para aquilo ali, uma análise técnica, mas a que eu uso mais é a manual mesmo, é a que a gente pega mais, eu pelo menos consigo distinguir com muita facilidade quando a nota é falsa, não precisa nem olhar para ela, posso estar com o olho fechado assim que sou capaz de distinguir que aquela nota tá um pouco diferente, aí claro, tu olha no aspecto técnico um pouquinho.

Esse conhecimento informal, adquirido com a prática, em alguns casos é a única garantia que os caixas possuem para assumir um risco, visto que os procedimentos técnicos, prescritos pela empresa ou pela legislação bancária, não se mostram suficientemente seguros. É esse conhecimento que define um modo de ser caixa que, ao ser fragmentado em tarefas e repartido entre terceirizados, contribui para aumentar o risco no trabalho.

4.8 A coesão do grupo

É essa existência coletiva que garante a confiança, que também é um fator de diminuição do risco, pois os caixas sabem que eles possuem praticamente a mesma formação e compartilham as mesmas estratégias.

Essa confiança se evidencia na grande coesão entre os componentes desse grupo, segundo Denise “dentro do grupo da agência é o grupo mais unido que tem”, e essa união se reflete nas decisões do grupo:

Normalmente é assim, se tem alguma coisa que está desagradando a bateria de caixas, que a gente quer que mude, normalmente a gente chega num consenso, se combina entre a gente e se for necessário que haja uma mudança de um setor ou de uma pessoa a gente chega junto lá, força em cima e diz que tem que mudar, que não está dando. (Antônio)

Essa coesão e confiança fazem com que os caixas se sintam mais seguros:

Eu acho que qualquer um se sente mais respaldado para qualquer coisa, um percebe que alguma coisa está errada, conversa com o outro e vê que todo mundo chega a um acordo, é muito mais fácil tu conseguir um resultado positivo ou reverter uma situação do que, vamos dizer assim, do que ir só um lá. (Denise)

Para existir uma relação de confiança, é necessário compartilhar as mesmas regras. Os improvisos, as burlas e as trocas não ocorrem ao acaso, mas porque se sabe que o outro trabalha sob o mesmo conjunto de regras, portanto, se surge alguma operação nova no guichê, um pergunta para o outro como ela deve ser executada e, se ninguém souber, eles tentam descobrir juntos, como explica Isabel: “Se chega alguma coisa que eu não saiba, eu já pergunto para alguém, aí a gente se ajuda um ao outro, se ninguém sabe, a gente vai atrás, mas sempre tem um que já viu alguma vez, já tem uma idéia, aí tu já tem um começo.”

Berenice reafirma a existência da cooperação no grupo:

O nosso grupo de trabalho aqui tem muita colaboração entre os colegas, o nosso grupo é muito unido assim no sentido de que quando um não sabe o outro explica, não fica aquela coisa assim, eu sei mais do que tu, tu sabe mais do que eu, não tem aquela competição entre a gente.

A cooperação é um fator que ajuda a tornar o dia-a-dia mais agradável, como afirma Sílvio:

A gente se dá bem, tem até um nível de amizade entre nós, até por a gente trabalhar há bastante tempo juntos, mas tem agências que trabalham há mais tempo juntos mas meio cada um na sua, cada um executa o seu, se tiver que sair um pouquinho daquilo ali que executa já rança, sabe, há a questão da disputa, porque a empresa hoje faz questão da redução de número, então estão acontecendo coisas muito ruins, tem locais que piorou ainda mais o relacionamento entre os caixas, então é proposital que a empresa faz isso, e nós aqui a gente de uma certa forma conseguiu lidar bem com isso, e consegue, apesar de todos os problemas que a empresa hoje nos apresenta, passar 6-7 horas do nosso dia aqui dentro de uma forma agradável ainda, coisa que eu constato que não acontece em outros locais.

Essa coesão do grupo é uma estratégia coletiva de defesa que garante, ao menos por enquanto, a proteção contra os efeitos do sofrimento sobre a saúde. Ela permite as trocas, a transmissão de conhecimentos e descobertas, que pode acabar com o desmanche que está ocorrendo no grupo. Desmanche esse que provoca o sentimento de carência entre os que saem e nostalgia do tempo em que ser caixa significava alguma coisa entre os que ficam.

4.9 A tecnologia

Das reestruturações ocorridas na atividade do caixa executivo, a informatização pode ser considerada uma das características mais significativas. Hoje, os terminais de caixa não são mais simples máquinas autenticadoras, são computadores ligados em rede que processam todas as operações *on-line* e permitem o acesso à grande parte das informações necessárias para o desenvolvimento das atividades.

Esse aspecto da tecnologia faz com que os caixas reconheçam que, apesar de a tecnologia ser um dos instrumentos utilizados para substituir a mão-de-obra do caixa, ela trouxe muitas facilidades para o dia-a-dia, como declara Berenice:

Um dos facilitadores do nosso trabalho hoje é a informática quando eu comecei era bem duro, tu paga, recebe, tu tinha que buscar ficha, buscar saldo, quer dizer, para atender uma pessoa tu levava um tempão, ali não, tu tem no teu computador, ali tu tem tudo à disposição para atender um cliente, quer dizer, pra ti deixar de atender um cliente que chega no caixa é muito difícil, ele chega, normalmente ele é atendido pelo caixa, se faltar alguma coisinha que é um detalhe, que a pessoa precisaria consultar um outro colega, derrepente a gente mesmo consulta, alguns casos eu tenho feito assim, porque o cliente chega numa pessoa e ele sai dali atendido.

A tecnologia permite ao caixa executivo fazer um atendimento completo ao cliente, sem necessidade de encaminhá-lo a outros setores da agência; essa possibilidade de realizar o atendimento integral deu-se principalmente após a implantação do SIAPV - Sistema de Automação dos

Pontos de Venda, em 1999, que integrou todos os sistemas da agência e essa automação é considerada uma vantagem, como afirma Sílvio:

Esta é a vantagem da informática, a parte boa dela, porque ela ajuda o trabalho da gente, tu tem o recurso de dar a resposta que o cliente quer, o caixa pode fazer tudo, até abrir conta se não tiver muita fila, ele pode fazer o atendimento completo ao cliente.

No entanto, mesmo reconhecendo o valor da tecnologia, permanecem algumas ressalvas quanto ao seu uso, como vemos na observação de Sílvio:

A gente não pode alijar a tecnologia e falar - não, isso aqui eu não quero - é impossível, mas a gente tem que usar essa tecnologia como ferramenta para o nosso trabalho e ponto, agora, quem atende as pessoas somos nós, e as pessoas querem ser atendidas por pessoas, a gente nota isso tá, a facilidade da máquina tem que ser uma opção da pessoa e não uma obrigação, do banco te dizer você tem que usar a máquina, só a máquina vai te pagar.

A tecnologia tende a dissimular o trabalho real, fazendo com que uma atividade pareça ser simples quando na realidade não o é. Tomando por exemplo uma autenticação de documento, que é uma tarefa aparentemente simples, mas que exigiu do caixa toda uma aprendizagem que envolve o reconhecimento do documento, a memorização de códigos de lançamento contábil, o manuseio do terminal de autenticação, o domínio de *softwares* e sistemas, o desenvolvimento de formas de trabalhar bem com a máquina, atividades que não são percebidas em uma análise rápida. Todos esses esforços permanecem invisíveis e são tratados como naturais, e a impressão que fica é a de que são os computadores que fazem o trabalho. O que não é conhecido passa por inexistente e, portanto, não é passível de

reconhecimento. As ressalvas dos caixas quanto ao uso das máquinas ocorrem, em grande parte, devido a essa invisibilidade que minimiza a importância do caixa e torna-o passível de substituição.

4.10 A LER/DORT

O aumento da necessidade de digitar documentos no guichê de caixa também é visto como um fator dificultador do uso da tecnologia, pois este é considerado um dos responsáveis pelo alto índice de LER/DORT entre os caixas, como relata Isabel:

O dificultador são as LER, porque nós temos que digitar tudo, porque antes a gente só apertava uma teclinha, ou era paga ou recebe, agora não, agora tu tem que digitar tudo, se tu vai fazer um DOC²⁸, um DOC eletrônico tu tem que digitar todos os dados que estão no documento, o CPF²⁹ do emitente, o CPF do beneficiário, não sei o quê, não sei o quê, a DARF³⁰ também tu tem que digitar tudo, então aí o dificultador é isso aqui ó, o inchaço dos braços, a Lesão por Esforço Repetitivo.

Embora o aumento da digitação seja uma mudança concreta e observável no trabalho dos caixas, outros fatores como o aumento da pressão no trabalho, a necessidade de estender o trabalho e suprimir as pausas nos dias de maior movimento e as duplas jornadas, seja no trabalho doméstico ou em atividades paralelas para complementar a renda, são reconhecidos como agravantes nos casos de LER/DORT, como afirma Antonio:

²⁸ Documento de Ordem de Crédito

²⁹ Cadastro de Pessoa Física

A quantidade de digitação aumentou em relação há algum tempo atrás, um bom tempo atrás, outra coisa é o próprio stress, as pessoas estão mais preocupadas com a situação delas na empresa, antes trabalhavam mais relaxadas, e em outros casos até jornadas estendidas, de pessoas que tem outro trabalho, né, que , veja, estatisticamente as mulheres tem mais ler do que os homens, e então eu acho que todos esses contextos contribuíram bastante pra isso. A mulher além do trabalho na empresa, elas estão em casa, tem o trabalho doméstico. E muitas vezes tem uma professora assim, que muitas vezes dá aulas num outro colégio aí tem que escrever, corrigir prova, ou então tem um profissional liberal, tem lá seu escritório, seu consultório, e eu vejo que não é por acaso que está aumentando.

O caixas reconhecem que nem todos fazem as pausas obrigatórias, alguns por descuido ou por esquecimento. Nem sempre é possível, para eles, cumprir a escala na forma devida e não existe acompanhamento da gerência do cumprimento das pausas, como relata Antonio:

A gente não consegue cumprir direito a legislação como ela é, a princípio a cada 50 minutos teria que parar 10, mas isso é impossível, pegar uma bateria que entra na mesma hora e parar não dá, é impraticável, em lugares onde se entre em horários diferentes pode ser que eles consigam fazer isso, aqui que tem uma bateria reduzida fica impossível fazer todas as pausas como se deve, então tu faz lá uma escalinha e tal né, mas não como se deve.

Nos dias de muito movimento, a supressão das pausas é intencional, os caixas optam por não fazer as pausas para não se verem obrigados a estender a jornada de trabalho por muitas horas, como explica Denise:

³⁰ Documento de Arrecadação de Tributos Federais

Não adianta tu fazer aquelas pausas, pausas, pausas, porque aí nós vamos sair às cinco horas da tarde e o *stress* é muito maior se tu parar aqueles dez minutinhos, porque aí o cliente já fica irritado, porque se eles vêem que o pessoal tá ali trabalhando eles não reclamam né, mesmo que demore, agora se ele tem que ficar ali até cinco horas, a gente está fora do horário e vai atender o cara bravo, então esses dias de movimento excepcionais, que junta muita coisa no mesmo dia, aí a gente corta as pausas.

A sobrecarga de trabalho nos dias de maior movimento provoca também uma aceleração do ritmo de trabalho, como explica Antonio:

Tem dias que a gente começa normal e a fila vai aumentando e tu vai aumentando o ritmo, tu vai acelerando, eu por exemplo graças a Deus nunca tive problema assim de LER e essas coisas, na terça agora eu cheguei em casa com o cotovelo sensível, eu encostava e ele já dava choque, porque tu não só quer trabalhar ligeiro, mas se tu for pegar um dia inteiro, se tu levar um minuto em média para atender um cliente, impacta em X minutos para atender ele, naquela gama de clientes que tem ali, 60 - 70 esperando naquele momento, se tu levar dois minutos é muito pior tá, então tu fica naquele de tocar, tocar, tocar, tá.

Percebemos, nesse exemplo, que há uma fuga no trabalho para não ceder ao sofrimento que a pressão da fila provoca, mesmo que essa fuga possa ter conseqüências posteriores também dolorosas, como a LER/DORT.

A questão da LER/DORT ainda suscita muitas dúvidas entre os caixas, e as dúvidas se mostram como um incômodo, pois geram desconfiança em relação ao colega que manifesta a doença, como relata Antonio:

A LER ainda está uma coisa assim nebulosa sabe, existem muitas pessoas afetadas pela doença mas que não querem reconhecer

isso, até por questões financeiras, medo de perder a função e coisas do tipo, e outras que não acreditam na doença ainda, acham que é fita de quem tem. A questão é que esta é uma coisa curiosa, é uma doença engraçada, porque externamente ela não aparenta nada e dependendo de quem é acometido suscita dúvidas, às vezes é um cara que não era do mais caxias e a gente pensa, pôxa, como é que essa criatura tem LER e outras que pegam mais pesado não tiveram?

Por medo das conseqüências que podem decorrer do reconhecimento da doença, os caixas recorrem à estratégia coletiva do silêncio, negando o sofrimento dos outros e calando sobre o próprio.

A empresa tem buscado, com freqüência, soluções técnicas para o problema, a quantidade de informação sobre LERT/DORT aumentou, as medidas preventivas são mais divulgadas, houve uma melhora significativa no ambiente, com a troca do mobiliário, embora ainda persistam problemas como o da gaveta de numerário, que fica do lado oposto do monitor, obrigando o caixa a “torcer o tronco” cada vez que faz uma autenticação; no entanto essas mudanças não compensam o aumento de pressão que tem ocorrido sobre o caixa executivo, nem garantem o cumprimento de medidas de prevenção, como as pausas e alongamento, pois estas não funcionam por decreto, é preciso que haja condições propícias ao seu cumprimento.

Medidas como a terceirização da atividade, tomadas com o objetivo de minimizar o problema, apenas transferem parte do problema para outras empresas e, mesmo que o Banco Popular seja co-responsável com a empresa terceirizada nas questões de saúde no trabalho, é sabido que as condições de trabalho dos empregados terceirizados são muito diferentes

das dos empregados efetivos e que aqueles trabalham em um regime mais instável e desprotegido, com alta rotatividade, o que facilita a diluição do risco para os empregadores, como relata Sílvio:

Com o aumento da LER entre os caixas eles estão fazendo paulatinamente a substituição dos caixas pela terceirização. Tu deixa as coisas num envelope e o banco repassa o problema para outro, que vai ter LER também, mas é terceirizado, então na verdade a empresa burla a legislação, ela tira o empregado dela daquilo ali, limpa a empresa, ela não tem risco, ela repassa isso para um terceiro.

As conseqüências do agravamento dos problemas de saúde dos terceirizados são muito difíceis de serem avaliadas, pois o trabalhador terceirizado geralmente é mantido no trabalho durante um período, geralmente de alta produção, findo o qual é demitido e geralmente, quando a doença se manifesta, eles já não estão mais na empresa, e esta não assume mais a responsabilidade pela doença. Os caixas percebem essas estratégias como um apagamento de traços (Dejours 1998b), que consiste em mascarar os sinais da má condição de trabalho na empresa.

As soluções encontradas pela empresa mostram-se então como paliativas, visto que as escolhas administrativas não são questionadas e não há uma atuação sobre a questão da pressão existente na atividade.

CONCLUSÃO

Neste trabalho buscamos compreender como as reestruturações produtivas, que vêm ocorrendo no setor bancário, mobilizam o psiquismo dos trabalhadores que as vivenciam, procurando identificar a utilização de estratégias coletivas de defesa e suas relações com o prazer ou o sofrimento no trabalho.

O caráter dinâmico da pesquisa e da metodologia de trabalho escolhida não permitem uma objetivação de resultados, portanto, as conclusões aqui apresentadas refletem esse aspecto da pesquisa realizada.

No estudo feito com os caixas executivos constatamos que a mobilização psíquica provocada pelas mudanças é intensa. O cotidiano desses trabalhadores está permeado por sentimentos de insegurança, estranhamento, desorientação e impotência diante das incertezas das propostas da empresa.

A insegurança relaciona-se sobretudo com as incertezas quanto ao futuro, pois a extinção da função de caixa executivo já foi oficialmente

declarada pela empresa e vem sendo colocada em prática com uma rapidez que dissipa as eventuais dúvidas quanto à sua concretização, e as medidas de racionalização de processos, terceirização, regulamentação da demissão sem justa causa e implantação de programas de demissão voluntária, indicam que no futuro não haverá postos de trabalho suficientes para todos os trabalhadores que compõem o quadro atual da empresa. A ameaça de desemprego é, portanto, uma ameaça real que aumenta ainda mais a insegurança, pois os critérios que serão usados para as eventuais demissão não são conhecidos.

Essas preocupações atingem principalmente os empregados mais antigos, pois há o temor de que o critério para a demissão seja financeiro e que a empresa passe a demitir os que ganham mais, e a inquietude cria um sentimento de precariedade que mina a tranqüilidade interior e ameaça o equilíbrio psíquico.

O medo da demissão provoca, também, em alguns empregados, um movimento para a qualificação. Através de cursos e treinamentos, eles tentam ficar atualizados para poderem manter-se o maior tempo possível na empresa.

A não-compreensão das mudanças implantadas provoca um sentimento de desorientação, pois eles percebem que as medidas são, em alguns casos, contraditórias. A dificuldade de compreensão se dá, porque a lógica das mudanças propostas não se reporta às questões do trabalho e sim a questões econômicas, que é uma racionalidade distante da realidade do trabalho em si.

A principal medida questionada é a de conciliar metas de captação com metas de afastamento do cliente do guichê de caixa, pois é no caixa que, tradicionalmente, acontece a maior parte das vendas da agência. A perda do contato com o cliente é uma das maiores fontes de sofrimento para o grupo. Esse contato permite uma quebra da rotina, pois o cliente geralmente traz o elemento surpresa da atividade do caixa. São as demandas dos clientes que vão proporcionar aos caixas a oportunidade de exercer a criatividade no trabalho, principalmente através das vendas, atividade que proporciona grande prazer para os caixas, por permitir o desenvolvimento de estratégias, de planejamento e de novas formas de abordagem, além do contato humano com o cliente.

As vendas também são uma grande fonte de obtenção de reconhecimento para os caixas, é a atividade na qual eles têm se destacado como profissionais perante toda a agência. Eles se autodenominam bons vendedores, ressaltam o fato de serem sempre os primeiros na lista de melhores vendedores da agência, reconhecem os colegas que se sobressaem nas vendas do dia e também descrevem o que seria uma bela venda, que é uma venda feita através de uma boa argumentação, que deixa o cliente satisfeito, e não uma venda empurrada “goela abaixo” para o cliente.

Além da perda de uma fonte de prazer no trabalho, ao verem-se obrigados a recusar atender o cliente no guichê de caixa, os trabalhadores sentem-se impedidos de prestar um bom serviço, isto é, mostrar a qualidade do que fazem, qualidade esta que os distingue enquanto profissionais. Este

impedimento muitas vezes também provoca a irritação do cliente, que passa a pressionar ainda mais o caixa.

Ao cumprir as ordens de afastar o cliente do guichê, os caixas vêm-se executando ações que, no futuro, vão significar a sua própria extinção, e isso não se dá sem conflito. Essa constatação tira o sentido do trabalho, pois coloca-os na posição de colaboradores em ações com as quais não concordam e que, futuramente, poderão prejudicá-los, e a perda de sentido desvitaliza a atividade, colocando-a ainda mais no nível da rotina.

Não é apenas a extinção da função que faz o caixa sentir-se desvalorizado, esse sentimento é manifestado também nas queixas sobre o achatamento salarial - que os obriga a baixar o nível de vida a que estavam habituados - na perda do *status* que a função proporcionava, no baixo investimento da empresa no treinamento de empregados que não ocupam funções gerenciais, e, sobretudo, na desestruturação de um saber acumulado ao longo dos anos de exercício da função.

O saber construído pelo caixa através do seu confronto com o real do trabalho está sendo fragmentado e repartido entre diversos executores, muitos deles empregados terceirizados, que não possuem a mesma formação nem o mesmo compromisso com a qualidade que um caixa possui.

O desprezo da empresa pela atividade de caixa, leva à degradação da imagem de si e ao surgimento de um discurso desvalorizante. A metáfora utilizada pelos caixas, na qual eles se dizem passando do *status* de “vitrine” para o de “pára-choque”, denota a substituição do sentimento de realizar um

trabalho nobre para o de realizar um trabalho bruto e de pouco valor social. A perda de referências e a desestruturação progressiva dos valores do trabalho bem feito provoca uma crise de identidade profissional, e os trabalhadores passam a não se reconhecer mais no que fazem. Essa degradação é refletida também no sentimento de não possuírem as qualificações necessárias para assumir novas funções.

O medo de assumir funções gerenciais, não se deve, no entanto, somente ao sentimento de incapacidade. Os caixas também demonstram uma preocupação ética, que é o medo de serem-se obrigados a executar ordens que contrariam seus princípios. Essa preocupação indica uma necessidade de manter uma certa integridade, mesmo num ambiente adverso, pois essa dimensão se relaciona àquilo de si que é colocado em jogo no trabalho. Essa resistência exige também um gasto de energia que, após um tempo, pode fazê-los a ceder às pressões para conseguirem satisfazer outras necessidades mais prementes, como a de se manter no emprego por exemplo.

Mesmo com todas as pressões, os caixas ainda conseguem obter prazer no trabalho, e este prazer vem principalmente da autonomia conquistada pelo grupo, que permite a tomada de decisões referentes às tarefas desenvolvidas no guichê, seja na resolução de problemas, na criação dos próprios controles e na criação de novas formas de fazer uma atividade, adiantando-se, muitas vezes, às decisões gerenciais. Esse espaço de manobra, entre a organização de trabalho prescrita e a organização do trabalho real, existente no trabalho dos caixas, aliado ao reconhecimento

gerencial pelas decisões tomadas, garantem a obtenção de prazer no trabalho.

Um outro fator de prazer no trabalho para os caixas é a possibilidade de iniciar e terminar a atividade no mesmo dia, permitindo um alívio das tensões após o término da jornada.

A autonomia de decisões só é possível por existir uma grande coesão no grupo, o que garante que as decisões serão cumpridas por todos. Essa coesão é uma estratégia de defesa utilizada pelo grupo, e através dela eles unem suas forças para lutar contra as adversidades do dia-a-dia, para resolver problemas e criar soluções em conjunto.

As decisões tomadas, no entanto, podem também ser causa de sofrimento, pois muitas delas envolvem riscos para os empregados, ameaçando a sua integridade. Os principais riscos a que o caixa se expõe são os riscos financeiros, o risco de ser repreendido por uma operação mal feita e também os riscos para a saúde, com a exposição a situações que podem provocar o adoecimento pela LER/DORT.

O principal motivo que leva os caixas a quebrar regras de segurança é a redução no número de caixas, o que aumenta a pressão da fila, produzindo a intensificação do trabalho no guichê.

Esse aumento da carga de trabalho provoca uma outra estratégia de defesa que é a hiperatividade. Buscando minimizar o sofrimento causado pela pressão da fila, os caixas lançam-se em um ritmo de trabalho acelerado que exige o corte de etapas como a conferência adequada de assinaturas, a

conferência de numerário, solicitação de autorização para entrega de talões em contas sem saldo mínimo, pois estas medidas geralmente tomam tempo do trabalho.

Além de suprimirem os procedimentos de segurança, os caixas suprimem também as medidas de prevenção da LER/DORT, além de que, a aceleração, por si, já aumenta as exigências musculares com conseqüente aumento dos riscos para a saúde.

No caso da LER/DORT, além da maior exposição aos riscos, existe ainda o medo das conseqüências financeiras que podem advir do adoecimento, e esse medo pode provocar o ocultamento da doença e seu agravamento.

Esse medo é potencializado ainda pelo desconhecimento de todos os fatores que envolvem a doença. Existe ainda muita desconfiança em relação aos empregados acometidos pela LER/DORT, tanto por parte das chefias como dos colegas, pois a doença geralmente não apresenta sinais físicos visíveis e não atinge todos os trabalhadores que exercem a mesma função.

Os caixas são bastante críticos também quanto às soluções buscadas pela empresa para o problema da LER/DORT, pois percebem que não são soluções que visam autenticamente o bem estar das pessoas que trabalham, e, sim, à redução de custos com o adoecimento dos trabalhadores. A sobrecarga de trabalho, que provoca o adoecimento, não é colocada em questão pela direção da empresa ao propor as reestruturações, somente seus efeitos são reconhecidos, como o absenteísmo e a queda de

produtividade. A LER/DORT só é reconhecida pela administração por estar associada a questões econômicas.

Para concluir, podemos dizer que o sofrimento psíquico dos caixas executivos, provocados pelas reestruturações no trabalho, atingem níveis preocupantes. As novas formas de organização do trabalho estão destruindo a imagem do caixa como um profissional e reduzindo a possibilidade de serem reconhecidos pelo exercício da atividade. Esse estreitamento das possibilidades de obter reconhecimento no trabalho já começa a apresentar sinais de alerta, pois as estratégias de defesa mostram-se próximas do limite de eficácia, alguns desses sinais são o sentimento de que o trabalho fica a cada dia mais pesado, as dúvidas quanto à qualificação para exercer outras atividades e o uso de expressões depreciativas, como, por exemplo, aquela em que eles se comparam a um pára-choque.

Esse sofrimento é devido, em grande parte, à subestimação do fator humano pela administração da empresa, e a evolução deste quadro dependerá de quanto espaço a nova organização de trabalho estará oferecendo para que esses empregados exerçam a criatividade, façam experimentações e transformem o novo ambiente de trabalho.

BIBLIOGRAFIA

ALBORNOZ, S. **O que é trabalho**. São Paulo: Brasiliense, 1998.

ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**: Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 1999.

_____. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade no mundo do trabalho. São Paulo: Cortez; Campinas: Editora da Unicamp. 1998.

ARENDT, H. **Eichmann em Jerusalém**: Um relato sobre a banalidade do mal. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

_____. **Condition de l'homme moderne**. Paris: Calmann-Levy, 1994;

ASSUNÇÃO, A. A. e ROCHA, L. E. Agora até namorar fica difícil: Uma história de Lesões por Esforços Repetitivos. In: ROCHA, L. . et al.(Org.) **Isto é trabalho de gente?** Vida, doença e trabalho no Brasil. Petrópolis: Vozes, 1994.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70,1979.

BIRMAN, J. **Mal estar na atualidade**: A psicanálise e as novas formas de subjetivação. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1999.

BOUCHARD, S. Simples símbolo: Eficácia prática dos sistemas simbólicos da organização. IN: CHANLAT, J. F. (Coord.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. V. III. São Paulo: Atlas, 1996.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Histórico**. Disponível em: <<http://www.caixa.gov.br/index.htm>> Acesso em: 18 nov. 2000.

____. **Integração à Caixa**. Apostila de uso interno. [Sl.:s.n.], [2000?].

____. **Gestão por Resultados**. Brasília: Caixa, 1999.

____. Workflow, um projeto para reduzir custos. **Jornal da Caixa**. Brasília, n. 78, p. 4-5, mai. 2000.

____. Modelo Operacional de Ponto de Venda. Documento de uso interno. [Sl.:s.n.], [1999?].

____. **Manual da Segmentação - V2 - 004**. Documento de uso interno. [Sl.:s.n.], 2000.

____. **PRC**: nasce uma nova Caixa. Brasília: CEF, 1995.

____. **MN RH 008: Contrato de trabalho - rescisão sem justa causa**. Documento de uso interno. [Sl.:s.n.], 2000.

____. **MN RH 02.46.00: Programa de readaptação ao trabalho**. Documento de uso interno. [Sl.:s.n.], 1999.

CAPPELLI, P. et al. **Change at work**. New York: Oxford, 1997.

CASTEL, R. La fin du travail, un mythe démobilisateur. **Le Monde Diplomatique**, Disponível em <<http://www.monde-diplomatique.fr/1998/09/CASTEL/10915.htm>> Acesso em Ago 1999.

____. Centralité du travail et coésion sociale. In: KERGOAT, J. et al. (Org.). **Le monde du travail**. Paris: La Découverte, 1998a.

____. **As metamorfoses da questão social**: uma crônica do salário. Petrópolis: Vozes, 1998b.

CHAMOUX, M. N. Sens et place du travail dans les sociétés. IN: KERGOAT, J. et al. (Org.) **Le monde du travail**. Paris: La découverte, 1998.

____. **Sociétés avec et sans concept de travail**. Revue Sociologie du Travail, n. 36, p. 57-71, 1994.

CHAUÍ, M. Sobre o medo. IN: CARDOSO, S. et al. **Os sentidos da paixão**. São Paulo: Companhia das Letras, 1987.

CHESNAIS, F. **Novo capitalismo intensifica velhas formas de exploração**. Folha de São Paulo. 2 nov, 1997, Caderno Especial Globalização, p. 4.

CLOT, Yves. Une Psychopathologie du Travail? In: _____. **Le travail sans l'homme? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie**. Paris: La Découverte, 1998a.

_____. Le sujet au travail. IN KERGOAT, J. et el. (Org.) **Le monde du travail**. Paris: La découverte, 1998b.

CODO, W.; SAMPAIO, J.J.C.; HITOMI, A.H. **Indivíduo, trabalho e sofrimento**: uma abordagem interdisciplinar. Petrópolis: Vozes, 1998.

_____. et al. A síndrome do trabalho vazio em bancários. In: _____. **Sofrimento psíquico nas organizações**. Petrópolis: Vozes, 1995a.

_____. e ALMEIDA, M. C. C. G. de. **L.E.R. - Lesões por Esforços Repetitivos**. Petrópolis: Vozes. 1995b.

CORREA, M. B. Reestruturação produtiva e industrial . In: CATTANI, A. D. (Org.) **Trabalho e tecnologia**: dicionário crítico. Petrópolis: Vozes, 1999.

DAVEL, E.; VASCONCELOS, J. (Orgs.) **Recursos Humanos e Subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1996.

DE BANDT, J.; DEJOURS, C. e DUBAR, C. **La France malade du travail**. Paris: Bayard, 1995.

- DEDECCA, C. S. Reestruturação produtiva e tendências do emprego. In: OLIVEIRA, M. A. (Org.). **Economia & Trabalho: Textos básicos**. Campinas: Unicamp, 1998.
- DEJOURS, C. **Conferências brasileiras: Identidade, reconhecimento e transgressão no trabalho**. São Paulo: Fundap/EAGESP/FGV, 1999.
- _____. Centralité ou déclin du travail? IN KERGOAT, J. et al. (Org.) **Le monde du travail**. Paris: La découverte, 1998a.
- _____. **Souffrance en France: La banalisation de l'injustice sociale**. Paris: Seuil, 1998b.
- _____. Le travail entre subjectivité et rapports sociaux. IN: COURTS-SALIES, P. (Coord.) **La liberté du travail**. Paris: Syllepse, 1995.
- _____. **Le facteur humain**. Paris: PUF, 1995.
- _____; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do Trabalho: Contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994.
- _____. **Le travail comme énigme**. Revue Sociologie du travail, n. 36, p. 35-43, 1994.
- _____. **A Loucura do Trabalho**. São Paulo: Oboré\Cortez, 1992a.
- _____. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: CHANLAT, J. F. (Coord.). **O indivíduo na organização: Dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas. 1992b.
- _____. Souffrance et plaisir au travail: L'approche par la psychopathologie du travail. IN: Dejours, C. (Coord.) **Plaisir e souffrance dans le travail**. Séminaire interdisciplinaire de Psychopathologie du Travail, Paris: Ed. De l'AOCIP, 1987. Tome I, p. 15-24.
- _____. La méthodologie en Psychopathologie du Travail. IN: Dejours, C. (Coord.) **Plaisir e souffrance dans le travail**. Séminaire

interdisciplinaire de Psychopathologie du Travail, Paris: Ed. de l'AOCIP, 1987. Tome I, p. 99-113.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SÓCIO-ECONÔMICOS (DIEESE). **A globalização da economia e a informatização do sistema financeiro.** Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/bol/lpr/lpset97.html>> Acesso em: 05 jan. 2001.

____. **Reestruturação produtiva reduz emprego nos bancos.** Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/esp/estjul97.html>> Acesso em fev.2000.

FERREIRA, Aurelio B. H. **Novo dicionário da língua portuguesa.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FERRETTI, C. J. et al. (orgs.) **Tecnologias, trabalho e educação: Um debate multidisciplinar.** Petrópolis: Vozes, 1996.

FOLHA DE SÃO PAULO. **Custo com acidente e doenças do trabalho chegam a R\$ 20 bi ao ano: Lesão por esforços repetitivos é problema mais comum..** Disponível em <<http://www.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi0305200023.htm>> Acesso em 03 maio 2000.

FREUD, S. O mal-estar na civilização. In: **Edição Eletrônica Brasileira das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud.** Rio de Janeiro: Imago, 1997. 1 CD-ROM.

FREYSSINET, J. Le progrès technique et emploi. In: KERGOAT, J. et al. (Org.). **Le monde du travail.** Paris: La Découverte, 1998.

GARCIA, M. de F. **Reestruturação bancária no Brasil nos anos 90 e os efeitos sobre as relações de trabalho: Algumas evidências recentes:** VI Encontro Nacional de Estudo do Trabalho, ABET, Belo Horizonte, 1999.

GORZ, André. Le travail fantôme. In: KERGOAT, J. et al. (Org.). **Le monde du travail.** Paris: La Découverte, 1998.

GRISCI, C. L. I. **Trabalho, tempo e subjetividade**: A reestruturação do trabalho bancário. Porto Alegre, 2000. 314p. Tese (Doutorado em Psicologia)- Programa de pós-graduação em Psicologia. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

HIRATA, H. Reorganization de la production y transformaciones del trabajo: Una perspectiva Norte-Sur. In: Montero, C. et al. (Ed.). **Trabajo y empresa: Entre dos siglos**. Caracas: Nueva Sociedad, 1999.

____. OS MUNDOS DO TRABALHO: Convergência e diversidade num contexto de mudança dos paradigmas produtivos. IN: CASALLI, A.(Org.). **Empregabilidade e educação: Novos caminhos no mundo do trabalho**. São Paulo: EDUC, 1997.

JERUSALINSKI, A. et al. **O valor simbólico do trabalho e o sujeito contemporâneo**. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 2000.

JINKINGS, N. **O mister de fazer dinheiro**: Automatização e subjetividade no trabalho bancário. São Paulo: Boitempo, 1995.

KURTZ, R. **Os últimos combates**. Petrópolis: Vozes, 1997.

LACOSTE, M. Langage et travail: Quelques perspectives. **Revue Sociologie du Travail**, n. 36, p.45-56, 1994.

LARANGEIRA, Sonia M. G. O trabalho em questão. **Revista de Ciências Humanas**, Florianópolis, v.15, n.22, p.39-61, out. 1997a.

____. Reestruturação produtiva nos anos 90: Aspectos do contexto internacional no setor de serviços. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. São Paulo. n. 33, ano 12, p.35-47, fev. 1997b.

____. Reestruturação produtiva no setor bancário: A realidade dos anos 90: **Educação e Sociedade**. Campinas. Ano XVIII, p.111-138, dez. 1997c.

LAZZAROTTO, G. D. L. & CRUZ, V. A F. As relações entre ideologia e reestruturação produtiva na organização sindical de trabalhadores In: ZANELLA, A. V. et al.. **Psicologia e práticas sociais**. Porto Alegre:

ABRAPROSUL, 1997.

LE BRETON, D. **Anthropologie de la douleur**. Paris. Métailié. 1995.

LIMA, M. E. A.; ARAUJO, J. N. G. e LIMA, F. P. A. (Org.). **LER - Dimensões ergonômicas e psicossociais**. Belo Horizonte: Health, 1998.

LINHART, Danièle. **La modernisation des entreprises**. Paris: La découverte, 1994.

MÉDA, Dominique. **Le travail: Une valeur en voie de disparition**. Paris: Flammarion, 1995.

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

_____. Lesões por Esforços Repetitivos. In: CATTANI, Antonio D. (Org.). **Trabalho e tecnologia: Dicionário crítico**. Petrópolis: Vozes, 1997a.

_____. Tecnologias da informação e doenças do trabalho: um estudo sobre o processamento de massa de dados no Brasil. **Saúde - Revista do NIPESC**, Porto Alegre, v.2, p.41-52, 1997b.

MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA E ASSISTÊNCIA SOCIAL. **Distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho - DORT: Norma técnica de avaliação de incapacidade para fins de benefícios previdenciários**. Disponível em: <http://www.mpas.gov.br/02_05_02.htm> Acesso em 08 jan. 2001.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Protocolo de investigação, diagnóstico, tratamento e prevenção de LER/DORT**. Brasília, 2000.

OLIVEIRA, M. A. Reestruturação produtiva e mudanças nas relações de trabalho. In: OLIVEIRA, M. A. (Org.). **Economia & Trabalho: Textos básicos**. Campinas: Unicamp, 1998.

PASTORE, J. **A agonia do emprego**. São Paulo: LTR, 1997.

____. O futuro do trabalho no Brasil e no mundo. Em aberto. Brasília, ano 15, n.65, jan./mar. P. 31-38, 1995.

POCHMANN, M. Reestruturação produtiva e mudanças nas relações de trabalho. In: OLIVEIRA, M. A. (Org.). **Economia & Trabalho: Textos básicos**. Campinas: Unicamp, 1998.

REICHER-BROUARD, V. Souffrance et pouvoir dans le travail: La complexe dynamique de la reconnaissance. IN: **Actes do Colloque international de Psychodynamique et Psychopathologie du travail**. Paris: CNAM, 1997. Tome I. P.187-200.

RIFKIN, J. **O Fim Dos Empregos – o Declínio Inevitável dos Níveis dos Empregos e a Redução da Força Global de Trabalho**. São Paulo: Makron Books, 1995.

SAINSAULIEU, R. **L'identité au travail**. Paris: Presses de SciencesPo. 1996.

SANTOS FILHO, S. B. **Lesões por esforços repetitivos ou Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho**: Contexto atual e potenciais fatores envolvidos na sua gênese. VI Encontro Nacional de Estudos do Trabalho, ABET. Belo Horizonte, 1999.

SATO, L. trabalho e saúde mental. IN: Todeschini, R. (Coord.) **Saúde, meio ambiente e condições de trabalho**: Conteúdos básicos para uma ação sindical. São Paulo: Fundacentro, 1996.

SAWAIA, B.B. Dimensão ético-afetiva do adoecer da classe trabalhadora. IN: LANE, S.T.M.; SAWAIA, B.B. (Orgs.) **Novas veredas da Psicologia Social**. São Paulo: Brasiliense, 1995.

SEGNINI, L. R. P. **Mulheres no trabalho bancário**. São Paulo: EDUSP, 1998.

____. **Formas diferenciadas de relações empregatícias e qualificações requeridas em um contexto altamente informatizado**: Análise do

Sistema Financeiro no Brasil: Relatório final do programa de pesquisa em ciência e tecnologia qualificação e produção. Decisae/Faculdade de Educação - Unicamp/Cedes, UNICAMP.

____. A identidade do poder nas relações de trabalho. IN: FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M. (Coord.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1992.

SELIGMANN-SILVA, E. **Desgaste Mental no trabalho Dominado**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ/Cortez. 1994.

TRIVIÑOS, A. N.S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a Pesquisa Qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

ZARIFIAN, P. Productividad, mutaciones del trabajo y logicas de servicio. In: Montero, C. et al. (Ed.). **Trabajo y empresa: Entre dos siglos**. Caracas: Nueva Sociedad, 1999.

ANEXO 1

TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

Eu

_____ fui informado de que o objetivo desta pesquisa é fazer um estudo sobre o sofrimento psíquico em trabalhadores bancários em um contexto de reestruturação produtiva. Recebi informações específicas sobre os procedimentos nos quais estarei envolvido e estou ciente de que não corro riscos. Os dados e resultados pessoais serão mantidos em sigilo e apenas os resultados globais serão divulgados. Todas as minhas dúvidas foram respondidas com clareza e sei que terei liberdade de retirar meu consentimento de participação na pesquisa se assim o desejar.

Porto Alegre ____ de _____ de 2000

Assinatura

ANEXO 2

ROTEIRO DE QUESTÕES

Roteiro de questões

a) Questões introdutórias:

- Apresentação;
- Idade;
- Tempo de trabalho na empresa;
- Tempo de trabalho na agência;
- Tempo na função de caixa.

b) Questões relativas à atividade desenvolvida:

- Como é a rotina/conteúdo das tarefas;
- Habilidades/conhecimentos necessários;
- Capacitação oferecida pela empresa;
- Controles necessários/existentes;
- Normatização da atividade;
- Limitações da função/ necessidade de improvisação;
- Estrutura temporal (horários, turnos, pausas);
- Condições físicas do local de trabalho (mobiliário, iluminação, equipamentos);
- Condições associadas à fadiga/tensão (postura, movimentos repetitivos, medos, pressão dos clientes);
- Como se sentem trabalhando como caixa;
- Ocorrência da LER/DORT entre os ocupantes da função.

d) Questões relativas ao relacionamento:

- Que relações são estabelecidas com outras áreas da agência;
- Relações com chefias;
- Relações entre os pares;
- Sentimentos relativos à amizade/inimizade, cooperação/competição, reconhecimento, injustiça, confiança, individualismo, valorização.

e) Questões relativas ao trabalho na empresa:

- Como é trabalhar na empresa;

- Salário;
- Benefícios;
- Reconhecimento;
- Promoções, oportunidades de ascensão profissional;
- Oportunidades de treinamento/desenvolvimento.

f) Questões relativas às reestruturações:

- O que mudou;
- Quando mudou;
- Quais as mudanças em curso;
- Como é a divulgação das mudanças;
- O que melhorou/piorou;
- Conseqüências das mudanças;
- Sentimentos em relação às mudanças.

ANEXO 3

PÁGINA DE JORNAL INTERNO DA EMPRESA

**Para não sentir
no corpo o que é LER,
use a cabeça.**

ANEXO 4

FOLHETO INFORMATIVO SOBRE A LER/DORT



Lesões por Esforços Repetitivos (LER). Pequenos cuidados podem evitar grandes problemas.



As Lesões por Esforços Repetitivos (LER) ou Lesões por Traumas Cumulativos (LTC) são inflamações de músculos, tendões e nervos dos membros superiores que podem prejudicar seu rendimento no trabalho e até mesmo levar você à invalidez. Mas fique tranquilo. As LER, se diagnosticadas na sua fase inicial, são facilmente curáveis.

Se você sente formigamento, dor, fraqueza ou cansaço muscular em alguma região do corpo muito exigida no seu trabalho, procure imediatamente a Assistência Médica de sua empresa. Se não sente, e ao seguir as orientações desta cartilha para afastar qualquer possibilidade de as LER entrarem no seu dia-a-dia.

As LER formam mais um conjunto de doenças relacionadas ao ritmo de vida. Por isso, o remédio mesmo é melhorar a sua qualidade de vida. Combata o estresse. Evite fumar (principalmente em lugares fechados), use sapatos com solas de no máximo 2 centímetros, pratique esportes, alimente-se regularmente, programe suas atividades, não abra mão do seu lazer e, acima de tudo, busque soluções conciliadoras para situações de conflito.

da todo apoio para
você cuidar da sua saúde dentro e fora do local
de trabalho.

**Quanto mais você conhecer as LER,
mais longe delas você vai ficar.**



As LER estão relacionadas a repetitividade de tarefas, posturas erradas, utilização de mobiliário inadequado e emprego de força excessiva em algumas tarefas como: digitar, puxar/empurrar gavetas empurradas.

Seus agravantes estão no local onde você trabalha (mobiliário, layout, equipamentos inadequados, tensão excessiva e conflitos interpessoais), no ambiente (temperatura, iluminação, ruído e umidade do ar fora dos padrões), na sua forma de executar atividades, nos processos que você utiliza, na predisposição individual (fatores genéticos, personalidade, distúrbios hormonais), nas condições sociais e até mesmo em consequência de alguns hobbies como tocar piano ou violão e jogar tênis.

Entre os tipos mais comuns de LER estão: a tenossinovite (inflamação dos tendões que cobrem os tendões), a bursite (inflamação das bolsas que se situam entre os ossos e os tendões das articulações) e a tendinite (inflamação dos tendões).

Não existem algumas funções/atividades que ficam mais expostas às LER: avaliador de penhor, digitador, operador de computador programador, compensador e caixa executivo. Mas essas não são as únicas.

Em outras atividades, você também pode correr o risco de desenvolver as LER. Por isso, é importante saber se prevenir.

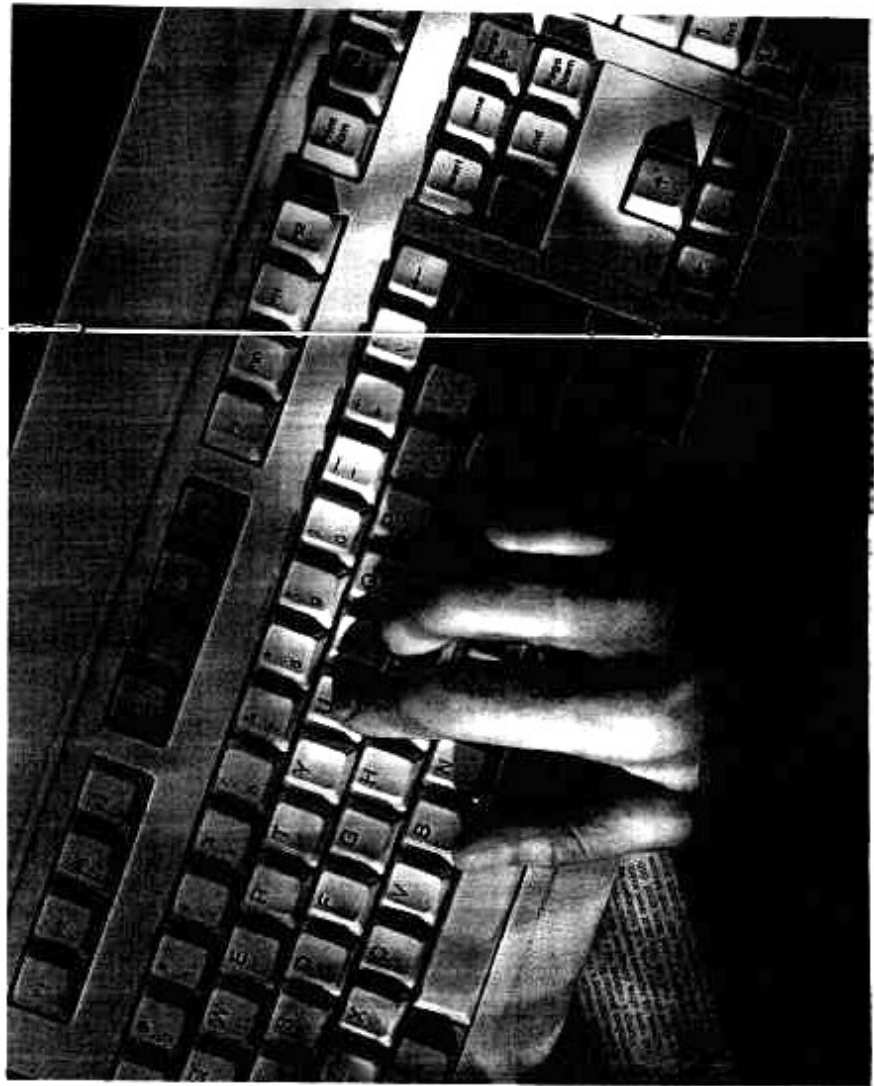


Prevenir as LER também depende de você.

Para prevenir as LER, devemos adotar os conceitos da Ergonomia, um conjunto de ciências e técnicas que visam o equilíbrio entre o conforto, a saúde e a produtividade. Com a Ergonomia, busca-se ajustar os fatores de trabalho ao homem, bem como orientar para o uso do corpo com postura e movimentação adequadas. Assim fica fácil entender por que a Ergonomia é fundamental para a prevenção contra as LER.

Faça exercícios de alongamento e relaxamento, e corrija sua postura.

Veja nos págsimas seguintes como agir para ter uma vida muito mais saudável.



Exercícios de alongamento e relaxamento.

Exercícios de alongamento servem para aliviar as tensões, atenuando a circulação sanguínea e tornando seu organismo mais flexível e apto para a execução de movimentos, prevenindo lesões em músculos, ligamentos, tendões e articulações.

Você deve realizar os exercícios antes de iniciar o trabalho, quando se sentir tenso ou sentir fadiga.

Se você já tem algum tipo de LER ou mesmo sintoma, só faça estes exercícios depois de consultar seu médico.

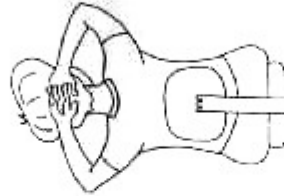
Advertências/Precauções

Para que seu exercício tenha mais efeito, preste atenção nessas instruções:

- os exercícios devem ser confortáveis. Faça-os lentamente. Surgindo dor, diminua a intensão do alongamento;
- não ultrapasse os seus limites.
- não force os movimentos com balanços, sobressaltos e arrancos;
- respire normalmente.



- 1** Sente-se com as costas apoiadas na cadeira, as palmas das mãos sobre as coxas e os pés totalmente apoiados no chão. Relaxe os ombros.

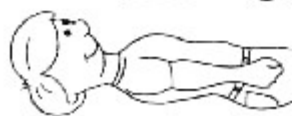


- 2** Com as mãos atrás da cabeça, os cotovelos bem abertos e o tronco ereto, tente trazer as orelhas para cima de encontro a outra. Permaneça por 10 segundos e relaxe. Repita 2 vezes.

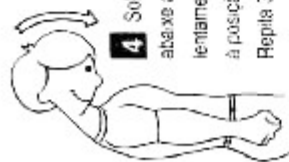


- 3** Deixe cair a cabeça e os braços para alongar as costas e aliviar a pressão na coluna. Permaneça por 20 segundos. Para voltar a posição ereta, abale as mãos nas coxas.

COSTAS/REGIÃO LOMBAR



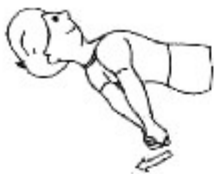
4 Soltando o ar abaxe a cabeça lentamente e volte à posição inicial. Repita 3 vezes.



6 Leve a cabeça para trás soltando o ar lentamente e depois volte à posição vertical. Repita 3 vezes.



9 Eleve os ombros fazendo movimentos giratórios para frente e para trás, 5 vezes para cada direção.



12 Projete os braços para trás com o torso ereto. Mantenha por 10 segundos.

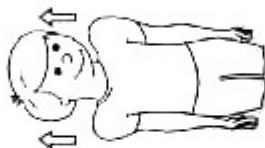


5 Abrace a cabeça com a ajuda das duas mãos tentando aproximar o queixo do tórax. Pare na posição alcançada e mantenha por 10 segundos.

7 Tente aproximar a orelha do ombro com o apoio das mãos, inclinando a cabeça para o lado e ligeiramente para frente. Mantenha por 5 segundos. Repita 3 vezes de cada lado.



8 Gire a cabeça lentamente com o queixo em direção ao ombro e depois volte à posição inicial. Repita 3 vezes para cada lado alternadamente.



10 Eleve os ombros enchendo o peito de ar. Solte os ombros e expire. Repita 5 vezes.



13 Com a mão atrás da cabeça, force o cotovelo para baixo. Alongue os dois braços, mantendo por 10 segundos e voltando à posição inicial.



11 Empurre o cotovelo na direção do ombro oposto. Mantenha por 5 segundos. Faça o mesmo do outro lado. Repita 3 vezes.



14 Estenda os braços para cima e para trás com os dedos entrelaçados e as palmas das mãos para o alto. Mantenha por 20 segundos.

PESCOÇO

OMBROS/BRAÇOS



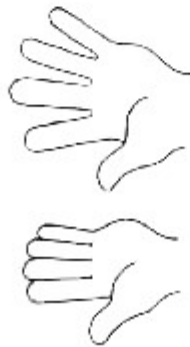
15 Leve o dedo polegar em direção ao mínimo e mantenha por 5 segundos. Repita 5 vezes.



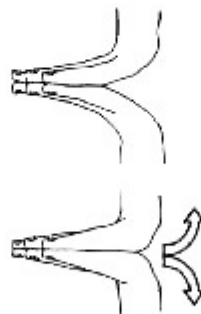
16 Flexione o dedo polegar e mantenha por 5 segundos. Volte a posição inicial de extensão. Repita 5 vezes.



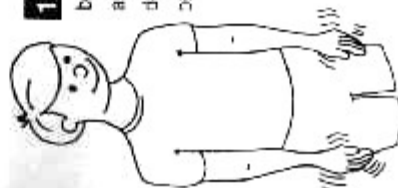
20 Estenda o braço e puxe a mão em sua direção. Mantenha por 10 segundos. Repita 2 vezes com cada braço: ora com a mão dobrada para baixo, ora para cima.



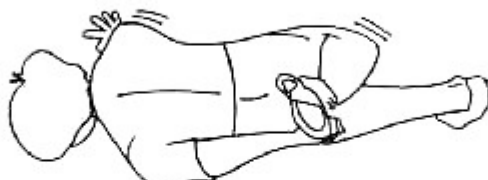
17 Separe e estenda os dedos. Permanença por 5 segundos.



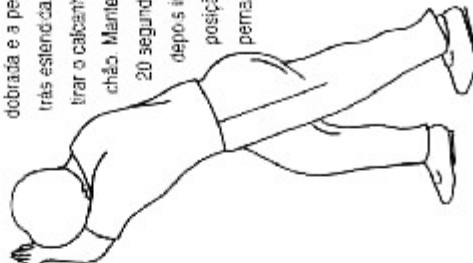
19 Junte as duas mãos na altura do peito. Abaixee as separando as palmas e devante os dedos unidos. Mantenha por 10 segundos. Repita 3 vezes.



18 Solte os braços e sacuda as mãos, com dedos e punhos bem relaxados.



21 Apoiado numa parede, segure o pé direito com a mão esquerda e puxe o calcanhar em direção às nádegas. Inverte a posição segurando agora o pé esquerdo. Mantenha a posição por 15 segundos em cada perna.



22 Apoie-se numa parede, como na figura, com a perna da frente dobrada e a perna de trás estendida, sem tirar o calcanhar do chão. Mantenha por 20 segundos e depois inverte a posição das pernas.

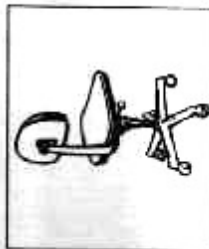
MÃOS/BRAÇOS

BRAÇOS/MEMBROS INFERIORES

Correção de postura.



Evite sentar-se torço. Regule a altura da cadeira, se necessário, à altura do seu assento, sempre tentando sempre alinhado com o eixo dos seus pés.



Ajuste a altura do encosto da cadeira de forma a não forçar qualquer ponto da coluna.



Ajuste a sua cadeira para que, seu tronco e coxas formem um ângulo de 90 graus aproximadamente.



Ajuste a altura do monitor da vídeo, de modo que a linha superior da tela fique ao mesmo nível, na altura dos seus olhos. Nunca abran-



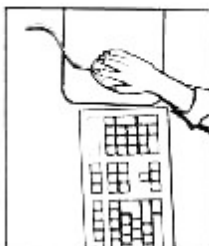
se sempre referindo qual seja o monitor de vídeo.



Manter a cabeça e ombros na altura do topo do torso, para que os punhos fiquem apoiados e a mesma linha (reta) dos antebraços, se desloque apenas vivas e desvios laterais.



Manter o teclado sempre à frente do seu corpo.



Posicione o mouse junto ao teclado.

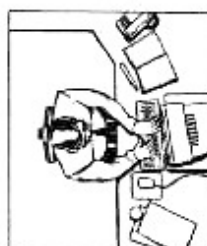
Correção de postura.



Utilize um suporte para documentos e coloque a sua frente para não ficar olhando para os lados durante a leitura.



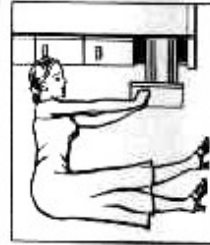
Evite a torção do tronco e utilize o elevador.



Coloque os objetos de uso frequente (telefone, agenda) e que pesem mais o mais próximo possível de seu corpo.



Utilize apoio para os pés de modo a não deixá-los pendurados.



Evite colocar objetos pesados ou documentos em gavetas que estejam próximas ao piso.



Evite colocar no elevador documentos pesados acima da linha dos ombros.



Evite interrupções constantes ou alternância de movimentos repetitivos que você faz no trabalho e também exercícios respiratórios.

Reduza a repetitividade de movimentos através de rodízio e variação de tarefas.

A Norma Regulamentadora NR 17 do Ministério do Trabalho e a CEF garantem uma pausa de 10 minutos a cada 50 minutos trabalhados nas tarefas que exigem esforço repetitivo. Aproveite esta pausa para fazer alongamentos.

Aos primeiros sinais de dor, procure a Assistência d

Previna-se das LER.

As LER merecem total atenção d Para diminuir a incidência das LER, está prevista a mudança de todo o mobiliário e equipamentos nas agências integrantes do Projeto 500 de acordo com os conceitos de Ergonomia. Para as demais Unidades, está em estudo um Projeto de Adaptação do mobiliário já existente.

Em caso de suspeita de LER, procure logo a Assistência d e obtenha toda a informação necessário na área de saúde de sua lotação.

As LER podem ser consideradas acidentes de trabalho ou doenças ocupacionais. Por isso, se uma suspeita de LER for confirmada, deve ser emitida uma Comunicação de Acidente de Trabalho (CAT). A CAT é fundamental para o reconhecimento legal pelo INSS.

A sua qualidade de vida no trabalho também depende de você e começa com a prevenção das LER. Afinal, poquenas cuidados todos os dias livram você de grandes dores-de-cabeça no futuro.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDERSON, Rob. Alongue-se. São Paulo: Summus, 1983.
- COULTO, Hudson de Araujo. Ergonomia Aplicada ao Trabalho - O Manual Técnico da Máquina Humana. Belo Horizonte, Ergo, 1995, v. 1 e 2.
- Grupo de Estudos sobre LER. Princípios de Ergonomia Aplicados ao Trabalho Bancário. CEF/USUR/EG/IBH, 1994.
- LER - Normas Técnicas para Avaliação da Incapacidade. Brasília, MPO/INSS, 1993.

ANEXO 5

FOLDER SOBRE O PADV – PLANO DE DEMISSÃO VOLUNTÁRIA



CARTILHA BÁSICA



0800-611042, opção 5
informações sobre PADV



A DECISÃO É SUA

Coletando,
administrando e
avaliando
informações para
uma decisão
consciente.

UM MOMENTO DE REFLEXÃO

sabe que a implementação de um programa de desligamento voluntário causa desconforto aos empregados, sua família e a comunidade próxima, alinhado igualmente à Empresa em seu nível produtivo e logístico. Mas as mudanças que alcançaram de forma penal a indústria bancária, e em particular além de fornecerem alguns objetivos das atividades que ainda hoje são realizadas, assistiram o importante peso de sua falta de pagamento, exigindo firme posicionamento da administração na busca de seu equilíbrio.

Quitar sem ser dispensado em um longo tempo de permanência no mesmo emprego é difícil para todo mundo e certamente tem difícil para você. Mas, ainda assim, pedimos que você leia este material com atenção e considere algumas questões. A principal delas é que, para alguns ou talvez muitos, realizar o desligamento pode representar uma nova perspectiva – a de concretizar sonhos, anseios ou novos

planos de trabalho pública como no setor privado, o desligamento voluntário é uma forma de ajuste de quadros de pessoal que se alinha com os objetivos estratégicos da organização e, frequentemente, com o sonho pessoal/familiar de muitos empregados. Por isso, o cliente da crescente necessidade de promover mudanças nas empresas, o voluntariado tem se constituído em uma alternativa adequada nesses momentos.

A Empresa tem de fazer o ajuste, como forma de garantir sua sobrevivência, e o empregado mesmo, quando pelo bem-estar em dinheiro e pelo ajuste na realidade de vida profissional, depura-se com uma decisão que é muito difícil. Mas precisa escolher, está fazendo o que é possível para oferecer as melhores condições de opção. Sair voluntariamente deve ser um ato independente, orientado tão somente pela decisão do empregado.

COMO TOMAR A DECISÃO

Decidir se deve o PADV não será confortável. Contudo, no entanto, que o mundo lá fora está cheio de oportunidades, algumas muito boas, e que em muitos casos, sair do atual emprego pode representar um bom negócio. Existem inúmeras razões que podem ser citadas a partir de uma mudança radical na vida profissional. Por exemplo:

- realizar um desejo de juventude
- passar para uma atividade no setor privado
- trabalhar em alguma correspondente à formação escolar
- estabilizar um negócio próprio
- compare socializada com amigos e parentes
- melhorar o vida em outra localidade
- renunciar o vida em outro país
- aproveitar a aposentadoria e criar uma atividade de tempo parcial e/ou em outras atividades

Inúmeras empresas nacionais e internacionais, envolvidas com processos de mudança e de enxugamento de quadros de pessoal, têm trabalhado com questões semelhantes ao PADV. Essas experiências levaram ao desenvolvimento de uma metodologia que ajuda as pessoas a tomar um decisão tão objetiva, consistente e que produz os efeitos desejados.

Um dos primeiros passos é reunir o máximo de informações que fazem parte do questionário, já que a decisão é muito difícil para a maioria das pessoas.

Antes, porém, é fundamental tomar algumas providências, entre elas: definir com clareza qual é seu desejo profissional. Avalie no que você é bom (suas competências) e qual é a demanda para essas competências na mercado.

avaliar as famílias próximas na decisão. Eles serão seu suporte para a transição.

consultar sua rede de relações (amigos, clientes, parceiros comerciais, ex-chiefs, ex-professores, etc.). Eles vir uma distância emocional do produto e poderão ajudar na reflexão.

pesquisar, especialmente as perspectivas de trabalho. Consulte sites na internet relativos a carreiras e empregos para avaliar como está o mercado de trabalho, a exemplo destes: www.catho.com.br, www.benevolu.com.br, www.pessoalrecrutamento.com.br

considerar alternativas não convencionais de trabalho, como período parcial, trabalho por empreitada, trabalho interino ou temporário.

fazer uma análise financeira, terço sempre é mais o momento que pode receber ao optar pelo desligamento.

Uma decisão será tão bem tomada quando bem pensada, avaliada e assumida racionalmente pelo empregado, pelo cônjuge e pelos filhos, e quando o passo se sente comprometido em fazer o decisão um sucesso. Tomados esse cuidados, o decisão será firme.

QUAL É O SEU ESTILO?

Atenção especial deve ser dedicada ao que se chama estilo de decisão. Em momentos como este, é fundamental ter mais consciência e assumir o domínio do seu modo de decidir: pois faz-lo bem, com certeza, significará uma vantagem.

Nem todos as pessoas reagem da mesma forma. Vemos as coisas sob um prisma diferente, resolvemos problemas de formas diversas e, é claro, adotamos diferentes tipos de pessoas de formas também diferentes. Apresentamos alguns elementos que ajudam a desenvolver a percepção sobre seu próprio estilo de decisão e tirar o máximo proveito de suas forças.

Segundo o psicólogo suíço Carl Jung, existem quatro categorias de reação humana, que levam à definição de tipos clássicos:

Reflexivo: É o tipo que valoriza as ideias, a criatividade, a originalidade e a conciliação.

Racional – É o tipo que valoriza os dados, os fatos, a organização, a lógica e a ordem.

- **Aleivo** – É o tipo que valoriza as pessoas, os relacionamentos e o trabalho em equipe.
- **Pragmático** – É o tipo que valoriza ações, resultados, prático e rapidez na decisão.

Identifique o seu estilo e tome alguns cuidados no processo decisório para que ele possa agir em seu benefício. Observe estas precauções:

REFLEXIVOS

- Enfatizar aspectos práticos. Não passar por cima de detalhes. Não fazer soar fujido da realidade.
- Não imaginar coisas. Apresentar sempre informações concretas.
- Analisar todos os detalhes da situação do problema.

RACIONAIS

- Estimular a criatividade.
- Envolver outras pessoas no processo de tomada de decisão.
- Não obter que a necessidade de informações demande mais tempo do que o necessário.
- Ser flexível, ser “pago de cinzeiro”.

ATIVOS

- Apresentar dados concretos.
- Não levar em conta apenas o lado humano (relações pessoais) na tomada de decisão.
- Organizar a exposição dos fatos, porém levando em consideração o impacto pessoal.
- Calcular os seus sentimentos a respeito do problema.

PRAGMÁTICOS

- Não tomar decisões precipitadas.
- Fazer um planejamento.
- Analisar os vários aspectos da situação e do problema.
- Envolver outras pessoas.
- Evitar reações impulsivas.

REUNINDO AS INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS

Antes de agir, responda a algumas questões. Esse exercício vai lhe ajudar a chegar a uma decisão sólida. Se for o caso, acrescente outras perguntas e tente respondê-las sucessivamente.

18

Qualquer outra informação que for importante para sua tomada de decisão deve ser acrescentada à sua lista.

- Em que outro trabalho eu posso desfructuar, fazer a diferença?
- Tenho mesmo um projeto alternativo de trabalho?
- Tenho clareza sobre qual é o instante da meu, preciso financeiro?
- Para eu analisar o fundo e conjunto de incentivos oferecidos a quem se desloca de trabalhar em outra cidade, fora da minha consciência de como funciona hoje o mercado de trabalho?
- Estou segura de que terei lugar no futuro do ?
- Calculo quanto tempo meu pacote financeiro me dá de margem para que eu me adapte a uma nova situação?
- Estou considerando que, em eventualidades FADY, os benefícios serão mais modestos?

ADMINISTRE COM ZELO O SEU PACOTE FINANCEIRO

Receber uma quantia expressiva pode ser uma novidade extremamente positiva para muitos. Mas há o perigo de se tornar um peixe fora d'água que não administraram o dinheiro com um mínimo de cuidados. O COP – Centro de Orientação Profissional propõe para os interessados, noções sobre a administração do orçamento pessoal e familiar como parte das sessões os serem oferecidas, mas a separar, desde já, transmitir algumas orientações, que podem ser resumidas assim:

- Antes de gastar, amadureça cada decisão, tente se de garantir o futuro e seus riscos.
- Busque muita informação sobre as opções disponíveis, suas condições e seus riscos.
- Evite empregar dinheiro, mesmo em pequenas parcelas. Aplique em seus próprios projetos, não em projetos de outras pessoas.
- Se abra negócios próprios depois de passar pelo semáforo específico que o COP vai oferecer.
- Não assumo dívidas. Converse longamente com seus familiares.
- Acompanhe seu orçamento mensalmente para controlar o que realmente são seus gastos.

COMO SER

Seja prudente com o uso do dinheiro, pois você pode ficar algum tempo sem renda garantida.

19