

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL - UFRGS

INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SOCIOLOGIA

**SAÚDE-ENFERMIDADE-TRABALHO: SÍNDROME DO
SOBREVIVENTE
(ESTUDO DE CASO NO SETOR FINANCEIRO)**

**MARIA DA GRAÇA LÜDERITZ HOEFEL
ORIENTADORA PROF^a. DR^a. ELIDA RUBINI LIEDKE**

**Trabalho apresentado como requisito
parcial para a obtenção do título de
Doutora em Sociologia**

Porto Alegre, 2002

H693s Hoefel, Maria da Graça Lüderitz

Saúde-enfermidade-trabalho : síndrome do sobrevivente (estudo de caso no setor financeiro) / Maria da Graça Lüderitz Hoefel. – 2002.

p. il.

Tese (doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

1. Lesões por esforços repetitivos – trabalho bancário 2. Síndrome do sobrevivente 3. Reestruturação produtiva 4. Processo Saúde-doença 5. Trabalho – desgaste mental 6. Trabalho – desgaste físico

CDU 333.1:616-057

Elaborado por: Mara Lucia Meireles
CRB 10/1003

Ao meu filho Diego e ao meu marido
João Carlos, que, com paciência e solidariedade,
participaram da realização deste trabalho.

APRESENTAÇÃO

A presente tese dá continuidade aos estudos anteriormente realizados pela autora, assim como a indagações teóricas referentes à temática sobre saúde coletiva. Ao se investigarem as relações entre reestruturação bancária e processo saúde-enfermidade-trabalho, descobriu-se um novo quadro acerca desse mesmo processo, constituído pela Síndrome do Sobrevivente.

A Síndrome do Sobrevivente é a expressão do desgaste físico e psíquico relacionado às novas formas de organização, gestão e flexibilização do trabalho. Esse desgaste pode ser entendido como uma situação intermediária entre a saúde e a enfermidade, em que a sobrecarga determinada pela intensificação do trabalho e a insegurança ligada à flexibilização laboral levam ao aumento das Lesões por Esforço Repetitivo (LER), associado a quadros de ansiedade, depressão e desesperança entre os trabalhadores.

Para o desenvolvimento desta tese, buscou-se, simultaneamente à fundamentação teórica da Sociologia, o respaldo de instrumentos de análise oriundos de outras áreas do conhecimento, particularmente da Medicina e da Psicologia. Trabalhar com a interdisciplinaridade traz desafios e incertezas, mas é somente através dessa possibilidade, em que os limites dos campos de cada saber se entrelaçam, que se torna possível levar adiante um estudo como o que ora se apresenta, centrado no conceito da Síndrome do Sobrevivente. A Sociologia

possibilitou a formulação das construções teóricas voltadas à análise das atitudes e dos comportamentos individuais e coletivos que também assumem conotação ora de resistência, ora de consentimento, desenvolvidos pelos trabalhadores a partir do processo e das relações de trabalho no interior das instituições bancárias. Ao mesmo tempo a Psicologia e a Medicina forneceram conceitos e instrumentos de mensuração referentes à relação saúde-enfermidade-trabalho desses indivíduos.

AGRADECIMENTOS

À minha querida orientadora Elida, que foi incansável na construção e nos rumos desta tese.

Às minhas grandes amigas e pesquisadoras em saúde e trabalho Raquel e Liliam, que participaram da construção da dimensão psicológica desta tese.

À direção do Hospital de Clínicas, fundamentalmente ao Serviço de Medicina Ocupacional e à Coordenadoria de Gestão de Pessoas, pelo apoio encontrado em todas as minhas solicitações para poder realizar este trabalho.

Aos meus colegas do SMO, que conviveram comigo durante todo o período de estudo, de trabalho de campo e da elaboração da tese. Meu especial agradecimento ao Damásio, à Zaira, à Cecília, ao Vinicius, à Jaqueline, à Dirce, à Sonia, à Rosane, à Lurdes, ao Gustavo, à Eunice, ao Valter, à Patrícia, à Carlota; aos residentes, aos estagiários do ADT, à Maria Inês e à Juliana, aos técnicos de segurança, enfim, a todos os colegas de trabalho.

Ao Serviço de Psicologia do HCPA em nome da Rita, da Márcia e da Desirée, que discutiram dúvidas surgidas durante o período de elaboração da tese.

A todos os integrantes do Grupo de Pesquisa e Pós-Graduação do Hospital de Clínicas, em especial à Dra. Themis, pela confiança e pelo auxílio recebidos para a realização desta tese.

À querida D. Helena; por sua dedicação e auxílio na revisão da tese.

À Vânia e ao Rafael, que me introduziram no mundo da estatística.

À Cármen Reis e à Ana Paula, que foram incansáveis na digitação deste texto, e à Mara pela organização das referências bibliográficas desta tese.

À Helena e à Renata pela leitura, em conjunto, de inúmeros livros e artigos, em francês e inglês respectivamente.

Ao Serviço Médico do Banco Público, em nome da Cris, e à Direção Geral do Banco Privado, em nome da Rosalina os meus agradecimentos pela assessoria e por facilitarem os caminhos da pesquisa.

Aos portadores de LER, com carinho aos participantes dos Grupos de Ação Solidária do HCPA, do Sindicato dos Bancários, do IPA e aos membros do Comitê Estadual de Prevenção de LERT/DORT, ou seja, Graça, Mayte, Jacéia, Silvana, Eliane, Flori, Mauro, Maria Helena e Jussara, que vêm procurando caminhos na luta pela prevenção dessa epidemia.

À Dra. Miriam, ao Abreu, ao Pedro e ao meu irmão Rubião, que me ajudaram a construir os rumos da pesquisa na dimensão médica.

Aos colegas do Ambulatório de Doenças do Trabalho do Hospital de Clínicas e do CEDOP, Damásio, Dvora, Álvaro, Paulo, Graça, Maria Inês, e Jussara, que caminharam comigo nesses anos de pesquisa sobre a saúde do trabalhador.

Ao pai, à mãe e à D. Gedy, pelo exemplo de luta e de trabalho.

A todos aqueles que, apesar de não terem sido citados, de uma forma direta ou indireta contribuíram para a realização deste trabalho e, principalmente, aos verdadeiros sujeitos e objetos deste estudo, à classe trabalhadora, especialmente a pertencente à categoria bancária.

RESUMO

Nos últimos 20 anos, a desregulação do mercado financeiro e a internacionalização das atividades bancárias têm causado uma mudança nas políticas de gestão dos bancos em todo o mundo. Em busca de maior lucratividade, novas tecnologias, a automação bancária e maior racionalidade da gestão, bem como a intensificação do trabalho e menores salários efetivos, estão sendo introduzidos para aumentar a produtividade. Essas políticas têm levado à diminuição do número de funcionários das agências em todo o mundo e resultado no enfraquecimento do movimento sindical dos trabalhadores no setor bancário. Essas novas formas de organização e gestão estão desenvolvendo ambientes de trabalho cada vez mais marcados por sobrecarga e insegurança, em detrimento de aspectos relacionados à criatividade e à satisfação no trabalho. Como resultado disso, os bancários vêm revelando um novo quadro no processo saúde-enfermidade-trabalho expresso na Síndrome do Sobrevivente, que é considerada a manifestação física e psíquica da sobrecarga e da insegurança no trabalho. A intensidade dessa síndrome está relacionada à capacidade de resposta dos empregados frente às pressões da organização do trabalho. Quando essas pressões são tão intensas ou de duração tão longa que as estratégias desenvolvidas por eles não conseguem mais dar conta do acúmulo e do desgaste relacionando ao trabalho, um processo gradual de adoecimento pode ter início. A presente tese tem como objetivo o estudo das

repercussões que a reestruturação bancária produz sobre o processo saúde-enfermidade-trabalho. Um estudo comparativo foi desenvolvido com 307 bancários de um banco privado e um banco público. Os sujeitos passaram por avaliação médica, sociológica e psicológica. Verificou-se que ocorreu um aumento da demanda de trabalho e do seu controle nos bancos. A constante ameaça de desemprego e a busca de estratégias para a preservação do emprego atual e de sobrevivência no trabalho acarretam condutas individuais e também coletivas marcadas por insegurança, ansiedade, depressão e desesperança, assim como reações neuro-endócrinas frente a situações potencialmente ameaçadoras. A fadiga, a falta de recuperação osteomuscular e a dor crônica propiciam o desenvolvimento da Síndrome Miofascial e das Lesões por Esforço Repetitivo e Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho (DORT). A depressão pode ocorrer como uma forma de fazer face à ansiedade persistente.

ABSTRACT

For the past 20 years or so, the deregulation of the financial market and the internationalization of banking activities have caused a shift in banking management policies all over the world. Seeking higher profitability, new technologies, banking automation and greater rationality in management as well as work intensification and lower effective wages have been introduced to improve productivity. Such policies also led to a decrease in the number of worker in bank agencies worldwide and have also resulted in the weakening of labor union movements in the banking sector. Those new forms of organization and management have been shaping work environments which are now more and more marked by work overload and insecurity in detriment of aspects as creativity and work satisfaction. As a result, bank workers have experienced a moment anew in the process health-sickness-work expressed by the Survivor Syndrome, which is considered the physical and psychological manifestation of work overload and insecurity in subjects. The intensity of the syndrome is related to the capacity of workers to respond to the pressures imposed by the way work is organized. When such pressures are so intense or long lasting that coping strategies are not able to bear the accumulation and weariness posed by the workload, a gradual process of sickening initiates. The present thesis aims at investigating the repercussions that the banking restructuring has exerted on the continuum health-sickness-work. A

comparative study has been developed with 307 bank employees from a state-owned and a private bank. The subjects underwent medical, sociological and psychological assessments. It has been found that there has been an increase in work demand and control. The constant threat of unemployment and the search for strategies for the preservation and survival in the current job have led to both individual and collective behaviors marked by insecurity, anxiety, depression and hopelessness, as well as by neuroaffective reactions to potentially threatening situations. Fatigue, lack of osteomuscular recovery and chronic pain may lead to the development of the Myofascial Syndrome as well as repetitive stress injuries and work-related musculoskeletal disorders. Depression may rise as a response to persistent anxiety.

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS	19
LISTA DE QUADROS	24
LISTA DE FIGURAS E GRÁFICO	27
PARTE I	
1 - ORIENTAÇÕES TEÓRICAS E DE PESQUISA NA CONSTRUÇÃO DO OBJETO	29
1.1 - Da LER/DORT à Síndrome do Sobrevivente	37
1.2 - Procedimentos metodológicos	42
1.2.1 - Dimensão da reestruturação produtiva	53
1.2.2 - Dimensão psicológica	56
1.2.3 - Dimensão neuro-endócrina	67
2 - REESTRUTURAÇÃO DO SISTEMA FINANCEIRO MUNDIAL	75
2.1 - Sistema financeiro e regime de acumulação atual	84
2.2 - Os bancos e a acumulação financeira	96
2.3 - Contextualização dos bancos na América Latina e no Brasil	107
3 - REESTRUTURAÇÃO DOS BANCOS E PROCESSO SAÚDE-ENFERMIDADE-TRABALHO	120
3.1 - Divisão técnica do trabalho e perfil sociodemográfico	121

3.1.1 - Hierarquia, ocupação e gênero	125
3.1.2 - Hierarquia, ocupação e grau de instrução	135
3.1.3 - Hierarquia, ocupação e faixa etária	138
3.1.4 - Hierarquia, ocupação e renda familiar	143
3.2 - Reconstrução do processo de trabalho nos bancos	145
3.2.1 - Programas de reorganização do trabalho	148
3.3 - Processo de trabalho: estratégias de consentimento, de resistência e de sobrevivência	160
 PARTE II	
INTRODUÇÃO	167
4 - TRABALHO NO BANCO PÚBLICO	169
4.1 - Situação organizacional recente do Banco Público	169
4.1.1 - A crise e o processo de reestruturação produtiva no Banco	171
4.2 - Divisão técnica do trabalho no Banco Público	178
4.2.1 - O trabalho da direção-geral	179
4.2.1.1 - O departamento comercial: diretoria e gerências	180
4.2.1.2 - O pessoal técnico superior do departamento comercial	191
4.2.2 - O departamento de planejamento	200
4.2.2.1 - Ser trabalhador da área de planejamento	203
4.2.2.2 - Sofrimento e prazer no trabalho	211 ✶
4.2.2.3 - Movimento sindical e mobilização coletiva	214
4.2.2.4 - Considerações sobre o departamento de planejamento	216

4.3 - Comentários acerca da direção-geral do Banco Público	217
5 - TRABALHO NAS AGÊNCIAS DO BANCO PÚBLICO	221
5.1 - Gerente geral da agência	222
5.1.1 - Gerente adjunto do Banco Público, subgerente operacional e co-ordenadorias	228
5.1.2 - Considerações sobre o corpo gerencial	234
5.2 Funções de negócios	236
5.2.1 - Gerente de negócios	236
5.2.2 - Considerações gerais sobre a área de negócios	244
5.3 - Atividades administrativas e operacionais	245
5.3.1 - Administrativos e controle (subgerente operacional ou conferente, retaguarda e escriturários)	245
5.3.2 - Considerações gerais sobre as atividades operacionais e de controle	254
5.4 - Chefias das caixas executivas	255
5.5 - Entrevistas grupais	259
5.5.1 - Caixas executivos	259
5.5.1.2 - Contextualização e impressões iniciais	259
5.5.1.3 - Significado de ser caixa	259
5.5.1.4 - O medo da privatização: fonte de sofrimento	262
5.5.1.5 - Prazer e sofrimento no trabalho da caixa	262

5.5.1.6 - Relações de trabalho	266
5.5.1.7 - Sobre o movimento de resistência e sindical	268
5.5.1.8 - Considerações sobre o grupo dos caixas	269
5.6 - Entrevistas grupais da plataforma de negócios	269
5.6.1 - Contextualização e impressões iniciais	269
5.6.2 - O trabalho no Banco Público	270
5.6.3 - O trabalho bancário	272
5.6.4 - O trabalho na plataforma de negócios	274
5.6.5 - Plataforma: a reestruturação produtiva	277
5.6.6 - Sofrimento e prazer no trabalho bancário	281
5.6.7 - Questão de gênero	285
5.6.8 - O movimento sindical	286
5.6.9 - Comentários	289
5.7 - Considerações finais sobre o Banco Público	291
6 - TRABALHO NO BANCO PRIVADO	295
6.1 - Introdução	295
6.2 - Programa de Qualidade Máxima	302
6.3 - Divisão técnica do trabalho no Banco Privado	306
6.3.1 - O trabalho da diretoria regional	307
6.3.2 - Gerentes da superintendência regional	319

6.3.3 - Controle técnico superior: os gerentes <i>Corporate</i>	329
7 - TRABALHO NA AGÊNCIA DO BANCO PRIVADO	344
7.1 - Gerente principal do Banco Privado	345
7.2 - Gerente operacional do Banco Privado	361
7.3 - Considerações	377
7.4 - Funções de negócios	378
7.4.1 - Gerente de produção do Banco Privado	378
7.4.2 - Considerações	385
7.4.3 - Assistentes de vendas	386
7.5 - Funções administrativas e operacionais	391
7.5.1 - Trabalho do procurador	391
7.5.2 - Trabalho de caixas	396
7.5.3 - Considerações	399
7.6 - Agência de grande porte	401
7.6.1 - Contextualização e impressões iniciais	401
7.6.2 - Trabalho bancário	402
7.6.3 - Prazer e sofrimento no trabalho bancário	409
7.6.4 - Sobre o movimento sindical	411
7.7 - Posto de atendimento	412
7.7.1 - Impressões iniciais e contextualização	413
7.7.2 - O trabalho bancário	414
7.7.3 - Prazer e sofrimento no trabalho bancário	416
7.8 - Comentários sobre a divisão técnica do Banco Privado	420
7.9 - Considerações finais sobre o Banco Privado	429

PARTE III

8 - SÍNDROME DO SOBREVIVENTE: ABRANGÊNCIA SOCIOLÓGICA, PSICOLÓGICA E MÉDICA	432
8.1 - Síndrome do Sobrevivente: desgaste físico e psíquico relacionado com o trabalho	436
8.1.1 - Reestruturação produtiva	437
8.1.2 - Síndrome do Sobrevivente: desgaste físico e psíquico relacionado ao trabalho	442
8.2 - Desgaste relacionado ao trabalho: dimensão neuro-endócrina — construção de um referencial de análise	458
8.2.1 - Análise dos Dados	463
8.3 - Desgaste relacionado ao trabalho: dimensão psicológica — construção de um referencial de análise	472
8.3.1 - Metodologia	477
8.3.2 - Análise dos dados	478
8.4 - Desgaste relacionado ao trabalho: dimensão osteomuscular — construção de um referencial de análise	497
8.4.1 - Metodologia	500
8.4.2 - Análise dos dados	503
8.4.2.1 - Dor relacionada ao trabalho	503
8.4.2.2 - Dor crônica	509
8.4.2.3 - Dor miofascial	513
8.5 - LER/DORT	519
8.5.1 - Análise dos dados	520

8.6 - Conclusões	527
9 - ANÁLISE DE CORRESPONDÊNCIA	529
CONCLUSÃO	533
ANEXO	552
BIBLIOGRAFIA	578

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Rentabilidade dos fundos próprios nos EUA, na Alemanha, na França e no Japão — 1994-97	90
Tabela 2 - Evolução da relação PIB/salários na Europa e em alguns países selecionados — 1961-1995	95
Tabela 3 - Número de empregados nos bancos, no Brasil — 1989-97	115
Tabela 4 - Distribuição da amostra por categorias de gênero, local de trabalho e tipo de banco	127
Tabela 5 - Escolaridade por tipo de banco, local de trabalho e função	136
Tabela 6 - Distribuição dos bancários por tipo de banco, local de trabalho e faixa etária	140
Tabela 7 - Renda familiar, local de trabalho e tipo de banco	144
Tabela 8 - Lucro e rentabilidade do Banco Público — 1998-2002	171
Tabela 9 - Distribuição do número de funcionários em agências, na agência central e na direção-geral	176
Tabela 10 - Total de pontos de atendimento, número de empregados e empregados por total de pontos no Banco Privado	299
Tabela 11 - Lucro e rentabilidade do Banco Privado — 1997 e 1998	299
Tabela 12 - Lucro e rentabilidade do Banco Privado — 1998 e 1999	300

Tabela 13 - Médias de exigência de demanda de trabalho, por grupos (agência e direção-geral), nos Bancos Público e Privado	443
Tabela 14 - Médias de exigência da demanda de trabalho, por funções, nos Bancos Público e Privado	444
Tabela 15 - Médias das mudanças na organização do trabalho, por grupos (agência e direção-geral), nos Bancos Público e Privado	445
Tabela 16 - Médias da percepção de mudanças quanto à autonomia do trabalho, por grupos (agências e direção-geral), nos Bancos Público e Privado	447
Tabela 17 - Médias das mudanças nas políticas de gestão do trabalho, por grupos (agência e direção-geral), nos Bancos Público e Privado	448
Tabela 18 - Médias das mudanças nas políticas de gestão, por funções, nos Bancos Público e Privado	449
Tabela 19 - Médias das mudanças nas relações de trabalho, por grupos (agência e direção-geral), nos Bancos Público e Privado	451
Tabela 20 - Médias das mudanças quanto à resistência e à organização sindical, por grupos (agência e direção-geral), nos Bancos Público e Privado	452
Tabela 21 - Médias das mudanças quanto à flexibilidade do trabalho, por grupos (agência e direção-geral), nos Bancos Público e Privado	453
Tabela 22 - Média das mudanças quanto à flexibilidade do trabalho, por funções, nos bancos Público e Privado	454
Tabela 23 - Índices de percepção de desgaste relacionado ao trabalho, por grupos (agência e direção-geral), nos bancos Público e Privado ..	456

Tabela 24 - Coeficiente de correlação de desgaste relacionado ao trabalho, à demanda de trabalho e à Direção-Geral sobre o trabalho, por grupos e funções, nos Bancos Público e Privado	457
Tabela 25 - Comparação das médias de cortisol salivar no início da jornada de trabalho, por grupos (agência e direção-geral), nos bancos Público e Privado	464
Tabela 26 - Comparação das médias de cortisol salivar no início da jornada de trabalho, por funções, nos Bancos Público e Privado	466
Tabela 27 - Comparação das médias de cortisol salivar no fim da jornada de trabalho, por grupos (agência e direção-geral), nos Bancos Público e Privado	468
Tabela 28 - Comparação das médias de cortisol salivar no fim da jornada de trabalho, por funções, nos Bancos Público e Privado	470
Tabela 29 - Comparação das médias da ansiedade-estado, por grupos (agência e direção-geral), nos Bancos Público e Privado	480
Tabela 30 - Comparação das médias da ansiedade traço, por grupos (agência e direção-geral), nos Bancos Público e Privado	481
Tabela 31 - Coeficiente de correlação indicador do trabalho e dimensão psicológica	482
Tabela 32 - Comparação das médias de testosterona nas funções das agências dos Bancos Público e Privado	486
Tabela 33 - Comparação das médias da expressão de raiva, por grupos (agência e direção-geral), nos Bancos Público e Privado	487
Tabela 34 - Correlações entre expressão de raiva e testosterona, por funções, nos Bancos Público e Privado	488

Tabela 35 - Comparação das médias da depressão, por grupos (agência e direção-geral), nos Bancos Público e Privado	490
Tabela 36 - Comparação das médias de tiroxina (T4) livre, por funções, nos Bancos Público e Privado	492
Tabela 37 - Comparação das médias de tireotrofina (TSH), por funções, nos Bancos Público e Privado	494
Tabela 38 - Correlação entre expressão de raiva e testosterona, por agências e funções, nos Bancos Público e Privado	495
Tabela 39 - Comparação das médias da desesperança, por grupos (agência e direção-geral), nos Bancos Público e Privado	496
Tabela 40 - Comparação das médias de desgaste e dor relacionada ao trabalho, por grupos (agência e direção-geral), nos Bancos Público e Privado	506
Tabela 41 - Comparação das médias de cortisol salivar no início da jornada de trabalho, por grupos (agência e direção-geral), nos Bancos Público e Privado	508
Tabela 42 - Comparação das médias de cortisol salivar no fim da jornada de trabalho e dor relacionada ao trabalho, por grupos (agência e direção-geral), nos Bancos Público e Privado.....	509
Tabela 43 - Comparação das médias de desgaste e dor crônica, por grupos (agência e direção-geral), nos Bancos Público e Privado.....	511
Tabela 44 - Comparação das médias de cortisol salivar no fim da jornada de trabalho e dor crônica, por grupos (agência e direção-geral), nos Bancos Público e Privado	512

Tabela 45 - Comparação das médias de desgaste e dor crônica, por grupos (agência e direção-geral), nos Bancos Público e Privado	517
Tabela 46 - Comparação das médias de cortisol salivar no fim da jornada de trabalho e Síndrome Miofascial, por grupos (agência e direção-geral), nos Bancos Público e Privado	518
Tabela 47 - Comparação das médias de desgaste e LER/DORT, por grupos (agência e direção-geral), nos Bancos Público e Privado	523
Tabela 48 - Comparação das médias de cortisol salivar no fim da jornada de trabalho e LER/DORT, por grupos (agência e direção-geral), nos Bancos Público e Privado	524

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Distribuição das entrevistas no Banco Público e Banco Privado	47
Quadro 2 - Classificação das entrevistas segundo critérios de autoridade e de qualificação para o trabalho do Banco Público e do Banco Privado	48
Quadro 3 - Dimensões da Síndrome do Sobrevivente	50
Quadro 4 - Dimensões osteomuscular da Síndrome do Sobrevivente - Critérios para o diagnóstico da dor crônica e da dor relacionada ao trabalho	65
Quadro 5 - Dimensões osteomuscular da Síndrome do Sobrevivente - Critérios para o diagnóstico da Síndrome Miofascial	65
Quadro 6 - Dimensões físicas da Síndrome do Sobrevivente - Critérios para o Exame Clínico da Síndrome Miofascial	66
Quadro 7 - Dimensões físicas da Síndrome do Sobrevivente - Critérios para o diagnóstico da LER/DORT e da Síndrome Miofascial	66
Quadro 8 - Hormônios investigados e suas relações com a Síndrome do Sobrevivente no Trabalho - desgaste físico e psíquico relacionado com o trabalho - comparação com os resultados esperados nas patologias psiquiátricas (desordens de estresse traumático e depressão maior)	70

Quadro 9 - Critérios de inclusão e de exclusão para participar da pesquisa de cortisol salivar - dimensões neuro-hormonais da Síndrome do Sobrevivente	72
Quadro 10 - Intervalo de cortisol salivar de bancários no início e no fim da jornada de trabalho - dimensões neuro-hormonais da Síndrome do Sobrevivente	73
Quadro 11 - Cronologia da Pesquisa das Dimensões da Síndrome do Sobrevivente	74
Quadro 12 - As 12 principais operações de fusão-aquisição em alguns países selecionados — 1997.....	102
Quadro 13 - Classificação dos cinco primeiros bancos europeus de capital próprio — 1997.....	103
Quadro 14 - Liberação financeira e crises dos sistemas bancários em alguns países selecionados	105
Quadro 15 - Hierarquia funcional do trabalho bancário por grau de qualificação e local de trabalho	123
Quadro 16 - Hierarquia funcional do trabalho bancário por posição de comando e local de trabalho	124
Quadro 17 - Número de pessoas demitidas por causas diversas	173
Quadro 18 - Número de funcionários do Banco Público	174
Quadro 19 - Investimento em automação bancária — 2000 e 2001	174
Quadro 20 - Unidades de negócio bancário, pontos de atendimento eletrônico e transações virtuais — 2000 e 2001	175
Quadro 21 - Número de funcionários treinados e recursos investidos	177
Quadro 22 - Número de funcionários do Banco Privado — 1991 a 1998	301

Quadro 23 - Investimentos em automação bancária no Banco Privado — 2000 e 2001	301
Quadro 24 - Grade de Avaliação de resultados do Programa de Qualidade Máxima	374
Quadro 25 - Estudo complementar da Síndrome do Sobrevivente — di- mensões de análise	436
Quadro 26 - Critérios para o diagnóstico de dor	501
Quadro 27 - Critérios para o diagnóstico de Síndrome Miofascial	501
Quadro 28 - Critérios para o diagnóstico de LER DORT	501
Quadro 29 - Critérios para o diagnóstico de Exame Clínico para Miofascial	502
Quadro 30 - Critérios para o diagnóstico de Síndrome Miofascial (adaptada de Simons)	502

LISTA DE FIGURAS E GRÁFICO

Gráfico 1 - Evolução dos fundos próprios nos EUA, na França, no Japão e na Europa 1984-94.....	89
Figura 1 - Organograma do departamento comercial do Banco Público	183
Figura 2 - Organograma da gerência comercial do Banco Público	185
Figura 3 - Organograma do fluxo da gerência comercial e relações com as superintendências regionais do Banco Público	187
Figura 4 - Organograma do fluxo da gerência comercial e relações com a plataforma virtual do Banco Público	189
Figura 5 - Organograma do fluxo da gerência comercial e relações com a gerência de <i>marketing</i> do Banco Público	190
Figura 6 - Organograma da direção geral e da agência do Banco Público	224
Figura 7 - Organograma da agência do Banco Pública	239
Figura 8 - Organograma da área administrativa da agência e do departamento de serviços do Banco Público	250
Figura 9 - Organograma do Banco Privado no Brasil	315
Figura 10 - Organograma do <i>Corporate</i>	331
Figura 11 - Organograma do Banco Privado	348
Figura 12 - Organograma da auditoria local no Banco Privado	366
Figura 13 - Análise de correspondências	530

PARTE I

1 - ORIENTAÇÕES TEÓRICAS E DE PESQUISA NA CONSTRUÇÃO DO OBJETO

Esta tese dá continuidade a estudos anteriormente realizados pela autora e a indagações teóricas correspondentes às Lesões por Esforço Repetitivo e/ou Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho (LER/DORT) e suas relações com determinados processos de trabalho contemporâneos.¹

Desde há algum tempo, a presente autora dedicou especial interesse ao estudo de pacientes com LER/DORT, mediante pesquisas conduzidas nessa área. Durante os anos em que realizou sua formação no Curso de Doutorado em Sociologia, participou de pesquisas e coordenou grupos de pacientes com LER/DORT no Ambulatório de Doenças do Trabalho do Hospital de Clínicas de Porto Alegre (ADT-HCPA). Tais investigações inscrevem-se na temática da Saúde Coletiva, buscando estabelecer uma compreensão das relações entre saúde e trabalho, no caso das LER, assim como propor uma nova forma de atenção à saúde dos trabalhadores acometidos por essas lesões. A prática como pesquisadora e o trabalho clínico com portadores de LER/DORT têm trazido dúvidas e indagações

¹ *Lesões por Esforço Repetitivo/Distúrbios Osteomusculares Relacionados com o Trabalho* compõem um conjunto de quadros clínicos do sistema muscular-esquelético. São, aproximadamente, 51 entidades clínicas que passam a se enquadrar como LER/DORT quando sua origem é ocupacional. Essas patologias atingem, principalmente, mas não somente, a região escapular, os membros superiores e o pescoço. Pela sua origem no trabalho, têm seu aparecimento insidioso e podem evoluir para a cronicidade e a recidivância. A dor é a principal manifestação clínica. Quando não tratadas precocemente, levam, inúmeras vezes, à incapacidade permanente para o trabalho, mesmo que localizadas (Hoefel, M.G.1996, Lech et al 1998, Ranney 2000, Salter 2001).

teóricas a respeito dessas patologias, suas determinações e suas associações com o trabalho reestruturado.

A realidade constatada empiricamente levou a confirmar o conjunto de hipóteses que sugerem que as LER/DORT devem ser estudadas em sua manifestação inicial, ou seja, na Síndrome Miofascial,² entendida como um dos elementos da Síndrome do Sobrevivente³. A Síndrome do Sobrevivente surge no contexto da Reestruturação Produtiva⁴ e tem uma relação de maior ou menor expressão, segundo a capacidade dos trabalhadores de criarem estratégias de sobrevivência,⁵ de resistência e de consentimento frente às regras de trabalho. Essa síndrome está associada ao aumento da prevalência das LER/DORT como marcas de sofrimento físico e psíquico desenvolvidas pelo trabalho,⁶ identificadas entre empregados assalariados em diversos segmentos da atividade econômica, particularmente nos casos em que o trabalho se realiza em organizações altamente competitivas em seus mercados de produtos. A Síndrome do Sobrevivente é a expressão do sofrimento daqueles que ainda se mantêm no emprego. Ela se

² Síndrome Miofascial é uma desordem neuro-muscular que se caracteriza por contração constante das fibras musculares, com presença de pontos dolorosos ativos em bandas musculares — não há nenhuma causa orgânica identificável (Travell e Simons, 1983).

³ A Síndrome do Sobrevivente é um construto criado por Brockner (1993) ao estudar processos demissionais em empresas americanas. Nesse estudo, foi constatado um novo desempenho dos trabalhadores, que se caracteriza por apresentar tanto o aumento como a diminuição da produtividade, em razão de percepções e de sentimentos associados à insegurança no trabalho (Brockner, 1992, 1997, 1998).

⁴ Reestruturação Produtiva, por ser um conceito sociológico amplo, será enfocada nesta tese como as mudanças da organização técnica do trabalho (multifuncionalidade, novas competências, automação, autonomia e volume de trabalho), das formas de gestão (relações interpessoais, autoridade, participação) e da flexibilidade laboral (variação do conteúdo, do ritmo e dos postos de trabalho) que ocorreram nos últimos 20 anos, associadas a um novo padrão produtivo.

⁵ As estratégias de sobrevivência no trabalho são artifícios laborais criados pelos empregados frente a dificuldades do trabalho. Elas buscam, em última instância, criar condições para a manutenção do emprego, mesmo que seja às custas de um adoecimento progressivo. Essas artimanhas são empregadas para atingir objetivos pessoais ou coletivos, ou, ainda, para encontrar alternativas para diminuir a pressão ou o sofrimento no trabalho. Em geral, são criadas individualmente, mas podem adquirir expressão coletiva.

Estratégias de resistência são expressões dos trabalhadores contra a opressão exercida pela organização do trabalho: é a resistência à subordinação (Littler, R 1990, Littler, R e Salaman, 1984).

Estratégias de consentimento buscam assegurar e obscurecer experiências de submissão e resignação ao trabalho prescrito.

⁶ "Marcas do trabalho" foram definidas por Teiger (1980) como as modificações produzidas sobre os indivíduos e seus corpos, englobando aspectos físicos e psíquicos.

manifesta inicialmente com fadiga, dor osteomuscular, Síndrome Miofascial, que evoluem para a presença de LER/DORT. No seu desenvolvimento, o sofrimento psíquico desencadeado pelos processos de reestruturação produtiva manifesta-se com o aumento da ansiedade, da desesperança e da depressão por exemplo.

A Síndrome do Sobrevivente é a expressão do desgaste físico e psíquico relacionado às novas formas de organização, gestão e flexibilização do trabalho. O desgaste está relacionado com o trabalho e pode ser entendido como uma fase clínica intermediária entre a saúde e a enfermidade, em que a sobrecarga determinada pela intensificação do trabalho tem fundamental importância. Esse conceito apóia-se nas elaborações teóricas de Dejours (1993), que define sofrimento psíquico como expressão da luta entre o funcionamento mental, com seus mecanismos de defesa, por um lado, e as pressões desestabilizantes existentes no trabalho, por outro. Nesta tese, entende-se que esses mecanismos do funcionamento psíquico descritos por Dejours (1993) também são físicos e constitutivos de busca de alternativas, pelo empregado, que visam à sua manutenção como sujeito produtivo.

No decorrer do trabalho de campo, constataram-se novos aspectos do padrão de relacionamento entre os componentes do processo saúde-enfermidade-trabalho⁷ dos bancários, aos quais o desgaste crônico e o processo de adoecimento estão associados. Entende-se que o trabalho vem sendo marcado, no decorrer dos últimos 20 anos, pela flexibilização das relações laborais como parte do movimento de reestruturação produtiva. A intensificação, as formas de organização

⁷ O conceito de processo saúde-enfermidade-trabalho estabelece um modelo dinâmico em que a saúde e a doença, ou o desgaste da força de trabalho, fazem parte de um processo único, ligado a fatores de agressão determinados no trabalho e às condições de reprodução da força de trabalho. O processo saúde-enfermidade possui caráter biológico e social; suas expressões são diversas, de acordo com cada época histórica e com as diferentes sociedades, em um mesmo período histórico (Laurell e Noriega, 1989).

e de gestão do trabalho estabelecem as condições objetivas de sobrecarga e de fadiga. Verificou-se, na investigação realizada, que as sobrecargas de trabalho são de tal intensidade que não permitem a recuperação das energias perdidas nas pausas legalmente estabelecidas, o que contribui para o surgimento do trabalhador que vai adoecendo. O adoecimento está relacionado não somente às dimensões objetivas do trabalho, à dor osteomuscular devido à fadiga, mas também ao medo da demissão e à ansiedade gerada pela necessidade de cumprir as metas de produção que, juntas, contaminam o cotidiano laboral do indivíduo. Essa situação traz um sofrimento nos assalariados, no qual a insegurança vem associada à ansiedade. A essa expressão crônica de tal sofrimento se somam a depressão e a desesperança.

Constatou-se que, por um lado, os indivíduos percebem a insegurança laboral, característica da reestruturação produtiva e, para se manterem no trabalho, consentem e se constroem diante das novas regras ou condições de trabalho. Essa resignação dos trabalhadores às novas políticas gerenciais está relacionada à falta de expressão de sentimentos contrários às normas ou às políticas gerenciais. As estratégias de consentimento ocorrem devido às ameaças de substituição ou de demissão que estão sempre presentes, mesmo que de forma implícita, com o acirramento da competição interindividual e da diminuição dos laços solidários entre os pares e, ainda, com o debilitamento da capacidade sindical de negociação das condições de trabalho. Por outro lado, foi constatado que a diminuição da mobilização coletiva e o enfraquecimento da representação sindical limitam a resistência às pressões sociais exercidas nos locais de trabalho.

Durante o trabalho de campo, ficou evidenciado que as estratégias de resistência se tornam mais sutis, sendo substituídas por comportamentos e atitudes individuais devido à diminuição da interferência sindical sobre os direitos dos

trabalhadores e às mudanças das formas de controle do trabalho.⁸ Entende-se que as novas formas de controle do trabalho se tornam automatizadas, centralizadas e rígidas, por um lado, e dispersas e coletivas ou grupais, por outro. O trabalho prescrito⁹ deve ser seguido, e qualquer rompimento das regras é imediatamente diagnosticado e responsabilizado, uma vez que o controle é automatizado. Além das repercussões pessoais, os erros individuais atingem o coletivo de trabalho, acarretando sanções e perdas salariais a toda a equipe de trabalho. Assim, o controle assume uma nova face, que não está centrada na hierarquia superior, mas em toda a equipe de trabalho. O controle passa a assumir características grupais: o grupo pressiona para atingir as metas, o consentimento e a produtividade. Para produzir nessas condições, os empregados passam a ter mais responsabilidade sobre o trabalho, eles utilizam a sua inteligência não só para alcançar a produtividade estabelecida pelas metas de produção, como também para escapar, mesmo que de forma tênue e momentânea, da pressão cada vez mais intensa do trabalho.

Nesse contexto, a criatividade no trabalho adquire nova configuração, pois deixa de ser elemento apenas de sublimação,¹⁰ de reconhecimento laboral, e

⁸ Mecanismos de controle referem-se aqui às estratégias empresariais que buscam manter os trabalhadores eficazes e produtivos (Friedman, 1990). As formas de controle são moldadas pelos conflitos nos locais de trabalho. Os controles utilizados no fordismo e no taylorismo são a divisão das tarefas, a avaliação, a supervisão e a disciplina. Com a automação dos processos de trabalho, os mecanismos de controle são mais dispersos, mas a informatização permite que sejam instantâneos e centralizados na gerência. O controle pode ser técnico, automatizado, burocrático, por meio de regras, rotinas e procedimentos de trabalho (Edwards, 1979), ou, ainda, subjetivo, expresso nas políticas de gestão e nos discursos gerenciais (Burawoy, 1985).

⁹ Trabalho prescrito é o trabalho rotinizado, sistematizado em normas a serem seguidas, elaboradas pelo setor de organização e métodos das empresas. A estratégia de sobrevivência pode ser um ato voluntário, ou não. Algumas vezes, assume características de uma estratégia coletiva de defesa (Dejours, 1993), ou de uma forma individual de resistência (Thébaud-Mony, 1990). Estratégias defensivas coletivas são mecanismos que visam ao equilíbrio, permitindo comportamentos que possam satisfazer critérios de normalidade, mesmo que às custas de sofrimento psíquico (Dejours, 1993).

¹⁰ Sublimação é um processo através do qual pulsações psíquicas encontram saída em uma atividade socialmente valorizada (Dejours, 1992).

passa a ser usada para escapar da pressão (hierárquica e grupal). Fundamentalmente, a criatividade é mobilizada para atingir as metas de produtividade exigidas e, assim, conseguir a manutenção do emprego, ou seja, a sobrevivência laboral. Se, por um lado, existe um controle intenso para que o trabalho prescrito seja cumprido, diminuindo a autonomia, por outro, a subjetividade e a inteligência são mobilizadas para que cada trabalhador desenvolva novas idéias para cumprir as metas. Observou-se que a reestruturação produtiva e a automação nos bancos trouxeram consigo o aumento do controle do trabalho realizado, que busca restringir a atuação dos trabalhadores ao cumprimento das normas preestabelecidas. Ao mesmo tempo, as novas formas de gestão estimulam o uso da inteligência dos empregados, pois torna-se necessário criar novos espaços de negócio para se atingir as metas estabelecidas no horizonte e no ritmo do mercado financeiro. O trabalho bancário é desgastante e marcado pela sobrecarga física e psíquica; no entanto, é nessa margem restrita entre o trabalho prescrito e o trabalho real¹¹ que a sobrevivência laboral se concretiza.

O estudo realizado sistematizou as associações entre saúde-enfermidade-trabalho. Para isso, foram utilizadas técnicas de investigação clínica (enfoque médico e psicológico, neuro-homonal) combinadas a técnicas de investigação de processo de trabalho (enfoque sociológico). Para efetivar a investigação empírica, foi estudada a categoria de trabalhadores bancários, levando em conta o fato de que, no Brasil, o segmento bancário representa importante referencial para os estudos acerca dos efeitos sobre os trabalhadores das práticas de reestruturação produtiva

¹¹ Dejours (1987) assinala que é no trabalho real que reside o conhecimento, a inteligência, a inventabilidade. Inventabilidade é aqui entendida como capacidade de criar. O processo de trabalho só funciona quando os trabalhadores beneficiam a organização com a mobilização de suas inteligências individuais e coletivas. Para isso, é necessária uma margem de liberdade em relação ao trabalho prescrito, que permita a redefinição das ordens e dos procedimentos preestabelecidos. Essa possibilidade de iniciativa, de autonomia, está relacionada às qualificações.

(Larangeira, 1994,1997, Segnini, L1999, Ely,1995). Os bancos foram pioneiros em automação dos serviços e adoção de técnicas gerenciais voltadas à elevação da competitividade, que datam do início dos anos 80. Nos anos 90, as privatizações dos bancos acrescentaram novos fatores de insegurança no trabalho, ao promoverem, por força da mudança de propriedade, novos arranjos institucionais da organização do trabalho. Cabe igualmente mencionar que estudos recentes em âmbito internacional vêm apontando a necessidade de proceder ao aprofundamento da análise das condições de trabalho no setor serviços, o qual vem se destacando como o setor de atividade que mais se expande, seja nos segmentos altamente inovadores e lucrativos, com decréscimo do quadro de pessoal empregado, seja nos segmentos menos estruturados, onde os baixos rendimentos e a fraca capacidade de inovação se fazem acompanhar de expansão da ocupação da força de trabalho.

As pesquisas na área de Sociologia do Trabalho têm mostrado que, no setor financeiro, ocorreu um rápido e extenso processo de informatização das agências bancárias. A automação foi acompanhada de novas estratégias de gestão e de organização do trabalho, para garantir a lucratividade em um mercado cada vez mais competitivo. As estratégias gerenciais voltaram-se para a conquista do cliente através da qualidade dos serviços. Os investimentos foram crescentes em formação e treinamento. O trabalho mudou suas características e caminhou para a multifuncionalidade; segundo as expectativas gerenciais, todos, independentemente da hierarquia, deveriam ser capazes de realizar o conjunto das tarefas que compõem as atividades bancárias. O trabalho multifuncional, qualificado, operacionaliza estratégias de vendas e de negócios. Além das atividades próprias de cada função, as metas de vendas passam a fazer parte do dia-a-dia, num processo de sobrecarga de trabalho. A multifuncionalidade facilita a integração de

funções, de forma que, ao ser atendido por um funcionário, o usuário do banco realiza todas as suas operações, sem necessidade de percorrer vários setores responsáveis por tarefas bancárias específicas. Através dela, busca-se criar condições para que todos, independentemente do cargo, dediquem parte de sua jornada ao cumprimento de metas de negócios. As novas atividades bancárias requerem aumento de qualificação dos funcionários. Passa-se a exigir conhecimentos específicos, tais como análise do mercado financeiro, utilização de *softwares* (que permitem a simulação de negócios), Matemática financeira, além de atitudes e comportamentos relacionados ao saber-vender (Larangeira, 1997).

As políticas de aumento de qualificação também se expressam nas gratificações salariais. Estas passam a ser a expressão fundamental do cumprimento de objetivos alcançados mensalmente. Elas estão ligadas à performance organizacional no que se refere tanto aos executivos como aos empregados de níveis mais baixos. A pesquisa de Towers Perrin, referida em Capelli *et al.* (1997), mostra que 41% das empresas americanas oferecem pagamento variável ou incentivo para trabalhadores não executivos, o qual apresentou um crescimento de 6% desde 1994. Esses incentivos financeiros buscam compensar a sobrecarga de trabalho. A remuneração variável permite o fim da gratificação da supervisão direta. No caso dos bancários, as gratificações, que vinham associadas ora aos cargos de gerência, ora aos comissionados (jornada de trabalho maior do que a jornada legal de seis horas mediante pagamento de gratificação), estão migrando para as gratificações por objetivos. Na nova estrutura de organização do trabalho bancário, existe um número crescente de gerentes especializados na área de negócios em detrimento das outras funções (caixas, escriturários). Como todos os funcionários têm responsabilidade de cumprimento das metas da agência, as

gratificações também são coletivas. Ganham gratificação variável todos os funcionários das agências na proporção em que são atingidos os resultados preestabelecidos.

Os bancos apresentam, objetivamente, mudanças do trabalho ligadas às suas organização, gestão e automação. É no contexto dessas mudanças que se criam as condições objetivas de desgaste físico e psíquico da força de trabalho. A redução de pessoal é uma das conseqüências dessas transformações, com profundas repercussões sobre o trabalho e a saúde das pessoas.

1.1 - Das LER/DORT à Síndrome do Sobrevivente

A investigação das relações entre subjetividade, trabalho reestruturado e processo saúde-enfermidade extrapola o campo da Sociologia, pois necessita de fundamentos e instrumentos oriundos de outras áreas do conhecimento. No entanto, trabalhar com a interdisciplinaridade traz desafios e incertezas, mas somente através dessa possibilidade, em que os limites dos campos de cada saber se entrelaçam, é possível confirmar as hipóteses e as construções teóricas que possibilitam explicar pelo menos uma parte da realidade estudada.

Esta tese tem como objeto de estudo o processo saúde-enfermidade-trabalho entre bancários. Parte-se de uma realidade, observada nos últimos anos, de aumento das Lesões por Esforço Repetitivo/Distúrbios Osteomusculares Relacionados com o Trabalho. O crescimento desse fenômeno e sua detecção em âmbito mundial já o transformou em reconhecido problema de saúde pública. As LER/DORT são patologias que, quando se tornam crônicas, são recidivantes e causadas por múltiplos fatores do trabalho. São patologias osteomusculares ligadas a atividades laborais marcadas pela automação, como componente da

reestruturação do processo de trabalho, que, em geral, ocorre em estabelecimentos voltados à obtenção ou à manutenção de elevada capacidade concorrencial em seus mercados de produtos.

O conjunto complexo das condições de trabalho expressa-se pela super-utilização das estruturas anatômicas do sistema muscular-esquelético, pela falta de tempo de recuperação (poucas pausas), pelos microtraumas, pelo movimento repetitivo ou, ainda, por fadiga, dor crônica e contratura muscular. Assim, os trabalhadores vão adoecendo pela sobrecarga física e psíquica imposta pela organização laboral. Com a reestruturação produtiva (automação, flexibilização), soma-se à sobrecarga decorrente da organização do trabalho a necessidade de assegurar o vínculo laboral, uma vez que o contrato psicológico do trabalho acabou.¹² Assim, além do sofrimento físico expresso pela fadiga e pelas LER/DORT, aparecem novas manifestações de sofrimento psíquico, como a ansiedade, que evolui para a depressão e a desesperança. Essas manifestações são consideradas, nesta tese, como expressões da Síndrome do Sobrevivente.

Parte-se do referencial de que as LER/DORT estão relacionadas a aspectos objetivos do trabalho, como movimentos repetitivos, falta de repouso muscular, dentre outros, e também a fatores subjetivos, como vivências e experiências adquiridas no trabalho. Com as mudanças no mundo do trabalho, as LER/DORT somam-se a quadros de ansiedade, depressão e desesperança, passando a desenvolver a Síndrome do Sobrevivente.

¹² Segundo Capelli (1997), a quebra de contrato psicológico do trabalho daqueles que ainda têm emprego aparece após a reestruturação produtiva e está associada ao aumento das demissões e ao fim de conquistas sindicais, que, historicamente, regiam as relações entre capital e trabalho. O contrato psicológico de trabalho vigente entre trabalhadores e empregadores é marcado por um certo compromisso em troca do trabalho: os empregados buscam a manutenção do emprego e do salário. Com a flexibilização das relações de trabalho, as obrigações dos empregadores para com os empregados, no que respeita à estabilidade no emprego, torna-se tênue; para os trabalhadores, o contrato de trabalho passa a ser marcado pela insegurança devido à possibilidade de a demissão ocorrer a qualquer momento.

Cabe esclarecer que tanto as LER/DORT como a Síndrome do Sobrevivente não estão sendo enfocadas aqui como respostas emocionais inadequadas (histeria, conversão),¹³ ou como somatização de ordem puramente psíquica, que se expressa em dores crônicas e difusas de origem psicogênica,¹⁴ ou, ainda, com predisposição anatômica, fisiológica ou psicológica¹⁵. Os fatores de cunho psicológico associados à Síndrome do Sobrevivente, tal como abordados nesta tese, assumem relevância central. O aumento da ansiedade está ligado à sobrecarga do trabalho e às pressões laborais para alcançar as metas de produção. O medo da demissão é uma realidade no trabalho contemporâneo¹⁶, que traz, associadas, a depressão e a desesperança.

A depressão está intimamente relacionada à ansiedade crônica que traz o conhecimento do fim do contrato psicológico do trabalho, à desesperança e à falta de perspectiva de novas reinserções produtivas em caso de demissão. Com isso, quer-se deixar claro que os fatores psicossociais da Síndrome do Sobrevivente têm origem objetiva e subjetiva e não podem ser explicados, nas teorias de culpabilização, por visões individualistas ou mesmo orgânicas¹⁷ desses sintomas.

¹³ Teorias de cunho psicanalítico explicam as LER/DORT como expressão, no corpo, de afetos recalçados e da impotência para simbolizar adequadamente ou elaborar situações traumáticas (Lucire, 1986; Almeida, 1995).

¹⁴ Teoria que associa as LER/DORT não a doenças, mas a dores crônicas, somatizadas, inespecíficas, de origem psíquica (Shorter, 1997; Quintner, 1989; Reilly, 1995).

¹⁵ Teorias ligadas à predisposição anatômica, fisiológica e psicológica que consideram que as LER/DORT estão ligadas a características pessoais dos trabalhadores e, portanto, os culpabilizam e não o trabalho (Bammer, 1993)

¹⁶ A partir dos anos 80, as políticas de redução de pessoal aumentaram o número de trabalhadores dispensáveis; esse fenômeno se expandiu ao longo da década de 90. Essa realidade foi discutida na Associação de Administradores de Empresas Americanos (AMA), em 1993, quando uma pesquisa mostrou que mais de 50% das companhias americanas haviam experimentado processos de demissão com redução significativa de postos de trabalho nos quatro anos anteriores. (AMA, 1994).

¹⁷ Pelo contrário, parte-se do entendimento de que o desgaste físico e psíquico do trabalho gera, em cada indivíduo, alterações neuro-hormonais, que se expressam em quadros de aumento de contratatura muscular, depressão e ansiedade (ver estudo médico em anexo).

No presente estudo, serão consideradas discussões teóricas dos estudos epidemiológicos sistematizados pelo National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH), em 1997, os quais identificaram como fatores causais das LER/DORT os biomecânicos¹⁸, os ergonômicos¹⁹, os organizacionais, os psicossociais²⁰ e os individuais²¹. Esses fatores não são analisados de forma independente, mas criando um espaço de interligações e de adoecimento com vistas ao entendimento ampliado do conceito de Síndrome do Sobrevivente.

No que se refere às manifestações das LER/DORT, as evidências epidemiológicas recentes apontam para uma associação de fatores causais que interagem sinergicamente, retroalimentam-se e potencializam-se na determinação dessas patologias. Não é possível quantificar, com precisão, a parcela de cada fator na determinação do esquema global dessas afecções, assim como o evento precipitante de cada caso clínico. As pesquisas ainda são inconclusivas para apresentar um resultado claro sobre cada determinante ou combinação de fatores que pode levar à maior prevalência das LER/DORT. Essas patologias, pela multifatorialidade de sua determinação, são difíceis de ser diagnosticadas e tratadas. Os pacientes apresentam quadros clínicos em que os sintomas de dor crônica são abundantes; em compensação, os achados nos exames clínicos são pobres; além

¹⁸ Os principais fatores biomecânicos são movimentos repetitivos, força e postura inadequadas, vibração, temperatura e compressão mecânica de segmento corporal.

¹⁹ Os fatores ergonômicos estão ligados à antropometria do posto de trabalho e às ferramentas de trabalho.

²⁰ Os fatores psicossociais estão associados aos aspectos da subjetividade do trabalhador, às experiências e vivências adquiridas no trabalho e fora dele. Os fatores organizacionais têm uma influência importante sobre os psicossociais (conteúdo do trabalho, repetitividade, hierarquia, pressão para aumentar a produtividade); podem se expressar em tipos específicos de sofrimento físico e psíquico de origem ocupacional.

²¹ Os fatores individuais dizem respeito a características genéticas, bioquímicas e orgânicas de cada indivíduo que está exposto a um trabalho concreto, que o faz reagir a um labor. Os neuromoduladores, que fazem a ligação, também podem estar relacionados a fatores genéticos, que podem contribuir para maior suscetibilidade ao desgaste (genes de COMT, CRF, cascata Tetinol/RBP, cascata da tiroxina/Ttr adenosina), ou ligados à maior exposição a situações de desgaste (gene da dopamina).

disso, não existe nenhum exame complementar que possa fornecer, com sucesso, o diagnóstico de LER/DORT.

Dentro da complexidade ligada às causas das LER/DORT, passou-se a pensar no processo de desgaste relacionado ao trabalho. As mudanças do trabalho ligadas à reestruturação, à flexibilização e à intensificação da produção ainda não foram estudadas suficientemente para avaliar a magnitude dos impactos desse novo cenário sobre a saúde e sobre as respostas dos trabalhadores às novas situações de trabalho instaladas. Neste estudo, a abordagem da Síndrome do Sobrevivente refere-se aos efeitos dos fatores associados à reestruturação produtiva — que dizem respeito à divisão do trabalho, à organização, ao conteúdo das tarefas, às modalidades de hierarquia, de comando e de distribuição de responsabilidades nos locais de trabalho — sobre essas doenças, ver Dejours (1986).

O centro da investigação constitui-se em verificar como e em que circunstâncias as condições de trabalho contribuem para o aparecimento da Síndrome do Sobrevivente. Entende-se que, além das LER/DORT, cuja manifestação inicial é a dor músculo-esquelética, a Síndrome Miofascial se soma à ansiedade, à desesperança, à depressão e à falta da expressão de sentimentos. No medo, nas posturas de resignação às normas de trabalho e na falta de adoção de estratégias mais ofensivas de resistência e de luta por parte dos trabalhadores para fugirem, mesmo que de forma tênua, das pressões encontra-se a origem do processo de adoecimento. As atitudes adotadas para o enfrentamento das dificuldades no trabalho foram estudadas através dos relatos dos entrevistados: trata-se de estratégias voltadas para aumentar o espaço de liberdade entre trabalho prescrito e real, em busca de melhorias das condições de trabalho. Buscou-se,

ainda, verificar se a Síndrome do Sobrevivente não seria a expressão física e psíquica da luta entre as pressões desestabilizantes e a busca de alternativas a elas.

Observou-se a existência da Síndrome do Sobrevivente através de dados clínicos e sociológicos, os quais apontam um novo perfil do processo saúde-enfermidade-trabalho na categoria dos trabalhadores bancários. A existência dessa Síndrome foi constatada em manifestações diferentes em um Banco Público e em um Banco Privado; essas diferenças decorrem do modo como se organiza, em cada empresa, a divisão técnica do trabalho nas agências e nos setores da direção-geral (DG) (controle cujas atividades prioritárias são administrativas e de planejamento). A análise foi aprofundada para cada uma das categorias funcionais do trabalho bancário (gerente, diretores, funções de negócio, funcionários de nível técnico superior), levando em consideração as relações de poder e de autoridade entre elas. Os resultados obtidos foram sistematizados, quanto às diferentes categorias, segundo a organização do trabalho e às formas de gestão, bem como a criação de estratégias de sobrevivência, de consentimento e de resistência na dinâmica dos locais de trabalho.

1.2 - Procedimentos metodológicos

O procedimento metodológico da presente tese foi estruturado a partir da investigação sociológica propriamente dita e de dois estudos complementares: médico (hormonal, ocupacional com ênfase músculo-esquelético) e outro psicológico. A análise conjunta dos resultados quantitativos das dimensões (social, médica e psicológica) encontra-se no final desta tese, no Capítulo 8. A realização de estudos paralelos tornou-se necessária, uma vez que era preciso constatar a existência da Síndrome do Sobrevivente, tanto nos aspectos clínicos como nos

sociológicos. Entendeu-se que o detalhamento da problemática em foco nesta tese requer a combinação de estudos de caso, que foram realizados em dois bancos, selecionados de acordo com a propriedade jurídica e a utilização de técnicas de racionalização do processo de trabalho (área da Sociologia do trabalho), com estudos clínicos (áreas médica e psicológica).

Para a melhor compreensão acerca da existência da Síndrome, foi necessário detalhar a investigação em cada categoria funcional bancária e estabelecer relações entre saúde e trabalho, levando em conta, em cada banco estudado, as características do processo produtivo reestruturado. Assim, ao comparar o Banco Público com o Banco Privado, bem como cada uma de suas categorias funcionais quanto aos aspectos de organização e de relações de trabalho, buscou-se entender não só o processo de desgaste-doença —, mas também como alguns trabalhadores mantêm sua saúde. Para isso, foi necessário sistematizar as manifestações dos trabalhadores quanto às suas estratégias de sobrevivência no trabalho bancário. Procurou-se compreender como a divisão do trabalho determina relações de poder, de opressão, e, ao mesmo tempo, de consentimento e de resistência, e, também, a forma como os trabalhadores, de acordo com sua localização na produção, criam meios sutis de comportamento frente às pressões do trabalho, para poderem se manter ativos, ainda que com o custo do adoecimento progressivo, aqui entendido como Síndrome do Sobrevivente.

A metodologia de investigação empírica adotada no presente estudo envolveu as abordagens a seguir detalhadas.

Foram realizados estudos de casos em duas redes bancárias localizadas no Rio Grande do Sul, enfocando as transformações do processo de trabalho nos cinco anos anteriores à pesquisa (1995-00). O estudo da Síndrome do Sobrevivente

envolveu a investigação das percepções dos bancários a respeito das mudanças ocorridas no seu trabalho, bem como avaliação do sofrimento físico e psíquico (abordagem médica e psicológica) delaś decorrentes.

Cabe esclarecer que, devido às características da pesquisa realizada, fez-se necessária a criação de uma comissão de assessoramento. No Banco Público, essa comissão foi indicada pela direção da empresa, constituindo-se na equipe do serviço médico; no Banco Privado, a superintendência regional assumiu essa função.

Antes do início da pesquisa, o projeto foi apresentado, em cada departamento, agência ou setor das empresas, aos grupos de trabalhadores que seriam a população-alvo da investigação, abordando os seguintes aspectos:

- esclarecimentos sobre os objetivos da pesquisa;
- apresentação da estratégia de coleta de dados;
- esclarecimentos sobre a importância da participação de todos os indivíduos selecionados para a obtenção da representatividade da pesquisa;
- importância das respostas, tendo em vista a confiabilidade e a fidedignidade dos dados obtidos;
- procedimentos adotados para garantir o anonimato dos participantes; e
- formas de tratamento e de devolução dos dados.

A participação na pesquisa teve caráter voluntário.

Participaram da pesquisa trabalhadores dos dois bancos selecionados. Os trabalhadores foram estudados segundo a divisão técnica do trabalho da empresa — agências e direção-geral. A dimensão de análise de divisão técnica do trabalho foi escolhida porque ela determina, em última instância, as estruturas de

controle existentes dentro da organização do trabalho, o grau de autonomia e a margem de liberdade existente entre o trabalho prescrito e o real.²²

Os trabalhadores da direção-geral foram escolhidos nas áreas cujas atividades se caracterizam pelo planejamento das estratégias de concretização das políticas do banco (comerciais e de produção), assim como pelo controle de metas, pela administração de recursos humanos e pela organização dos métodos de trabalho. Pelo fato de, no caso do Banco Privado, essas áreas não se localizarem no Estado do Rio Grande do Sul, participaram desse grupo diretores e executivos do banco²³. A característica laboral que unifica esse grupo é o fato de terem atividades ligadas a funções de direção, de controle e planejamento, de elaboração de projetos de trabalho, diferente do trabalho nas agências.

Os trabalhadores das agências foram selecionados em setores de grande demanda de trabalho com o público. As agências foram escolhidas de acordo com o seu grau de reestruturação produtiva. O segundo critério de escolha das agências foi o tamanho, ou seja, foram privilegiadas aquelas que possuíam um número maior de funcionários. No Banco Privado, a pesquisa foi realizada em sete agências; no Banco Público, em três.

O procedimento metodológico do estudo de caso proposto foi a realização de uma investigação de caráter comparativo entre os bancos. A investigação sociológica para a construção analítica do trabalho bancário enfocou as relações hierárquicas (por categoria funcional) e as relações de trabalho, bem como as relações de poder que se estabelecem nos ambientes laborais. Em cada um dos

²² Na divisão técnica do trabalho, estudam-se diferenças ligadas à hierarquização (tipos de mando vertical e horizontal), poder, tipo de trabalho, conteúdo e qualificação.

²³ Os executivos da direção-geral mantinham contatos com empresários ou grandes clientes para detalhar projetos para o banco.

bancos, foram investigados os mecanismos de controle, as relações de autoridade,²⁴ e os mecanismos coletivos e individuais de resistência e de consentimento. Essas estratégias foram sistematizadas na investigação de cada função ou hierarquia. Foram realizadas entrevistas individuais com base em roteiro semi-aberto, com gerentes e outros empregados selecionados, com vistas à apreensão das condições de reestruturação produtiva, tais como as referentes às políticas de gestão, à organização do trabalho, às competências exigidas, à mudança das relações de trabalho, às formas de exercício de autoridade, de resistência e de negociação e à diminuição do número de empregados. Nessa etapa, realizou-se um total de 89 entrevistas.

Para complementar as informações fornecidas nessas entrevistas, foi utilizado outro instrumento de investigação: um questionário sobre reestruturação produtiva, aplicado a todos os trabalhadores investigados na pesquisa (*survey*). Esse questionário contemplou a percepção dos trabalhadores sobre as mudanças no seu trabalho, nos últimos cinco anos anteriores à pesquisa. A descrição do *survey* será retomada mais adiante, no item 4 do presente capítulo.

As técnicas de investigação utilizadas para as entrevistas seguiram os procedimentos expostos a seguir.

Entrevistas com gerentes e com trabalhadores - a seleção dos indivíduos componentes das 89 entrevistas realizadas (49 no Banco Público e 40 no Banco Privado) obedeceu a critérios de escolha a partir da função exercida no

²⁴ As relações de produção têm uma dimensão política, ao se sustentarem na divisão técnica do trabalho. Como consequência, surgem as relações de poder e de autoridade, que são geradas pela disciplina, pela hierarquia e pelo conhecimento. As relações de poder e opressão nos locais de trabalho são reproduzidas pelos próprios trabalhadores. Elas são construídas no cotidiano de trabalho e se manifestam em contradições, como as de gênero, idade e qualificação (Burawoy, 1983, 1985, 1990).

banco, levando em consideração características de autoridade: diretores, chefes, gerentes, profissionais de nível técnico superior, caixas e assistentes de vendas.

Quadro 1

Distribuição das entrevistas no Banco Público e no Banco Privado

DISCRIMINAÇÃO	BANCO PÚBLICO	BANCO PRIVADO	TOTAL
Recursos humanos	12	5	17
Diretoria comercial	12	5	17
Diretoria de planejamento	7	2	9
Automação e informática	3	1	4
Agências	15	27	42
TOTAL	49	40	89

FONTE: Pesquisa realizada pela autora.

As diferenças na distribuição das entrevistas por função ocorreram porque o Banco Privado mantém somente uma superintendência regional, que executa as políticas estabelecidas pelas matrizes em Amsterdã ou em São Paulo. Nesse banco, a realização de entrevistas com funcionários responsáveis pela elaboração das políticas gerenciais só foi possível quando se encontravam em visita, no Rio Grande do Sul, para tratar de negócios, no período da coleta de dados.

As entrevistas realizadas foram analisadas segundo critérios de autoridade e de classificação utilizados por Wright (1997), da maneira como se apresenta no Quadro 2.

Quadro 2

Classificação das entrevistas segundo critérios de autoridade e de qualificação para o trabalho do Banco Público e do Banco Privado

DISCRIMI- NAÇÃO	BANCO PÚBLICO	BANCO PRIVADO	DISCRIMI- NAÇÃO	BANCO PÚBLICO	BANCO PRIVADO	DISCRIMI- NAÇÃO	BANCO PÚBLICO	BANCO PRIVADO
Diretores e chefias <i>experts</i> (1)	5	2	Gerentes <i>experts</i> (2)	2	3	Profissio- nais creden- ciados (3)	8	4
Diretores e chefias qua- lificadas (4)	11	11	Gerentes qualifica- dos (5)	11	8	Trabalhado- res qualifi- cados (6)	12	12
Diretores e chefias com baixa quali- ficação (7)	-	-	Gerentes com baixa qualifica- ção (8)	-	-	Trabalhado- res com bai- xa qualifica- ção (9)	-	-
TOTAL	16	12	TOTAL	13	11	TOTAL	20	16

FONTE: Pesquisa realizada pela autora.

(1) Diretores e chefias *experts* - essa classificação corresponde aos altos cargos da hierarquia das empresas ou à qualificação diferenciada. (2) Gerentes *experts* - gerente com poder de decisão (gerente operacional) ou com qualificação profissional elevadas. (3) Profissionais credenciados - técnicos superiores, com área específica de atuação, geralmente situados em atividades de controle. (4) Chefias qualificadas - chefia com curso universitário. (5) Gerentes qualificados - gerente de produção, de agência, com nível universitário. (6) Trabalhadores qualificados - trabalhadores com conhecimentos específicos e curso superior. (7) Chefias com baixa qualificação - chefia com ensino médio. (8) Gerentes com baixa qualificação - sem curso universitário. (9) Trabalhadores com baixa qualificação - trabalhadores sem curso superior.

No momento de cada entrevista, foi assegurado o sigilo da informação e solicitado que a entrevista fosse gravada. Todas as fitas foram transcritas e analisadas segundo as dimensões da pesquisa.

Análise documental, realizada através da consulta a documentos e a registros de dados relativos ao trabalho e à produção nos bancos selecionados (tais como materiais institucionais divulgados pelas empresas, na *internet* ou em balanços anuais).

Dados agregados acerca do perfil da categoria de trabalhadores bancários no Rio Grande do Sul e no Brasil, referentes ao número de empregados, idade, sexo e escolaridade, foram consultados a partir da sua sistematização pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos (DIEESE), com base na **Relação Anual de Informações Sociais (RAIS)** e no **Cadastro de Empregados e Desempregados (Caged/MTe)**.

Análise amostral, estruturada com vistas à elaboração do perfil ocupacional dos bancários e à comparação desses dados com a população bancária, segundo as análises do DIEESE.²⁵ Esse estudo buscou inferir possíveis generalizações das tendências encontradas. O perfil ocupacional da amostra foi elaborado com base nos indicadores de gênero, idade, grau de instrução e remuneração. O mesmo foi estruturado levando-se em consideração a divisão técnica do trabalho bancário. Os bancários foram classificados em grupos de ocupações com base na Classificação Brasileira de Ocupações (CBO).²⁶ O setor bancário foi definido de acordo com a subatividade Bancos Comerciais, de Investimento, etc., da classificação do IBGE.²⁷

O tamanho da amostra para analisar o perfil dos bancários foi de 307 indivíduos, conforme referido anteriormente.

Estudo de indicadores da Síndrome do Sobrevivente. O objetivo desse estudo consistiu em quantificar os fenômenos subjetivos e físicos ligados à Síndrome do Sobrevivente: desesperança, ansiedade, fadiga, raiva, depressão,

²⁵ Estudos do DIEESE, como **Mudança do Perfil da Categoria Bancária: Ocupação, Gênero e Faixa Etária 1986-1994**. São Paulo: DIEESE, setembro de 1997.

²⁶ Os grupos ocupacionais de base da CBO (323 grupos) foram agrupados de modo a permitir melhor apreensão das principais ocupações do setor. Para a agregação dos grupos, foram realizadas consultas a dirigentes sindicais e a funcionários de RH dos bancos, de modo a conciliar os dados e melhor apreender as diferentes interpretações dos RH acerca de tais registros.

²⁷ Alguns segmentos não foram analisados, por exemplo, bancos de desenvolvimento e empresas financeiras.

distúrbios osteomusculares e alterações neuro-hormonais, bem como suas relações com as mudanças do trabalho pós-reestruturação produtiva.

A seguir, são detalhadas as técnicas de investigação utilizadas para estudar esses aspectos da Síndrome do Sobrevivente.

Quadro 3

Dimensões da Síndrome do Sobrevivente

<p>DOMÍNIO 1 - REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA</p> <p>Subdomínios</p> <p>Demanda no trabalho</p> <p>1 - Organização do trabalho</p> <p>2 - Competências</p> <p>Controle sobre o trabalho</p> <p>1 - Autonomia</p> <p>2 - Relações de trabalho</p> <p>3 - Gestão do trabalho</p> <p>4 - Flexibilização do trabalho</p> <p>5 - Organização e resistência sindical</p>
<p>DOMÍNIO 2 - NEURO-ENDÓCRINA</p> <p>Subdomínio</p> <p>Cortisol salivar (antes e no fim da jornada de trabalho)</p> <p>Hormônio estimulante da tireóide (TSH)</p> <p>Tiroxina livre (T4)</p> <p>Testosterona</p>
<p>DOMÍNIO 3 - PSICOLÓGICO</p> <p>Subdomínios</p> <p>Insegurança quanto à permanência no trabalho (ansiedade)</p> <p>Falta de ânimo (desesperança e depressão)</p> <p>Falta de expressão de sentimentos (expressão da raiva)</p>
<p>Domínio 4 - Osteomuscular</p> <p>Subdomínios</p> <p>Dor relacionada ao trabalho</p> <p>Dor crônica</p> <p>Síndrome Miosfascial LER/DORT</p>

FONTE: Quadro sistematizado pela autora.

Essa fase de investigação ocorreu em cada local de trabalho (agência ou direção geral), no decorrer de cinco encontros, de uma hora de duração, em dias consecutivos. No primeiro encontro, foi apresentada a proposta de trabalho; explicou-se a importância da participação voluntária; estabeleceram-se os compromissos de sigilo e devolução; falou-se da necessidade de assinatura do termo de consentimento dos interessados em participar da pesquisa. No segundo dia, os participantes voluntários das quatro áreas de investigação (sociológica, psicológica, ortopédica, hormonal) submeteram-se a um sorteio com o objetivo de preservar o sigilo dos participantes. O número de identificação de cada um foi sorteado, passando a ser do conhecimento exclusivo do sujeito da pesquisa. Nesse momento, foi enfatizada a necessidade de não esquecê-lo, uma vez que ninguém mais teria essa informação. Expôs-se, também, a necessidade de que ele fosse colocado em todos os protocolos, para assegurar a compatibilidade dos cruzamentos que seriam recebidos posteriormente para efetivar a devolução individual ao final da pesquisa.

No segundo dia, foi aplicado o questionário sobre reestruturação produtiva. Esse questionário buscou avaliar a intensidade das percepções e dos sentimentos referentes às mudanças no trabalho bancário, nos últimos cinco anos. Além disso, tentou averiguar associações dessas mudanças com a saúde e a doença.

No terceiro dia, foram realizados os testes psicométricos validados no nosso meio: Inventário de Ansiedade Traço Estado (Spielberger et alii, 1979);

Inventário de Desesperança e Depressão de Beck (Beck & Sterr, 1993); e Inventário de Expressão de Raiva como Estado e Traço (Spielberger, 1992).²⁸

No quarto dia, foram realizadas as avaliações médico-ocupacionais com ênfase no aparelho osteomuscular, e coletado sangue para o TSH, T4 e testosterona, e, no último, foi realizado o teste de cortisol salivar no início e no final da jornada de trabalho.

Para essa etapa do estudo, o tamanho da amostra de cada banco foi calculado em função da prevalência das variáveis selecionadas e de seus indicadores populacionais correspondentes a: estados de ansiedade, 5% (Graeff F e Brandão M 1999); depressão, 11% (Fleck M et al 2001); LER/DORT, 25% (Feurstein, 1993 apud BRASIL MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2000); e Síndrome Miofascial, 30% (Travell e Simons, 1983). Desse modo, para determinar o tamanho da amostra dos bancários a ser investigada, foi levado em consideração não o número de bancários existentes no Rio Grande do Sul, mas os indicadores de saúde da população em geral, conforme a bibliografia referida. A amostra foi calculada a partir dos piores indicadores populacionais das patologias estudadas. Tendo em vista esses dados populacionais, estabeleceu-se, de forma arbitrária, que, se a hipótese da existência da Síndrome Miofascial fosse positiva, esse diagnóstico deveria estar presente em uma prevalência maior do que a da população em geral.

A partir dessas considerações e para encontrar uma diferença com níveis de significância de 0,05 e com um grau de confiança de 80%, estimou-se um mínimo de 76 funcionários em cada grupo, em um total de 152 por banco, chegando-se à amostra de 307 bancários (Hulley, SB; Cummings, SR., 1986).

²⁸ Para a aplicação desses testes, a pesquisadora teve assessoria de duas psicólogas.

Passa-se, a seguir, ao detalhamento de cada etapa da investigação amostral, com sua metodologia e seus instrumentos correspondentes.

1.2.1 - Dimensão da reestruturação produtiva

A reestruturação produtiva foi investigada sob a forma de um questionário, tendo como objetivo verificar mudanças no trabalho, através da percepção dos bancários sobre a difusão de novas práticas laborais nos últimos cinco anos. O questionário foi auto-aplicado, abordando informações sobre o trabalho, suas modificações, bem como a percepção dos bancários a respeito dessas alterações (metodologia detalhada no estudo quantitativo da Síndrome do Sobrevivente). Inicialmente, esse instrumento não estava estatisticamente validado, e, para o estudo da consistência interna do mesmo, foi feita uma análise estatística de reabilitação de seu alfa e o grau de confiabilidade 0,7. Através do estudo da análise de seus componentes principais, seguido pelo método de rotação de matriz, foram estabelecidas as perguntas mais significativas, as quais passaram a formar a subescala definitiva da reestruturação produtiva, que foi a utilizada neste trabalho.

Após a análise inicial, as perguntas mais significativas foram agrupadas conforme o estudo de Karasek & Theorell (1990), formando duas categorias: demanda de trabalho e controle sobre o trabalho.

A teoria de Karasek (1979), denominada *demanda-autonomia-trabalho*, foi desenvolvida ao final dos anos 70, tendo sido aprofundada, no início dos anos 90, por Karasek e Theorell (1990). A hipótese defendida por esses autores é a de que, se uma situação de trabalho for caracterizada pela combinação de grande demanda com pouca autonomia de decisão, existirá um aumento do risco de problemas de

saúde (Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990). Essa teoria foi adaptada para avaliar desgaste físico e psíquico relacionado ao trabalho onde as formas de controle e a intensidade da demanda podem ser patogênicas e adoecedoras para um número importante de trabalhadores, determinando desgaste físico e psíquico relacionado ao trabalho.

A escolha metodológica de avaliar o trabalho sob o ponto de vista da demanda e do controle não utilizou essas dimensões de forma independente, estanque, mas tentando correlacioná-las como um conjunto de características do trabalho que interagem, potencializando a determinação do desgaste da força de trabalho. Assim, as categorias de análise ampliaram-se, abrangendo outras dimensões, constituindo-se da seguinte forma:

- a) **demanda** - envolve aspectos ligados à organização do trabalho, tais como volume, ritmo, pressão para a produção, multifuncionalidade, carga mental e exigência de novos conhecimentos e habilidades. Essas demandas estão associadas à intensificação do trabalho, bem como à carga física e mental;
- b) **controle** - está relacionado com os mecanismos utilizados pelas políticas de gestão, com o propósito de efetivar a produtividade no trabalho. Por outro lado, nessa grande dimensão de análise, estão estruturados os mecanismos de resistência dos trabalhadores individuais ou sindicais.

A partir das duas dimensões, demanda no trabalho e controle sobre o trabalho, foi criada a variável desgaste relacionado ao trabalho.

Desgaste relacionado ao trabalho é o agrupamento das variáveis relacionadas à demanda no trabalho e ao controle sobre este.

Considerava-se que essas variáveis eram mais adoecedoras ou desgastantes se estivessem relacionadas a uma maior demanda de trabalho (intensificação ou exigência de competências) e de controle no trabalho (maior insegurança, relações de trabalho mais conflitantes, mudanças mais intensas nas políticas de gestão, menor autonomia e diminuição da resistência ou organização sindical).

Depois de estabelecidas essas três grandes dimensões de análise - *demanda no trabalho, controle sobre o trabalho e desgaste relacionado ao trabalho*, foram sistematizadas as médias de cada variável e das dimensões estudadas.

A primeira atividade foi trabalhar as médias de cada variável através de testes estatísticos a seguir especificados.

Teste de variância - com esse teste, investigou-se se existiam diferenças entre os grupos estudados. Ao se compararem as médias das variáveis demanda, competência, intensificação da insegurança, autonomia, organização e resistência sindical, gestão, relações de trabalho, controle e desgaste entre bancos, controle e agência, e funções²⁹, estudou-se a forma como elas variavam (semelhante ou diferente) na sua localização na produção e as relações disso com a reestruturação produtiva existente em cada local pesquisado.

A seguir, foi realizada uma análise de correlações de Pearson para identificar entre duas ou mais variáveis quantitativas. Esse estudo correlacionou as médias das três dimensões estudadas — controle, demanda e desgaste — para identificar associação entre elas e tinha como objetivo verificar se as variáveis

²⁹ Controle (diretor, gerente, técnico superior ou gerente do corporate) agência (corpo gerencial, funções administrativas e de controle, funções de negócio).

controle demanda e desgaste se comportavam segundo o modelo de análise de Karasek (1979, 1990). Esse modelo descreve que a combinação de demanda e controle determina experiências no trabalho marcadas por tipos diferentes de exigência e, portanto, de desgaste. Partiu-se dos trabalhos realizados por Karasek, que são sistematizados por (Niedhammer et al, 2000), que mostravam que uma forte demanda de trabalho com pouca sustentação social no trabalho e uma fraca possibilidade de decisão ou autonomia conduzem os trabalhadores à situação de estresse socioemocional e ao aumento do adoecimento (risco cardiovascular).

Ao se pesquisarem as variações dessas associações, segundo a função bancária, dentro da localização na produção (agência e direção-geral: controle), no regime de propriedade de cada banco (público ou privado), correlacionava-se com a reestruturação produtiva vivenciada em cada banco.

Foram analisados 299 questionários, sendo 174 do Banco Público (69 agência, 106 controle) e 125 do Banco Privado (92 agência e 32 controle).

1.2.2 - Dimensão psicológica

Essa dimensão está composta pelos seguintes aspectos: insegurança quanto à permanência no trabalho (ansiedade), falta de entusiasmo (depressão, desesperança) e falta de expressão de sentimentos no trabalho (expressão da raiva). A dimensão psicológica foi avaliada pelos testes psicométricos no sentido de verificar a prevalência desses sintomas estudados, visto que, na experiência clínica, eles compõem os quadros recorrentes de adoecimento no trabalho. É importante ressaltar que a utilização desses instrumentos pressupõe uma interpretação contextualizada histórica, social e economicamente, uma vez que o foco dessa

pesquisa está relacionado à situação real do mundo do trabalho (desemprego) e também a fatores subjetivos (vivências e experiências adquiridas no trabalho). Cabe esclarecer que a dimensão psicológica da Síndrome do Sobrevivente não está sendo enfocada dentro das teorias da culpabilização dos trabalhadores.

Apesar do enfoque trabalhado, a investigação de características psicológicas como raiva, desesperança, depressão e ansiedade através de testes psicométricos pode ser considerada uma escolha polêmica, mesmo que os resultados encontrados sejam usados criticamente. Portanto, são necessários esclarecimentos teóricos a esse respeito.

Esses instrumentos foram escolhidos porque possibilitam a quantificação de sintomas psíquicos e, portanto, o estudo de prevalência. Sua utilização está associada a uma leitura feita pela Psicologia Crítica, representada pelos trabalhos de Patto (1987) e Guareschi (1992), que questionam o estabelecimento de critérios de normalidade ou de anormalidade pautados na média estatística, conforme se estruturam esses testes. Os autores referidos assinalam que os testes se utilizam de critérios de classificação e discriminação. Afirmam que a classificação busca estabelecer divisões no trabalho e que as teorias psicológicas que fundamentam esses instrumentos de avaliação psicológica partem da concepção de minimizar as influências sócio-históricas, culpabilizando o indivíduo pela doença. Os fenômenos investigados têm um substrato biológico, dado *a priori* ou em personalidade estruturada na infância. Entretanto, o referencial teórico deste trabalho parte da dimensão histórica e social do processo saúde-enfermidade-doença, contrariando o padrão referencial de análise, baseado na elaboração dos testes. Apesar dessa contradição e do entendimento da necessidade da relação entre método e referencial teórico, considera-se que os resultados a serem encontrados pelos testes

psicométricos poderão auxiliar na quantificação dos fenômenos estudados, desde que não sejam utilizados isoladamente, mas dentro do entendimento abrangente da realidade.

A investigação sobre a *dimensão psicológica* da Síndrome do Sobrevivente está subdividida em três momentos, sendo o primeiro composto por testes psicométricos. O segundo correlacionou aos testes psicométricos os estudos de hormônios (T4, TSH testosterona)³⁰ para estabelecimento de relações com o desgaste relacionado ao trabalho. Já o terceiro foi constituído de entrevistas grupais, realizadas nas agências e na direção-geral (controle) do Banco Público e do Banco Privado. A metodologia dos testes psicométricos será descrita a seguir. Posteriormente, a técnica de entrevistas grupais será apresentada.

A dimensão psicológica foi investigada, inicialmente, por protocolos psicométricos³¹ validados para o Brasil. A escolha dos mesmos buscou estudar a existência de sintomas psicológicos que pudessem comprovar a hipótese de presença da Síndrome do Sobrevivente. Esses instrumentos foram escolhidos porque possibilitam a quantificação de sintomas psíquicos e, portanto, o estudo de prevalência. Foram aplicados quatro testes psicométricos diferentes para avaliar os sintomas de depressão³² (Inventário de Depressão de Beck - BDI), desesperança³³ (Escala de Desesperança - BHS), ansiedade³⁴ (Inventário de Ansiedade Traço e

³⁰ Ver estudo específico.

³¹ Esses testes foram aplicados e interpretados por equipe de psicólogas.

³² O indivíduo com episódio de depressão grave usualmente sofre de humor deprimido, perda de interesse e prazer. É marcado também pela energia reduzida, o que aumenta sua fadiga e diminui a atividade. Pode sentir cansaço após esforços leves. Também é caracterizado pelos seguintes sintomas: redução em concentração e atenção e auto-estima e auto-confiança, tem idéias de culpa e inutilidade, visões desoladas e pessimistas do futuro. Também tem idéias ou atos autolesivos ou de suicídio e sono perturbado e apetite diminuído.

³³ Desesperança expressa-se em atitudes e expectativas negativas referentes a si mesmo e ao próprio futuro.

³⁴ Ansiedade é um estado emocional caracterizado por sentimentos como tensão e apreensão, conscientemente percebidos, com aumento da atividade do sistema nervoso autônomo.

Estado – IDATE) e raiva³⁵ (Inventário de Expressão de Raiva Traço Estado - STAXI). A seguir, são especificados cada um dos testes utilizados.

O instrumento que avaliou a depressão foi o Inventário de Depressão de Beck (Beck e Steer 1993a), na sua versão em português (Cunha, 2001). O BDI é uma medida escalar de auto-relato, destinada a avaliar a intensidade da depressão. Trata-se de uma medida sintomática, permitindo avaliar a severidade da depressão, sem se destinar a identificar transtornos específicos, nem refletir qualquer teoria específica sobre depressão (Beck, Ward, Mendelson *et al*, 1961). Ele é composto de 21 itens, constatados em uma escala de 0 a 3. Portanto, o BDI tem quatro opções de respostas, sendo 0 normal e 3 o resultado mais severo para a pergunta. Assim sendo, quanto maior o resultado, maior o grau de depressão. A depressão global pode ser subdividida em índices cognitivos afetivos, somáticos e de desempenho. As respostas da escala de 1 a 13 dizem respeito a questões cognitivo-afetivas. Já as questões de 14 até 21 estão relacionadas a perguntas da subescala somática e de desempenho. A distribuição dos resultados conforme o último manual (Cunha, 2001) estabelecem a pontuação máxima de 63; os escores de 0 até 11 são os limites mínimos de depressão, de 12 a 19 estão relacionadas à depressão leve; de 20 a 35, à depressão moderada; e de 36 a 63, à depressão grave.

A variável desesperança foi avaliada segundo o teste Escala de Desesperança, desenvolvido por Beck e Steer (1993b). A escala constitui-se de afirmações que envolvem atitudes e expectativas negativas frente ao futuro. Esse instrumento possui 20 itens, para os quais se oferecem as alternativas verdadeiro ou

³⁵ A raiva, definida por Spielberger (1992), é um estado emocional caracterizado por sentimentos subjetivos que variam de intensidade, os quais vão desde leve aborrecimento ou irritação até fúria intensa e cólera.

falso. O BHS fornece um único resultado global de desesperança. A pontuação máxima é 20; os escores de 0 a 4 representam o limite mínimo; de 5 a 8, a desesperança é leve; de 9 a 13, a desesperança é considerada moderada; e de 14 a 20, a desesperança é grave (Cunha, 2001).

A variável ansiedade foi investigada pelo Inventário de Ansiedade Traço e Estado³⁶ de Spielberger *et alii* (1979), traduzido e adaptado por Biaggio e Natalício (1979). Essa é uma escala auto-aplicável, que quantifica o nível de ansiedade não só no momento atual (estado), que pode variar de intensidade, mas também como um traço de personalidade do paciente, que é a ansiedade traço.

Cada escala possui 20 questões com quatro respostas alternativas. Em cada uma das escalas, existem perguntas invertidas, para aumentar a fidedignidade dos dados obtidos. O pior escore é 80 em cada escala (mínimo 20, máximo 80).

A falta de expressão de sentimentos foi estudada pela variável expressão da raiva. Essa dimensão de análise buscou investigar qual a manifestação ou repressão desse sentimento nas situações de trabalho pós-reestruturação. Investigaram-se possíveis relações entre a expressão da raiva e a repressão desse sentimento e suas relações com as relações de trabalho. Como a centralidade desse estudo é verificar de que forma as condições de trabalho, a submissão, a hierarquia e as regras estabelecidas pelas políticas de gestão são fonte de sofrimento e de desgaste, foi utilizado um teste psicométrico que avaliava a expressão de raiva dos bancários.

³⁶ Spielberger (1979) define o estado de ansiedade (A-Estado) como um estado emocional transitório, ou condição do organismo humano, que é caracterizado por sentimentos desagradáveis de tensão e apreensão conscientemente percebidos e por aumento na atividade do sistema nervoso autônomo. O traço de ansiedade (A Traço) refere-se a diferenças individuais relativamente estáveis com propensão à ansiedade, isto é, a diferenças na tendência a reagir a situações percebidas como ameaçadoras, com elevação de intensidade do estado de ansiedade.

O instrumento psicométrico utilizado foi o Inventário de Expressão da Raiva Traço - Estado (Spielberger, 1993), traduzido e adaptado por Biaggio no ano de 1992. O instrumento permite avaliar a raiva estado e traço. O primeiro permite avaliar um estado emocional transitório associado a ocorrências situacionais ou a comportamentos adquiridos, e o segundo é uma medida de estrutura de personalidade de cada indivíduo. O STAXI compreende 44 itens e permite a avaliação do componente de raiva em seis dimensões diferentes ou escalas e em duas subescalas.

Após a etapa de levantamento dos resultados dos testes psicométricos, foram realizados estudos das médias de cada variável e testes estatísticos de variância e de correlação. Os testes só foram usados de forma categorizada na análise de correspondência, que foi utilizada para representar graficamente as tendências entre os grupos e as variáveis de interesse.

A segunda etapa da investigação foi correlacionar as médias das variáveis depressão, ansiedade e desesperança com os níveis hormonais (TSH; T4, testosterona) para aprofundar o estudo dessas alterações com o desgaste relacionado ao trabalho e não com patologias psiquiátricas.

A terceira parte do estudo realizada para investigar a Síndrome do Sobrevivente na dimensão psicológica e foi conduzida através de entrevistas grupais. Essas entrevistas tinham como objetivos estudar as relações que os trabalhadores estabelecem entre si e a relação deles, como coletivos, com o trabalho; investigar os sentimentos despertados pela organização do trabalho (prazer e sofrimento psíquico) e as estratégias coletivas ou individuais adotadas.

A investigação deu-se através de entrevistas grupais (24 ao total, em seis locais de trabalho diferentes). Desse total, 12 foram realizadas em cada Banco (Público e Privado), contando sempre com duas agências e com o setor administrativo ou de planejamento. Essas entrevistas foram coordenadas pela pesquisadora e por uma psicóloga convidada para auxiliar na dinâmica grupal.

O enfoque das entrevistas variou conforme o estágio de reestruturação produtiva de cada banco. No Banco Público, as entrevistas foram realizadas com caixas, com pessoal da plataforma e com indivíduos do setor de planejamento; no Banco Privado, com bancários de uma agência de grande porte e uma de pequeno e com membros da superintendência regional.

Em cada local onde foram realizadas as entrevistas grupais, a proposta de trabalho foi apresentada aos trabalhadores, e estes foram convidados a participar de maneira voluntária. Foi informado que funcionários com cargos de chefia não poderiam participar, para não criar situações de constrangimento.

No primeiro encontro, realizou-se o contrato, retomando a proposta e os objetivos do trabalho, combinando horários (o que fosse mais conveniente para cada grupo, porém todos dentro do horário de trabalho), frequência (quatro encontros, com uma hora de duração cada) e local das entrevistas (previamente agendado e reservado). Além disso, solicitou-se permissão para a gravação dos encontros, garantindo o sigilo e requerendo que o grupo mantivesse a mesma postura. Estabeleceu-se que, ao final dos encontros, após o término do relatório, o grupo decidiria o que seria feito com as fitas. Nesse primeiro encontro, também foi acertado que os entrevistados fariam a validação dos relatórios finais, com possibilidade de mudanças, se o grupo assim o desejasse (Rhéaume, 1999). As pesquisadoras comprometeram-se a devolver os dados ao final do estudo. As

devoluções e a análise, por parte dos trabalhadores, do relatório de pesquisa aconteceram duas semanas após o último encontro, com duração de, aproximadamente, 1h e 30min. Os relatórios finais contemplaram todas as sugestões propostas no momento da validação.

No primeiro encontro, após as combinações contratuais, foi solicitado aos membros do grupo que falassem sobre o que era ser bancário e como percebiam as relações de trabalho no cotidiano do banco. Nos demais encontros, procurou-se resgatar e aprofundar a compreensão dos sentimentos dos componentes do grupo com relação ao trabalho, às vivências de prazer e de sofrimento por ele despertadas.

Os tópicos abaixo relacionados orientaram as entrevistas grupais, enfocando as vivências e os comportamentos dos trabalhadores entrevistados:

- mudanças na organização do trabalho frente às alterações tecnológicas e de gestão (multifuncionalidade, sobrecarga física e psíquica, prazer no trabalho);
- políticas de qualidade, de produtividade e de participação (zelo, trabalho real e prescrito);
- mecanismos de controle do processo de trabalho, formas de consentir ou reagir a esse controle encontradas pelos trabalhadores, contrapoderes e estratégias coletivas de defesa;
- situações que trazem sofrimento (demissões, insegurança, fadiga, falta de entusiasmo, falta de comprometimento, medo da demissão, competição, sentimento de incapacidade, etc.);
- situações de prazer no trabalho (possibilidade de desenvolvimento das capacidades pessoais, formas de reconhecimento, laços de solidariedade, expectativa de carreira);

- histórias de vida no trabalho; e
- processo de saúde-enfermidade-trabalho (percepção sobre a Síndrome do Sobrevivente, a Síndrome Miofascial, a LER/DORT, etc.).

As entrevistas grupais investigaram como os trabalhadores que compartilham um trabalho similar, na mesma organização, interpretam a sua experiência de trabalho. Os bancários, ao falarem da sua relação com o trabalho, que é, ao mesmo tempo, fonte de sofrimento e de satisfação, tiveram consciência dela, e a situação grupal auxiliou a pesquisadora na compreensão dos problemas existentes quanto à organização e à gestão do trabalho. O enfoque na análise dos dados privilegiou sempre a vivência e as alternativas coletivas e não as individuais.

Essas entrevistas foram gravadas, transcritas e depois analisadas segundo as dimensões empíricas já estruturadas.

Dimensão osteomuscular. Essa dimensão está subdividida nos subdomínios dor relacionada ao trabalho, dor crônica (mais de três meses), Síndrome Miofascial e LER/DORT.

Todos os bancários da amostra que se dispuseram (296) foram avaliados clinicamente pela pesquisadora. As informações foram coletadas através de dois instrumentos: questionário auto-aplicável e um protocolo clínico previamente estruturado (dados demográficos, anamnese médico-ocupacional, história clínica da dor e critérios diagnósticos dos indicadores sistematizados a seguir). A avaliação clínica consistiu em um exame médico-ocupacional com ênfase nos aspectos ortopédicos.³⁷

³⁷ Essas informações foram analisadas estatisticamente com auxílio do SPSS-6.

Após os exames, os resultados foram avaliados segundo os critérios diagnósticos e realizados testes estatísticos, Teste t análise de variância, e Análise de Correlação de Pearson, para um nível de significância de 5%. Esses dados foram analisados, por banco, para cada categoria funcional, sendo confrontados com os resultados do cortisol salivar e as variáveis de percepção de desgaste. A seguir, estão sistematizados os critérios utilizados na dimensão clínica.

Quadro 4

Dimensões osteomuscular da Síndrome do Sobrevivente — critérios para o diagnóstico da dor crônica e da dor relacionada ao trabalho

VARIÁVEL INICIAL DE DESFECHO	CRITÉRIOS DIAGNÓSTICOS	INSTRUMENTOS
Dor osteomuscular crônica, difusa, localizada, relacionada ao trabalho.	<p>Dor crônica - quando há experiência de dor todos os dias, por três a seis meses, antes da avaliação.</p> <p>Dor é difusa - quando está presente em todo o hemicorpo direito, esquerdo, acima ou abaixo da cintura pélvica.</p> <p>Dor é localizada - quando num segmento corporal.</p> <p>Dor é relacionada ao trabalho - quando existe um claro nexo com a atividade laboral.</p>	<p>Questionário auto-aplicável</p> <p>Protocolo clínico</p> <p>Exame clínico.</p>

FONTE: Quadro adaptado pela autora da CLASSIFICATION OF CRHONIC PAIN (1986).

Quadro 5

Dimensões osteomusculares da Síndrome do Sobrevivente — critérios para o diagnóstico da Síndrome Miofascial

CRITÉRIOS
<p>Critérios maiores (<i>trigger points</i> ativo)</p> <p>Dor regional (presentes, principalmente, no pescoço, ombros, extremidade superior, face, região lombar ou extremidades inferiores)</p> <p>Dor referida ou alteração de sensibilidade na distribuição do <i>tender point</i></p> <p>Banda muscular tensa/contratura muscular palpável</p> <p>Ponto intensamente dolorido na banda muscular palpável</p> <p>Alguma restrição da amplitude articular</p>

FONTE: Adaptada de Simons, 1990.

Quadro 6

Dimensões físicas da Síndrome do Sobrevivente — critérios para o exame clínico da Síndrome Miofascial

CRITÉRIOS
<p>Banda muscular tensa</p> <p>Contração muscular pós-palpação no sentido transversal do TP</p> <p>Restrição de amplitude articular</p> <p>Presença de <i>trigger points</i></p> <p>Occipital: bilateral, nas inserções dos músculos occipitais</p> <p>Coluna cervical: bilateral, anterior aos espaços intervertebrais C5-C7</p> <p>Trapézios: bilateral, no ponto médio da borda superior</p> <p>Supra-espinhoso: bilateral, com origem acima da espinha escapular próximo à borda medial</p> <p>Segundos espaços intercostais: bilateral, na segunda junção costal, lateral à junção das superfícies superiores</p> <p>Epicôndilos laterais: bilateral, 2cm distal aos epicôndilos</p>

FONTE: Wolfe F, Smythe HA, Yunus MB, *et al*: *Arthritis Rheum* 33:160-172, 1990 (4).

Quadro 7

Dimensões físicas da Síndrome do Sobrevivente — critérios para o diagnóstico da LER/DORT e da Síndrome Miofascial

VARIÁVEL DE DESFECHO CLÍNICO	CRITÉRIOS DIAGNÓSTICO DE LER/DORT	INSTRUMENTOS
LER/DORT	<p>Diagnóstico Prévio LER, Comunicação de Acidente de Trabalho (CAT).</p> <p>LER critério OSHA.</p> <p>LER Exame físico da Escola Americana de Medicina Ocupacional.</p>	<p>Questionário auto-aplicável</p> <p>Protocolo clínico</p> <p>Exame clínico</p>
Síndrome Miofascial	<p>Dor crônica/dor regional ou irradiada</p> <p>Sono não reparador</p> <p>Distúrbios emocionais</p> <p>Fadiga</p> <p>Alteração em, pelo menos, três dos critérios maiores de Simon (1990).</p>	<p>Questionário auto-aplicável</p> <p>Protocolo clínico</p> <p>Exame clínico</p>

FONTE: Quadro adaptado pela autora de Simon (1990), *Arthritis Rheum* 33 (1990).

Como existem fatores psicológicos que podem anteceder ou manter a dor crônica e entre eles a depressão é o mais estudado (Réthelyi et al 2001, Blyth, F et al 2001), optou-se por estabelecer a depressão severa como critério de exclusão

para o estudo da prevalência das patologias osteomusculares. Para isso, foi utilizado o estudo de prevalência da depressão nos bancários (Inventário de Depressão-BDI), de Beck e Steer (1993), na sua versão em português (Cunha 2001). A linha de corte para a exclusão dos bancários com depressão foi a referência Oliver e Simmons (1984). Os autores sugerem populações normais em escore de 18 a 19; assim, da amostra inicial, 9,8% dos bancários foram excluídos.

A análise estatística foi realizada com auxílio do SPSS-6. Utilizou-se o teste de correlação, análise de variância para um nível de significância de 5%.

1.2.3 - Dimensão neuro-endócrina

Estudos realizados mostram alterações nos marcadores endócrinos durante uma intervenção laboral (Theorell T, 1995) de acordo com a organização de trabalho (controle sobre o trabalho) ou sua intensificação (demanda de trabalho). Frankenhueser, (1980) e Ursin *et al* (1978) têm observado uma correlação entre os fatores psicossociais laborais e alterações endócrinas que reforçam a hipótese de que maior autonomia no trabalho está associada a menor sofrimento e a alterações endócrinas específicas. Uma pequena significância estatística encontrada nesses trabalhos pode questionar a sua validade.

Parte-se do conhecimento da complexidade biológica envolvida nas respostas endócrinas. A variabilidade individual frente a situações de desgaste físico e psíquico relacionadas ao trabalho pode estar ligada, dentre outras situações, à função imune e às repostas dos diversos eixos envolvidos (hipotálamo-pituitária-adrenal, eixo hipotálamo-pituitária-tireóide, eixo hipotálamo-pituitária-gonadal e as catecolaminas). Além disso, podem haver diferenças individuais na extensão das

respostas endócrinas a situações de sobrecarga e de fadiga, onde há situações genéticas que não podem ser desprezadas. De fato, os neuro-moduladores também podem estar relacionados a fatores genéticos que estão sendo investigados, os quais podem contribuir para maior suscetibilidade ao estresse (genes de COMT, CRF, cascata Tetinol/RBP, cascata da tiroxina/Ttr adenosina), ou para maior exposição a situações de estresse (*sensation siking* e gene da dopamina).

Considerando a complexidade da análise requerida, pode-se esperar, no processo saúde-enfermidade-trabalho, como efeitos de situações de grande intensificação do trabalho, que ocorra a ativação de processos antagônicos, como os de imuno-supressão ou de ativação imunológica ou neuro-endócrino simultaneamente (Maes, 1999). Essa interação de efeitos pode, por sua vez, estimular e atenuar a própria atividade de outros hormônios, caso em que uma combinação de influências opostas deve ser considerada na análise do desgaste físico e psíquico. Por outro lado, Weiner (1989) considera que, em situações de desgaste crônicas como as que estão sendo estudadas, não existe uma reação específica, e as dificuldades decorrem dessa interação de efeitos entre os hormônios.

A despeito dessas considerações, o estudo neuro-endócrino pode ajudar no entendimento dos desgastes físico e psíquico relacionados ao trabalho. As novas pesquisas científicas ligadas aos neuro-hormônios descobriram complexos sistemas de sinalização entre o ambiente externo e o biológico, passando pelo cérebro e pelo resto do corpo (MacEwen *et alii*, 1996; Huelther, 1996).

Assim, parte-se do pressuposto teórico de que estudar o processo saúde-enfermidade-trabalho a partir das respostas de cada trabalhador é um caminho difícil, inicial, pois deve-se levar em consideração as diversidades intra-individual (mudanças, interações, potencializações de neuro-hormônios diversos, assim como

manifestações orgânicas e psíquicas no decorrer do tempo) e interindividual (diferenças entre os trabalhadores que se alteram ao longo do tempo), determinando modos particulares de ligação do trabalhador com o seu trabalho e sua saúde. Essa variabilidade subjetiva (Dejours, 1987) é também física (neuro-endócrino), fazendo com que indivíduos expostos ao mesmo trabalho percebam e reajam física e subjetivamente a ele de forma particular. Frente a uma situação de trabalho, o organismo reage fisiologicamente com respostas neuro-hormonais, orgânicas e psicológicas diversas.

De fato, a variabilidade nesses eixos e de suas interações é individual. Cada adoecimento ocorre em um indivíduo único e singular, que responde de modo próprio às situações de desgaste, com determinadas reações tanto do seu sistema imune quanto aos seus hormônios. Nesse sentido, pode haver diferenças individuais (neuroquímicas internas, genéticas) na extensão das repostas endócrinas a situações de sobrecarga e de fadiga. Entretanto, o processo de singularização dos indivíduos deve ser analisado dentro do contexto mais amplo. Se observadas variações em um grupo de pessoas, estas provavelmente refletem situações coletivas de determinação, como, por exemplo, as condições do trabalho reestruturado. Em situações de grande intensificação laboral, constatam-se alterações no processo saúde-enfermidade-trabalho.

Frente a isso, essa pesquisa estruturou a intervenção na dimensão neuro-endócrina, adaptando um protocolo laboratorial desenvolvido por Yahuda (1998) no estudo de situações de estresse pós-traumático para investigar desgaste físico e psíquico relacionado ao trabalho.

Os indicadores estabelecidos por Yahuda (1998) são: hormônio estimulante da tireóide (TSH), tiroxina livre (T4 livre), testosterona, cortisol e alterações de catecolaminas. Todos, exceto as catecolaminas, foram sistematizados nessa investigação. A seguir, sistematiza-se um quadro que poderia ser utilizado como comparação entre a Síndrome do Sobrevivente e as descobertas de Yahuda (1998).

Quadro 8

Homônios investigados e suas relações com a Síndrome do Sobrevivente no Trabalho - desgaste físico e psíquico relacionado com o trabalho — comparação com os resultados esperados nas patologias psiquiátricas (desordens de estresse traumático e depressão maior)

SÍNDROME DO SOBREVIVENTE	DESORDEM DE ESTRESSE TRAUMÁTICO	DEPRESSÃO MAIOR
HPA < Níveis de cortisol	< Níveis de cortisol	> Níveis de cortisol
Catecolaminas Pré e pós-trabalho TA, FC, FR > Aumento (psicofisiológico exagerado e hormonal resposta)	> Aumento (psicofisiológico exagerado e hormonal resposta)	Não apresenta mudanças significativas
HPT >T4 > TSH	> T4 >TSH	> T4 >TSH
HPG > Níveis de testosterona	> Níveis de testosterona	> Níveis de testosterona

FONTE: Adaptado de Yahuda (1998).

Apesar de terem sido coletados todos os indicadores, somente o cortisol foi analisado em toda a amostra estudada nesta tese.³⁸ A opção pelo cortisol ter sido o indicador neuro-endócrino escolhido deve-se, ainda, às suas seguintes características:

- ser um indicador subclínico que mostra alterações iniciais do trabalho sobre o indivíduo;
- ser elo de ligação entre o trabalho e o trabalhador que expressa uma alteração bioquímica relacionada com um dia, uma jornada de trabalho;
- ser um indicador sensível aos processos de desgaste físico e psíquico;
- ser facilmente coletado, sem necessidade de equipe médica e métodos mais invasivos.

A metodologia adotada para a coleta das amostras de sangue para a realização dos testes testosterona T4 e TSH ocorreram de manhã (entre 8 e 9 horas), antes da avaliação médica ocupacional com ênfase ortopédica, no quarto dia da pesquisa. Esses exames foram analisados por radioimunoensaio.

A coleta do cortisol ocorreu no quinto dia da pesquisa realizada, conforme já descrito anteriormente. Antes de iniciar a coleta, os participantes responderam a um questionário sobre o uso de medicações (antidepressivo, corticóide, medicação esteróide, anticonvulsivante, etc.). Foram ainda investigadas patologias crônicas, como aquelas relacionada à tireóide e à Síndrome de Cushing, assim como tabagismo, de forma que nenhum participante tivesse fatores que pudessem interferir no eixo hipotalâmico-pituitário-adrenal. A presença de qualquer doença

³⁸ O T4 e TSH foram avaliados somente nos bancários das agências (áreas consideradas de maior desgaste) por questão orçamentária da pesquisa.

nerológica, endócrina ou cardiovascular, bem como o hábito de fumar regularmente, conduzia à exclusão do voluntário. Os participantes deveriam ter vínculo com o banco de, pelo menos, mais de 12 meses.

Os critérios de inclusão e de exclusão estão sistematizados no Quadro 9 e foram usados para criar os intervalos de referência.

Quadro 9

Crítérios de inclusão e de exclusão para participar da pesquisa de cortisol salivar - dimensões neuro-hormonais da Síndrome do Sobrevivente

CRITÉRIOS DE INCLUSÃO	CRITÉRIOS DE EXCLUSÃO
<p>Todos os que, depois de apresentado o projeto, desejassem participar do estudo</p> <p>Assinatura do termo de consentimento</p>	<p>Fatores que poderiam interferir no eixo hipotálamo-pituitário-adrenal (HPA)</p> <ul style="list-style-type: none"> - uso de medicações (antidepressivo, corticóides, esteróides, anticonvulsivantes, etc.) - patologias crônicas (doenças neurológicas, endócrinas, cardiovasculares) - tabagismo - vínculo de trabalho com o banco de mais de 12 meses

FONTE: Quadro sistematizado pela autora.

As coletas de material foram realizadas às 8h e 30min da manhã, quando os trabalhadores chegavam ao banco, e às 16h e 30min, logo após o fechamento das agências para o público externo. O mesmo horário foi obedecido na realização dos testes com membros da direção-geral (controle). Aos participantes foi solicitado que, antes da coleta, ficassem sentados para descanso por cinco minutos. Após, foi colocado um salivete (algodão) em sua boca, sendo retirado entre três e cinco minutos depois, colocado em uma seringa para, após, ser armazenado em um frasco plástico com tampa, identificando o número do participante e o horário coletado. Ao final da coleta, os frascos foram encaminhados para o hospital, onde foram centrifugados a 3.000 rotações por minuto durante cinco minutos e congelados a 70° graus negativos. As análises do cortisol foram realizadas em

baterias seriadas com *kits* de cortisol, método radioimunoensaio duplicata para cortisol de fase sólida.³⁹

O estudo estatístico permitiu considerar os intervalos dos valores como normais para amostra. A metodologia para calcular o intervalo de normalidade seguiu as propriedades da distribuição da curva normal ou de Gauss, isto é, os valores podem variar acima e abaixo de um desvio padrão, o qual deve se situar em, aproximadamente, dois terços ou 68% dos indivíduos da população estudada. Estabeleceu-se a média de toda a amostra, após se excluírem os valores extremos. Calculou-se o limite superior do intervalo, somando-se a essa média um desvio padrão, e o limite inferior, diminuindo um desvio padrão. O intervalo de normalidade para o cortisol da manhã foi de 3,85 até 10,19, e para o cortisol da tarde, de 1,64 até 4,66.

Quadro 10

Intervalo de cortisol salivar de bancários no início e no fim da jornada de trabalho — dimensões neuro-hormonais da Síndrome do Sobrevivente

CORTISOL DA MANHÃ	CORTISOL DA TARDE
7,02 dp +/- 3,16 nmoL/L Intervalo de normalidade 3,85 a 10,19nmoL/L	3,14 +/- 1,50 nmoL/L Intervalo de normalidade 1,64 a 4,66 nmoL/L

FONTE: Quadro sistematizado pela autora.

³⁹ Os resultados do cortisol foram analisados estatisticamente com o auxílio do SPSS-6. Utilizou-se o teste qui-quadrado de Pearson com $p < 0,05$ e análise de variância de Fischer (ANOVA).

Esse estudo categorizou a amostra em três linha de corte (intervalo de normalidade, acima e abaixo do mesmo). Essa categorização foi utilizada no estudo de correspondência que representou graficamente a distribuição das variáveis segundo tendências entre grupos (agências e direção-geral).

As médias do cortisol salivar foram analisadas no início e no fim da jornada de trabalho, comparadas entre os grupos de bancários para buscar diferenças estatísticas, e correlacionadas com as variáveis de desgaste e de demanda no trabalho, como um dos indicadores da existência da Síndrome do Sobrevivente.

A seguir, está sintetizada a cronologia da pesquisa das dimensões da Síndrome do Sobrevivente

Quadro 11

Cronologia da pesquisa das dimensões da Síndrome do Sobrevivente

DISCRIMINAÇÃO	1º DIA	2º DIA	3º DIA	4º DIA	5º DIA
Número de participantes					
Apresentação	307	-	-	-	-
Questionário de reestruturação produtiva	307	-	-	-	-
Testes psicométricos	-	297	-	-	-
Avaliações médicas	-	-	300	-	-
Amostras de sangue	-	-	-	162	-
Cortisol salivar	-	-	-	-	300

FONTE: Quadro sistematizado pela autora.

2 - REESTRUTURAÇÃO DO SISTEMA FINANCEIRO MUNDIAL

Neste capítulo, sistematizam-se argumentos acerca das referências bibliográficas ligadas, nesta tese, à análise da reestruturação do sistema financeiro mundial. Inicia-se resgatando o conceito de globalização, que, de acordo com Scherer (1997), se refere a uma multiplicidade de fenômenos que redefinem contemporaneamente as relações internacionais em diferentes áreas da economia (em especial, a área financeira) e do campo social (tecnologia, comunicação, cultura, religião).

Toma-se como referência as análises de Ferrer (1998), Boyer (1998), Bernal-Meza (1998), Ianni (1993), Beck (1998) e Petrella (1996), as quais sistematizam as principais transformações do trabalho na sociedade contemporânea. Essas análises são convergentes quanto à caracterização no momento atual da acumulação capitalista, entendida como constituída do capitalismo global ou da globalização.

A ênfase da análise ora desenvolvida recai sobre a universalização da Economia, da produção, a liberação dos mercados e as mudanças das relações internacionais. Nesse processo, as mudanças do mundo do trabalho, com a introdução de alta tecnologia através do desenvolvimento da Informática e das telecomunicações, constituem fatores importantes. Os novos instrumentos e meios de produção (as telecomunicações, a *internet*, as redes de informação virtuais) possibilitam que as informações possam ser transmitidas para os mais diversos

pontos do mundo em poucos segundos, facilitando a produção e a comercialização de mercadorias e a difusão das informações.

As divergências existentes no debate sobre o capitalismo global serão aqui citadas, ainda que brevemente, para permitir a elaboração do quadro de referência do presente estudo, sendo enfatizadas mudanças do sistema financeiro mundial e a sua hegemonia sobre o capital produtivo.

Autores como Petrella (1996) também definem a globalização como um fenômeno atual do sistema mundial que apresenta multiplicidade de elos entre Estados e sociedades. O autor enfatiza que esse novo momento histórico é caracterizado pela globalização de aspectos ligados aos mercados financeiros, às estratégias comerciais, à difusão de tecnologia, aos conhecimentos, às transformações de padrões de consumo e culturais e à capacidade de regulação das sociedades nacionais em um sistema global político e econômico. Ao contrário da internacionalização da economia e da sociedade, que se caracterizou pelo fluxo de troca de matérias-primas, de produtos semi-acabados e de moedas, que ocorriam entre dois ou mais Estados-Nação, a mundialização da economia e da sociedade, para esse autor, caracteriza-se, fundamentalmente, pela transferência de recursos, de capital ou de trabalho de uma economia para outra. Assim, a diferença que esse autor estabelece entre globalização e internacionalização refere-se à abrangência dos fenômenos. A primeira engloba o conjunto de países; a segunda, as relações entre nações limitadas. O elemento catalisador do capitalismo global é a liberação dos mercados financeiros para a sua mobilidade internacional.

Benal-Meza (1998) afirma que a globalização é um fenômeno recente, pois, apesar de estar associada ao processo histórico da mundialização capitalista, adquire características específicas que se expressam em um sistema de idéias e

concepções que interagem na formação de uma outra concepção de mundo. Assim, o conceito de globalização deve ser analisado por vários ângulos, não só da ampliação dos mercados econômicos, mas também dos aspectos geográficos, da informação e da cultura. O autor assinala que é inegável a existência de uma globalização de símbolos, de imagens, que afeta a identidade e a cultura das sociedades nacionais. A atual etapa da globalização está relacionada não só à mundialização do capital, mas também à cultura. Apesar da amplitude de aspectos envolvendo a globalização, Bernal-Meza (1998) ressalta que o núcleo mobilizador desse processo é o sistema financeiro e a correspondente expansão internacional dos investimentos, cujos agentes principais são as corporações multinacionais, os bancos internacionais, os fundos de investimentos e as companhias de seguro e pensão. Nesse movimento, o capital financeiro é o segmento que se impõe frente ao capital produtivo.

A globalização e a interconexão dos mercados financeiros foram possíveis pela desregulação desse setor, a qual facilitou a mobilidade do capital. A especulação financeira, a chamada economia volátil, tem gerado instabilidade financeira de caráter global, que não poupa sequer as grandes economias, como as dos Estados Unidos e do Japão. Frente a essa realidade, discute-se a necessidade de regulação internacional dos capitais investidos a curto prazo, razão principal da instabilidade econômica.

Petrella (1996) e Bernal-Meza (1998) apontaram que o processo de mundialização do capital existe há muito tempo e o que se somou ao processo de globalização foi a internacionalização da cultura, o enfraquecimento do poder dos Estados nacionais e a hegemonia do capital financeiro sobre o capital produtivo. A

globalização torna-se um novo patamar do capitalismo, no qual são eliminados, gradativamente, todos os tipos de restrições à mobilidade de capitais.

Ainda que as contribuições de Petrella (1996) e Bernal-Meza (1996) sejam relevantes nos aspectos da análise geral da sociedade globalizada e da hegemonia do capital financeiro sobre o produtivo, consideram-se discutíveis os argumentos apresentados por esses autores acerca da novidade dessa hegemonia pois se entende que ela é uma realidade antiga, embora se apresente, hoje, com nova roupagem. Estudos clássicos acerca da teoria do imperialismo mostram que, desde o século XIX, existem traços dessa hegemonia, ao analisarem a relação entre o capital industrial e o financeiro.⁴⁰ Segundo essa perspectiva, a globalização seria a comprovação das teses do imperialismo. Cabe, porém, apontar que, nesse processo, há diferenças importantes: enquanto a expansão capitalista do início do século XX era comandada por potências estatais, atualmente ela é comandada pelos conglomerados privados internacionais (Santos, 1987). Além disso, a modernização tecnológica trouxe impactos consideráveis sobre os sistemas financeiros e produtivos. Os serviços e os meios de comunicação tornaram-se mais eficientes e dinâmicos. A microinformática, a telemática e a *internet* criaram um mundo digital de ligação instantânea entre diversos pontos do mundo.

Braudel *et al* (1967) são autores que, por razões diversas, não consideram como novos os fenômenos econômicos da globalização e da hegemonia do capital financeiro no processo histórico de acumulação. Braudel (1977) afirma que o processo de hegemonia do capital financeiro é recorrente desde o início da

⁴⁰ Consultar as obras de Hilferding (1963), Lenin (1970) e Bukharin (1971).

Idade Moderna. Ao longo do capitalismo, houve períodos de expansão financeira intercalados com épocas de expansão material (sob a hegemonia do capital produtivo).

Arrighi (1994), a partir das teorizações de Braudel (1977), analisa a crise dos anos 70, que abalou a economia capitalista mundial, que, até então, se fundava na produção de grandes séries de mercadorias padronizadas e de custos reduzidos. O autor considera que as mudanças do capitalismo configuram movimentações cíclicas constituídas por crise e reestruturação. Essas mudanças se caracterizaram por alterações da configuração espacial do processo de acumulação, apresentando tendências à elevação da mobilidade geográfica do capital. O autor afirma que o desenvolvimento capitalista, historicamente, tem mostrado períodos de expansão material (capital produtivo) e períodos de expansão financeira (capital financeiro) que se intercalam de acordo com as taxas de acumulação.

Segundo Arrighi (1994), até os anos 60, a economia capitalista mundial fundava-se na produção fordista (mercadorias padronizadas com custos reduzidos). A expansão dos mercados após a Segunda Guerra Mundial fornecia as condições desse processo orientado pela oferta. Esse período foi marcado pelo predomínio da economia norte-americana, traduzindo-se em um aumento mundial do comércio e da produção. Ao mesmo tempo, desenvolveu-se nos Estados Unidos, no Canadá e na Europa Ocidental o Estado de Bem-Estar Social. O keynesianismo, enquanto modo de regulação dos mercados, permitiu que o regime fordista de produção realizasse o seu potencial, uma vez que havia políticas de salário e garantias sociais de acesso ao consumo das mercadorias produzidas em massa.

No final desse período, passou a ocorrer o aumento da concorrência gerada pelas novas condições de competição internacional, devido ao ingresso

massivo de mercadorias oriundas de países como o Japão e outros da Ásia nos mercados dos países de economia capitalista avançada.

Na década de 70, o aumento da competitividade tornou-se fator importante para ampliar os mercados consumidores.

Ainda conforme Arrighi (1994), a crise do petróleo manifestou-se nos Estados Unidos, depois dos anos 60, com queda de produtividade, de lucratividade, inflação e crise fiscal. Tal situação trouxe a instabilidade do dólar — moeda de reserva internacional estável —, pelo rompimento do acordo de Bretton Woods, no que diz respeito à paridade dólar-ouro e, com isso, a sua desvalorização. De acordo com Harvey (1989), as taxas de câmbio tornaram-se flutuantes e voláteis, substituindo as taxas fixas da expansão do pós-guerra.

À crise associaram-se significativas alterações no âmbito da economia mundial. Uma delas refere-se à chamada sociedade de bem-estar social, com o aumento do desemprego. Nos países não hegemônicos, ocorreu a redução do poder de compra de amplas camadas da população, pela aplicação da política recessiva do Fundo Monetário Internacional (FMI) concomitantemente às políticas restritivas, de controle dos *déficits* públicos.

A alternativa para superar a crise de acumulação, do ponto de vista das elites dirigentes, foi a mudança do padrão de produção extensiva, o qual migrou para o regime de acumulação intensiva, caracterizada pela reorganização do trabalho na busca de maior rentabilidade do capital investido.

Com o aumento da concorrência e da concentração de renda em todo o mundo capitalista, surgiram mercados de alta capacidade de consumo, com demandas superiores às dos mercados das amplas massas, exigindo, em consequência, medidas de ajuste ao novo momento. Schmitz (1988) ressalta que os

mercados consumidores de produtos em série se encontravam saturados no final dos anos 70 e início dos 80 e que, por essa razão, muitas empresas necessitaram suspender suas atividades, pois os consumidores passaram a requerer produtos diferenciados, isto é, fabricados em pequenas partidas ou sob encomenda.

O mercado financeiro internacional reagiu a essa situação e, na década de 80, passou a concentrar os fluxos de capital nas regiões de maior rentabilidade: Japão e Tigres Asiáticos, China, Europa Ocidental e Oriental, Estados Unidos e Canadá.

A revolução tecnológica realizou-se no sentido de aumentar a produtividade do trabalho e de diminuir a quantidade de trabalho socialmente necessário incorporado a uma mercadoria. Com isso, o capital variável, ou seja, o capital destinado ao pagamento da força de trabalho, passou a representar uma fração menor em comparação ao capital constante (maquinarias, matérias-primas e materiais auxiliares). O processo de produção capitalista reorganizou-se, aumentando a divisão técnica do trabalho mediante a criação de etapas distintas, realizadas em unidades de produção diferentes e inter-relacionadas, e da criação de aglomerados de produtores industriais, que passaram a formar redes de fornecedores. Dessa maneira, as indústrias puderam dispensar grandes estoques e, quando necessário, acionar internacionalmente empresas possuidoras de matérias-primas que combinam vantagens de preço e de qualidade. Portanto, as inovações tecnológicas permitiram a existência de processos produtivos nos quais a dinâmica da produção se configurou cada vez mais complexa, com proporções diferenciadas de meios de produção em uso em relação à parcela de força de trabalho consumida. Ao mesmo tempo, políticas de supressão de direitos trabalhistas historicamente conquistados foram se consolidando em âmbito mundial.

Harvey (1996) denominou esse novo regime de produção capitalista de acumulação flexível. Segundo o autor, o colapso do modelo fordista deu lugar a modos de realização do processo de trabalho marcados pela flexibilidade e por relocalizações geográficas que garantiram a emergência de um novo momento do regime de acumulação. A acumulação flexível apóia-se na flexibilidade não só dos processos produtivos, mas também dos mercados de trabalho e dos padrões de consumo. O papel da informação através das redes de comunicação ganha importância primordial. A capacidade de tomar decisões rápidas num ambiente de incertezas e altamente competitivo torna-se estratégica. A informação precisa ser atualizada e torna-se uma mercadoria altamente valorizada. O acesso à informação e seu controle criam situações privilegiadas para as corporações multinacionais, favorecendo o aumento da monopolização, das fusões e a diversificação dos mercados.

Arrighi (1994), resgatando a fórmula geral do capital apresentada por Marx (1975) — expressa nos termos D-M-D —, afirma que o capital-dinheiro (D) significa liquidez, flexibilidade, enquanto o capital-mercadoria (M) é aquele investido na combinação insumo-produto, visando ao lucro. Arrighi considera que a fórmula geral do capital (D-M-D) pode ser interpretada como um padrão do capitalismo histórico, segundo o qual existe alternância de épocas de expansão material, caracterizadas por fases M-D de acumulação e por fases de expansão financeira, expressas por D-D'. O autor utiliza-se, ainda, do conceito de ciclo de acumulação⁴¹ para explicar esses processos diferentes do capitalismo, na busca da constante

⁴¹ Teoria baseada no conceito de ciclos sistêmicos de Mensh (1979), segundo a qual a economia evolui por uma série de impulsos inovadores intermitentes, que assumem a forma de ciclos sucessivos em forma de S. A economia é marcada por crescimento, alternando-se com crise, reestruturação e turbulência, que acabam recriando as condições de crescimento.

flexibilidade para deslocar os investimentos para as atividades econômicas mais favoráveis à rentabilidade do capital. Assim, se existe uma redução do lucro do capital industrial, o investimento é deslocado para o capital financeiro. Quando Arrighi resgata os conceitos de ciclos de acumulação, trata as crises como fenômenos intrínsecos ao capitalismo, presentes nos processos mundiais, apresentando fases de mudanças contínuas e descontínuas. Quando ocorrem crises como a dos anos 70 (fordismo), ou seja, quando o processo de produção não responde mais às exigências do mercado, o capital busca libertar-se da forma mercadoria através de mecanismos financeiros, para possibilitar a acumulação ampliada do capital. Quando a expansão material entra em crise, a expansão financeira libera uma massa crescente de capital monetário. A acumulação prossegue através de investimentos financeiros, como na fórmula abreviada de Marx, nos termos D-D'. Estes, segundo Arrighi (1994), formam os ciclos alternados de acumulação.

Prosseguindo, o autor argumenta que, na expansão financeira, as mudanças são descontínuas e a economia mundial se desloca através da reestruturação (Arrighi, 1994). Os anos 80 e 90 caracterizaram-se por uma expansão financeira instável e volátil, através da qual o capital financeiro ampliou suas conexões internacionais devido à desregulação dos mercados financeiros nacionais. Consolidou-se o poder dos investidores financeiros, os quais passaram a contar com altas taxas de lucro, liquidez permanente e segurança para desfazer seus investimentos financeiros a qualquer momento (Orléan, 1999).

O processo de globalização, embora tenha adquirido novas características nas últimas décadas, não é um processo novo. A primazia do capital

financeiro, enquanto expressão da crise vivida nos últimos anos, também não é novidade. O que ocorre hoje é um novo momento de acumulação do capital, que não se dá *pela mundialização das trocas, mas pela mundialização das operações do capital* (Chesnais, 1995 p. 4). A expansão financeira ocorre de forma cíclica quando a expansão do comércio e da produção não atende aos objetivos de lucratividade. Assim, o que é chamado de globalização constitui uma outra etapa do processo de acumulação capitalista.

2.1 - Sistema financeiro e regime de acumulação atual

O momento atual da acumulação capitalista é de hegemonia do capital financeiro sobre o produtivo. A supremacia atual foi viabilizada, dentre outros fatores, por políticas neoliberais que induziram mudanças, como a desregulação do mercado financeiro, taxas de juros elevadas, liquidez dos mercados e possibilidade de alteração dos fluxos de investimento a qualquer momento. Tais medidas objetivam favorecer o processo de valorização do capital, proporcionando elementos de segurança e de liquidez das operações realizadas pelos investidores internacionais.

Apesar das políticas neoliberais de Estado mínimo, a instabilidade e a fragilidade que caracteriza o mercado financeiro faz com que se estabeleçam exigências de garantias estatais para investir em determinados países. Assim, após 1979-80, houve uma desregulamentação bancária em todo o mundo; porém os Bancos Centrais⁴² ainda desempenham um papel fundamental de controle e de

⁴² Os Bancos Centrais têm papel de regulação da atividade bancária, de controle da solvência dos bancos e de acesso ao socorro em última instância, ou seja, o papel de emprestador em última instância (*lender of last resort – LLR*). O LLR permite a prevenção do risco sistêmico, uma vez que, se um banco está ameaçado de falência, pode trazer efeitos desestabilizantes ao conjunto do sistema bancário (Corazza, 2000).

mantenedores da estabilidade econômica em cada país. Os Bancos Centrais têm como função última eliminar a contaminação de uma possível crise sistêmica,⁴³ através da rapidez e da eficácia de sua atuação. Na última década, esse tipo de intervenção foi requerida para garantir a sobrevivência da sociedade em momentos de crise, como aconteceu no México, em 1995, na Ásia, na Coreia do Sul e no Japão, em 1997, no Brasil, em 1999, e na Argentina, em 2002.

A instabilidade e a volatilidade da expansão financeira constituem as principais razões da grande fragilidade da acumulação nos últimos anos. Chesnais (2000) explica essa instabilidade, dentre outras razões, porque não há uma verdadeira integração financeira no espaço mundial, mas, sim, interconexões internacionais múltiplas. Essas interconexões resultam da liberação e da desregulação dos mercados financeiros nacionais e das instituições bancárias.

Apesar disso, os bancos não perdem totalmente seu caráter nacional (Bancos Centrais); porém ficam enfraquecidos frente às pressões internacionais e ao fim de sua função tradicional de intermediação bancária.⁴⁴ O mesmo autor acrescenta outras razões da fragilidade sistêmica do mercado financeiro mundial: (a) o papel que jogam os mercados secundários de títulos e de produtos derivados nos mercados das Bolsas de Valores, assim como o tipo específico de crise financeira

⁴³ Plihon (2000) define risco sistêmico ou crise sistêmica como uma disfunção do sistema bancário e financeiro quando ocorrem crises de bancos individuais ou gerais. Tal situação pode trazer um desequilíbrio econômico geral devido ao risco de contágio (processo de reação em cadeia) e ao risco de falta de liquidez de toda a esfera financeira. O risco de contágio pode estar ligado, também, a fatores de ordem psicológica: "crises especulativas", crises de confiança, "pânico bancário".

⁴⁴ O objetivo clássico dos bancos sempre foi o de produzir lucro, tanto para si como para seus clientes, acionistas e outros investidores (fundos de pensão por exemplo). Para isso, os bancos assumiam a função de intermediação dos negócios de seus clientes, sendo os agentes dos depositantes e poupadores que repassavam ao estabelecimento a responsabilidade de investir suas economias em atividades financeiras. A partir dos anos 80, surgiram novos atores na função clássica de intermediação bancária. Plihon (1999) considera que as novas categorias de agentes que passaram a fazer a intermediação bancária são: (a) mercados de títulos; (b) empresas imobiliárias; (c) empresas de seguros (atividade de banco e de seguradora).

associada à volatilidade e à instabilidade extremamente elevadas desse mercado — as crises do mercado de títulos provocam reações desmesuradas, com repercussões na economia —; (b) nem todas as instituições financeiras têm obtido igualdade de vantagens com a mundialização financeira — os bancos ficaram fragilizados com a liberação da sua função de intermediação financeira, bem como com o aumento da competição e de riscos que passam a enfrentar na realização de seus negócios —; (c) as extensões dos mercados situam-se na interface entre a finanças e a especulação (Chesnais, 2000; p. 40).

O desenvolvimento econômico e a história específica de cada país marcam os modos diferenciados de integração no sistema financeiro mundial e sua fragilidade frente a esse processo. Os anos 90 foram marcados por crises nos mercados de títulos (obrigações e ações), principalmente nos países das cadeias não hegemônicas. Isso ocorreu, dentre outras razões, pela desregulamentação do mercado forçada pelo Banco Mundial, pelo Fundo Monetário Internacional e pressionada pela política norte-americana para abrir a economia às operações do capital financeiro. Essas pressões objetivaram integrar os países não hegemônicos aos mecanismos internacionais de transferência de riqueza fundada sobre os mercados de títulos (Chesnais, 2000, p. 43).

Strange (1986) denominou esse momento como sendo o de uma economia de cassino. Mas, para falar em cassino, dever-se-ia pensar em local onde os ganhos e as perdas são circunscritos aos jogadores e aos proprietários do local e onde os jogadores têm chance igual de perder ou de ganhar. Essa situação, porém, não se concretiza. Os agentes do capital financeiro são os únicos possíveis ganhadores. Na ameaça de qualquer crise, a decisão de deixar um investimento ou de retirar recursos de um país repousa unicamente na apreciação do investidor. Na

ausência de regulamentação, os investimentos em um país podem mudar de um momento para outro, gerando profunda instabilidade econômica e social.

Apesar de grande parte do capital financeiro ter capacidade de prosperar, apropriando-se do valor sem se engajar na produção (capital parasita), uma parte deste busca sua rentabilidade na criação de um valor acionário.⁴⁵ Na economia atual, o sistema financeiro tem recursos em forma de dinheiro, de créditos (empréstimos, obrigações), de direitos dos proprietários (ações) ou de combinação de ambos. O capital financeiro designa organizações (bancos, seguradoras, fundos de pensão, fundos mútuais) ou instituições (Bolsa, mercado financeiro) para centralizar o dinheiro sob a forma de créditos ou de ações e fazer aumentar a lucratividade. O aumento do valor investido pode ser conseguido de diversas formas, como, por exemplo, na especulação e no investimento em ações de empresa.

A partir da década de 80, houve uma mudança no regime de macro-financiamento das empresas, principalmente das européias e das americanas. Elas migraram de um regime de endividamento bancário para um regime de autofinanciamento (fundos próprios: poupança e emissão de ações). Assim, as empresas passaram a colocar suas ações no mercado financeiro como forma de se auto-financiar. Os acionistas que compraram as ações passaram a intervir na gestão dessas empresas com o objetivo de exigir mudanças nas taxas de rentabilidade, assim como novos princípios de gestão. Ou seja, os fluxos de capital financeiro para os mercados de títulos e para a Bolsa de Valores levaram à mudança de comportamento do capital produtivo, que passou a negociar suas ações em troca de financiamento dos seus projetos de desenvolvimento (O'Sullivan, 1999). Por outro

⁴⁵ O valor acionário está relacionado com o valor das ações das empresas no mercado de Bolsa de Valores. Os novos critérios de rentabilidade e de reorganização das empresas estão centrados no aumento do preço das ações das empresas.

lado, a compra de ações das empresas pelo capital financeiro aprofundou a intervenção direta deste, não só na indústria como nos serviços.

Isso ocorreu porque, na maior parte das economias européias e, em especial, na França, houve uma mudança no regime macrofinanceiro das empresas depois dos anos 80. Até esse período, as empresas eram financiadas por recursos decorrentes de endividamento bancário (Hicks, 1974). Após a década de 80, surgiu um novo tipo de autofinanciamento das empresas, através de fundos próprios: poupança ou emissão de ações. Jeffers (1998) assinala que o aumento do investimento institucional nas empresas elevou o poder dos acionistas tanto nos Estados Unidos como na Inglaterra.

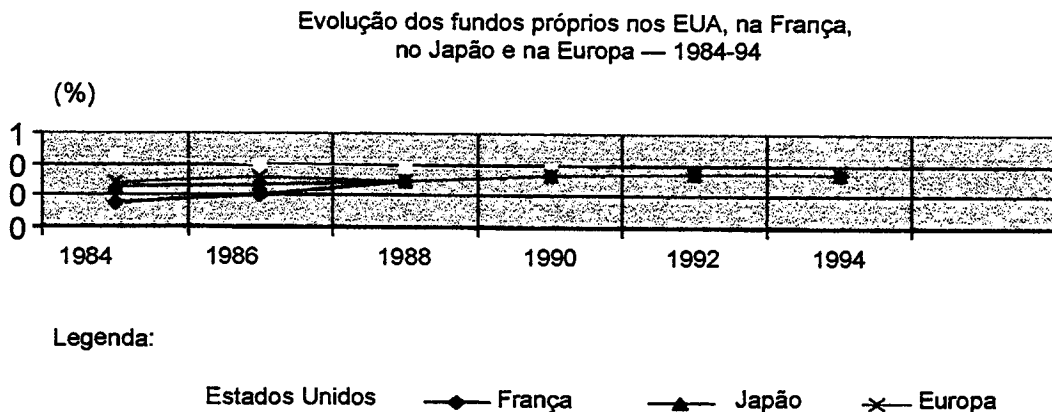
Philon (2000) aponta que, na França, os fundos próprios, como autofinanciamento das empresas (a emissão de ações e da poupança), vêm crescendo desde os anos 70: eram 83% em 1973, passando para 90% na metade dos anos 90. Segundo o autor, essa evolução se deve a dois fenômenos: por um lado, o aumento da instabilidade financeira e da especulação e, por outro, uma transferência desses riscos para os assalariados, uma vez que está havendo uma baixa taxa de investimento na área produtiva. Como resultado, tem se observado nas empresas francesas uma redução do reinvestimento na produção, com um aumento do seu investimento no mercado financeiro. O capital não investido é aplicado no mercado financeiro ou desenvolve um movimento de resgate da dívida e das próprias ações na Bolsa, redefinindo o caráter de propriedade dessas empresas.

Nos Estados Unidos, ocorreu um maior endividamento das empresas americanas pela baixa taxa de juros. A queda dos capitais próprios das empresas está intimamente ligada às taxas de juros baixas e à busca de financiamento para as operações de fusão, aquisição e a recompra de ações. Em 1998, as empresas

americanas tinham acumulado um endividamento três vezes mais elevado que os fundos próprios. Este é um dos fatores de fragilidade da economia americana (Philon, 2000, p. 31).

O Gráfico 1 sistematiza a evolução da taxa de capitais próprios em países da cadeia hegemônica (Estados Unidos, França e Japão) e na Europa como um todo, depois de 1984.

Gráfico 1



FONTE: Bach in Rapport, Ministério da Indústria, Paris, 1999.

Apesar da queda de investimentos de fundos próprios, nos Estados Unidos este ainda é praticamente de 40%. Mas o aumento dos fundos próprios vem associado à busca da rentabilidade máxima dos mesmos. O resultado dos fundos próprios é mensurado pelo ROE (*return on equity*) ou rendimento das ações. O ROE tem aumentado tanto nos Estados Unidos (apesar do aumento do seu endividamento) como na Alemanha e no Japão, como mostra a Tabela 1.

Tabela 1

Rentabilidade dos fundos próprios nos EUA, na Alemanha, na França
e no Japão — 1994-97

PAÍSES	1994	1995	1996	1997
Estados Unidos	16,3	17,7	19,8	20,0
Alemanha	1,7	7,9	9,5	11,8
França	7,3	9,4	8,4	8,7
Japão.....	2,0	1,9	4,2	4,7

FONTE: Caixa de Depósitos e Consignação (Artus, 1997) ROE - resultados dos fundos em relação ao balanço das empresas.

A utilização dos fundos próprios é uma das principais mudanças no caráter do macrofinanciamento das empresas. Marx (1979) já afirmava que o dinheiro emprestado e destinado a produzir um lucro é bem anterior ao desenvolvimento do capital industrial. A partir dessa perspectiva, as mudanças atuais são uma potencialização da realidade analisada por Marx. Porém o mesmo autor definia o capital como relações sociais em que o capitalista se apropria de uma parte do valor criado pela força de trabalho. Se a mais-valia depende, em última instância, do valor criado na produção pela força de trabalho, é na circulação que a mercadoria criada no processo de produção, ao ser vendida, volta a se converter em dinheiro, agora incrementado pela mais-valia (Marx, 1979, v. 2, p. 27-57). Essa capacidade do capital financeiro de pressionar o capital produtivo ou de se apropriar, na circulação, da mais-valia criada ocorre porque a circulação dos ativos financeiros — ações e obrigações que Marx chamou de capital fictício — constitui a base da antecipação de rendas (dividendos, lucros). Assim, o capital liberta-se da forma mercadoria através do predomínio de mecanismos financeiros. Uma das formas de o capital financeiro conseguir o retorno do dinheiro investido na produção mais rapidamente tem sido através da interferência direta na gestão das empresas. As

novas formas de dominação do capital financeiro geradas pelos acionistas (fundos de pensão, fundos mútuos, dentre outros) são introduzidas na organização das empresas e passam a exercer um controle direto sobre o valor criado no ciclo de produção. Tal interferência tem como uma das suas principais conseqüências a modificação das relações de poder entre os três principais pilares das organizações: acionistas, dirigentes e assalariados.

As políticas de gestão passam a ser definidas, com ênfase na produtividade e na qualidade, dentro de metas definidas pelos acionistas. Assim, uma empresa na Europa define as metas de suas filiais em todo o mundo. Essa pressão para a produção se soma a exigências de centralização, instantaneidade da informação e aumento do controle dos negócios realizados. A decisão de reinvestimento dos lucros no mercado financeiro, em detrimento do processo de produção, é concentrada entre os acionistas, assim como a sua remuneração.

Conforme Philon (2000), modificam-se as relações de poder nas empresas, expressas por interesses contraditórios entre os gerentes e os acionistas. Segundo essa análise, os gerentes procuram manter os seus privilégios em termos de poder e remuneração, por possuírem informação privilegiada acerca do funcionamento das empresas. As novas formas de gestão buscam diminuir essa assimetria de acesso às informações. O modelo ideal de reorganização das empresas, segundo essa justificativa, enfoca a qualidade da informação conseguida pelos acionistas de forma independente dos administradores. A automação das empresas facilita essa mudança. Os acionistas passam a ter acesso a toda

informação de forma instantânea. À medida que os negócios são realizados, a informação é centralizada e disponibilizada para um conselho de administração.⁴⁶

Para conseguir o máximo de valorização das ações, novos critérios de rentabilidade são adotados. Serfait (2000, p. 65) descreve essa nova realidade centrada na criação do valor para os acionistas, cujo objetivo prioritário é o de aumentar o preço das ações da empresa na Bolsa de Valores. Para avaliar essa evolução, o método utilizado é economia de valor agregado (EVA). Essa metodologia é definida pelo resultado econômico da empresa antes da remuneração dos conjuntos dos capitais investidos, do endividamento e dos fundos próprios. Quando a EVA é positiva, é porque houve lucro para os acionistas, ou seja, trata-se de um método que avalia a intervenção na gestão das empresas para conseguir um resultado financeiro maior.

Philon (2000, p. 27), ao estudar as políticas desenvolvidas pelas empresas para obter o máximo de valor para os acionistas, sistematizou quatro tipos de intervenção, conforme segue.

Fusões e aquisições, que objetivam sinergismos entre estabelecimentos, com o intuito de propiciar o aumento de poder de mercado, elevando a concorrência. Essas fusões têm trazido ganhos importantes de produtividade, mas uma das conseqüências tem sido a redução salarial dos empregados.

Redefinição do foco das empresas. As empresas reorganizam a sua produção, levando em consideração as atividades sobre as quais a organização se destaca em termos de competitividade no mercado.

⁴⁶ Os membros desses conselhos são remunerados e representam os acionistas, segundo Philon (2000).

Reengenharia ou reestruturação produtiva. Para aumentar a rentabilidade e diminuir os custos, as empresas passam a realizar só as atividades ligadas ao foco de sua atuação e terceirizam outros serviços.

Redução do tamanho das empresas, com as políticas de *downsizing*, automação, diminuição de postos de trabalho, de funções e do número de funcionários.

O meio privilegiado de fazer crescer a riqueza dos acionistas tem sido a redução dos custos de produção e o aumento da produtividade.

As novas formas de dominação do capital financeiro geradas pelos acionistas, ao serem introduzidas na organização das empresas globais, exercem efeitos nefastos sobre os trabalhadores, em especial sobre a sua saúde. Existem duas séries de efeitos que são determinantes das relações entre o processo de trabalho e o de saúde. A primeira é referente à imposição de critérios de produtividade e de rendimento, *benchmarking*. A massa salarial é a principal variável de ajustamento à disposição das empresas para garantir os resultados exigidos pela matriz. O aumento da produtividade das empresas ocorre pela sua submissão a uma performance econômica definida através de metas a serem cumpridas. Um dos efeitos negativos dessas políticas refere-se às relações de trabalho, que se expressam na remuneração dos assalariados. A taxa de exploração pode ser avaliada pela intensificação do trabalho e pelas formas de pagamento do trabalho realizado. A porção fixa do salário torna-se cada vez menor, e a ligada às exigências de produção (determinada por critérios de rendimentos mundiais) aumenta. As metas vêm da matriz e são concretizadas em cada país. Com isso, a empresa desenvolve políticas de gestão marcadas pela pressão para produzir.

O salário como pagamento da compra da força de trabalho assume características diversas, sendo que os aspectos de certificação e de qualificação deixam de constituir o percentual mais importante na remuneração, como ocorreu historicamente. Com a flexibilização da força de trabalho, dá-se também a flexibilização salarial. Segundo Cohen e Debonneuil (1998), as novas desigualdades intragrupos, estatisticamente identificadas (mesma qualificação, experiência profissional), repousam no salário. Eles levantam a hipótese de que as hierarquias salariais fixas do velho mundo industrial estão sendo substituídas por salários diferenciados. Essas diferenças salariais estão condicionadas à produtividade, mas também a fatores como a viabilização de um negócio, pelo fato de alguém estar no lugar certo e no momento adequado, ou por possuir pequenas diferenças de formação ou competência, que podem dar maior performance de trabalho. Essa crescente individualização de salários é um dos fatores que explicam o aumento da competição entre os trabalhadores.

A Tabela 2 mostra a forte degradação da situação dos assalariados na divisão entre os lucros e os salários. Constata-se que, na Europa como um todo, na França, na Itália e na Alemanha, houve uma queda dos salários em relação ao Produto Interno Bruto (PIB).

A Tabela 2 mostra uma diminuição das relações entre salários e riqueza produzida a partir dos anos 90. Por outro lado, Chesnais (2000) afirma que a taxa de crescimento do produto mundial por habitante é um indicador da produção de riqueza e de sua distribuição. Essa taxa foi de 4,0% entre 1960 e 1973; de 1973 a 1980, caiu para 2,3%; e, de 1980 a 1990, sua expressão foi ainda mais baixa, 1,2%. Com isso, reafirma-se a existência de maior concentração de riquezas e de aumento da pobreza.

Tabela 2

Evolução da relação PIB/salários na Europa e em alguns países selecionados — 1961-1995

PAÍSES	(%)				
	1961-1970	1971-1980	1981-1990	1990	1995
Estados Unidos	71,1	72,1	71,6	71,6	71,2
França	72,8	73,9	72,5	68,5	66,5
Reino Unido	72,7	73,8	72,9	74,6	72,6
Itália	72,8	73,8	73,3	75,3	67,2
Alemanha	71,6	73,7	70,9	67,8	68,1
Europa	74,4	75,5	73,1	71,1	69,6

FONTE: Eurostat-OSCE in Chesnais *et alii* (2000, p. 21).

NOTA: Os autores do estudo esclarecem que os salários foram corrigidos em taxa salarial (proporção de salários sobre o total da População Economicamente Ativa). Essa correção buscou manter a comparação dos níveis de evolução de cada país com estruturação social diferenciada.

A expansão financeira como alternativa da crise de acumulação capitalista após os anos 70 trouxe profundas transformações no papel tradicional dos bancos. A função clássica de intermediação mudou suas características; outras entidades financeiras não bancárias assumiram atividades que eram tradicionalmente realizadas somente por essas instituições. A nova forma de tratamento da informação, a automação, a desregulação financeira, a globalização das principais atividades bancárias e a intensificação da concorrência entre todas as instituições financeiras trouxeram a necessidade de adaptação aos novos mercados e determinaram mudanças no funcionamento dos bancos no fim do século XX. Na seção que segue, busca-se melhor apreender por que e como ocorreu a fragilização dos bancos no processo de transformação do sistema financeiro mundial, nas últimas décadas.

2.2 - Os bancos e a acumulação financeira

O sistema financeiro internacional tem a função de assegurar a alocação internacional de fluxos de capital nas grandes regiões do mundo. O deslocamento dos fluxos de capitais financeiros está relacionado com os excedentes e com os *déficits* dos mercados, redirecionando-se constantemente para as regiões onde sua aplicação pode gerar mais excedentes.

Até os anos 80, o processo de financiamento internacional passava pela intermediação bancária. A lógica da intermediação estava estruturada em duas categorias de agentes econômicos, com preocupações complementares: os agentes que necessitavam de financiamento e os agentes que tinham a capacidade de financiar. A função tradicional dos bancos era a de fazer a interface entre os agentes com excedentes e os agentes deficitários; eram os bancos que também financiavam e geriam os meios de pagamento (Philon, 1999).

A função de intermediação foi economicamente viável durante a prevalência da lógica de economia de escala. A lucratividade era alta, e os custos das transações bancárias diminuía com a quantidade de operações efetivadas. Segundo Mikdaski (1998), os bancos possuíam alta rentabilidade pelo número de operações realizadas, diminuindo seus custos de infra-estrutura. Outra característica dos bancos era sua alta especialização, com conhecimento preciso; as informações eram concentradas, o que permitia oferecer aos clientes serviços individualizados. O tratamento da informação era restrito a alguns especialistas bancários, o que assegurava operações rentáveis aos bancos.

A desregulação do capital financeiro, ocorrida a partir dos anos 80, permitiu que atores não bancários passassem a assumir funções semelhantes às

dos bancos, num processo de competição extremamente acentuado. A liberação dos mercados mundiais aos bancos e a entidades não bancárias está ligada às práticas do neoliberalismo. Halary (2000) afirma que, depois de um longo período de intervenção pública na economia (keynesianismo), a ideologia liberal passou a sustentar que a regulação do Estado era nefasta ao mercado financeiro. Propunha que, para promover o desenvolvimento econômico, os mercados deveriam ser liberados da regulação do poder público, o que proporcionaria as condições de livre concorrência. A eficácia cresceria graças à dinâmica de competição entre os mercados de capitais e traduzir-se-ia em ganhos de produtividade, gerando, assim, um crescimento do bem-estar geral. Para os liberais, a desregulamentação dos mercados estimularia a poupança e os mais diversos tipos de investimentos financeiros. Desse modo, os investidores encontrariam no mercado uma grande variedade de financiamentos e, graças à concorrência, os negócios mais vantajosos seriam os que se efetivariam. Considerava-se que, nesse processo, o fim da intermediação traria consigo o rebaixamento dos custos. A supressão de intermediários colocaria na concorrência os bancos, de um lado, e os mercados e as instituições não bancárias, de outro, obrigando a criação de condições de financiamento mais adequadas para as empresas e, com isso, para seus endividamentos.

A globalização financeira está ligada diretamente à reordenação de fluxos de capitais internacionais. Conforme já discutido nas seção anterior, no período 1960-70, os principais fluxos monetários eram oriundos dos países centrais, que financiavam o *déficit* estrutural dos países periféricos. Esse processo, entre 1974 e 1982, foi ampliado, com intermediação do sistema bancário internacional, que necessitava reciclar os petrodólares acumulados pelo países da Organização dos

Países Produtores de Petróleo (OPEP). Assim, os capitais internacionais passavam pela intermediação do sistema bancário, seguindo a lógica de endividamento bancário, sendo que os países periféricos constituíam mercado importante.⁴⁷

Uma das principais mudanças ocorridas na década de 80 foi o fim da exclusividade da intermediação bancária na alocação dos capitais internacionais, dando lugar ao financiamento direto por entidades não bancárias. A globalização financeira viabilizou essas mudanças propiciando as condições objetivas para tal. Esse período foi marcado por crises, das quais a norte-americana (dívida com aumento dos *déficits* orçamentários e externos) se tornou de grande importância. A lógica para solucioná-la assumiu novas características, pois a alocação de capitais se tornou direta (sem intermediário) e de abrangência planetária. Observou-se que os países centrais passaram a redirecionar os seus fluxos de capitais para os Estados Unidos (Philon, 1999). Essa nova organização das finanças realizou-se por atores diversos do mercado internacional, tais como os investidores institucionais (companhias de seguros, fundos de pensão, fundos de investimento) e, também, os bancos e as empresas multinacionais.

A crise econômica norte-americana teve como expressão uma queda de produtividade, a inflação e a instabilidade. Para superá-la, houve uma mudança dos fluxos dos capitais internacionais em direção aos Estados Unidos. Ou seja, os excedentes do Japão e da Europa passaram a financiar os *déficits* da economia daquele país. Uma das razões que explicam essa mudança foi o fato de que, nos Estados Unidos, a política monetária do início dos anos 80 se mostrava pragmática na sua ideologia neoliberal. A desregulamentação financeira estabeleceu uma

⁴⁷ A política de intermediação bancária internacional deixou os países periféricos endividados, tendo que pagar altas taxas de juros e enfrentando, assim, um aumento crescente de suas dívidas externas.

interconexão dos mercados no planos nacional e internacional, e a prática dominante foi a de liberação de todas as atividades financeiras, permitindo desenvolver linhas de atuação em diferentes mercados (Halary, 2000, p. 80). Essa autora analisa as mudanças da política monetária como estratégias adotadas nos anos 70 frente à inflamação e à diminuição do valor real dos ativos financeiros, comandadas pelo FED.⁴⁸ Em 1979, houve uma mudança radical na política monetária americana, que levou à redução da capacidade de empréstimos dos bancos privados, ao controlar o seu acesso à moeda nacional. Com isso, houve um estímulo para que as empresas procurassem financiamentos nos mercados de capitais e não nos bancos. Essas políticas foram intensificadas no Governo Reagan, ocorrendo um desenvolvimento das instituições financeiras não bancárias (fundos de pensão, fundos mútuais, companhias de finanças), que as tomaram atores financeiros de primeiro plano, deixando os bancos em posição secundária.

A repercussão dessas políticas foi um aumento da concorrência, forçando os bancos a assumirem operações de risco e a diversificarem suas operações. Os bancos passaram a compensar a intensa concorrência com as instituições não bancárias trabalhando nos setores de valores imobiliários (ações, obrigações, empréstimos do Estado) e terminando com as distinções entre bancos comerciais e de negócios.

Nos Estados Unidos, no fim dos anos 80 e na década de 90, muitos bancos e caixas de poupança foram à falência.⁴⁹ A crise assumiu tal proporção que forçou o Governo americano a regulamentar essas atividades nos anos 90, com o

⁴⁸ O Sistema de Reserva Federal é constituído por um conjunto de bancos de reserva do Estado norte-americano, que assumem a função de Banco Central Federal naquele país.

⁴⁹ Nos Estados Unidos, entre 1985 e 1995, ao redor de 1.500 bancos comerciais e 1.200 caixas de poupança entraram em falência ou foram reestruturados; um exemplo é o de que, em 1986, o *Federal Saving and Loans Insurance Corporation* (Fundos de Seguros e Depósitos de Caixas de Poupança) foi à falência (Philon, 1999, p. 88).

objetivo de controlar a economia americana, que estava em plena recessão (Intrato, 1996). O sistema financeiro americano sofreu, em 10 anos, transformações radicais, deixando empresas e famílias com dívidas sem precedentes, na euforia da bolha especulativa do mercado financeiro (Halary, 2000, p. 81).

Na economia francesa, como apontado em seção anterior, desde o início dos anos 80 passou-se de um regime de endividamento bancário para um de macro-financiamento das empresas através de fundos próprios, ou seja, as empresas passaram a se autofinanciar com emissão de títulos (Philon, 1999, p. 49). A utilização dos fundos próprios no financiamento e no endividamento das empresas provocou, segundo o autor referido, uma crise de degradação da rentabilidade dos bancos franceses, ou seja, a diminuição da margem de intermediação com clientes, que passou de 6,6% em 1988 para 3,3% em 1996.

De modo geral, segundo Philon (1999), os bancos foram confrontados com a diminuição de sua margem de lucro pela queda de negócios realizados, com a diminuição de produtos vendidos e com o aumento dos custos financeiros das operações de intermediação clássicas. Em acréscimo, houve um aumento da concorrência, associado a um mercado financeiro ampliado e mundial. O autor aponta três fatores relacionados à crise bancária, conforme segue.

Amplitude e rapidez das mudanças regulamentares. A desregulamentação financeira ocorreu rapidamente e sem preparo adequado, fragilizando os bancos, principalmente pelo aumento da concorrência e pelas dificuldades de adaptação à globalização financeira.

Crise dos mercados imobiliários. Na maioria dos países centrais, as crises bancárias vieram estritamente associadas com as crises dos mercados imobiliários nacionais.

Carências de controle e supervisão. Outra razão da crise foi a carência interna e externa de controles bancários, associada às dificuldades de adaptação, devido à desregulação do capital financeiro (Philon, 1999, p. 87-89).

Para superar essa evolução desfavorável, os bancos desenvolveram várias estratégias, como fusões, reorganização bancária e novas políticas comerciais. Através da expansão financeira ou internacionalização dos capitais, os bancos deixaram de se concentrar em uma determinada região geográfica. Ocorreu uma crescente centralização do capital financeiro através de fusões para enfrentar a queda de rentabilidade dessas instituições. Uma das principais características da reestruturação bancária foi a mudança da origem da propriedade dos bancos: um grande número de bancos deixou de ser nacional para se tornar multinacional. Nos últimos anos, o movimento de fusão bancária localizou-se, principalmente, nos Estados Unidos, conforme mostra o Quadro 12.

Quadro 12

As 12 principais operações de fusão-aquisição em alguns países selecionados — 1997

COMPRADORES	PAÍSES	EMPRESA ADQUIRIDA	PAÍSES	SETORES
World Com	Estados Unidos	MCI	Estados Unidos	Telecomunicações
UBS	Suíça	Banco da Suíça	Suíça	Banco
First Union	Estados Unidos	Core State	Estados Unidos	Banco
Zurich	Suíça	BAT	Grã-Bretanha	Seguros
Grand Metropolitan	Grã-Bretanha	Guinness	Grã-Bretanha	Fundição, bebidas edição
Nation Bank	Estados Unidos	Barnett Bank	Estados Unidos	Banco
Starwood	Estados Unidos	ITT	Estados Unidos	Hotéis, casinos
Lockheed Martin	Estados Unidos	Northrop Grumman	Estados Unidos	Defesa, informática
		Boehringer		
Roche	Suíça	Mannheim	Alemanha	Indústria farmacêutica
				Hotéis. indústria
CUC International	Estados Unidos	HFS	Estados Unidos	imobiliária
Alianz	Alemanha	AGS	França	Seguros
Dean Witter	Estados Unidos	Morgan Stanley	Estados Unidos	Bancos, finanças

FONTE: Acquisitions Monthly/IFR Securities Data (1997), in Philon, 1999: p. 82.

Philon (1999), ao analisar o Quadro 12, comenta que 41% das principais operações de fusões e aquisições no mundo, em 1997, foram de bancos, de entidades de seguros ou de serviços financeiros. O mesmo autor continua sua análise mostrando que o movimento internacional dos bancos se propagou rapidamente, conforme esquematizado a seguir.

Nos Estados Unidos, de 1980 a 1995, ocorreram mais de 6.300 fusões bancárias, num total de investimentos de mais de US\$ 1.200 milhões, número sete vezes maior do que o do período 1960-82.

No Japão, o movimento de reestruturação permitiu que, em 1996, fosse criado o primeiro grupo bancário com ativos mundiais, com a fusão do Banco de Tóquio com o Banco Mitsubishi.

Nos países europeus, esse movimento foi tardio. No Reino Unido, a fusão do Banco Lloyds com o TSB, no fim de 1995, e a aquisição da Sociedade Cheltenham & Gloucester permitiram que um banco controlasse 25% de todas as contas particulares. O processo de concentração foi maior nos pequenos países da Europa, onde o mercado é freqüentemente dominado por duas ou três operadoras. A Holanda chama atenção por possuir o quarto banco europeu e o oitavo do mundo, como mostra o Quadro 13 (Philon, 1999, p. 83).

Quadro 13

Classificação dos cinco primeiros bancos europeus
de capital próprio — 1997

BANCOS	NACIONALIDADE	CAPITAL (US\$ milhões)	RANKING NA EUROPA	RANKING NO MUNDO
Hong Kong e Shangai	Reino Unido	27 392	1	1
Grupo de Crédito Agrícola	França	22 280	2	3
Banco Alemão	Alemanha	17 371	3	6
ABN Amro	Holanda	15 864	4	8
Banco Unido Suíça	Suíça	13 570	5	14

FONTE: Adaptação de Classificação dos 15 Primeiros Bancos Europeus, in: The Banker (1997). In Philon (1999).

Os países periféricos da Ásia e da América Latina tornaram-se protagonistas do sistema financeiro internacional no decorrer dos anos 90. Esses mercados são instáveis, as suas crises periódicas são expressões de ajustamentos sem

controle da movimentação do capital financeiro em suas economias. Esses países apresentaram crises com amplitudes sem precedentes, como ocorreu no México em 1994-95, nos países da Ásia em 1997, no Brasil em 1999 e na Argentina em 2001. Pode-se afirmar que essas crises foram geradas porque as economias desses países não estavam preparadas para enfrentar as novas regras, com ausência de previsibilidade do mercado internacional. A desregulamentação dos mercados desses países foi estimulada pelo FMI e pelo Banco Mundial. Ela veio acompanhada pela abertura da economia para as operações do mercado financeiro. Essa integração ao capital financeiro se fez sob uma condição de submissão às políticas neoliberais, envolvendo privatização das estruturas do Estado lucrativas e diminuição dos direitos dos trabalhadores. O desemprego passou a ser cada vez mais alto, assim como a concentração de renda. Isso ocorreu, dentre outras razões, porque os mercados desses países acabaram se integrando aos mecanismos internacionais de transferência de riquezas fundadas sobre os mercados de títulos (Chesnais, 2000, p. 43).

Os capitais financeiros internacionais passaram a investir na América Latina e na Ásia de forma volátil, por isso tornaram-se elementos de risco e de desestabilização econômica. Face à possibilidade de altas taxas de lucro, o capital internacional investe nesses mercados e, na menor ameaça, migra para mercados mais favoráveis. Quando ocorrem as crises, estas tomam caráter devastador, por estarem associadas à retração dos investimentos estrangeiros. A falência e a recessão são algumas das conseqüências delas. Elas tomam caráter devastador porque afetam não só os sistemas financeiros, mas também os bancos centrais, que, enquanto autoridades monetárias, assumem a responsabilidade do pagamento último da dívida para evitar uma crise sistêmica. Os efeitos depressivos que delas

decorrem se propagam sobre os bancos, sobre o emprego, a produção, os preços, e os *cracks* financeiros internacionais.

As crises nos países periféricos podem ser interpretadas como consequências das políticas de desregulamentação, muitas vezes brutais e mal-estruturadas. No Quadro 14, é constatada uma relação entre as políticas de liberação dos mercados financeiros e as crises dos sistemas bancários nos países periféricos.

Quadro 14

Liberação financeira e crises dos sistemas bancários
em alguns países selecionados

PAÍSES	DATA DA DESREGULAMENTAÇÃO	DATA DA CRISE	AMPLITUDE DA CRISE
Argentina	1989-1990-2001-2002	1995-2001	Crise gravíssima
Brasil	1986-1988-1989-1999	1994-1995-1999	Crise significativa
Coréia do Sul	1988-1996-1997	1997	Crise grave
Egito	1991-1995	1991-1995	Crise significativa
Índia	1991	1991-1996	Crise significativa
Indonésia	1987-1989	1992-1997	Crise
México	1989-1992	1994-1995	Crise grave
Tailândia	1989	1997	Crise grave
Polônia	1990-1992	1991-1997	Crise significativa
Tchecoslováquia	1990-1992	1994-1995	Crise
Rússia	1990-1992	1992-1997	Crise grave

FONTE: Adaptado de Motti, CDC, Zonas Emergentes, n. 4, fevereiro, 1998. In: In Philon (1999).

Os bancos nos países emergentes sofreram de forma marcante com a desregulamentação do mercado financeiro. A expressão mais atual é a situação que ocorreu na Argentina, no fim do ano 2001. Fonseca (2001) afirma que, durante a primeira metade do século XX, a Argentina estava entre os 10 países de maior renda *per capita*. Até 1950, ela se igualava à Alemanha, à França, ao Canadá, e a sua renda *per capita* era o dobro da observada para a Espanha. Sua economia (PIB) equivalia à do Canadá e à do Brasil. Essa situação mudou substancialmente, e, em 1998, a sua renda *per capita* passou a ser a metade da observada para a Alemanha, a França e o Canadá, e dois terços da observada para a Espanha. Sua economia (PIB) caiu para um terço da economia do Brasil, para a metade da economia do Canadá e para 60% da economia da Espanha. O autor mencionado considera que esse empobrecimento está ligado ao fato de a Argentina ter sido transformada no paradigma da globalização, com a implementação das políticas neoliberais na década de 80. Os aspectos da fragilização da sua economia estão relacionados à destruição de sua indústria, que diminuiu 22% em relação ao auge de seu desenvolvimento. A abertura do País ao capital internacional, o fim das substituições de importações, as privatizações e o desmantelamento do complexo eletromecânico e metalúrgico, que era um segmento econômico forte na geração de emprego, foram resultados das políticas econômicas implantadas. Com isso, houve uma queda de 25% dos salários; a renda por habitante caiu 15%; a dívida externa aumentou seis vezes, alcançando aproximadamente US\$ 45.000 bilhões. Essa situação está associada a massivos subsídios a monopólios, o que provocou o déficit público. Dívida externa e *déficit* fiscal levaram a Argentina ao aumento dos juros para atrair investimentos de capitais internacionais. Estes passaram a se instalar na economia e a dirigi-la segundo seus interesses. A convertibilidade do peso ao dólar eliminou

artificialmente a inflação, mas trouxe a redução dos gastos sociais e o empobrecimento dos salários. Hoje, a pobreza afeta mais de 50% da população, com uma alta taxa de concentração de renda: a diferença entre os mais pobres e os mais ricos é de 26 vezes (Fonseca, 2001, p. 21).

2.3 - Contextualização dos bancos na América Latina e no Brasil

A análise da situação da Argentina remete a semelhanças com outros países da América Latina que também mudaram a sua política econômica com a liberação dos mercados ao capital financeiro internacional. As políticas neoliberais levaram ao fim as políticas de substituição de importações⁵⁰, o que provocou crises de concorrência desigual, com a falência das indústrias nacionais em vários países, uma vez que os produtos locais passaram a competir com desvantagens com os produtos estrangeiros. Uma das conseqüências desse aumento de concorrência foi a diminuição da comercialização dos produtos nacionais devido a seus preços altos, determinados pela baixa produtividade das empresas e pela predominância de parques industriais obsoletos em relação aos dos países centrais. Para aumentar a competitividade, as economias latino-americanas implementaram novas tecnologias nos processos de trabalho, automatizando-os e, com isso, possibilitando ganhos de produtividade. Simultaneamente à reestruturação, para a diminuição de custos, ocorreu a demissão de grandes contingentes de trabalhadores. As relações de produção, nesse período, tiveram como característica o aumento da precarização e do desemprego (Salama, 2000, p. 147).

⁵⁰ Bernal-Máza (1998) associa as políticas de "substituição de importações" das décadas de 50 a 80 a distintos níveis de proteção à indústria nacional.

Essas realidades se diferenciam em cada país da América Latina. A trajetória do México nesse período, por exemplo, foi marcada pelo desenvolvimento das firmas-ateliês, cuja produção era destinada, integralmente, a exportações. No mercado interno, devido à impossibilidade de competição local, muitas indústrias mexicanas acabaram falindo. No Brasil, a liberação das importações ocorreu sem crescimento proporcional das exportações, situação que levou a um *déficit* significativo da balança comercial.

Salama (2000) aponta que se trata de crises iniciadas com a desregulação do capital financeiro e a submissão da economia à sua lógica internacional. Para atrair os capitais internacionais, a política monetária reduziu a regulamentação, privilegiou as taxas de lucro altas e garantiu a intervenção estatal em caso de crise sistêmica. A entrada de capitais, com a liberação dos mercados e a diminuição da intervenção do Estado na economia, tem levado a um crescimento rápido das importações e a um aumento da concorrência com os produtos internacionais. Com isso, assiste-se a destruição de parte dos parques industriais nacionais e a reestruturação de outra parte desses parques para que se tornem competitivos; no setor bancário, crises profundas têm ocorrido em vários países da América Latina.

Davannee (1998) assinala que, para compreender a lógica de intervenção do capital financeiro na América Latina desde 1980, é necessário discutir as dificuldades intrínsecas da solvabilidade do Estado, ou seja, as relações entre as garantias políticas dos governantes de honrarem os compromissos e de assumirem uma atuação como mediadores, quando necessário, para evitar as crises especulativas e as instabilidades financeiras a elas associadas. Os mecanismos de liquidez estão relacionados à certeza de que o Estado, ou uma instituição internacional, como o FMI, agirá em situação de desequilíbrio para evitar uma

desestabilização do sistema financeiro em uma crise de contaminação, por exemplo. Essas garantias atraem os capitais internacionais para determinadas regiões, e uma das graves conseqüências dessas políticas é, dentre outras, o aumento dos custos das finanças públicas, fazendo crescer o déficit governamental. Devido às altas taxas de juros, ocorre uma diminuição do acesso ao crédito para a maioria da população.

O autor acima referido afirma que os fluxos de capital são acompanhados por crescente endividamento dos setores privado e público de todos os países, assim como por uma estruturação dessa dívida extremamente perigosa pelo seu caráter de curto prazo e pela possibilidade de retirar os capitais investidos em um país a qualquer momento, se assim for do interesse de seu investidor. Com isso, a dependência dos mercados financeiros internacionais traz um efeito depressivo sobre a produção e um deslocamento dos investimentos para o mercado financeiro. A discrepância da moeda nacional em relação ao dólar é outro fator que auxilia o aumento do déficit da balança comercial, cada vez mais alta nesses países. Toda crise econômica atual é antecedida de uma diminuição da confiança dos investidores internacionais. O desenrolar observado tem sido crise econômica sucedendo crise financeira, num ciclo de retroalimentação. Assim, a lógica financeira desses regimes de acumulação abertos ao mercado externo, sem o devido preparo, marca movimentos econômicos de crises sucessivas e uma economia de cassino.

Essa situação econômica está relacionada às crises bancárias que ocorreram em vários países da América Latina. Os bancos têm seu papel de intermediação fragilizado, os empréstimos diminuem, ocorre um aumento da inadimplência. Crescem os empréstimos financeiros não bancários, e a falta de supervisão bancária aumenta a instabilidade. Os bancos apresentam uma queda do

valor de seus ativos e realizam negócios com maior risco. Gavin et Huassman (1996) sistematizaram as razões da vulnerabilidade dos bancos na América Latina: a rápida liberação dos mercados financeiros, o aumento das dívidas e dos créditos não pagos e a diminuição da capitalização nos períodos de crise.

Os períodos de pequeno crescimento econômico que a América Latina apresentou nos anos 80 e 90 foram marcados pelo desemprego e pela concentração da renda. Arriagada (1999) aponta que o pequeno crescimento que ocorreu nos anos 90, na América Latina, foi insuficiente para melhorar a situação do emprego e dos salários do conjunto da população. A CEPAL (1998) realizou um estudo sobre o crescimento do Produto Interno Bruto, mostrando a instabilidade do mesmo; foram encontradas as seguintes taxas médias de crescimento anuais: máxima de 5,8% em 1994; mínima de 0,9% em 1995; e uma média de 3,5% no período 1991-98. Para 1999, devido ao impacto da crise asiática, a CEPAL (1999) estimou um crescimento de menos 0,4%. A CEPAL (1997) avaliou que, para haver crescimento sustentado, em matéria de transformação produtiva, com maior igualdade para todos os grupos sociais, seria necessário alcançar taxas de crescimento de 6% ao ano.

O desemprego aumentou, a partir dos anos 90, na maioria dos países da América Latina, e a taxa média regional subiu de 7,3% em 1997 para 7,9% em 1998; no Brasil, o desemprego aberto, em dezembro de 2001, apresentou a taxa de 7%.⁵¹

O Brasil dos anos 80 foi marcado por crises ligadas à explosão inflacionária, ao descontrole do crescimento das dívidas públicas interna e externa, às dificuldades fiscal e financeira e à recessão. Esse período insere-se no contexto da acumulação capitalista internacional de expansão financeira e reorganização da

⁵¹ IBGE. Indicadores conjunturais, Taxa média de desemprego aberto. Segundo a PED/RMPA, a taxa média de desemprego total na RMPA foi de 14,9% em 2001 (semana). Série sazonalmente ajustada 1991-2002. Taxa média de desemprego aberto em dezembro de 2001.

produção em padrões intensivos, com a introdução de novas tecnologias nos processos produtivos. Segundo Conceição (2000), o Brasil vinha de um padrão de desenvolvimento econômico, desde a Segunda Guerra, voltado à substituição de importações, com subvenções de exportações, aumento da carga tributária às importações e limitação da intervenção do capital estrangeiro em setores da economia considerados estratégicos. O Estado exercia um papel ativo não só na regulação, no controle, como também no campo da infra-estrutura. Os anos 80 e 90 foram anos de mudanças nas políticas econômicas, com abertura do País ao capital internacional, reestruturação do parque produtivo, entrada de grandes capitais e diminuição das exportações, levando ao desequilíbrio da balança de pagamentos.

Salama (2000) explica a situação do Brasil mostrando que mais de US\$ 121 milhões foram captados de janeiro de 1994 até março de 1998. Essa entrada de capital explica o aumento da reserva de US\$ 37 milhões nesse período. A situação econômica de inflação era rendosa para os bancos. Ela reajustava os ativos bancários em 11%, 15%, 20% ao mês. Havia bancos que não operavam e ganhavam na valorização do patrimônio. Isso acontecia porque a correção monetária estava institucionalizada desde a década de 60. Uma das alternativas para sair da instabilidade inflacionária, nos anos 80, foi a implementação de políticas econômicas que se expressaram em planos econômicos, como o Plano Cruzado e o Plano Bresser. A abertura do País ao capital internacional foi potencializada no período do Governo Collor, combinada com a privatização de empresas estatais e a absoluta falência das regras do modelo de substituição de importações. Esse período fortaleceu a inserção da economia brasileira no contexto neoliberal do Consenso de Washington. Para combater a inflação, o Plano Collor foi uma radical ofensiva, mas

seu efeito sobre o controle da inflação foi totalmente ineficaz. Do ponto de vista da credibilidade, os efeitos dos Planos Collor I e II foram de uma generalizada perda de confiança dos agentes econômicos internacionais na eficácia de qualquer ação mais ousada de política econômica (Conceição, 2000, p. 33).

O Plano Real foi um programa de estabilização, com vistas a combater a inflação, que distorcia os preços dos produtos. As conseqüências da valorização cambial foram o aumento expressivo e acelerado das importações e a extinção das vantagens competitivas dos produtos nacionais nos mercados nacional e internacional. Como conseqüência, as empresas nacionais necessitaram se reestruturar para fazer frente a novos ganhos de produtividade e, assim, tentar se manter nos mercados interno e externo. O Brasil passou a viver um momento de maior flexibilidade produtiva e uma diminuição dos direitos e dos ganhos salariais dos trabalhadores. Além disso, ocorreu uma profunda reforma do Estado, com privatizações de empresas e diminuição do número de funcionários públicos, através dos programas de demissão voluntária (Castro, 1997, p. 206).

Os bancos brasileiros viveram, após o início do Plano Real, uma mudança significativa de suas trajetórias. Se, até então, as elevadas taxas de inflação e a correção monetária eram seguros de valorização de seus ativos, isso desapareceu com o Plano Real. Os bancos tiveram que enfrentar uma nova realidade de inflação a 1%, sem correção, com diminuição da margem de lucros e aumento da competição no mercado financeiro, que passou a incluir instituições não bancárias. Para sobreviver a essas mudanças, tiveram que se reestruturar, automatizar, demitir funcionários, voltar-se para outros focos de negócios, como, por exemplo, a venda de produtos bancários e de seguros.

Com o Plano Real, a reestruturação bancária ocorreu através de fusões, incorporações e privatizações de vários bancos ou do estabelecimento de parcerias com grupos estrangeiros. A segmentação de mercados e de clientelas, a criação acelerada de produtos e serviços e a busca de novos mercados deram seqüência a essas mudanças (DIEESE, 1997). Os processos de fusão e de incorporação permitiram eliminar tarefas que não fossem o foco da atividade bancária, ou que, com a incorporação, caracterizassem duplicidade, como, por exemplo, nas áreas de contabilidade, recursos humanos e *marketing*. Tinha-se como objetivo a redução de custos pela eliminação dos gastos com atividades-meio (DIEESE, 1996). Buscava-se, dessa forma, garantir o aumento da lucratividade dos bancos. Em pesquisa feita pelo DIEESE (São Paulo - Linha Bancários) sobre a rentabilidade dos bancos no ano de 1998, atingindo 36 bancos (31 privados, quatro federais e um estatal), ficou constatado que, exceto para o banco estatal⁵², o lucro acumulado foi de R\$ 5,7 bilhões. Já em 1999, a mesma pesquisa estudou 38 bancos (32 privados, dois federais e quatro estatais), e o lucro líquido acumulado foi de R\$ 6,25 bilhões. Esses resultados se devem à centralização ocorrida através das fusões, incorporações e da reestruturação bancária. A centralização torna-se possível, dentre outras razões, pela automação, que, por sua vez, favorece a flexibilização da oferta de serviços bancários.

Muitos bancos faliram, outros foram privatizados ou comprados por bancos multinacionais. A lucratividade dos bancos foi também beneficiada por políticas governamentais, que permitiram que os bancos privatizados transferissem para os novos proprietários os créditos tributários de prejuízos acumulados em

⁵² Esse banco apresentava-se deficitário em 1998, porém, em 1999, já não se encontrava nessa situação, devido à reestruturação produtiva implementada.

exercícios anteriores. Os bancos compradores, ao invés de pagar impostos sobre essas operações, passaram a compensar créditos tributários prévios. Além disso, ocorreram facilidades na captação de recursos, uma vez que os bancos privatizados podem, por um determinado período, trabalhar sob condições especiais em relação ao recolhimento compulsório sobre captações e à flexibilidade nas aplicações estabelecidas pela autoridade monetária. Aliás, são essas particularidades que justificam os ágios verificados em alguns leilões de privatização de bancos públicos (Passos, 2000, p. 2).

Mas o que garantiu o lucro para os bancos brasileiros foi a política econômica de altas taxas de juros, acarretando lucratividade expressiva para as operações bancárias, apesar da alta taxa de inadimplência, que tornaram mais caro o custo do crédito. Os bancos, para diminuir esse risco, criaram estruturas mais rígidas de liberação de créditos. Os recursos dos bancos foram direcionados às aplicações de tesouraria: aplicações interfinanceiras e em títulos e valores mobiliários, principalmente em títulos públicos federais. Portanto, os bancos afastaram-se dos riscos de mercado, apropriaram-se das taxas de juros elevadas, transferiram seus recursos para aplicações líquidas e seguras e, ainda, transferiram ao setor público parte do risco cambial, que acabou se concretizando no início de 1999. Os juros elevados combinados com cortes nos gastos públicos e criação de novos impostos e alíquotas caracterizam um cenário recessivo, não permitindo diminuir a taxa de desemprego, que alcançou 18,3% em 1998, na Grande São Paulo. A manutenção de taxas de juros elevadas vem se dando como parte da política econômica do Governo, que beneficia os bancos e o capital financeiro, mas traz perdas para a população de forma geral (Passos, 2000).

As pesquisas na área de Sociologia do Trabalho têm mostrado que os bancos brasileiros estão se reestruturando para manter sua lucratividade e apresentam, dentre outras medidas, a mesma tendência mundial de diminuição de despesas operacionais (pessoal e manutenção de agências) em relação ao total de ativos (operações de crédito, dinheiro em caixa e patrimônio). Pastore (1995) estudou essa relação (despesas operacionais e ativos) e encontrou uma diminuição de 13% em 1990 para 9% em 1995. Por outro lado, nesse mesmo período, o autor assinala que houve uma redução de 50 para 34 bancários por agência.

A Febraban (1996) divulgou dados do número de empregados nos bancos brasileiros do período 1996-94. Essa instituição mostra que, apesar de ter aumentado o número de postos de atendimento, houve uma diminuição de 22,2% no número de empregados nas agências e nos postos de serviços. A evolução do nível do emprego bancário, nos anos 90, tem uma relação com os planos econômicos, com a reestruturação bancária e com a abertura para a expansão financeira internacional no Brasil. A Tabela 3 sistematiza a diminuição dos postos de trabalho dos bancários.

Tabela 3

Número de empregados nos bancos, no Brasil — 1989-97

DISCRIMINAÇÃO	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Número de empregados	811 425	740 745	687 326	669 413	658 849	624 756	558 691	497 109	463 329
Varição absoluta	12 24	-70 680	-53 419	-17 913	-10 564	-34 093	-66 065	-61 582	-33 780
Varição relativa (%)	-	-8,7	-7,2	-2,6	-1,6	-5,2	-10,6	-11,0	-6,8

FONTE: DIEESE - Linha Bancários, dados elaborados com base no CAGED-MTb - Módulo 1.

NOTA: Os valores são estimativas sobre a base de cálculo da RAIS de 31.12.95.

A Tabela 3 indica que, no período do Plano Collor, entre 1990 e 1991, houve uma diminuição de 124.000 postos de trabalho, ou seja, 15%. Com o Plano Real, em 1994, 5% dos postos foram eliminados (34 mil) e, entre 1995 e 1996, 20%; do início do Plano Real até 1997, 183 mil postos de trabalho foram eliminados, correspondendo a 28% (DIEESE1998).

A redução de pessoal também está associada ao crescimento da terceirização do trabalho. O trabalho de apoio foi terceirizado, sempre que possível, como é o caso das áreas de processamento de dados e de serviços administrativos, com uma queda de 27,5% dos seus efetivos (Febraban, 1996). A terceirização é uma estratégia de redução de custos com pessoal e pode contemplar profissionais de baixa ou de elevada qualificação. No setor bancário, ela iniciou pelas atividades não específicas: limpeza, segurança, manutenção de prédios, transporte de malotes, restaurantes. Atualmente, atinge áreas de suporte, como informática (digitação, programação, cadastramento), assim como atividades de baixa qualificação, ou que tendem a desaparecer em curto espaço de tempo, devido à utilização de cartões magnéticos. São elas as atividades de confecção, de entrega de talões de cheque e de compensação de cheques (Larangeira, 1997). A terceirização, freqüentemente, traz consigo a precarização das relações de trabalho, com prejuízo aos direitos dos trabalhadores, sendo a jornada de trabalho um dos exemplos mais expressivos. Em geral, os trabalhadores terceirizados cumprem uma jornada de trabalho superior à dos bancários, sem a contrapartida da remuneração e de outros benefícios estabelecidos pela categoria (DIEESE, 1996). Os profissionais de elevada qualificação também podem ser terceirizados, se suas contratações demandarem o pagamento de elevados salários e altos investimentos em treinamento, o que, muitas vezes, não interessa à empresa.

Outra medida para manter a lucratividade dos bancos tem sido a automação. A partir dos anos 80, ocorreu um rápido e extenso processo de informatização das agências bancárias, tendo em vista acelerar e aumentar o volume do tratamento da informação (Larangeira, 1994). A Febraban afirma que as transações feitas sem intermédio de funcionários representaram 49,7% do total das transações registradas em 1997; a mesma entidade acreditava, em 1998, que as perspectivas eram de que, no ano 2000, o auto-atendimento já representasse 70% do total das transações (Del Caro, 1998). Essa realidade será mostrada nos estudos de caso dos Bancos Público e Privado.

A automação foi acompanhada de novas estratégias de gestão e de organização do trabalho, para garantir a lucratividade em um mercado cada vez mais competitivo. As estratégias gerenciais voltaram-se para a conquista do cliente através da qualidade dos serviços; com isso, verificaram-se grandes investimentos na reestruturação das atividades, através, principalmente, da implantação de programas de qualidade (Ely, 1995), acompanhados por investimentos crescentes em formação e treinamento.

Para manter a rentabilidade, os bancos passaram à conquista de novos clientes, através do aumento da prestação de serviços, da qualidade, dos serviços de baixo custo e do atendimento às necessidades e às expectativas dos usuários. O foco passou a ser os clientes em primeiro lugar. O atendimento bancário deixou de ser impessoal e passou a se adaptar às flutuações das necessidades surgidas no mercado.

As empresas bancárias, além de terem diminuído o número de funcionários para a realização das atividades, têm mudado suas políticas de gestão e organização do trabalho. O trabalho bancário caminhou para a multifuncionalidade.

Busca-se terminar com a divisão taylorista entre trabalho mental e manual. O trabalho em equipe alterou as relações de hierarquia entre empregados e gerentes. Observa-se, agora, redução de chefias intermediárias, aumentando as gerências voltadas para os negócios do banco.

Essas mudanças no trabalho estão relacionadas ao aumento da competitividade do mercado. Surgiram diversas estratégias bancárias, dentre elas a de aquisição do cliente. O trabalho multifuncional, qualificado, operacionaliza essa estratégia, porque busca o atendimento integral dos clientes no que se refere àquelas necessidades que não foram satisfeitas com os mecanismos de auto-atendimento. A multifuncionalidade permite a integração de funções, de forma que, ao ser atendido por um funcionário, o usuário do banco realiza todas as suas operações, sem necessidade de percorrer vários setores responsáveis por tarefas bancárias específicas.

A combinação de benefícios variáveis, concedidos em função da produtividade e/ou rentabilidade da empresa, é tendência mundial. No Brasil, a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) proibiu a individualização dos salários (o mesmo trabalho deve corresponder ao mesmo salário). Recentemente, porém, ocorreu a introdução de programas de prêmios e incentivos associados ao cumprimento de metas, situação que aumenta a competição entre trabalhadores. A difusão dessa prática de remuneração variável ganhou apoio legal com a edição (e sucessivas reedições) da Medida Provisória (MP) sobre Participação nos Lucros e Resultados (PLR), em dezembro de 1994 (Garcia, 1997).

Essas transformações das relações de trabalho tiveram lugar em uma conjuntura nacional que apresentava altas taxas de desemprego. Mattoso (1999) aponta que, entre 1989 e 1998, o desemprego cresceu relativamente mais entre os

homens de mais de 40 anos, casados e com maior escolaridade. O tempo de desemprego médio brasileiro passou de cerca de 15 semanas em 1989 para 36 semanas em 1998, alcançando 40 semanas nos primeiros meses de 1999 (Mattoso, 1999).

Por todas essas peculiaridades, os bancos brasileiros conseguem encontrar alternativas para enfrentar a crise bancária internacional. A lucratividade das instituições contrasta de forma radical com a situação fiscal do Estado. Porém essa lucratividade foi alcançada com uma sobrecarga de trabalho físico e mental, de insegurança, de consentimento a regras de trabalho e com um aumento do processo de desgaste físico e psíquico da classe trabalhadora, como se passará a analisar a partir do próximo capítulo.

3 - ESTRUTURAÇÃO DOS BANCOS E PROCESSO SAÚDE- -ENFERMIDADE-TRABALHO

A categoria bancária vive hoje, no Brasil, profundas transformações relacionadas às inovações tecnológicas, à reestruturação produtiva e às novas formas de organização do trabalho e dos métodos de gestão de pessoas. Essa situação reflete incertezas quanto às perspectivas de concorrência no mercado do setor bancário. Novas políticas de comércio dos produtos dos bancos têm sido criadas de modo a assegurar elevadas taxas de lucro, assim como transformações nas atividades de intermediação bancária tradicional e a criação de novos negócios do mercado financeiro globalizado.

Na tradicional função de intermediação, os bancos concentram energias na procura de atividades que possibilitem aumento da margem de juros. Além disso, eles investem em programas de crédito, em fundos de terceiros, em empréstimos, em taxas administrativas da guarda de valores, em pagamentos e em seguros. Procuram aumentar a sua lucratividade através de participações em novos tipos de negócios do mercado financeiro. Esse esforço busca efetivar transações financeiras, apesar da altíssima competição com as instituições não bancárias, como os fundos de aposentadorias e de pensão. Nesse processo concorrencial, a política comercial volta-se para a venda de produtos, para a realização de um novo tipo de atividade junto aos clientes privados (como empresas pequenas, médias e grandes), com o intuito de suprir suas necessidades e, assim, manter as contas. Segmenta-se a demanda, em moldes de reengenharia bancária, para fazer frente a um aumento da

concorrência; cada usuário do sistema bancário é disputado diariamente. Hoje, os bancos assumem uma variada gama de prestação de serviços, atingindo diferentes agentes econômicos, fato que exige mudanças no processo de trabalho, em sua organização e gestão.

Neste capítulo, objetiva-se analisar o processo de trabalho em sua divisão técnica, tomando em consideração o perfil sociodemográfico da população. As questões referentes a divisões por gênero, grau de instrução e idade foram abordadas em sua relação com variáveis como função, local de trabalho e tipo de banco.

3.1 - Divisão técnica do trabalho e perfil sociodemográfico

Para analisar o perfil da categoria, dividiram-se os bancários em dois grandes grupos — os do Banco Público e os do Banco Privado — e, para cada grupo, consideraram-se os trabalhadores das agências e os trabalhadores da direção-geral.

Desde uma perspectiva ampla, a divisão técnica do trabalho bancário separa o trabalho de concepção, de planejamento e de controle (avaliação, supervisão, disciplina), que se realiza no âmbito da direção-geral, e o trabalho cotidiano de execução das atividades no banco, que se realiza nas agências.

Os funcionários das agências situam-se em setores de grande demanda de trabalho com o público. O grupo de dirigentes que exercem atividades de controle foi selecionado, para as entrevistas, em áreas de planejamento e de elaboração e supervisão das políticas comerciais; são executivos sem contato com o público em geral. Além desses, acrescentou-se um grupo de gerentes do *Corporate*, os quais

estão voltados aos grandes negócios do Banco Privado⁵³. Fator diferencial relevante na organização do processo de trabalho em cada um dos bancos investigados diz respeito ao modo e à intensidade em que ocorreu a reestruturação das atividades laborais.

As funções do trabalho bancário foram agrupadas, em um primeiro momento, segundo o tipo de atividade, a qualificação, o treinamento, o grau de autonomia, bem como as mudanças relacionadas à automação e à reestruturação do trabalho bancário. A síntese dessa sistematização encontra-se no Quadro 15. As funções estudadas foram as de caixa operadora, de plataforma, de assistente de vendas, de procurador e de subgerente operacional, de gerente de negócios ou de produção, de gerente operacional, de gerente de agência e de gerente de *Corporate*⁵⁴, de chefias tradicionais ou gerentes, de diretores, de chefias intermediárias, de técnico superior, de apoio, de escriturário e de auxiliar. Essas funções serão analisadas nos estudos de caso específicos.

As funções descritas no Quadro 15 foram reagrupadas posteriormente, segundo o foco principal das atividades, conforme se apresenta no Quadro 16, para o estudo quantitativo da Síndrome do Sobrevivente⁵⁵.

⁵³ Na época da realização do trabalho de campo, o Banco Público ainda não tinha estruturado o seu *Corporate*.

⁵⁴ *Corporate* é uma estrutura do Banco Privado responsável pela realização do trabalho com grandes empresas e corporações. Os profissionais que realizam esse trabalho são os gerentes de grandes contas ou empresas.

⁵⁵ O estudo quantitativo exigiu um reagrupamento das funções para aumentar o número de casos de cada grupo e, assim, poder realizar testes estatísticos.

Quadro 15

Hierarquia funcional do trabalho bancário por grau de qualificação e local de trabalho

FUNÇÕES	CARACTERÍSTICAS E GRAU DE QUALIFICAÇÃO	LOCAL DE TRABALHO
Caixa operadora	Qualificado; formação breve; crescentemente automatizado; diminuição do número de postos de trabalho	Agência
Plataforma/assistente de vendas	Qualificado; formação breve em vendas e em negócios; microinformática, julgamento, iniciativa, responsabilidade; função nova ligada à reestruturação	Agência
Procurador/subgerente operacional	Qualificado em atividades burocráticas, de controle; formação breve; função adaptada à reestruturação	Agência
Gerente de negócios/produção	Qualificado; conhecimentos aprofundados em vendas, informática, mercado financeiro; grande autonomia (responsável por segmentos de clientes); julgamento, iniciativa, responsabilidade, função nova ligada à reestruturação	Agência
Gerente operacional	Qualificado; responsável pelo controle e pela administração das agências, certa autonomia; coordenação do conjunto dos serviços	Agência
Gerente de agência	Qualificado; coordenação do conjunto dos serviços; responsável pelo funcionamento das agências, grande autonomia, julgamento, iniciativa, responsabilidade	Agência
Apoio/escriturários/auxiliares	Baixa qualificação; formação breve, prática; diminuição do número de postos de trabalho	Agência
Gerentes <i>Corporate</i>	Altamente qualificado; conhecimentos aprofundados de negócios e do mercado financeiro; grande autonomia (responsável por grandes empresas); julgamento, iniciativa, responsabilidade; função potencializada após a reestruturação	Direção-geral (controle)
Chefia tradicional/gerente/diretor/ /chefias intermediárias	Qualificado; dirigentes e quadros de chefias tradicionais; número de chefias tradicionais diminui após reestruturação	Direção-geral (controle)
Técnico superior	Qualificado; planejamento ou controle, com autonomia; cursos de qualificação específicos; julgamento, iniciativa, responsabilidade	Direção-geral (controle)

FONTE: Pesquisa realizada pela autora.

Quadro 16

Hierarquia funcional do trabalho bancário por posição
de comando e local de trabalho

FUNÇÕES		HIERARQUIZAÇÃO	LOCALIZAÇÃO
Chefia tradicional/gerente/diretor/ /chefia intermediária		Chefias tradicionais, quadros mais altos na hierarquia dos bancos, com a função de planejamento e controle da execução das políticas; a tendência é diminuir o número dessas chefias pós-reestruturação.	Direção-geral (controle)
Gerente principal de agência/gerente operacional de agência		Funções de maior poder dentro das agências. Os gerentes principal e operacional coordenam as tarefas das agências; a tendência é diminuir o número dessas chefias pós-reestruturação.	Agência
Gerentes <i>Corporate</i> /técnico superior		Os gerentes do <i>Corporate</i> estão vinculados a grandes negócios com muita autonomia; a tendência é aumentar o número desses gerentes pós-reestruturação Trabalho de planejamento e elaboração de políticas.	Direção-geral (controle)
Funções de Negócio	Gerente de negócios/produção	Os gerentes de negócio estão vinculados às atividades de venda e de negócios. Eles têm relativa autonomia para buscar negócios no mercado financeiro, mas existem controles informatizados dos procedimentos realizados; a tendência é aumentar o número desses gerentes pós-reestruturação.	Agência
	Plataforma/assistente de vendas	Função vinculada a vendas, mas realizando algumas atividades burocráticas.	Agência
Funções de controle e administrativa	Procurador, apoio, escriturário	Funções vinculadas a chefias operacionais - relativa autonomia para fazer cumprir procedimentos internos.	Agência
	Caixa operadora	Trabalho repetitivo, pouca autonomia, vinculada ao gerente operacional; função em extinção.	Agência

FONTE: Pesquisa realizada pela autora.

A seguir, estão sistematizados os dados estatísticos sobre o perfil socio-demográfico da população da amostra. O texto abaixo está dividido em quatro partes. Na primeira, discutem-se os indicadores referentes a gênero; na segunda, ao grau de instrução; na terceira, à faixa etária; e, na última, à renda familiar. Para melhor compreensão do significado dos dados encontrados, estes foram comparados à

pesquisa do DIEESE (1997), que analisou as mudanças do perfil da categoria bancária entre 1986 e 1994.

3.1.1 - Hierarquia, ocupação e gênero

A grande maioria da amostra de bancários compôs-se de mulheres (170 ou 56,7%), sendo que elas se concentraram nas agências (104 ou 63,4%). O número de mulheres, segundo a amostra, nas agências do Banco Público, foi de 52 (72,2%) e, na direção-geral (controle), de 47 (45,6%). No Banco Privado, elas eram 52 (56,5%) nas agências e 19 (57,6%) na direção geral (controle). A distribuição da amostra por categoria de gênero, local de trabalho e tipo de banco encontra-se na Tabela 4.

O perfil sociodemográfico foi estudado por grupos de ocupação, segundo as posições hierárquicas: um primeiro grupo está ligado a atividades de chefia tradicional, ou seja, diretoria, gerência e chefia intermediária⁵⁶. Na amostra, esse grupo correspondeu a um total de 50 indivíduos (16,6% dos 300 bancários);⁵⁷ destes, 28 são do Banco Público e 22 do Banco Privado, como mostra a Tabela 4.

É importante observar que o número de chefias intermediárias vem caindo. Pesquisa realizada pelo DIEESE⁵⁸ (1997) mostrou que houve diminuição do número de chefias do tipo tradicional (intermediárias) nos bancos, passando de

⁵⁶ Nesse grupo, foram agrupados quatro técnicos superiores que trabalham na direção-geral do Banco Privado, que, apesar de não terem a designação formal de gerentes, exercem efetivamente essas funções em relação à rede de agências.

⁵⁷ Dos 307 bancários que compõem o banco de dados, somente 300 responderam às questões referentes a gênero.

⁵⁸ Pesquisa realizada com base na Relação Anual de Informações Sociais (RAIS); para classificar os bancários em grupos de ocupações, essa pesquisa utilizou a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO). A pesquisa abrangeu o período 1984-94.

122.614 (de um total de 764.923), ou seja, 16% em 1984, para 65.910 (de um total de 567.031) ou 11%. Essa diminuição de cargos de chefia intermediária está associada ao chamado *downsizing*, ou seja, à diminuição não só de empregados, mas também dos níveis hierárquicos, que resultou em uma redução do contingente de chefias tradicionais e de supervisores. As novas políticas de gestão da força de trabalho diminuíram as chefias intermediárias nas agências e aumentaram as chefias de negócio e as gerências, apoiadas na possibilidade de automatizar muitas tarefas realizadas pelas chefias de tipo tradicional. Paralelamente à diminuição dessas chefias, criou-se outra função: a de procurador ou subgerente operacional, que acabou assumindo muitas funções administrativas que eram anteriormente realizadas pelos supervisores.

Por outro lado, observou-se que o número de chefias na direção-geral é maior no Banco Público do que no Banco Privado. A amostra permitiu verificar que o Banco Privado mantém a sua direção-geral com poucos funcionários, uma vez que as atividades de planejamento se encontraram centralizadas em São Paulo. No Estado do Rio Grande do Sul, encontrou-se uma estrutura pequena, enxuta, que tem as funções de implementar as políticas preestabelecidas e gerenciar a rede de agências no Estado.

Tabela 4

Distribuição da amostra por categorias de gênero,
local de trabalho e tipo de banco

GRUPOS E FUNÇÕES	BANCOS						TOTAL		
	Público			Privado			Sexo		
	Sexo		Total	Sexo		Total	Mascu- lino	Femi- nino	Total
	Mascu- lino	Femi- nino		Mascu- lino	Femi- nino				
AGÊNCIA									
Corpo									
Gerencial									
Número	4	12	16	7	7	14	11	19	31
%	25,0	75,0	100,0	50,0	50,0	100,0	36,7	63,3	100,0
Funções									
administrativas									
e de controle									
Número	13	29	42	18	17	35	31	46	77
%	31,0	69,0	100,0	51,4	48,6	100,0	40,3	59,7	100,0
Funções de ne- gócio									
Número	3	11	14	15	28	43	18	39	57
%	21,4	78,6	100,0	34,9	65,1	100,0	31,6	68,4	100,0
GRUPOS E FUNÇÕES	BANCOS						TOTAL		
	Público			Privado			Sexo		
	Sexo		Total	Sexo		Total	Mascu- lino	Femi- nino	Total
	Mascu- lino	Femi- nino		Mascu- lino	Femi- nino				
Total									
Número	20	52	72	40	52	92	60	104	164
%	27,8	72,2	100,0	43,5	56,5	100,0	36,6	63,4	100,0
DIREÇÃO-GE- RAL									
Técnico supe- rior/gerente de corporate									
Número	42	32	74	6	6	12	48	38	86
%	56,8	43,2	100,0	50,0	50,0	100,0	55,8	44,0	100,0
Diretor, ge- rente ou téc- nico									
Número	14	15	29	8	13	21	22	28	50
%	48,3	51,7	100,0	38,1	61,9	100,0	44,0	56,0	100,0
Total									
Número	56	47	103	14	19	33	70	66	136
%	54,4	45,6	100,0	42,4	57,6	100,0	51,5	48,5	100,0
TOTAL									
Número	76	99	175	54	71	125	130	170	300
%	43,4	56,6	100,0	43,2	56,8	100,0	43,3	56,7	100,0

FONTE: Pesquisa realizada pela autora.

No que se refere à distribuição por categorias de gênero, chama atenção o elevado número de mulheres em cargos de chefia. Por exemplo, entre diretores, gerentes e técnicos, as mulheres tiveram a participação total na amostra de 56,0% (28), sendo que, no Banco Público, elas tiveram uma participação de 51,7% (15) e, no Banco Privado, de 61,9% (13). Esses dados fortalecem o argumento de que, nos bancos, está ocorrendo um aumento da participação das mulheres nos cargos de chefia.⁵⁹

Essas mudanças são descritas na literatura em que estudos sobre gênero têm problematizado a participação das mulheres no trabalho em termos de qualificação e de exercício de cargos de chefia. Na França, as mulheres bancárias têm escolaridade mais elevada do que os homens, assim como elevadas expectativas de realização profissional e têm apresentado menor procura de empregos de tempo parcial e de contratos temporários (O'Reilly, 1994). No Brasil, as mulheres bancárias foram colocadas, por muito tempo, em cargos de menor qualificação, como agentes administrativas ou escriturárias, porém, com a reestruturação produtiva e com a criação da função de gerente de negócios, bem como com as novas exigências de desempenho no trabalho em termos de habilidades e comportamentos, como comunicabilidade e *feeling*, as mulheres vêm sendo consideradas portadoras do perfil ideal para essas funções. Isso poderia explicar a significativa participação das mesmas em cargos gerenciais.

O DIEESE (1997), ao sistematizar as mudanças no perfil da categoria bancária entre 1986 e 1994, verificou que, em 1986, as mulheres compunham cerca

⁵⁹ Cumpre esclarecer que o tamanho da amostra foi estabelecido estatisticamente, mas a participação foi voluntária em termos de hierarquia e gênero (participaram aqueles que desejaram). O número de mulheres nos cargos de chefia encontrados nos documentos oficiais do banco, que estão disponíveis na *internet*, mostra que as mulheres, em 1999, eram 11,1 % das chefias de divisão e gerências da direção-geral e que elas detinham 26% dos cargos comissionados, no Banco Público. No Banco Privado, esses dados não estavam disponíveis.

de 22% das chefias intermediárias e, em 1994, já ultrapassavam 30%. A participação de um número maior de mulheres nos cargos de chefia, encontrada pelo DIEESE, pode estar relacionada aos avanços em direção a uma participação mais equilibrada delas em posições de chefia.

De fato, no presente estudo, ao se analisar a distribuição, por categorias de gênero, do corpo gerencial das agências, verificou-se que 63,3% (19) dos indivíduos são do sexo feminino e que, dos que realizam funções administrativas e de controle, 59,7% (46) são também mulheres. Os gerentes das agências e os gerentes operacionais são responsáveis pelo funcionamento da agência como um todo e, em última instância, pelo cumprimento das metas e dos objetivos do banco. Já nas funções de negócio, 68,4% (39) do total de indivíduos são mulheres; esses funcionários são responsáveis pela implantação das políticas comerciais dos respectivos bancos. O perfil desses profissionais no Banco Público se subdivide em corpo gerencial (15 ou 22,2 %), funções administrativas (42 ou 58,3%) e funções de negócio (14 ou 19,5%); no Banco Privado, essa subdivisão ocorre entre corpo gerencial (14 ou 15,2%), funções administrativas (35 ou 38,1%) e funções de negócios (43 ou 46,7%).

A Tabela 4 mostra que o Banco Privado mantém um número maior de bancários voltados a funções de negócios (43) do que o Banco Público (14). Esse é um indicador do maior grau de reestruturação bancária no Banco Privado em relação ao Banco Público, uma vez que esses profissionais são responsáveis pela implementação das novas políticas comerciais, que visam transformar as agências em pontos de venda.

O estudo do DIEESE (1997), anteriormente referido, detectou que, em 1986, o grupo de gerentes de negócios correspondia a 6% do total de postos de trabalho do

setor bancário. Essa participação apresentou forte elevação, chegando a atingir cerca de 10% da categoria em 1994, isto é, uma elevação de 70% em oito anos.

Pode-se afirmar que o aumento dessas funções, conforme observado pelo DIEESE, e a sua elevada participação na amostra do presente estudo, tem relação com a reestruturação bancária, ou seja, com novas formas de gestão e organização do trabalho. Tais alterações no trabalho bancário promoveram a diminuição das chefias intermediárias e o aumento das chefias voltadas para os negócios. Nessa nova estruturação das agências, as chefias passaram a centralizar sua ação na coordenação dos negócios; ocorreu o aumento das chefias voltadas para os objetivos e metas de produção. Esse novo direcionamento das políticas comerciais expressa a intensa disputa entre os bancos por fatias do mercado, o que torna relevante o atendimento diferenciado à clientela na venda de produtos e de serviços bancários. O crescimento do número de chefias com esse perfil está associado, também, às estratégias comerciais específicas, como, por exemplo, as voltadas ao segmento de clientes de grandes empresas, como acontece com os *Corporate* no Banco Privado.

A presença elevada de mulheres, como tem sido analisado até aqui, reforça a afirmação anterior de que houve aumento da sua participação nas funções de negócio e em casos comissionados, em conexão com a reestruturação dos bancos. A expressiva participação das mulheres nessas funções, em ambos os bancos, está relacionada às novas exigências de qualificação para o trabalho, em termos de sensibilidade para negócios e vendas, vista como talento, como característica natural do sexo feminino.

O presente estudo verificou elevado acesso de mulheres às funções de controle nas agências principalmente. Em algumas situações, observou-se até

mesmo o seu predomínio, tanto no Banco Público (entre gerentes de agência e gerentes de negócios nas agências) como no Banco Privado (entre gerentes de negócios nas agências). Assim também ocorreu entre diretores, gerentes e técnicos na direção-geral desses bancos.

Segundo o estudo do DIEESE, enquanto, em 1986, a participação feminina era de apenas 10% das gerências, em 1994, atingia praticamente um quarto (24,0%) do total das gerências dos bancos.

Por outro lado, os trabalhadores menos qualificados, em funções de controle ou administrativas, são também majoritariamente mulheres e se situam nas funções de escriturário, apoio, procurador ou subgerente operacional. Nesse grupo de funções, 46 pessoas, na amostra, são do sexo feminino (59,7%). Antes da reestruturação bancária, a grande maioria dos funcionários era de escriturários e ocupava as funções de apoio e retaguarda operacional dos bancos. Essa foi uma das categorias mais afetadas pelas inúmeras transformações no setor bancário, sobretudo pela automação e os processos de *downsizing*.

Atualmente, a tendência tem sido uma diminuição acentuada do número de escriturários⁶⁰, com a demissão desses funcionários ou a migração dos mesmos para as áreas de controle das normas internas e das operações do banco (subgerente operacional, procurador), para o apoio administrativo, ou, ainda, para as áreas de vendas (plataforma ou assistente de negócios).

A participação de 77 bancários nessa categoria (25,7%) dividiu-se em 13 homens (31,0%) e 29 (69,0%) mulheres do Banco Público e 18 (51,4%) homens e 17 (48,6%) mulheres do Banco Privado.

⁶⁰ O estudo do DIEESE (1997) mostra que, em 1986, o número de escriturários era de 419.009 e, em 1994, passou para 268.145.

A maior participação dos funcionários de apoio no Banco Público pode estar relacionada à menor automação e à informatização existente nesse banco, situação totalmente diferente do Banco Privado, como será visto nos estudos de caso, nos capítulos a seguir. A alta participação feminina é confirmada na pesquisa do DIEESE (1997). Em 1986, essa participação era de 42%, passando a 46% em 1994.

A função de caixa executiva tem sofrido mudanças importantes no processo de reestruturação produtiva, principalmente com a introdução de caixas automáticas, que passaram a executar muitas das atividades que eram tradicionalmente desempenhadas pelos trabalhadores. Apesar de estarem incluídas nas funções administrativas e de controle, serão detalhadas a seguir por ilustrarem uma atividade bancária em extinção.

A amostra contou com 48 caixas executivas ou 16% em relação ao total — 31 do Banco Público (65%) e 17 do Banco Privado (35%), sendo 31 ou 65% mulheres. O predomínio de mulheres também foi encontrado na pesquisa do DIEESE (1997), segundo a qual houve um aumento da participação feminina, que, em 1986, era de 38% do total da categoria e alcançou, em 1994, 45%.

O DIEESE considera que, apesar da perda absoluta de postos de trabalho, a queda foi menos acentuada nessas funções do que no restante da categoria, explicando, assim, a sua elevação relativa na composição da categoria. A diminuição do número de caixas está associada à automatização dos serviços de auto-atendimento — tais como *home banking*, *office banking*, caixas eletrônicos —, à diminuição do número de contas vinculadas à clientela de baixa renda e ao encaminhamento dos usuários para formas alternativas de pagamento — como em agências lotéricas por exemplo.

Para analisar o pessoal técnico superior, foram agrupados todos os profissionais das funções de planejamento, de controle ou administrativas, como os técnicos de recursos humanos, os programadores, os analistas e os assessores.

Chamou atenção o número significativo desses profissionais (86 ou 28,6%) em relação à amostra total e também a grande diferença quanto ao número de técnicos superiores existentes no Banco Público (74 ou 86%) em relação ao Banco Privado (12 ou 14%). Uma explicação é a centralização, em São Paulo, das atividades realizadas por esses profissionais do Banco Privado. Isso condiciona uma estrutura enxuta no Estado do Rio Grande do Sul. Esse é um banco multinacional e sua matriz no Brasil localiza-se em São Paulo. A totalidade dos profissionais considerados neste estudo é formado por gerentes *Corporate*, ligados à realização de grandes negócios. No Banco Privado, havia somente quatro técnicos superiores na direção-geral, mas como eles exerciam funções gerenciais, mesmo sem ter essa designação, foram categorizados no subgrupo dos gerentes, diretores e técnicos.

O *Corporate* participou do presente estudo com 12 gerentes, todos ligados a grandes empresas. Esse setor de negócios no Banco Privado está muito desenvolvido e é uma característica de Bancos Privados multinacionais de um modo geral. Conforme aponta Mikdashi (1998), essa é uma tendência internacional, qual seja, a de ampliação de negócios bancários. O fato de somente o Banco Privado desenvolver esse setor também indica a sua posição mais avançada, em termos de reestruturação, comparativamente ao Banco Público, conforme se verá no estudo de caso. O Banco Público estuda a criação desse setor, o qual deverá estar ligado a uma área do departamento comercial.

Na pesquisa do DIEESE (1997), não foi encontrada essa categoria de técnicos superiores. Para fins de comparação, adaptaram-se os indicadores

agrupando os dados referentes a analistas e programadores, assessores econômicos e outros assessores. Verificou-se, nessa pesquisa, que, em 1986, o percentual dessas categorias foi de 1% e, em 1994, de 3%.

Outro dado importante refere-se à participação dos homens nas funções técnicas superiores, no total de 48 (55,8% da amostra), enquanto a participação das mulheres correspondeu a 38 pessoas (44,2%). No Banco Público, houve maior participação de homens nessa categoria (42 ou 56,8%) comparativamente ao Banco Privado, onde os homens tiveram participação menor (seis ou 50,0%).

Em seu estudo sobre o trabalho em bancos, Lorangeira (1997) constatou que, no Banco Público, os homens assumem maior número de funções complexas (gerências, profissionais ou técnicas). Segundo a autora, as mulheres encontram-se em situação de igualdade no início de suas carreiras, mas perdem essa condição ao constituírem família, pelo afastamento, ainda que temporário, do mercado de trabalho. Essa situação vem se alterando com a reestruturação dos bancos, face às novas exigências em termos de habilidades e comportamentos associados ao perfil da força de trabalho feminina, como está acontecendo especialmente no Banco Privado. A ênfase nas vendas está redefinindo o perfil de gênero dos bancários, e as mulheres acabam apresentando características positivamente valorizadas para essas funções. Halford e Savage (1995) apontam que, da perspectiva gerencial, as mulheres possuíam, de forma ideal, as qualidades básicas requeridas para essa função nos bancos, como, por exemplo, acessibilidade e comunicabilidade. Essa poderia ser a explicação do aumento do número de mulheres nos cargos de gerente de vendas.

3.1.2 - Hierarquia, ocupação e grau de instrução

Foram considerados 263 bancários quanto ao seu grau de instrução.⁶¹ Os funcionários do Banco Público apresentaram um grau de instrução superior em relação aos do Banco Privado.

Dos 157 (59,6%) bancários públicos, 79 possuíam o terceiro grau completo (50,3%); o Banco Privado apresentou, na amostra, 33 indivíduos com esse mesmo grau de escolaridade (31,1%). Essa diferença pode ser explicada quando se observa que, no Banco Privado, 60 (56,6%) empregados possuíam curso universitário incompleto. Torna-se importante salientar que os critérios de contratação desse estabelecimento dão preferência a jovens universitários. O Banco Público tem outro perfil, que se caracteriza pela presença de uma força de trabalho mais envelhecida, como será visto a seguir; 39 (24,8%) bancários possuem curso superior incompleto nesse banco e também 39 (24,8%) apresentam o ensino médio completo. Já no Banco Privado, somente 13 funcionários ou 12,3% possuem apenas o ensino médio completo.

Chama atenção o fato de que, na direção-geral do Banco Público, o grau de instrução é mais elevado do que nas agências. Uma das explicações para isso pode estar relacionada à estrutura de cada um dos bancos: no Banco Público, os conhecimentos universitários podem ser úteis para a elaboração de políticas; já nas agências do Banco Privado, o fato de 60 (56,6%) indivíduos apresentarem curso universitário incompleto pode estar associado às exigências e estratégias de manutenção do emprego, como será discutido mais adiante.

⁶¹ Do total da amostra, só 263 forneceram resposta a esse quesito.

Tabela 5

Escolaridade por tipo de banco, local de trabalho e função

GRUPOS E FUNÇÕES	BANCOS						TOTAL		
	Público			Privado			TOTAL		
	Escolaridade			Escolaridade			Escolaridade		
	Ensino médio	Superior incom- pleto	Superior completo	Ensino médio	Superior incom- pleto	Superior completo	Ensino médio	Superior incom- pleto	Superior completo
AGÊNCIA									
Corpo gerencial									
Número	7	3	2	0	8	2	7	11	4
%	58,3	25,0	16,7	0,0	80,0	20,0	31,8	50,0	18,2
Funções administrativas e de controle									
Número	13	12	9	6	11	8	19	23	17
%	38,2	35,3	26,5	24,0	44,0	32,0	32,2	39,0	28,8
Funções de negócio									
Número	1	1	7	4	23	11	5	24	18
%	11,1	11,1	77,8	10,5	60,5	28,9	10,6	51,1	38,3
Total									
Número	21	16	18	10	42	21	31	58	39
%	38,2	29,1	32,7	13,7	57,5	28,8	24,2	45,3	30,5
DIREÇÃO-GERAL (controle)									
Técnico superior/gerente de corporate									
Número	11	19	43	1	5	6	12	24	49
%	15,1	26,0	58,9	8,3	41,7	50,0	14,1	28,2	57,6
Diretor, gerente ou técnico									
Número	7	4	18	2	13	6	9	17	24
%	24,1	13,8	62,1	9,5	61,9	28,6	18,0	34,0	48,0
Total									
Número	18	23	61	3	18	12	21	41	73
%	17,6	22,5	59,8	9,1	54,5	36,4	15,6	30,4	54,1
TOTAL									
Número	39	39	79	13	60	33	52	99	112
%	24,8	24,8	50,3	12,3	56,6	31,1	19,8	37,6	42,6

FONTE: Pesquisa realizada pela autora.

A seguir, o perfil de escolaridade dos bancários indivíduos na amostra será analisado por função. O primeiro grupo a ser considerado é o que está ligado às atividades de chefia tradicionais, ou seja, diretorias, gerências e chefias (24 ou 48,0%); estes possuem curso superior, sendo 18 do Banco Público e seis do Banco Privado. Considerando-se, também, na amostra, os indivíduos que possuem

escolaridade superior incompleta, verifica-se que a escolaridade dos gerentes, das chefias intermediárias e dos diretores é superior à dos participantes da pesquisa realizada pelo DIEESE (1997), que apontou que, em 1986, 45% dos gerentes possuíam escolaridade de nível superior (completa e incompleta) e, em 1994, essa proporção atingia em torno de 55%.

Um segundo grupo a considerar é o que está ligado às funções do corpo gerencial das agências: quatro (18,2%) possuem curso superior completo e 11 (50,0%) incompleto. Destes, dois (16,7%) são do Banco Público e dois do Banco Privado (20,0%) e possuem escolaridade superior completa; oito (80,0%) bancários do Banco Privado e três (25,0%) do Banco Público estavam realizando o terceiro grau.

Um terceiro grupo está ligado às funções de negócios, com 18 (38,3%) com grau universitário completo e 24 (51,1%) incompleto. Dos que possuíam o terceiro grau completo, sete (77,8%) eram do Banco Público e 11 (28,9%) do Banco Privado, sendo que 23 (60,5%) bancários deste banco e um (11,1%) do Banco Público estavam realizando o terceiro grau.

Dos bancários que realizam funções administrativas e de controle, 17 (28,8%) possuíam grau universitário, 23 (39,0%) curso universitário incompleto e 19 (32,2%) haviam completado o ensino médio. Em relação aos caixas na pesquisa do DIEESE (1997), os bancários incluídos na amostra deste estudo revelaram elevado nível de escolaridade. Na pesquisa do DIEESE (1997), o percentual dos que possuíam formação universitária (completa ou incompleta), em 1986, era de 21%, sendo que, em 1994, esse percentual alcançava 32%. O grau de escolaridade das funções acima analisadas, referentes ao presente estudo, é também mais alto do que o dos escriturários estudados pelo DIEESE (1997); em 1986, a parcela dos

escriturários com grau de instrução superior (completo e incompleto) representava 30,8%, atingindo 46,4% em 1994.

Do grupo dos técnicos superiores, 49 (57,6%) possuíam curso superior completo e 24 (28,2%) incompleto. Destes, 43 (58,9%) são do Banco Público e seis (50%) são gerentes do *Corporate* (Banco Privado).

Esses dados corroboram o fato já bastante conhecido de que é elevada a escolaridade entre os bancários. O significado da presença elevada de bancários cuja escolaridade se situa em nível superior necessita considerar que o grau de instrução se tornou uma credencial que se combina com as exigências das instituições financeiras de que seus empregados sejam polifuncionais, flexíveis, conhecedores do mercado financeiro.

Mediante a forte redução do número de postos de trabalho, os dirigentes dos bancos buscaram mudar o perfil dos bancários, passando a escolaridade a contar de forma significativa. Essas conclusões aproximam-se dos resultados da pesquisa de Pernet *et al* (1994), realizada na Grã-Bretanha, abrangendo toda a População Economicamente Ativa desse país, que revelou que a informatização constitui fator de elevação da qualificação, devido ao crescimento de funções complexas (gerentes, profissionais ou técnicos).

3.1.3 - Hierarquia, ocupação e faixa etária

Foram avaliados 294 bancários quanto à faixa etária.⁶² A análise do perfil dos bancários por faixa etária apontou que a média de idade era de 37 anos (desvio

⁶² Do conjunto da amostra, 11 (3,7%) não responderam a questão relativa a essa variável e, portanto, não participaram da análise realizada.

padrão de 8,84), sendo que 44,9% dos bancários possuíam 41 anos ou mais; destes, 65,9% (112) eram funcionários do Banco Público. A média de idade no Banco Público era de 42 anos (com desvio padrão de 6,66); no Banco Privado, a média de idade era de 31 anos (com desvio padrão de 8,07) 68. A seguir, a Tabela 6 exemplifica isso.

Dos 170 bancários do Banco Público, 112 (65,9%) estavam situados na faixa etária de 41 anos ou mais; 57 (33,5%), na de 31 a 40 anos; e somente um (0,6%) na de 20 a 30 anos. Dentre os 124 bancários do Banco Privado, metade situava-se na faixa etária mais baixa: 63 deles (50,8%) possuíam entre 20 e 30 anos de idade. Neste banco, 41 (33,1%) bancários estavam na faixa etária entre 31 e 40 anos; na faixa de 41 anos e mais encontravam-se somente 20 bancários (16,1%). As diferenças entre os dois bancos quanto ao perfil etário estão relacionadas à reestruturação ocorrida em cada um deles, e no que se refere ao Banco Privado, as políticas de demissão e de aposentadorias implantadas quando de sua incorporação pelo banco multinacional explicam, também, a presença de empregados mais jovens. Atualmente, o quadro funcional deste banco está sendo renovado, e a contratação de bancários tem como um dos critérios a idade. Já o Banco Público tem seu quadro funcional envelhecido; não ocorreram demissões.

Tabela 6

Distribuição dos bancários por tipo de banco, local de trabalho e faixa etária

GRUPOS E FUNÇÕES	BANCOS						TOTAL		
	Público			Privado					
	Faixa etária (anos)			Faixa etária (anos)			Faixa etária (anos)		
	De 20 a 30	De 31 a 40	De 41 e mais	De 20 a 30	De 31 a 40	De 41 e mais	De 20 a 30	De 31 a 40	De 41 e mais
AGÊNCIA									
Corpo gerencial									
Número	0	4	11	5	6	3	5	10	14
%	0,0	26,7	73,3	35,7	42,9	21,4	17,2	34,5	48,3
Funções administrativas e de controle									
Número	0	14	28	21	11	2	21	25	30
%	0,0	33,3	66,7	61,8	32,4	5,9	27,6	32,9	39,5
Funções de negócio									
Número	0	3	10	27	9	7	27	12	17
%	0,0	23,1	76,9	62,8	20,9	16,3	48,2	21,4	30,4
Total									
Número	0	21	49	53	26	12	53	47	61
%	0,0	30,0	70,0	58,2	28,6	13,2	32,9	29,2	37,9
DIREÇÃO-GERAL									
Técnico superior/gerente de corporate									
Número	1	26	46	4	5	3	5	31	49
%	1,4	35,6	63,0	33,3	41,7	25,0	5,9	36,5	57,6
Diretor, gerente ou técnico									
Número	0	10	17	6	10	5	6	20	22
%	0,0	37,0	63,0	28,6	47,6	23,8	12,5	41,7	45,8
Total									
Número	1	36	63	10	15	8	11	51	71
%	1,0	36,0	63,0	30,3	45,5	24,2	8,3	38,3	53,4
TOTAL									
Número	1	57	112	63	41	20	64	98	132
%	0,6	33,5	65,9	50,8	33,1	16,1	21,8	33,3	44,9

FONTE: Pesquisa realizada pela autora.

Quanto às relações entre função e faixa etária, observam-se os resultados descritos a seguir. Do grupo ligado às atividades de chefia tradicional, ou seja, diretorias, gerências e chefias intermediárias, 22 (45,8 %) situavam-se na faixa etária de 41 anos e mais e 20 (41,7%) entre 31 e 40 anos. As chefias do Banco Público apresentaram-se em maior quantidade nas faixas etárias mais altas, em comparação com o Banco Privado, sendo que 17 (63,0%) possuíam 41 anos ou mais, enquanto somente cinco (23,8%) se encontravam nessa faixa etária, no Banco Privado.

A predominância da faixa etária mais baixa no Banco Privado está ligada, dentre outras razões, à rotatividade da força de trabalho nesse banco e à estabilidade do emprego no Banco Público, uma característica geral do setor público.

A comparação com a pesquisa do DIEESE (1997) torna-se limitada pelo fato de a distribuição das faixas etárias não serem similares. É possível comparar as faixas etárias que abrangiam as idades de 30 a 40 anos, as quais, em 1994, englobavam quase a metade (49,10%) dos gerentes, assemelhando-se às encontradas no Banco Privado (55%) ora requerido.

Do grupo ligado às atividades de chefia nas agências, 14 (48,35%) apresentavam-se com 41 anos e mais e 10 (34,55%) entre 31 e 40 anos. A maior presença de chefias com mais idade se localiza no Banco Público (11 ou 73,3%).

Nas funções de negócios, contata-se um perfil etário diverso. Nestas, 27 (48,2%) bancários possuem entre 20 e 30 anos, 17 (30,4%) possuem 41 anos e mais, e 12 (21,4%) estão entre 31 e 40 anos. No Banco Público, 10 (76,9%) bancários estavam na faixa de 41 anos ou mais, e três (23,15%) possuíam idade situada entre 31 e 40 anos. No Banco Privado, 27 indivíduos (62,8%) estavam na faixa etária entre 20 e 30 anos, e somente sete (16,3%) possuíam 41 anos e mais.

Esses perfis etários diversos entre as funções de negócio dos bancos estão associados às políticas de rotatividade da mão-de-obra, assim como às novas políticas de produtividade bancária, que, como será analisado nos estudos de caso, se caracterizam por metas mensais de grande volume, ritmo e pressão sobre o trabalho, aceitas com mais facilidade por profissionais jovens, conforme relatado no Banco Privado.

Quanto ao grupo que contempla as funções administrativas e de controle, observa-se a presença de 76 bancários, sendo 42 do Banco Público e 34 do Banco Privado. A distribuição desses profissionais por faixas etárias mostra as mesmas tendências até aqui analisadas: na função administrativa e de controle, 30 (39,5%) possuíam 41 anos ou mais e 21 (27,65) estavam entre 20 e 30 anos de idade. No Banco Público, 28 (66,7%) possuíam 41 anos e mais, e, no Banco Privado, somente dois (5,9%) se situavam nessa faixa, enquanto 21 (61,8%) estavam na faixa etária entre 20 e 30 anos.

Esses dados, comparados com as estatísticas da categoria de um modo geral, mostram algumas controvérsias, pois na pesquisa do DIEESE (1997) só está sistematizada a categoria de escriturários, que foi escolhida como comparação. Se 27,6% da amostra, neste estudo, se situavam entre 20 e 30 anos, constata-se que, na pesquisa do DIEESE, os escriturários pesquisados pelo DIEESE (1997), nessa faixa etária, compunham 39,5% em 1986 e passaram para 43,4% no final do período estudado. O mesmo movimento foi observado para a faixa acima de 40 anos de idade, que passou de 4,6% para 19,3%. Na amostra estudada, estes chegam a representar 39,5%, ou seja, as pesquisas do DIEESE demonstram uma tendência dos bancos a, mesmo nas funções mais desqualificadas, como as dos escriturários, contratar funcionários em uma faixa etária mais baixa. No presente estudo, isso acontece somente no Banco Privado. A faixa etária mais alta presente na amostra está relacionada aos funcionários do Banco Público, como já mencionado anteriormente.

O pessoal técnico superior, na amostra, é composto por 85 bancários, sendo 73 do Banco Público e 12 do Banco Privado. No Banco Público, 46 (63%) possuíam 41 anos e mais, 26 (35,6%) estavam situados entre 31 e 40 anos, e

somente um deles (1,4%) estava na faixa etária entre 20 e 30 anos. No Banco Privado, três gerentes *Corporate* (25%) possuíam 41 anos e mais, cinco (41,7%) estavam situados na faixa etária entre 31 e 40 anos, e quatro bancários (33,3%) possuíam entre 20 e 30 anos de idade.

O perfil de idade entre Banco Público (maior faixa etária) e Banco Privado (menor idade) pode ter como uma de suas causas principais a rotatividade da força de trabalho, que, no Banco Público, é baixa e, no Privado, é alta. Para comprovação disso, estão no Anexo tabelas sobre o tempo de banco e o tempo na função. É importante lembrar que o processo de redução de postos de trabalho no período analisado foi mais acentuado no Banco Privado e é justamente nesse segmento que se concentravam os bancários mais jovens. No Banco Público, há uma relativa estabilidade no emprego e taxas de rotatividade bastante inferiores. Mais uma vez, a pouca renovação (contratação) dos quadros do Banco Público e a elevada rotatividade no Banco Privado explicam as diferenças etárias dos seus respectivos quadros funcionais.

3.1.4 - Hierarquia, ocupação e renda familiar

A amostra desta pesquisa contou com a presença de 307 bancários, porém as questões relativas ao rendimento foram respondidas por somente 74 bancários, sendo 36 do Banco Público e 38 do Banco Privado.⁶³ A população bancária abrangida nesta subamostra apresentou uma média salarial, no Banco

⁶³ Cabe salientar que essas variáveis não faziam parte das questões inicialmente investigadas e que, no processo de devolução individual dos resultados, no fim da pesquisa, os bancários responderam essa questão quando da realização de um dos testes psicológicos, para sua utilização em outras pesquisas. Portanto, esse é um dado complementar, mas mostra alguns resultados interessantes.

Público, de R\$ 5.506,00 (mediana de R\$ 5.750,00; desvio padrão de R\$ 2.561,00) sendo o salário mais baixo de R\$ 1.750,00 e o mais alto de R\$ 8.000,00. Já no Banco Privado, a média salarial foi de R\$ 5.032,00 (mediana de R\$ 3.500,00; desvio padrão de R\$ 2.652,00), sendo o mínimo de R\$ 1.750,00 e o máximo de R\$ 8.000,00.

Esses dados estão apresentados na Tabela 7 em salários mínimos, que, na época da pesquisa, era de R\$ 180,00. Observou-se, também, que 43% (32) dos bancários possuíam renda familiar entre 14 e 30 salários mínimos, 45% (34) possuíam rendimento familiar entre 31 e 46 salários mínimos e que somente 8% deles possuíam renda familiar entre nove e 13 salários mínimos. No Banco Público, 77% (28 de um total de 36) dos indivíduos que responderam o quesito declararam renda familiar entre 20 e 46 salários mínimos, e, no Banco Privado, 74% (28 de 38 bancários) declararam situar-se nessa mesma faixa de renda familiar.

Tabela 7

Renda familiar, local de trabalho e tipo de banco

BANCOS	9 A 13 SM	14 A 19 SM	20 A 30 SM	31 A 46 SM	TOTAL
Banco público					
Agência		2	3	2	7
Direção	1	5	7	16	29
Subtotal	1	7	10	18	36
Banco privado					
Agência	4	4	9	14	31
Direção	1	1	3	2	7
Subtotal	5	5	12	16	38
TOTAL	12	24	37	68	74

FONTE: Pesquisa realizada pela autora.

3.2 - Reconstrução do processo de trabalho nos bancos

Para situar o perfil sociodemográfico dos bancários, é fundamental resgatar as mudanças do trabalho nos bancos após a década de 80. Nos anos 80, os bancos estavam estruturados a partir da organização taylorista do trabalho. Segundo Larangeira (1997), os bancos ofereciam produtos limitados e estáveis (pagamentos, empréstimos, investimentos) e cada um atendia a um segmento específico do mercado, de forma a estabelecer complementaridade na divisão do trabalho entre si (bancos comerciais, de depósitos, de investimentos, caixas econômicas). O funcionamento correspondia à organização por agência, e a qualificação dos bancários estava relacionada à experiência, à hierarquia interna (rigidamente estruturada), sendo que a mobilidade e os critérios de promoção se baseavam, em geral, no tempo de serviço. As atividades de produção caracterizavam-se por ser repetitivas, monótonas, sem criatividade, preestabelecidas. As atividades intelectuais restringiam-se às gerências, que planejavam e controlavam. À sobrecarga física determinada pelo ritmo, pelo volume, pelos riscos ergonômicos e biomecânicos somava-se a subcarga psíquica (uma vez que essas tarefas não estimulavam o uso das capacidades intelectuais, como raciocínio e criatividade). As tarefas de execução exigiam pouca qualificação e um rápido treinamento da força de trabalho.

A partir dos anos 80, surgiu a necessidade de reorganizar o trabalho bancário devido à liberação dos mercados financeiros, ao aumento da concorrência com as instituições e organizações situadas em setores de atividade não bancários e o fim da função de intermediação tradicional dos estabelecimentos bancários. Uma das primeiras medidas no processo de reconstrução do trabalho dos bancos foi a automação das atividades manuais, que facilitaram as mudanças da organização, o

controle e a gestão do trabalho. As atividades bancárias passaram a estar voltadas para a realização de negócios; paralelamente, ocorreu uma diminuição das hierarquias internas e o aumento das chefias voltadas às metas do banco.

A multifuncionalidade passou a ser implementada na prática laboral como elemento de flexibilização. A multifuncionalidade caracteriza-se pela rotação de tarefas realizadas em equipe. As atividades dos trabalhadores deixaram de ser de pura execução; além dessas tarefas, eles passaram a interpretar instruções, controlar a qualidade, tratar as informações e realizar negócios. Nesse sentido, os bancários não ficaram mais restritos a uma única tarefa, mas passaram a realizar várias atividades, desde funções de vendas, de negócios, administrativas e de controle. Os fluxos de trabalho tornaram-se variáveis, de acordo com os objetivos a serem atingidos. O conteúdo do trabalho passou a se modificar na medida em que os serviços, os negócios e os clientes necessitaram. Lallement (1994) considera que, para alcançar o objetivo de flexibilidade no processo de trabalho, os assalariados precisam ser multifuncionais, possuir iniciativa, capacidade de se adaptar às rápidas mudanças e de resolver problemas que surjam no cotidiano do trabalho.

A intensificação laboral está associada a esse novo modelo de racionalização do trabalho. Dentre outros aspectos, essa nova forma de organização do trabalho permite que um menor número de trabalhadores passe a produzir mais na mesma unidade de tempo (*downsizing*⁶⁴). As mudanças da organização do

⁶⁴ Uma das técnicas utilizadas para tal é chamada de *dowsizing*, que é um processo planejado de enxugamento do número de funcionários através da eliminação de postos de trabalho. Esse processo tem ocorrido nas empresas reestruturadas após os anos 80 e se caracteriza por um número menor de trabalhadores que produzem a mesma quantidade de produtos ou mais (Capelli et alii, 1997).

trabalho nos bancos conseguiram a integração dos serviços em uma estrutura organizacional enxuta, pequena, com um desenho transversal, com poucas hierarquias. As máquinas de automação passaram a realizarem inúmeras atividades que, tradicionalmente, requeriam um número elevado de funcionários, como a confecção de talão de cheques, a verificação de saldos e depósitos e o pagamento de contas. A automação bancária acabou liberando trabalho humano, e, por outro lado, a informatização das transações realizadas estruturou-se de forma que a informação se torna imediata, aumentando a capacidade de controle das atividades.

A reestruturação produtiva nos bancos está intimamente relacionada a uma nova política de organização, de gestão de negócios, o que implica, também, uma nova política de pessoal. Essas políticas têm como objetivo principal a adaptação dos bancos às constantes mudanças do mercado financeiro e a busca de lucratividade. As antigas estruturas empresariais tornaram-se custosas e inadequadas frente à nova configuração do mercado financeiro. Esse aumento da flexibilidade foi necessário para dar conta de uma concorrência mais intensificada, para a qual a diferenciação e a qualidade de produtos são elementos de competição. Assim, o novo modelo de racionalização dos serviços bancários conseguiu possibilitar ganhos de produtividade e de eficácia, ao propiciar que os bancos se adaptem às exigências do mercado. Com isso, as mudanças na organização do trabalho permitiram a abertura dos bancos a novos mercados.

Lallement (1994) considera que, apesar da forma mais flexível de organização de trabalho, as suas características essenciais ainda são tayloristas em sua lógica de racionalização. Segundo esse autor, a organização pós-taylorismo, ou organização flexível, é uma variante de princípios antigos, na medida em que são os

mesmos constrangimentos sociais que buscam a diminuição dos tempos mortos, agora não mais dos homens, mas das máquinas.

3.2.1 - Programas de reorganização do trabalho

Dois caminhos para a reorganização do trabalho bancário são comparados a seguir. O primeiro é o da Qualidade Total, e o segundo exemplifica mudanças pós-tayloristas de organização do trabalho. Esse detalhamento foi escolhido por tratar dos métodos utilizados na reorganização do trabalho nos dois bancos considerados nesta tese.

A gestão da Qualidade Total é um programa amplamente utilizado nas empresas reestruturadas e expressa uma das principais políticas de reorganização do trabalho e de gestão de pessoal. O Programa de Qualidade Máxima (PQM), por ser uma maneira de organização das empresas, envolve as pessoas e todos os serviços e não apenas o resultado do trabalho (Veltz, 1986).

A Organização de Trabalho Bancário Pós-Taylorista (OPT) conserva a estrutura organizacional dos bancos na forma tradicional de departamentos ou setores, que são especializados em determinadas funções. Esses setores realizam atividades de planejamento e criação de políticas a serem seguidas pelo conjunto da organização. A lógica de racionalização do trabalho é a taylorista na divisão de tarefas entre planejamento e execução, na busca de eficiência máxima e de diminuição dos tempos mortos. O diferencial, com respeito ao taylorismo clássico, é o aumento de flexibilidade e a multifuncionalidade, que passam a ser utilizadas na organização do trabalho. Ou seja, as formas pós-tayloristas de organização do

trabalho apresentam mais flexibilidade, mas mantêm a mesma lógica de racionalização.

A seguir, são discutidos os grandes princípios dos Programas de Qualidade Máxima e analisado o modo como eles se expressam em termos da Organização Pós-Taylorista do trabalho nos bancos. Esses princípios são os seguintes: (a) melhoramento contínuo; (b) relação entre o cliente e o fornecedor; (c) liderança e salários.

Melhoramento contínuo

Arliaud *et al* (1993) consideram que o primeiro objetivo do PQM é o melhoramento contínuo. Quando é estruturado um PQM para uma empresa bancária, torna-se necessária a análise dos sistema e dos fluxos de produção para identificar as causas mais comuns de problemas. Essas causas usuais de falhas na organização do trabalho representam 94% dos problemas de qualidade encontrados. A partir das primeiras intervenções para melhoramentos das falhas constatadas na organização do trabalho, outras necessidades são tratadas.

Os programas de qualidade voltam-se para o controle interno e a diminuição dos erros e dos custos; a esses fatores acrescenta-se a qualidade da prestação do serviço, que é um importante fator de competição. Para tanto, desenvolvem-se os programas de participação, que são políticas que objetivam o envolvimento dos funcionários. Os programas de qualidade devem ser avaliados de forma quantitativa como, por exemplo, pela taxa de erro no tratamento dos cheques ou de outros meios de pagamento, ou, ainda, pela avaliação do grau de satisfação do cliente, através de pesquisas que possam mensurar a qualidade das atividades comerciais ou de prestação de serviços, a taxa de negócios não realizados, dentre

outros aspectos do trabalho nos bancos. Existem outros indicadores utilizados, tais como o controle estatístico e gráficos de tendências.

As empresas bancárias que adotam as mudanças OPT se utilizam dos setores de Organização e Método (O&M) e de automação bancária para o estudo constante dos processos de trabalho, de forma a corrigi-los e, principalmente, para padronizá-los, rotinizá-los a partir de normas internas, informatizá-los e automatizá-los sempre que possível.

Relação diferenciada entre o cliente e o fornecedor

O segundo princípio do Programa de Qualidade Total é a relação diferenciada entre cliente e fornecedor. Trata-se de uma nova prática entre o banco e o seus clientes, com o objetivo de produzir bens ou serviços de acordo com as necessidades dos usuários. Isso permite que sejam efetivados negócios, vendas e, assim, enfrentada a concorrência do mercado financeiro. Além disso, esse objetivo estabelece o constante melhoramento e a diferenciação dos produtos comercializados. Esse modelo pode passar a guiar as relações não somente externas, mas também entre os departamentos do próprio banco. O PQM interliga diversas políticas da empresa, como as de pessoal, de compras, financeira, etc. Existem alguns indicadores utilizados para avaliar esse princípio, como: (a) utilização de gráficos de fluxo que descrevem processos entre fornecedores e clientes; (b) determinação de informações prescritas passíveis de controle pelos auditores; (c) elaboração de regras de trabalho e orientações bem delimitadas. Para a organização do trabalho com base em PQT, são utilizadas ferramentas gerenciais como: (a) comitês de PQM; (b) Círculos de Qualidade; (c) regras de funcionamento na relação

entre serviços; (d) regras de gestão de pessoal; (e) definição de tarefas incorporadas ao controle de qualidade; (f) prescrição de modelos de gestão.

Nos bancos que adotaram a Organização de Trabalho Pós-Taylorista, o setor comercial passa a ser um dos departamentos mais importantes. Além das políticas de vendas, existem seções responsáveis pelas políticas de desenvolvimento de novos produtos, assim como o setor de *marketing*, para estabelecer as políticas de divulgação e de vendas.

De fato, a internacionalização do mercado financeiro exige rápidas medidas de adaptação das políticas comerciais dos bancos. Essa situação tem conduzido ao desenvolvimento de políticas ligadas ao mercado financeiro (Bolsa de Valores, títulos) e à criação diversos produtos e negócios bancários.

As políticas comerciais objetivam garantir a rentabilidade dos bancos e, para isso, traçam estratégias de qualidade, produtividade, diminuição dos custos, rapidez nas respostas às flutuações do mercado e implementação de inovações tecnológicas. Nesse processo, ainda se somam dois pilares para enfrentar a alta competição do mercado, que são a busca da satisfação do cliente e a criação de novas necessidades para aumentar o consumo de produtos bancários. Esses têm sido elementos importantes da integração e da diversificação das políticas comerciais atuais.

O centro da atividade bancária desloca-se da atividade administrativa tradicional, ligada à intermediação, para a atividade comercial ou de negócios. Dá-se fim a uma cultura burocrática, de prestação de serviços, centrada nos meios de pagamentos, no papel-moeda, e ao tratamento impessoal dos clientes. Hoje, os bancos desenvolvem uma cultura que passa a ter como função prioritária a relação com o cliente, a consultoria prestada às empresas, os negócios com as instituições

financeiras particulares ou com o Estado. O contato com a clientela passa a ser individualizado e personalizado, com o objetivo claro de venda de produtos, de realização de negócios.

Os produtos bancários são reinventados permanentemente e novos são criados, com o intuito de aumentar a rentabilidade a partir de diversas fontes, como o aumento da margem de juros, créditos, fundos, taxas administrativas, seguros, comissões, consultorias para a engenharia financeira das empresas. Os produtos e os negócios a serem realizados estruturam-se para conseguir formas variadas de aumentar os dividendos, a participação nos lucros dos negócios e a gestão de patrimônios.

Para conseguir o aumento da produtividade comercial, os bancos passam a realizar uma forma de segmentação da demanda, orientada pela reengenharia dos serviços bancários. Essa segmentação dos clientes está relacionada a vários critérios. Um deles é o tipo de cliente, levando em consideração sua renda e o tipo de negócio que ele realiza. Dressen e Roux -Rossi (1996) sistematizaram a lógica dessa segmentação em três eixos: (a) segmentação da oferta (produtos bancários), que trata de ocupar os espaços de mercado, os clientes-alvos, com produtos bem definidos; (b) segmentação da clientela (por mercado), que trata de segmentar a demanda (empresas, indivíduos); (c) tipos de clientes individuais de acordo com a renda.

Os clientes são distribuídos para serem atendidos não só quantitativamente, mas também qualitativamente, com base em critérios preestabelecidos: profissão, categoria profissional, idade, estrutura de despesas, consumo de produtos bancários. Os bancos mobilizam os funcionários mais qualificados com técnicas de *marketing*, por exemplo, para realizar o trabalho de contato com os clientes. Esses

funcionários possuem um conhecimento detalhado de cada cliente, antes de entrar em contato com eles para oferecer um negócio de acordo com suas necessidades. A segmentação da clientela tem como objetivo a personalização de clientes e a gestão integral das contas bancárias.

A grande dificuldade dos bancos é poder diferenciar-se dos seus concorrentes em termos de produtos. A criatividade em matéria de novos produtos é muito restrita e, quando existe, é rapidamente imitada (Blaustein et Dressen, 1995). A forma pela qual os bancos podem se distinguir dos outros é na prestação de serviços, na possibilidade de diagnosticar problemas e propor soluções com antecedência aos próprios dirigentes das empresas a que atendem. Essas atividades de prestação de serviços variam desde a declaração de impostos até a participação em auditorias e fusões; é nessas possibilidades que se encontram as maiores vantagens competitivas.

O número de produtos bancários cresce rapidamente, diversificando-se e sofisticando-se. De um país para outro, os estabelecimentos bancários copiam rapidamente os produtos, oferecendo pequenas diferenças para viabilizar a concorrência. Dressen et Roux-Rossi (1996), relatam que, há 15 anos atrás, os bancos possuíam cinco produtos standardizados. Hoje, existem aproximadamente 120 produtos bancários à disposição dos clientes.

O aumento da competitividade bancária e a entrada no mercado financeiro de entidades não bancárias, que passam a descaracterizar o papel tradicional de intermediação, obrigaram a entrada dos bancos em atividades do mercado financeiro com maior risco (seguros, investimento de mercado). Para realizar uma gestão adequada dos riscos e aumentar a capacidade de avaliá-los e, assim,

estabelecer estratégias para poder minimizá-los, criam-se, nos departamentos comerciais, áreas específicas da estudo de gestão de riscos.

Outro fator importante para a concretização das políticas comerciais é a reestruturação do trabalho das agências. A reorganização do trabalho das agências bancárias está centrada na circulação de informações e na minimização de custos, cuja expressão é a coordenação entre as atividades e as pessoas. Os principais instrumentos para isso têm sido a informatização, a automação das agências e a mudança do seu *layout*, que privilegiam as áreas de negócios e separam as máquinas de auto-atendimento do corpo da agência, além das políticas de organização do trabalho, que mobilizam competências, com maior participação dos trabalhadores. A descentralização de tarefas e a concentração do controle (favorecidas pela automação) têm se constituído em importantes aspectos da reorganização do trabalho bancário. As atividades estratégicas, qualificadas e situadas no foco da atividade bancária continuam sendo realizadas nas agências, enquanto as atividades que não têm um papel direto no trabalho bancário são terceirizadas. Essas transformações têm levado à organização de uma forma de trabalho nas agências que privilegia a redução do número de funcionários, o trabalho em equipe, a multifuncionalidade e a diminuição da hierarquia interna com aumento das gerências de negócios.

As políticas de gestão de pessoal têm como objetivo central os ganhos de produtividade. Segundo Plihon (1999), a produtividade pode ser oriunda da produtividade do trabalho (quantidade de produção por unidade de trabalho) ou da produtividade do capital (quantidade de trabalho por unidade de capital). Nos bancos franceses, a produtividade é avaliada por trabalhador ou pelas relações entre custos e

ativos. O aumento da produtividade e a diminuição dos efetivos salariais conduz à intensificação do trabalho bancário.

Os bancos representam um dos ramos de atividade com maior grau de implantação das políticas de *downsizing*. As estruturas físicas dos bancos têm diminuído, assim como tem ocorrido a eliminação de vários postos de trabalho e terceirização de atividades, objetivando reduzir os custos de pessoal.

Hierarquia, qualificação e salário

Há mais de 40 anos, Naville (1956) analisou a complexa dinâmica das hierarquias internas aos locais de trabalho e suas relações com a qualificação. Para o autor, a qualificação dos trabalhadores refere-se a aspectos hierárquicos das estruturas sociais e produtivas, que se expressam em valorização individual associada a capacidades, méritos e poderes. Naville (1956) considerava a qualificação da força de trabalho como um momento dado, reconhecido e remunerado. Para ele, tratava-se de estudar o resultado de um compromisso inscrito na hierarquia do processo de trabalho.

Assim, no setor bancário, como em qualquer outro ramo produtivo, a qualificação e as hierarquias passam por modificações condicionadas pelas mudanças do processo de trabalho vigente. Nesta seção, inicia-se resgatando as mudanças da qualificação dos bancários para depois tratar da sua remuneração e, finalmente, das hierarquias internas e das novas formas de opressão a elas associadas.

A tendência mundial de qualificação da força de trabalho bancária aponta o declínio das tarefas do tipo administrativo com poucas qualificações e a promoção de funções comerciais. As políticas de recursos humanos centram-se na formação e no recrutamento de trabalhadores mais jovens, com maior escolaridade. Essas

exigências buscam suprir funções com grande demanda de trabalho (volume, ritmo, tensão) em postos de trabalho voltados para a realização de negócios (operações de mercado, gerentes de produção, venda de produtos).

Os bancos têm aumentado os pré-requisitos de formação profissional. As qualificações para o exercício de funções comerciais são privilegiadas no recrutamento. Portanto, as novas formas de trabalho vinculadas ao mercado financeiro exigem um bancário mais atuante, com conhecimentos de finanças, de matemática, de estatística e de informática. Na França, estes chegam a representar 45% dos critérios para a seleção de bancários. Nesse país, a organização de cursos de formação pelos bancos privilegia técnicas de venda (30%), informática (20%) e operações administrativas (17%), segundo Plihon (1999).

Dressen Roux e Rossi (1996) descrevem as competências específicas exigidas para os trabalhadores dos bancos, como responsabilidade, participação, comunicação. Eles comentam que, dentre as competências dos bancários, se torna fundamental o senso do risco, o conhecimento e a apreciação do ambiente econômico e o gosto pelas relações comerciais

Com essas mudanças de pré-requisitos voltados à qualificação, os bancários, desde a função mais simples, como a de caixa, até as mais complexas, como as de gerente, passam a deter, na sua grande maioria, curso universitário. Na verdade, apesar de haver um estímulo dos bancos a que seus funcionários realizem cursos superiores, grande parte do conhecimento adquirido na universidade não tem aplicação direta nas tarefas executadas. Um caixa, por exemplo, pode possuir curso superior e, até mesmo, pós-graduação, mas, no seu cotidiano, esses conhecimentos não são necessários na execução de seu trabalho. Para a realização de atividades específicas dos bancos, é necessário um curso de formação ministrado dentro da

instituição, mediante treinamentos em serviço ou, mais recentemente, por meio de autotreinamento, com prestação de provas e certificação por meio eletrônico. Esses cursos internos oferecidos ou orientados pelas empresas possibilitam conhecimentos específicos, adaptados à organização do trabalho de cada instituição, assim como a formação de recursos humanos necessária para assumir novas funções, como, por exemplo, plataforma ou gerente de negócios.

A aceitação, por parte dos funcionários, da pressão dos bancos para que eles realizem cursos universitários cumpre mais uma função de obtenção de promoção ou preservação do emprego do que a necessidade de utilização desses conhecimentos acadêmicos na aplicação do trabalho bancário. Sabe-se que, em caso de políticas de diminuição por enxugamento do número de funcionários, o critério da formação acadêmica é um dos contemplados na escolha dos que permanecem no emprego. Em todo o mundo, a estrutura das empresas bancárias tem evoluído para uma redução do número de empregados desqualificados e um crescimento do número de trabalhadores qualificados. Na França, em 1983, ocorreu uma diminuição de 74% dos empregados considerados desqualificados (sem nível superior) e um aumento de 29,1% dos trabalhadores qualificados (Dressen, Roux-Rossi, 1996).

Um outro dado relevante relacionado à qualificação diz respeito ao salário. O salário como pagamento da força de trabalho assume características diversas, não sendo, atualmente, os critérios de certificação ou de qualificação os mais importantes na remuneração. Se a qualificação é necessária para a manutenção do emprego, para a sua remuneração o fator que mais pesa é a produtividade, a realização de negócios, o cumprimento de metas.

Com a flexibilização da força de trabalho, existe também uma flexibilização salarial. As questões referentes à remuneração mudam, pois cada vez mais o salário dos bancários tem seu valor fixo com menor expressão, enquanto o adicional variável passa a ter mais peso, estando ligado à produtividade. Cohen et Debonneuil (1998) afirmam que as novas desigualdades intragrupos, estatisticamente identificadas (mesma qualificação, experiência profissional), repousam nos salários. Eles levantam a hipótese de que as hierarquias salariais fixas do velho mundo industrial foram substituídas por salários diferenciados e que essas diferenças salariais estão condicionadas à produtividade, mas também a fatores como a viabilização de um negócio, pelo fato de alguém estar no lugar certo e no momento adequado, ou por possuir pequenas diferenças de formação ou competência, que podem dar uma melhor performance ao trabalho. Essa crescente individualização de salários é um dos fatores que explicam o aumento da competição entre os trabalhadores.

Há na composição salarial dos bancários dois componentes que determinam o nível do seu salário final, ou seja, uma parte fixa e uma parte variável. Esta última é calculada mensalmente, em função dos negócios realizados ou ganhos para o banco. A parte variável do salário encontra-se ligada ao cumprimento de metas e assume uma amplitude cada vez maior no ganho de cada empregado. O alcance de metas de produção passa a determinar as promoções e não mais o tempo de serviço e os treinamentos adicionais, como anteriormente era definido através de convenções coletivas. A predominância de um modo de gestão que estimula a competição e a lucratividade substitui o sistema de promoção com base em critérios individualizados. Os sistemas de remuneração deixam de ter regras precisas, tornam-se flexíveis, aumentam o percentual do salário baseado no mérito individual, pela atribuição de pontos que contemplem prêmios individuais, centrados na

produtividade, em resultados e no alcance de objetivos. Esta se torna a grande mudança relacionada à flexibilização dos salários pós-reestruturação produtiva nos bancos. Em consequência, as relações de trabalho passam a ser marcadas pela resignação, pela sobrecarga e pela competição.

Hoje, as empresas bancárias estão organizadas em uma estrutura horizontal. Tem ocorrido diminuição não só do número de funcionários, mas também de chefias intermediárias, com um aumento das chefias de negócios e do trabalho em equipe. O discurso gerencial muda, e utilizam-se idéias de qualidade e produtividade para naturalizar as situações de sobrecarga de trabalho. Os chefes passam a ser chamados de *gestores*, e, nesse contexto, os sentimentos de resignação às condições de trabalho e à fadiga não são expressos; a verbalização permitida é o orgulho do trabalho realizado. Esse discurso esconde a sobrecarga, a intensificação do trabalho e as relações de opressão entre os pares e entre as chefias e os subalternos.

Surgem novas formas de opressão, em que o medo do desemprego se torna um dos elementos fundamentais de dominação, determinado pela limitação crescente dos postos de trabalho. Vicent J (1999) aponta que, face às mudanças no mundo do trabalho atual, os assalariados em geral se sentem em situação de vulnerabilidade objetiva e subjetiva. Na realidade, os assalariados trabalham com medo do desemprego, que pesa sobre o conjunto da classe trabalhadora. A pressão do desemprego vem associada ao aumento da competição e à diminuição dos laços de solidariedade; os mecanismos de consentimento substituem os de negociação. Entretanto, a posição que cada trabalhador assume no trabalho bancário pode condicionar formas diferentes de relação com seus superiores e, ao mesmo tempo, um espaço de maior ou menor autonomia de decisão sobre as formas para

conseguir atingir as metas de produtividade propostas pelos bancos. A reestruturação oferece alguns recursos por meio dos quais aqueles que são subordinados podem influenciar as atividades de seus superiores, quando relacionados às formas de cumprir os objetivos de produção, propostas, em geral, de maneira centralizada e, muitas vezes, globalizada.

Em decorrência das novas formas de organização do trabalho, com a generalização da automação e da introdução de novas tecnologias nos processos produtivos, a tendência tem sido a diminuição da fronteira entre trabalho manual e trabalho mental, com crescente exigência de novos conhecimentos ou competências para os bancários. As novas formas de trabalho fazem com que algumas funções antigas desapareçam, enquanto outras perdem sua importância, diminuindo o número de postos de trabalho (escriturários, caixas), ao mesmo tempo em que novas funções são criadas. Essas funções (criadas ou em extinção) alteram a hierarquia de trabalho. Porém, no cotidiano do trabalho, as relações de autoridade, legitimidade, dominação (opressão) ou de solidariedade (cooperação) estabelecidas entre iguais ou entre dirigentes e subalternos mudam de acordo com a divisão técnica do trabalho (na diretoria-geral nas agências e entre esses dois locais de trabalho).

3.3 - Processo de trabalho: estratégias de consentimento, de resistência e de sobrevivência

Para implantar os programas de organização e gestão do trabalho, surgiu a necessidade de um novo discurso gerencial, com o objetivo de legitimar as práticas laborais centradas nas estratégias empresariais de eficácia, produtividade e qualidade. Assim, as idéias de qualidade e produtividade tentam viabilizar e

naturalizar o consentimento dos assalariados em relação à sobrecarga, à intensificação, ao volume e ao ritmo de trabalho. A multifuncionalidade, ao ser aceita, conduz cada trabalhador a realizar várias tarefas simultaneamente, sem reclamar, sem relaxar, com autocontrole emocional.

Os métodos de controle do trabalho, as formas de gerar consentimento e de negociação ou de resistência são histórica e socialmente criadas. O discurso gerencial tenta construir o consentimento às novas regras, tendo como principal objetivo o cumprimento das metas de produtividade ligadas à sobrecarga no trabalho. Por outro lado, os trabalhadores constroem estratégias individuais ou coletivas de resistência e de sobrevivência no cotidiano laboral. Essas estratégias são criadas durante a execução do trabalho, ao modificar o trabalho prescrito e ao ampliar o espaço de liberdade criado no trabalho real.⁶⁵ Nesse espaço, que também é o espaço do zelo, essas estratégias são criadas. O zelo é a mobilização da inteligência para criar pequenas modificações no trabalho prescrito e, assim, ampliar o espaço de liberdade do trabalho real.⁶⁶ Ao mobilizar a inteligência para criar, também pode ser usado para criar estratégias de consentimento, como as sobrevivência e resistência tanto individuais como coletivas. A construção do trabalho real ocorre no processo dinâmico das relações de trabalho, e, para explicar isso, Burawoy (1990), introduz a noção de jogos⁶⁷. Esse autor explica que, além do

⁶⁵ Como salienta Dejours (1994), no trabalho real reside o conhecimento, a inteligência, a inventabilidade. Inventabilidade é aqui entendida como capacidade de criar. O processo de trabalho só funciona quando os trabalhadores beneficiam a organização com a mobilização de suas inteligências individuais e coletivas. Para isso, é necessária uma margem de liberdade no trabalho prescrito, que permita a infração das ordens e dos procedimentos preestabelecidos. Essa possibilidade de maior ou menor iniciativa, de autonomia, está relacionada às qualificações.

⁶⁶ Segundo Dejours (1999), o zelo é a mobilização individual e coletiva da inventabilidade para suprir a defasagem entre o trabalho prescrito e o trabalho real. Zelo no trabalho é o uso da inteligência em situações de imprevisibilidade, na concretização da atividade. É no trabalho real que o trabalhador revela sua capacidade inventiva, tendo em vista resolver as dificuldades apresentadas.

⁶⁷ Burawoy (1990) introduz a noção de jogos como estratégias que emergem da luta dos trabalhadores com a gerência pela definição de regras do trabalho, com o objetivo de criar espaços e tempos, de controlar ganhos e de tornar o trabalho mais interessante.

domínio econômico, é fundamental a análise do domínio ideológico e político dos aparatos produtivos, pois, no seu entendimento, é necessário chegar aos aspectos subjetivos das relações entre o trabalhador e o seu trabalho. O autor referido considera que os mecanismos de consentimento, negociação ou resistência são gerados através de jogos estabelecidos por parte dos trabalhadores e regulados pela gerência durante a concretização das atividades, quando se dá a modificação das regras preestabelecidas pela organização do trabalho. Analisa-se, nesta tese, como se forja a construção das práticas laborais bancárias nas quais ocorre a criação de pequenos movimentos de mudança na tentativa de controle do trabalho e de diminuição de sua pressão. Nessa dinâmica, pesquisa-se como os bancários negociam as regras laborais, criam estratégias de sobrevivência ou de resistência ou, ainda, consentem em se submeter às condições e às normas de trabalho tais como lhes são apresentadas.

O consentimento é criado tendo como principal elemento o discurso empresarial, que transforma em normal e/ou natural as características do trabalho contemporâneo no que diz respeito tanto à sua sobrecarga física e mental como à negação do envolvimento em práticas solidárias entre os trabalhadores. Esse discurso estimula as condutas marcadas pela indiferença em relação ao sofrimento dos demais trabalhadores e pela tolerância em relação ao seu próprio sofrimento (Dejours, 1999). Segundo esse autor, a indiferença está associada a um mecanismo de defesa que se caracteriza pelo retraimento da consciência intersubjetiva, onde os sujeitos suspendem o seu pensamento crítico no espaço do trabalho por medo da adversidade social. Esse espaço do pensamento crítico é ocupado por estereótipos, fórmulas feitas que justificam as condições de trabalho (Dejours, 1999, p. 120-145). Com essas condições laborais, Dejours (1999) teoriza que a sublimação no trabalho

só é possível mediante a utilização de mecanismos de legitimação dos discursos ideológicos da gerência. Quando isso ocorre, as idéias de obrigatoriedade e utilidade permitem que o trabalhador aceite como natural o individualismo competitivo, como também as condições de sobrecarga, de violência e de injustiça no trabalho.

As estratégias de resistência são criadas através de pequenas modificações nas regras preestabelecidas pela gerência, que permitem fugir das pressões e criar possibilidades de alterações das condições de trabalho, de espaços ou de tempos, de controle ou de pequenas modificações das pressões existentes na organização do trabalho. Apesar da pressão e, muitas vezes, do medo da demissão, os trabalhadores utilizam-se de sua inteligência para adaptar o trabalho estabelecido pela gerência às suas necessidades e, assim, tentar diminuir o cansaço e a sobrecarga. Atualmente, com a diminuição dos direitos sindicais e a instabilidade do emprego, esse espaço de liberdade entre o trabalho real e prescrito, que era um espaço de autonomia e de prazer no trabalho, está sendo usado para a criação de estratégias de sobrevivência.

As estratégias de sobrevivência são respostas individuais ou coletivas frente às pressões advindas dos métodos gerenciais, que objetivam homogeneizar o coletivo no cumprimento das metas de qualidade, produtividade e eficiência. A produtividade passa a ser a palavra-chave da manutenção do emprego. Frente a essa realidade, os trabalhadores criam pequenos artifícios laborais para resolver as dificuldades no trabalho, atingir os objetivos e, assim, não serem demitidos. Porém, essas estratégias, apesar de terem o cumprimento das metas como uma das suas características, pois é essa a condição da permanência no emprego, mesclam atitudes de negociação e de resistência na busca de alternativas para alcançar esse objetivo. Assim, as estratégias de sobrevivência podem ser tanto de saúde como de

adoecimento progressivo. Os tipos de estratégias de sobrevivência, individuais ou coletivas, solidárias ou competitivas, utilizadas nos bancos, estão relacionados com a organização do trabalho, as formas de gestão, a flexibilidade, a intensificação e as garantias sindicais existentes. Essas estratégias são dinâmicas, constantemente reelaboradas, uma vez que as pressões no trabalho, as metas, por exemplo, são mensais. O seu cumprimento não é apenas um elemento de reconhecimento social e, portanto, de sublimação, mas, fundamentalmente, de manutenção no emprego.

Frente a essa realidade, o trabalho bancário é marcado por paradoxos, e, em meio a eles, as estratégias de sobrevivência são criadas. A multifuncionalidade e as novas formas de organização e divisão do trabalho bancário estabelecem tarefas para serem executadas em equipes. Para que haja esse trabalho em grupo, são necessários laços de confiança mútua, cuja construção é dificultada pela competitividade entre os trabalhadores. Assim, paradoxalmente, observam-se situações laborais que mobilizam sentimentos e ações contraditórios: por um lado, os empregados são solicitados a participar intensamente do trabalho em equipe, de modo a promover o aumento da produtividade e a qualidade do trabalho. Por outro, os ambientes de trabalho apresentam-se pouco solidários, na medida em que os métodos gerenciais estimulam a competitividade e não levam em consideração os problemas de adaptação do trabalho, bem como as diversidades físicas e psíquicas dos assalariados.

As novas políticas de gestão estimulam o cumprimento das metas através do uso da competição (entre colegas e/ou agências) e da premiação dos vitoriosos. Muitas vezes, a produtividade é utilizada para efeitos de demonstração ou para obter posições vantajosas (férias, folgas). Esse processo se renova mensalmente, pois, uma vez alcançadas as metas em um determinado mês, elas são zeradas, e todo o

esforço para alcançar as novas metas reinicia no mês seguinte. Aqueles que conseguem alcançar os objetivos propostos recebem as vantagens econômicas, além do reconhecimento das chefias e das equipes de trabalho. A competição, a utilização do exemplo da conquista de uns e da não-aceitação das dificuldades dos outros, é aplicada em reuniões como forma de pressão sobre o trabalho. O processo de adoecimento advém dessas condições de trabalho, em que as estratégias de sobrevivência se caracterizam pela submissão à sobrecarga, somam-se ao medo da demissão e à ansiedade e passam a contaminar o cotidiano laboral. A fadiga e a falta de recuperação das energias perdidas no processo de trabalho expressam-se em dores musculares que se somam à ansiedade, que, cronicamente, evolui para a depressão e a desesperança. O prazer no trabalho, o reconhecimento e os espaços de autonomia e liberdade vão cedendo lugar à resignação às regras e às imposições do imperativo da produtividade. Esse conjunto de situações leva o trabalhador a adoecer, na busca por manter-se no trabalho, acaba desenvolvendo a Síndrome do Sobrevivente.

PARTE II

INTRODUÇÃO

A investigação sociológica da construção social do trabalho bancário foi realizada nos estudos de caso (Banco Público e Banco Privado), enfocando as relações hierárquicas (por categoria funcional) e de poder. Inicialmente, foram descritas as diversas funções, situando-as na estrutura organizacional dos bancos e resgatando as mudanças tecnológicas da organização do trabalho e das formas de gestão. Foram também analisadas as estratégias utilizadas pelos bancários para enfrentarem essas situações. O foco de investigação constitui-se na capacidade desses trabalhadores de criarem estratégias de sobrevivência, de resistência ou de consentimento no processo de trabalho. As estratégias individuais ou coletivas foram pesquisadas, pois se entende que elas são os artifícios criados para que os empregados possam continuar trabalhando, mesmo que isso se dê às custas de um sofrimento ou de um processo de adoecimento progressivo. Essas estratégias são viabilizadas pelo uso da inteligência para resolver situações ou encontrar melhorias no trabalho, mas, em última instância, elas objetivam a manutenção do vínculo laboral.

Procurou-se verificar como os bancários enfrentam os mecanismos de controle, as relações de poder e de autoridade e de que forma criam situações de sobrevivência, de resistência e de consentimento no cotidiano do trabalho.

A Síndrome do Sobrevivente é a expressão do desgaste físico e psíquico relacionado às novas formas de organização, gestão e flexibilização do trabalho, em

que o sofrimento físico se manifesta no aumento da prevalência das LER/DORT como marcas desenvolvidas pelo trabalho, identificadas entre empregados assalariados em diversos segmentos da atividade econômica, particularmente nos casos em que o trabalho se realiza em organizações altamente competitivas em seus mercados de produtos. Ela é a expressão do sofrimento daqueles que ainda se mantêm no emprego, e a Síndrome Miofascial, a manifestação inicial das LER/DORT.

A Síndrome do Sobrevivente manifesta-se também com o sofrimento psíquico desencadeado pelo processo de reestruturação produtiva, com o aumento da ansiedade, da desesperança e da depressão.

Os bancos estudados constituem-se em dois importantes bancos do Estado do Rio Grande do Sul. O Banco Público é o maior banco estatal regional; sua rede atende 358 municípios, mas seus serviços estendem-se até outras localidades do País; o banco mantém um escritório em Buenos Aires e agências em Nova York e em Grand Cayman.

O Banco Privado teve sua fundação, no País, há mais de 84 anos. Hoje, possui suporte internacional, atuando em mais de 70 países, sendo um dos maiores bancos do mundo. No Brasil, têm 4,8 milhões de clientes e 3.900 pontos de atendimento. O Banco Privado foi incorporado pelo banco multinacional em 1997 e hoje é o quarto banco mundial.

4 - TRABALHO NO BANCO PÚBLICO

4.1 - Situação organizacional recente do Banco Público

O Banco Público tem sua rede de serviços em 73% dos municípios do Estado do Rio Grande do Sul (372 agências). Esse banco funciona como banco múltiplo⁶⁸, atuando em diversas frentes do sistema financeiro, por meio de suas carteiras comerciais, de investimento e desenvolvimento de crédito imobiliário e crédito ao consumidor. Ele é formado por três empresas subsidiárias que permitem atuação em campos diferentes, diversos segmentos do mercado bancário, arrendamento mercantil (financiamento de veículos, máquinas, em forma de *leasing*), corretagem de valores (intermediação de títulos de valores imobiliários negociados na Bolsa de Valores), processamento de dados, armazenagem e entrepostagem aduaneira de produtos e mercadorias em geral. Como banco estatal, desempenha um papel social como agente do desenvolvimento do Estado e realiza uma série de ações em parceria com secretarias e órgãos de governo. Segundo o balanço social de 2001, disponível no *site* do Banco, as prioridades eleitas pela atual administração são a democratização do crédito, a geração de empregos na economia e o financiamento da pequena propriedade na produção agrícola, com o

⁶⁸ Banco múltiplo permite que uma única instituição financeira possa operar em diversas áreas do mercado (investimento, financiamento, corretagem, crédito, seguro, *leasing*), com uma única personalidade jurídica, único balanço e caixa. Em termos práticos, essas instituições mantêm as funções de cada área de atuação em separado, com a vantagem de contabilizar as suas operações como uma só instituição. A criação do banco múltiplo ocorreu na década de 80 com a reforma financeira bancária no Brasil, que teve como objetivo a desregulação do sistema financeiro.

objetivo de viabilizar a fixação de famílias no meio rural, o financiamento nas áreas da saúde e da educação, o fortalecimento de setores industriais, o fomento ao crescimento da pequena empresa, a oferta de suporte técnico e negocial, junto com a concessão de crédito às micro e pequenas empresas e a garantia de produtos e serviços para o desenvolvimento setorial das atividades econômicas que são consideradas essenciais no Rio Grande do Sul.

O Banco Público estudado foi criado em 1928 como banco de crédito, destinado a operar com empréstimos a longo prazo, tendo nas hipotecas de imóveis a garantia para incentivar e promover o desenvolvimento econômico e social no Estado. Embora o crédito hipotecário tenha sido a razão original da criação desse banco, desde o seu início parte dos seus recursos foram destinados ao financiamento de projetos sociais, tais como obras e serviços de utilidade coletiva, recuperação de setores econômicos em crise ou desenvolvimento de novas atividades empresariais no Rio Grande do Sul, tendo contribuído para o desenvolvimento da economia regional (Muller, 1998).

Nos documentos oficiais do Banco, está definido que a sua missão é a de ser o agente financeiro do Estado para promover o desenvolvimento econômico e social. Está claramente delineado que o Banco se dispõe a atender às múltiplas demandas da comunidade e à necessidade de minorar as dificuldades sociais, dirigindo-se a todos os segmentos da sociedade. Fazem parte dos seus princípios objetivos garantir e ampliar seu caráter público. Esses objetivos contrastam com o momento nacional, em que a maioria dos governos estaduais desistiu do comando de seus bancos, privatizando-os. A luta pela sobrevivência do Banco, por sua lucratividade, faz parte de um movimento de resistência a essa tendência mundial — a desestatização. Contribuir para o desenvolvimento do Estado, proporcionar

satisfação ao cliente, obter lucratividade e ampliar a sua participação no mercado são os principais objetivos relatados nos documentos oficiais.

4.1.1 - A crise e o processo de reestruturação produtiva no Banco Público

O Banco Público, apesar de sua trajetória como uma instituição de crédito confiável desde 1928, passou a apresentar dificuldades econômicas importantes na década de 90, sendo um dos poucos bancos deficitários no Brasil, em 1998.

A grave situação financeira desse banco foi mostrada no trabalho realizado pelo DIEESE (2000) sobre lucros e rentabilidade dos bancos no Brasil, no ano de 1998. Essa pesquisa selecionou uma amostra de 36 bancos (31 privados, quatro federais e um estadual). Mereceu destaque o fato de que, exceto o Banco Público estudado, o lucro dos bancos em 1998 foi de R\$ 5,7 bilhões. Dentre os dados apresentados pelo DIEESE (2000), foram selecionados, na elaboração da Tabela 8 somente os referentes ao Banco ora enfocado.

Tabela 8

Lucro e rentabilidade do Banco Público — 1998-2001

PERÍODOS	ATIVO TOTAL (R\$ mil)	PATRIMÔNIO LÍQUIDO (R\$ mil)	LUCRO LÍQUIDO (R\$ mil)		RENTABILIDADE PATRIMONIAL (%)
1997-98	14 922 142,00	476 853,00	-42 032,00	-761 785,00	-
1998-99	6 259 431,00	507 488,00	-761 785,00	60 686,00	11,96
1999-00	7 696 020,00	538 814,00	60 686,00	83 472,00	-
2000-01	8 957 982,00	585 494,00	83 472,00	95 577,00	-

FONTE DOS DADOS BRUTOS: DIEESE (1999).

A Tabela 8 mostra que o Banco passou de uma situação deficitária em 1998 para uma posição de lucratividade em 2001. Essa mudança de perfil de lucratividade deve ser avaliada a partir da crise de 1997 por razões macroeconômicas, como a mudança da política econômica brasileira (fim da inflação), assim como a desregulamentação do sistema financeiro brasileiro. Essa crise ocorreu no Banco Público devido à sua forma de organização do trabalho e ao seu baixo grau de automação. Este, como os bancos públicos em geral, apresentava-se estruturado na forma tradicional de realização de intermediação bancária, com uma estrutura pesada de organização do trabalho, sem políticas comerciais competitivas. O período 1998-99 foi marcado pela falência e pela privatização de bancos estatais que não conseguiram se adaptar à estabilização inflacionária e ao acirramento da competição dos mercados financeiros nacional e internacional. As políticas implantadas no Banco, nesse período, caminhavam também para a privatização. Essa perspectiva era reforçada pelo posicionamento do então governador do Estado, que privatizou várias empresas estatais; o deficit de lucratividade e rentabilidade que o Banco apresentava potencializava a perspectiva desse processo. O processo de enxugamento do número de funcionários ocorreu em 1995, na administração anterior, através do Programa de Demissões Voluntárias (PDV), o qual permitiria, acreditava-se, que o Banco ficasse mais atrativo para a sua privatização. O PDV de 1995 contou com a adesão de 1.079 funcionários.

Quadro 17

Número de pessoas demitidas por causas diversas — 1984, 1991 e 2000

CAUSAS	1984	1991	2000
Exoneração (pedido de demissão, demissão sem e por justa causa)	305	92	40
PDV (1)	-	-	1 079

FONTE: Dados documentais do Banco Público (2000).

(1) PDV de outubro a dezembro de 1995.

Com as eleições para o Governo do Estado e a mudança do partido do Governo em 1999, a política de privatização foi deixada de lado; estabeleceu-se, então, um compromisso de não demissão de funcionários e um projeto econômico, para o Banco, de resistência à proposta neoliberal⁶⁹, através da comprovação da possibilidade de transformação do Banco em uma empresa lucrativa.

A partir de 1999, a administração passou a ter como objetivo garantir e ampliar o caráter público do Banco. A forma encontrada para lutar contra a privatização foi a reestruturação do Banco juntamente com a tentativa de envolvimento dos funcionários nesse processo, associada à rápida implantação da automação, à reorganização do trabalho e às novas políticas comerciais.

Foram desenvolvidas políticas para ajustamento a essa nova realidade, com estratégias que abrangiam desde a revisão das políticas mercadológicas até a racionalização dos custos. Dessa forma, ocorreu um aumento das receitas, através da generalização da tarifação dos serviços, da venda de produtos e das tentativas

⁶⁹ Explicação da política assumida pelo Banco depois de 1999, contra a privatização, fornecida por um diretor da área de organização e métodos, em uma entrevista realizada pela autora.

de diminuição dos custos. Diferentemente dos outros bancos, o decréscimo das despesas não foi procurado através de cortes com gastos de pessoal via demissões.

O Quadro 18 ilustra a variação do número de funcionários do Banco Público entre 1984 e 2000.

Quadro 18

Número de funcionários do Banco Público — 1984-2000

DISCRIMINAÇÃO	1984	1990	1995	2000
Número de funcionários	9 290	11 564	9 183	7 563

FONTE: Dados documentais do Banco Público (2000).

Já os investimentos feitos no Banco Público em automação, a partir de 1999, são apresentados no Quadro 19.

Quadro 19

Investimento em automação bancária no Banco Público — 2000 e 2001

DISCRIMINAÇÃO	2000	2001
Investimentos em tecnologia e automação bancária	36	43

(R\$ milhão)

FONTE: Dados documentais do Banco Público (2000).
Documentos oficiais do Banco Público.

Os investimentos em automação bancária buscaram aumentar a produtividade, ganhar mercados (aumentar o número de clientes, o volume de negócios, agilizar investimentos, aplicações) e reduzir os custos. As máquinas de auto-atendimento fornecem saldos, extratos, talões de cheques, depósitos e transações bancárias.

Quadro 20

Unidades de negócio bancário, pontos de atendimento eletrônico
e transações virtuais — 2000 e 2001

TIPO	2000	2001
Agências	348	354
Postos de atendimento avançado	104	104
Postos de atendimento bancário	177	194
Postos de arrecadação e pagamentos	7	7
Escritórios	1	1
Pontos de atendimento eletrônico	82	154
Agência virtual/transações	11,4	21,5

FONTE: Dados documentais do Banco Público (2000).
Documentos oficiais disponíveis na *internet*.

Observa-se que o investimento realizado no Banco Público permitiu o aumento de seis agências, 17 postos de atendimento, 72 pontos de atendimento eletrônico e um aumento de 188% das transações através da agência virtual, o que mostra uma forte adesão dos clientes a esse tipo de atendimento.

Cabe, porém, salientar que a literatura especializada aponta que a informatização e a automação das empresas é somente uma peça da produtividade. Uma outra parte essencial é constituída pelas mudanças da organização do trabalho, que devem se somar à informatização. Askenazy (apud Cohen et Debonneuil, 1998, p. 11) afirma que a informatização das empresas sem a reorganização do trabalho acaba sendo um custo adicional, sem que ocorra aumento de produtividade, mas, unicamente, de custos nos investimentos em equipamentos de informática.

O Banco Público investiu pesadamente em automação a partir de 1999 e também em mudanças na organização do trabalho. Funcionários em cargos em extinção, como caixas, foram redirecionados para funções como plataforma de negócios. O compromisso assumido pela administração foi de não demissão e de readaptação. Essa política expressava a nova organização do trabalho, assumindo seu compromisso social, ao mesmo tempo em que se voltava às exigências do mercado financeiro, em termos de otimização dos processos e delegação de responsabilidades. Houve um deslocamento dos funcionários da área administrativa para a de negócios, reflexo da informatização das atividades bancárias e das novas formas de organização do trabalho.

Tabela 9

Distribuição do número de funcionários em agências, na agência central e na direção-geral — 1984, 1990 e 2000

LOCAIS DE TRABALHO	1984		1990		2000	
	Número de Funcionários	%	Número de Funcionários	%	Número de Funcionários	%
Direção-geral	1 648	18,0	2 029	17,5	1 177	15,5
Agência central	661	7,0	673	5,5	337	4,5
Agências	6 981	75,0	8 862	77,0	6 049	80,0
TOTAL	9 290	100,0	11 564	100,0	7 563	100,0

FONTE: Dados documentais do Banco Público (2000).

No ano 2001, a capacitação de pessoal abrangeu as áreas de crédito, com 562 participantes, finanças, com 502, saúde e segurança, com 406, desenvolvimento de pessoal e relações humanas, com 894, negócios, vendas e

atendimento, com 511, matemática e finanças, com 696, análise de crédito, com 628, coordenadorias setoriais, com 280, informática e sistemas, com 1.574, língua estrangeira, com 79 e outros, com 1.823. Essa política de capacitação tornou-se fundamental para viabilizar as inovações necessárias.

Quadro 21

Número de funcionários treinados e recursos investidos

ANOS	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	RECURSOS (R\$ mil)
1999	3 673	745,80
2000	7 475	-
2001	8 624	-
TOTAL	19 772	2.900,00

FONTE: Dados documentais do Banco Público (2002).

A crise do Banco Público e a reestruturação implantada a partir de 1999 trouxeram um processo de mudanças na organização do trabalho bancário difícil de mensurar através das informações quantitativas da empresa. Por essa razão, serão analisadas as inovações da organização do trabalho implantadas, que buscaram romper com a lógica do modelo taylorista e da organização científica do trabalho existentes até então, através de um estudo qualitativo, cuja técnica de investigação se baseou em entrevistas e na aplicação de questionários, como já descrito na metodologia. Das práticas flexíveis de organização do trabalho adotadas no Banco Público, as que mais chamam atenção são as seguintes: utilização de equipes semi-

autônomas⁷⁰, a criação de coordenações por agência, a polifuncionalidade dos empregados, a delegação de responsabilidades e o envolvimento do pessoal nos hierárquicos inferiores, as quais serão melhor explicitadas no prosseguimento da análise.

4.2 - Divisão técnica do trabalho no Banco Público

A presente seção enfoca a divisão técnica do trabalho no Banco Público, estabelecendo comparações entre os funcionários da direção-geral (controle) e os trabalhadores das agências. Foram sistematizadas as formas como ocorrem as relações entre trabalho e poder, assim como os sentimentos dos bancários frente às mudanças (sofrimento, prazer, insegurança, fadiga, desesperança, medo da demissão). Ao mesmo tempo, investigaram-se as estratégias individuais ou coletivas de sobrevivência, através dos comportamentos de consentimento ou de resignação frente às novas condições de trabalho.

As técnicas de pesquisa utilizadas foram entrevistas grupais, individuais e o estudo específico, por categoria funcional, dos bancários. As técnicas de entrevistas grupais foram aplicadas nas áreas onde os bancários estavam sofrendo de forma mais intensa os efeitos das políticas de reestruturação, conforme constatação durante o presente estudo acerca do processo de mudança do trabalho nos bancos.

As entrevistas individuais tiveram enfoque diverso do acima referido, uma vez que foram direcionadas para o conhecimento aprofundado do trabalho bancário,

⁷⁰ Equipe semi-autônoma — grupo de trabalhadores que são coletivamente responsáveis por um conjunto limitado e coerente de tarefas; Askenazy (2000) *apud* Cohen *et* Debonneuil (1998).

das políticas de reestruturação implantadas e de cada função nesse processo. Foram realizadas entrevistas individuais com base em roteiro semi-aberto com gerentes e empregados subalternos, com vistas à apreensão das condições de reestruturação produtiva, tais como as políticas de gestão, a organização do trabalho, as competências exigidas, a mudança das relações de trabalho, as formas de exercício de autoridade, assim como as estratégias de resistência e de consentimento, como formas de sobrevivência frente às transformações do trabalho.

4.2.1 - O trabalho da direção-geral

No setor de direção-geral do Banco Público, encontram-se a diretoria do banco, os gerentes gerais, as chefias intermediárias e um grupo de técnicos superiores. Para efeitos do presente estudo, os participantes da pesquisa vinculados a esse setor serão doravante referidos como direção-geral ou grupo de controle, por representarem, na divisão técnica do trabalho, os funcionários da mais alta hierarquia no Banco, a que correspondem os elevados graus de autoridade de que dispõem em seus respectivos postos de comando. As relações que eles estabelecem com as agências são de poder e controle, uma vez que são os responsáveis pela elaboração e implantação das políticas do Banco, as quais devem ser executadas nos estabelecimentos bancários de atendimento ao público (as agências). A direção-geral cria as políticas e estabelece as formas de controle. Os técnicos superiores auxiliam na concretização dessas políticas e controlam a implantação das orientações da direção geral.

O estudo da direção-geral foi realizado através de entrevistas individuais com pessoal da divisão comercial, setor responsável pela elaboração e pela

implantação das estratégias comerciais do Banco. As entrevistas grupais foram realizadas no departamento de planejamento, por ser este o local onde a reestruturação produtiva está sendo percebida de forma mais intensa. Esse departamento, apesar de ser o responsável pela construção de uma forma de planejamento participativo, vivencia a perda de poder e de funções com a nova estruturação do Banco, como se verá no decorrer deste capítulo. Para o estudo da abrangência da Síndrome do Sobrevivente, três funções foram enfocadas: diretores, gerentes e técnicos superiores.⁷¹

4.2.1.1 - O departamento comercial: diretoria e gerências

O departamento comercial (DC) foi criado em 1999 e está ligado à proposta de reestruturação produtiva do Banco. O seu objetivo principal é coordenar as estratégias de negócios da instituição para viabilizá-la economicamente, evitando sua privatização. Para conseguir atingir essas metas, o departamento comercial assumiu a coordenação da reestruturação organizacional das agências.

O departamento comercial transformou-se no departamento mentor do processo de modernização administrativa e de ajustamento do Banco ao momento atual do mercado financeiro. Com isso, passou a ter funções estratégicas e tornou-se o departamento de maior importância e, portanto, de poder. Ele assumiu atividades até então de outros departamentos (planejamento por exemplo), em função de seus encargos de elaboração de políticas de reestruturação e de controle das atividades do conjunto das agências.

⁷¹ As chefias intermediárias foram classificadas como gerentes.

Essa nova organização assumida pelo Banco Público ocorreu com quase 20 anos de atraso. A reestruturação bancária no mundo todo iniciou a partir da década de 80. No Brasil, esse processo se consolidou na década de 90, com a desregulação do capital financeiro, a abertura da economia para o capital internacional e o Plano Real, que forçaram mudanças nas políticas e estratégias bancárias. A partir de 1994, com o Plano Real e o fim de altas taxas de inflação, os bancos tiveram que se reestruturar para manter sua lucratividade. Até então, a indexação, a correção monetária, a inflação e os juros altos garantiam a rentabilidade das instituições financeiras. Não era necessário investir em mudanças, pois o retorno econômico estava assegurado pela inflação de 30% a 40%. Com o Plano Real, os juros baixaram para 12% ao ano, e os bancos, para manter a sua lucratividade, tiveram que cortar os custos e se reestruturar, a fim de enfrentar a concorrência que se tomava global.

Para enfrentar a concorrência do mercado financeiro, os bancos brasileiros estabeleceram duas grandes estratégias: em primeiro lugar, as mercadológicas e, em segundo, as tecnológicas. O departamento comercial foi criado em 1999, com o objetivo de implementar essas estratégias.

A opção pelo tipo de política mercadológica e técnica apresenta diferenças em relação ao tipo de propriedade dos bancos. O Banco Público, pela sua responsabilidade social, teve que criar estratégias que contemplassem o atendimento aos clientes em sua complexidade e em suas necessidades, com redução de custos, mas sem demissões de funcionários e atendendo a uma imensa clientela, pela qual os outros bancos não possuem interesse, principalmente devido ao baixo retorno econômico a ela associado.

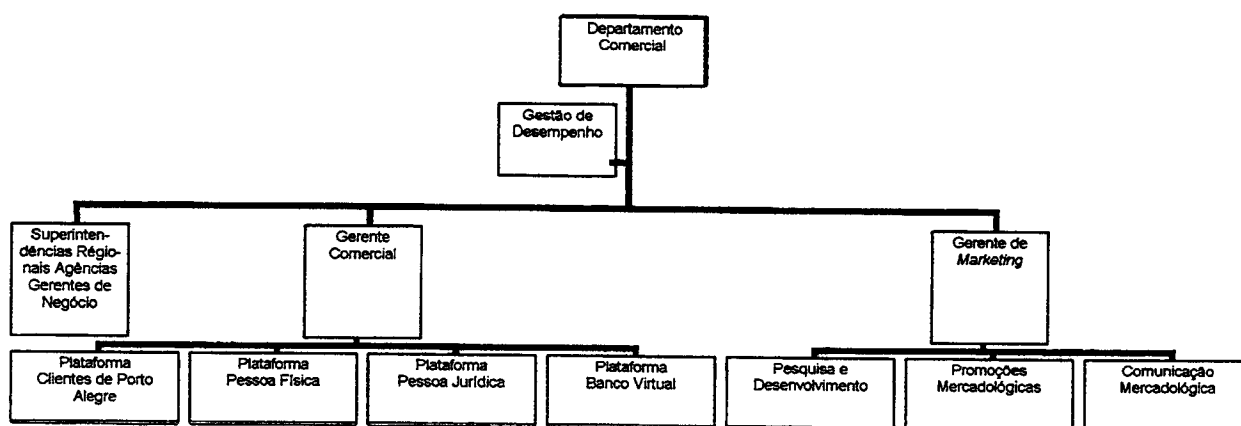
Um grande desafio, ao ser criado o departamento comercial, foi o de adequar a função social do Banco, pelo fato de ser público, a projetos e produtos sociais rentáveis, tais como crédito direto ao consumidor, para financiar materiais de construção, projetos de financiamento de microcomputadores para professores, crédito a micro e pequenas empresas, ao servidor público, etc. Outro desafio comercial do Banco Público foi o de adaptar sua característica de banco de varejo, ou seja, com muitos clientes e com uma rede de agências em 363 municípios, às novas diretrizes de transformação das agências em pontos de negócio. Uma das grandes dificuldades enfrentadas foi a imensa carteira de clientes que ainda não utilizava o auto-atendimento e que demandava muitos funcionários para a realização desse tipo de serviço, aumentando os custos do Banco. Por outro lado, o conjunto de agências, abrangendo 73% da totalidade dos municípios do Estado, acarretava uma parcela importante dos gastos — instalação, funcionários, etc. —, uma vez que o processo de automação da rede ainda era muito pequeno no final dos anos 90.

Frente a essa realidade, caracterizada pelo fato de se tratar de um banco de varejo, com uma massa de clientes e uma grande rede de agências, voltado à oferta de serviços e não à demanda de negócios e com funcionamento organizacional de tipo tradicional, foi criado o departamento comercial, de modo a adequar essa realidade às necessidades do mercado financeiro. Esse departamento tinha como objetivo redefinir desde o foco de atuação do Banco, a sua organização e os métodos de gestão, automatizando serviços na rede de agências e racionalizando o atendimento aos clientes, de modo a permitir que o Banco se tornasse efetivamente lucrativo. Essas mudanças representaram uma das principais alternativas para viabilizar a sobrevivência do Banco no mercado financeiro, impedindo a sua privatização.

O departamento comercial foi organizado como uma estrutura de promoção e comercialização de produtos e serviços de *marketing*, ou seja, ações comerciais focadas nos produtos e serviços desenvolvidos pelo Banco. A seguir, apresenta-se o organograma do departamento comercial.

Figura 1

Organograma do departamento comercial do Banco Público



FONTE: Pesquisa realizada pela autora.

O departamento comercial surgiu como uma das principais estratégias organizacionais da atual administração, como uma forma de criar uma estrutura que coordene as suas políticas, de modo a tornar o *banco rentável, sólido, competitivo...*

Em entrevistas, diretores do DC explicitaram a estratégia adotada:

Nós estamos tentando evitar a privatização para que este Banco Público possa continuar existindo (Gerente da direção-geral).

Está se entendendo o seguinte: (...) para permanecer nessa condição de Banco Público, nós precisamos ser eficientes e eficazes. Para isso, nós temos que fazer o nosso papel de banco social e, ao mesmo tempo, de um banco competitivo junto aos bancos privados (Diretor comercial).

Vai ter que mudar o seu foco de atuação, vai ter que se reestruturar na área comercial, estruturar melhor sua atuação de mercado, vai ter que se reestruturar nas suas agências, inclusive em termos físicos (Gerente comercial).

O departamento comercial, desde o seu início, desenvolveu ações para adaptar o Banco à realidade do mercado financeiro. A meta do ano 2000, quando realizado o trabalho de campo para o presente estudo, era racionalizar e reorganizar o trabalho das 135 maiores agências do Estado, que são responsáveis por 80% do volume de negócios. Essas mudanças estavam centradas na automação (informatização das atividades do Banco e instalação de máquinas de auto-atendimento) e na organização do trabalho, como a criação de plataformas de negócios para atendimento de clientes. Além disso, propunham a estruturação de coordenadorias — processo de envolvimento dos funcionários no trabalho e controle das agências — com novas sistemáticas e fluxos para elevar a qualidade e a produtividade do trabalho.

Para implementar essas mudanças, o departamento comercial teve que criar políticas tais que o Banco deixasse de ser um simples prestador de serviços à espera do cliente e passasse a vender produtos, realizar negócios, captar recursos, realizar empréstimos. Um gerente comenta sobre as mudanças, relatando que:

(...) o banco tem 1.800.000 clientes; 98% dos recursos humanos do Banco estão voltados para a tarefa de atendimento ao cliente. E eu não diria nem atendimento para despachar os clientes, porque, pelas filas enormes, o funcionário não pode parar para conversar contigo, para te oferecer um produto, para saber das tuas necessidades, se você está gostando, se você não está gostando do Banco, o que você precisa. Eles não conseguem fazer isso porque eles têm que atender o mais rápido possível, porque já tem outro na frente dele ali esperando (Gerente comercial).

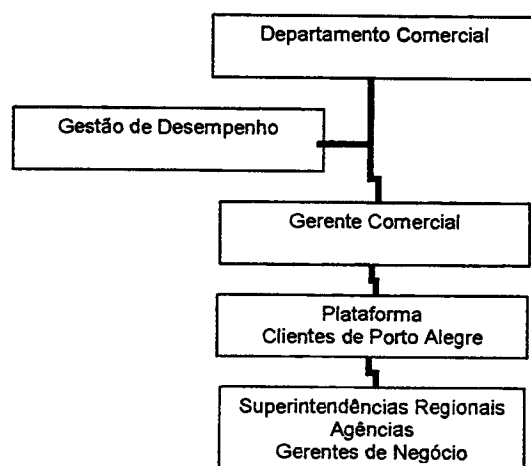
Para enfrentar esse problema, foram criadas as novas estratégias comerciais, que podem ser identificadas pelas novas formas de organização do trabalho das agências e sua automação. Fisicamente, essas mudanças se expressam em uma nova distribuição do espaço e pelo fluxo de atendimento. O atendimento ao cliente cresce em complexidade de acordo com as necessidades. No entanto, o que caracteriza também as estratégias mercadológicas do Banco é o

contato com os clientes fora da agência, na empresa, como uma forma de conhecer a realidade e poder trazer essas informações para a organização e, assim, criar novos produtos que possam suprir as necessidades observadas. A realidade conhecida fora do Banco permite a criação de políticas de vendas específicas para cada situação encontrada.

Para qualificar funcionários, estruturar os eixos mercadológicos e tecnológicos, o Banco submeteu-se a mudanças relacionadas à automação, estratégias técnicas que se somaram às comerciais. Dentro do departamento comercial, existe uma área responsável por esse trabalho de racionalização e otimização de desempenho das unidades bancárias, que é a gerência de desempenho.

Figura 2

Organograma da gerência comercial do Banco Público



FONTE: Pesquisa realizada pela autora.

O Banco optou pela estratégia mercadológica de cultivar o cliente, uma vez que possui uma clientela cativa que são os funcionários públicos e o Governo do

Estado do Rio Grande do Sul. Essa clientela precisa ter sua relação com o Banco consolidada através de um atendimento qualificado para que sejam clientes estáveis e fiéis, aumentando seus investimentos e comprando os produtos oferecidos. As políticas para isso são pensadas no departamento comercial e repassadas para as superintendências regionais, que as implementam nas agências sob a supervisão da gerência de desempenho, conforme o depoimento de um dos gerentes desse setor:

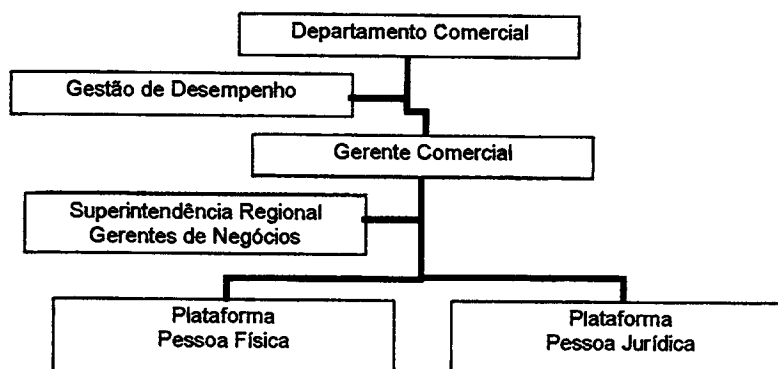
Então, é todo esse redirecionamento para a visão de negócios, de satisfazer o cliente, saber o que o cliente precisa, como atendê-lo melhor, expandir a nossa relação de negócios, buscar a negociação como sendo uma prioridade, identificar o que a concorrência está fazendo, como nós podemos superar esse desafio da concorrência; a estratégia imediata do Banco é cultivar o cliente (Gerente comercial da área de desempenho).

Para implantar a política de cultivar os clientes, o Banco teve que reorganizar suas agências, automatizá-las e capacitar os funcionários para o atendimento e para a realização de negócios — captação, empréstimos e venda de produtos. A primeira alteração foi voltada à criação das plataformas de negócios. Essas plataformas foram estruturadas por gerentes de negócios e funcionários que migraram das atividades tradicionais, como caixas e escriturários.

Por outro lado, tornou-se necessário o estabelecimento de políticas comerciais específicas para segmentos de clientelas, as quais ficam a cargo do pessoal das plataformas de pessoa física e de pessoa jurídica. Essas políticas são repassadas às superintendências regionais, que, por sua vez, as implementam nas agências.

Figura 3

Organograma do fluxo da gerência comercial e suas relações com as superintendências regionais do Banco Público



FONTE: Pesquisa realizada pela autora.

As plataformas objetivam facilitar o atendimento, a tomada de decisão, o aumento da produtividade e o direcionamento do trabalho por carteiras de clientes, tais como pessoa física, jurídica ou clientes selecionados por nível de renda, conforme afirma um entrevistado:

Nós estamos criando estruturas segmentadas dentro das agências (...) as áreas que se chamam gerência de negócios de pessoa jurídica e de pessoa física gerenciam aqueles clientes que têm um patrimônio maior, um poder aquisitivo maior, que têm espaço para fazer negócio. Nós vamos ter uma área que vai atender àqueles clientes que são extremamente interessantes para o Banco (Gerente comercial).

A segunda mudança diz respeito ao funcionamento interno das agências e à tentativa de aumentar a eficiência e a eficácia das mesmas pelo envolvimento do conjunto dos funcionários no planejamento e na condução operacional de cada estabelecimento. Para isso, criaram-se coordenadorias das agências, as quais alteraram, fundamentalmente, as relações de poder entre os funcionários das agências e a direção geral. Essas coordenadorias aumentam o controle sobre o trabalho, distribuindo a informação até então centralizada pelo gerente da agência.

As coordenadorias estão também relacionadas às metas de aumento da lucratividade do Banco via diminuição de despesas, aumento de transações de pagamento de tarifas, de créditos, de serviços, assim como de maior captação de negócios. No presente estudo, esses aspectos serão mais bem detalhados quando da análise das agências, mais adiante.

Essas estratégias mercadológicas não têm efeito, porém, se a elas não estiverem associadas estratégias de automação, como a implementação do auto-atendimento. Ao falar da importância da automação e do auto-atendimento, o diretor do departamento comercial afirma:

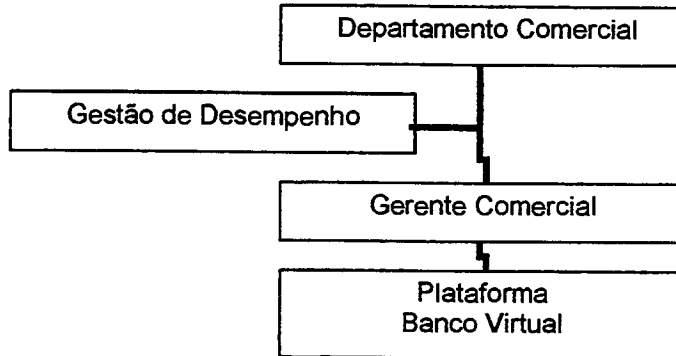
Eu vou te mostrar aqui uma agência qualquer. Agência de X número de transações; o vermelho representa transações no caixa, e o amarelo, transações no auto-atendimento. Vê bem a diferença. Mais de 30 mil transações no caixa, menos de 1.000 transações no auto-atendimento. No Banco, em geral, deve haver mais de 90% das nossas transações no caixa. Os outros bancos, hoje, devem estar entre 40% no caixa e 60% no auto-atendimento. Então, essa diferença é gritante. Isso deve mudar. O caixa é um serviço que custa muito; não só o funcionário, mas também a transação do caixa é cara. Uma transação realizada por um bancário custa um dólar; uma transação automatizada, na máquina de auto-atendimento, custa 60 centavos, ou menos (Diretor do departamento comercial).

Um dos pilares para conseguir implantar essa política comercial é o fortalecimento do uso da informática e da automação bancária. Mas as inovações tecnológicas, como o banco virtual, o auto-atendimento e o uso da *internet pelo home banking* devem estar associados às mudanças do *layout* das agências e, principalmente, à implantação das caixas de auto-atendimento. A gerente da plataforma do banco virtual relata que:

A agência virtual agiliza os serviços, acaba com as filas. A política bancária é reduzir o custo do serviço através da agência virtual. Um atendimento por telefone custa de R\$0,04 a R\$0,06, e por micro, R\$ 0,04. A política bancária é reduzir o custo do serviço através da agência virtual (Gerente do banco virtual).

Figura 4

Organograma do fluxo da gerência comercial e suas relações com a plataforma virtual do Banco Público



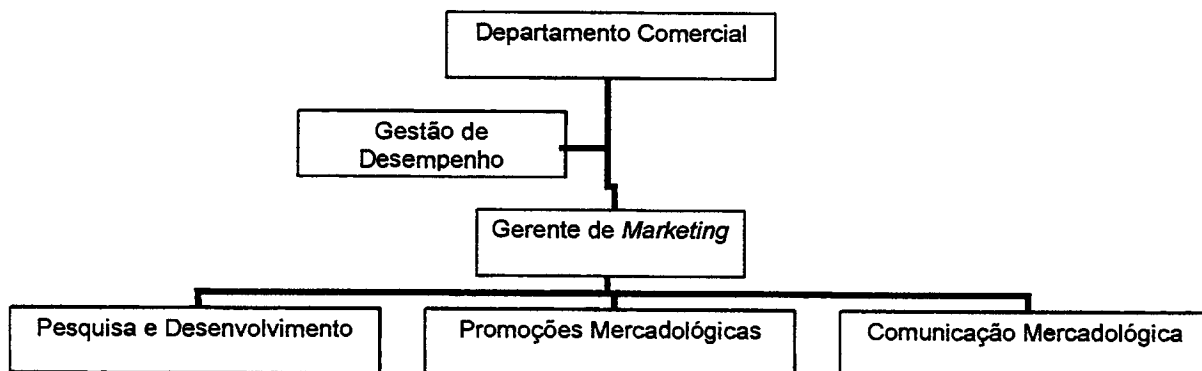
FONTE: Pesquisa realizada pela autora.

O Banco está investindo em equipamentos de auto-atendimento e colocando orientadores de clientes no saguão das agências, de modo que não precisem ser atendidos pelos caixas e entrar na fila. Ademais, a diversificação de produtos, a flexibilização, assim como o acompanhamento das vendas são importantes preocupações do departamento comercial. Essas políticas são de responsabilidade da gerência de *marketing*. Um entrevistado comenta que:

Quanto mais produtos eu tiver para vender, mais chance eu tenho de cativar o cliente. Eu tenho que ter uma prateleira diversificada, porque nem todos os produtos se adaptam ao mesmo cliente. Eu devo ter o perfil do cliente para que os produtos oferecidos atendam à sua necessidade, mesmo que isso possa duplicar a quantidade de produtos que eu tenho que oferecer. Assim, nós devemos ter produtos para atender a diversas classes de pessoas (Gerente de *marketing*).

Figura 5

Organograma do fluxo da gerência comercial e suas relações com a gerência de *marketing* do Banco Público



FONTE: Pesquisa realizada pela autora.

A política de *marketing* do Banco realiza não apenas a divulgação institucional e a marca do Banco, mas também está encarregada da venda de produtos e da realização de negócios. Para medir a eficácia dessas políticas, o Banco criou indicadores de desempenho que tentam medir a performance, o esforço de vendas, avaliado em função do desempenho do gerente quanto à sua carteira de clientes. Esse controle expressa, de forma bastante visível, as relações de poder entre o departamento comercial e as agências. A gerente de desempenho comenta que:

Então, eu vou medir a qualidade da carteira, a performance e o esforço de venda, aí se criam os indicadores. A partir de um determinado indicador, tu vais dizer qual é a performance daquele gerente com aquela carteira (Gerente de desempenho).

Assim, novas formas de controle são criadas, centradas em indicadores e relatórios que são avaliados pelo departamento comercial quanto ao desempenho de cada agência. Esse trabalho é marcado pela sobrecarga de tarefas, pela fadiga, pela ansiedade e pelo desgaste relacionado ao trabalho. A partir de estudos, são

estabelecidas novas estratégias ou ajustes às já existentes. Essas funções estão a cargo do pessoal técnico superior do departamento comercial, como se verá a seguir.

4.2.1.2 - O pessoal técnico superior do departamento comercial

Os técnicos de nível superior do departamento comercial foram escolhidos para o presente estudo porque, na divisão técnica do trabalho, estão envolvidos diretamente na implementação das políticas comerciais, mesmo sem cargos de chefia. Eles representam aqueles que planejam as políticas do Banco a serem executadas nas agências. Como explica um dos entrevistados:

O departamento comercial é o carro-chefe da mudança estrutural do Banco, é uma responsabilidade muito grande (...) Isso tudo está acontecendo agora, para que o Banco seja igual aos outros, competitivo (...) Até o final do ano, o nosso objetivo é que ele se aproxime, pelo menos na área comercial, da forma de atuação dos outros bancos e, claro, permaneça com sua função social, isso aí ele vai continuar desempenhando (Técnico superior da diretoria comercial).

A nova proposta de organização do trabalho que o departamento comercial estruturou para as agências é percebida pelos técnicos como uma forma de gerenciamento controlado. Justificam uma quase intromissão no funcionamento das agências como uma política para controlar se, efetivamente, as normas estão sendo cumpridas. Justificam como sendo esta a única forma de sobreviver no mercado financeiro, tendo em vista o compromisso de não demitir pessoal, mantendo o custo do corpo funcional, com direitos e salários elevados em relação ao mercado. Os técnicos superiores falam sobre isso:

Se a gente não fizer um gerenciamento controlado, planejado, é muito difícil, hoje, sobreviver neste mercado. Os bancos estaduais, está provado que têm 80% de custos a mais que os privados. A gente não tem uma automação adequada, mesmo a gente automatizando, a gente não demite, o corpo funcional nosso é caro, nós temos aqui pessoas com 20 anos (Técnico superior departamento comercial).

Um Banco Privado não fica muito tempo com os funcionários, pois eles se tornam caros (...). Aqui no Banco, o pessoal da ponta das agências tem essa consciência do porquê a gente está fazendo assim, está cobrando produção, está controlando. A gente está fazendo assim porque é a única forma de rentabilizar a empresa (Técnico superior do Banco Público).

Os funcionários do departamento comercial consideram ter mais consciência do que os bancários das agências acerca da conjuntura econômica do Banco, do novo momento em que se encontra o mercado financeiro, e delegam ao departamento comercial (chefias e a si mesmos) a responsabilidade de conduzir o processo de mudança no Banco. Eles assumem o papel de serem condutores desse processo, mesmo sem cargo de chefia.

Essa é a virada do Banco, porque o DG e o departamento comercial têm que comandar a rede, porque eles são, lá, os executores do que a gente comanda daqui. (Técnico superior do departamento comercial).

Essa visão de comando dos que planejam, de quem pensa, e da obediência daqueles que executam reproduz a forma de organização do trabalho taylorista. A divisão técnica do trabalho é marcada por um controle linear, onde os técnicos superiores assumem um papel de conhecer a realidade e de, junto com as chefias, comandar esse processo. No dizer de um entrevistado:

Existe um presidente que cobra de um diretor que está aqui, que cobra dos seus chefes de departamento, que cobra dos seus superintendentes, que cobra dos seus gerentes, que cobra dos seus funcionários. A DG manda, e as agências cumprem (Técnico superior do departamento comercial).

Nesse fluxo de poder, saber e trabalho, os técnicos superiores explicam que, o departamento comercial repassa informações para as superintendências regionais, e estas, para as agências. As agências devem executar as políticas estabelecidas em nível centralizado. Os técnicos do departamento comercial podem fornecer uma orientação operacional sempre que solicitado pelas agências, mas é o controle das atividades comerciais realizadas que constitui sua responsabilidade. Os técnicos sistematizam informações sobre a realidade do Banco, compararam-na com

a do mercado financeiro e repassam o diagnóstico para a diretoria, que planeja as políticas e as ações. Segundo afirma um dos entrevistados,

O nosso departamento, por exemplo, cobra da superintendência da Grande Porto Alegre que houve um fraco desempenho na venda de cheques especiais, mas cabe a ela cobrar cada unidade, verificar onde foi o foco do problema. Cada superintendência trabalha especificamente as suas unidades, agência por agência. Nós temos 10 superintendentes, mas sempre que for preciso, por decisão da chefia, ou das agências, nós orientamos as atividades e damos assessoria (Técnico superior do departamento comercial).

Essa divisão técnica do trabalho existente no Banco se expressa dentro do próprio departamento comercial. O departamento é subdividido em três grandes gerências: a de desempenho, a comercial e a de *marketing*. Cada uma tem funções específicas, com amplitude de atuação claramente definida, com chefias e com funcionários que repetem a mesma divisão de responsabilidades e, assim, de hierarquia, autoridade e poder. A gerência comercial é responsável pela plataforma de clientes de grande porte, pela plataforma de pessoas físicas, pela plataforma de pessoas jurídicas e pela plataforma do banco virtual. Já a gerência de *marketing* realiza o desenvolvimento e a pesquisa de produtos, as promoções mercadológicas e as comunicações mercadológicas. Apesar dessa clara divisão de funções, na prática, elas se mesclam na política comercial. É necessário pontuar que a multifuncionalidade não é a matriz de trabalho desse departamento. Diversos depoimentos podem ilustrar o argumento, conforme as citações a seguir.

Aqui cada área faz a sua função, nós não fazemos o todo. (Técnico superior do departamento comercial).

Cada informação que eu sei passo para os responsáveis, eu diagnostico as dificuldades, passo para área do departamento comercial ver o que a agência precisa, e aí eles vão lá e tentam solucionar. Eu não interfiro em outras áreas. (Técnico superior do departamento comercial).

Aqui nossa função é repassar para os competentes e não entrar na área do outro. (Técnico superior do departamento comercial).

Essa relação de poder associada à função de assessorar e ao reconhecimento de pertencer a um departamento importante na reestruturação do Banco é

motivo de satisfação. Porém, a pressão decorrente do volume de trabalho, da responsabilidade para cumprir tarefas tão importantes e decisivas para a sobrevivência do Banco é também fonte de sofrimento. A resistência encontrada para vencer uma cultura de empresa pública, estabelecida há 70 anos, torna-se fonte de atrito no local de trabalho e de desgaste pessoal intenso. Essa situação se evidencia na avaliação mercadológica. A avaliação mercadológica verifica a venda de produtos e trabalha somente com 134 agências, das mais de 300 do Estado, que respondem por 80% dos resultados do Banco. Essas agências foram o foco inicial da reestruturação produtiva, de modo a implantar as mudanças e avaliá-las adequadamente. A avaliação mercadológica tem uma grande diferença da avaliação de metas feita pelo departamento de planejamento (Deplan). O Deplan sistematiza os resultados de todas as metas de atuação do Banco, enquanto o departamento comercial só avalia as vendas. Mas esse é um dos pontos de atrito com os funcionários do Deplan, devido à realização de atividades justapostas e, muitas vezes, conflitantes, como relatam os entrevistados. O alvo de intervenção mercadológica do departamento comercial são as 134 agências. Essa política está relacionada à implantação da segmentação dos clientes, à automação, à reorganização das agências e à criação das coordenadorias. Os métodos para realizar esses gerenciamentos diferenciados, de reorganizar o trabalho das agências, de criar as plataformas de negócio são seminários, reuniões mensais e acompanhamento das superintendências. Nos termos de um entrevistado:

É no seminário onde a gente junta todas as agências, e, durante quatro dias, a gente fica avaliando agência por agência (Técnico superior do departamento comercial).

Apesar da divisão verticalizada do trabalho, a metodologia empregada no departamento comercial busca o envolvimento dos gerentes com os superintendentes. Conforme aposta um entrevistado:

Inicialmente, as mudanças são apresentadas em um grande encontro e, após sua implantação, são acompanhadas através de fóruns ou reuniões semanais (Técnico superior do departamento comercial).

Nesse processo, entra a ação dos técnicos superiores, conforme o depoimento que segue.

(...) seminário de apresentação das mudanças realizado com todos os gerentes (...) com o diretor comercial. Aí eles entendem, perguntam. Ao voltarem para as agências, devem implantar as novas orientações, iniciando a escolher os coordenadores de cada área. Aí começa o trabalho. Nesse trabalho, a maioria dos gerentes pede apoio para nós; nós temos técnicos treinados que vão para lá explicar. (Técnico superior do departamento comercial).

O departamento comercial, ao propor o rompimento de uma política centralizada na figura do gerente da agência, e com a criação de coordenadorias que envolvem a participação dos funcionários, combina a organização taylorista do trabalho com a organização flexível (pelo trabalho em equipe). Ao criar comitês com participação dos trabalhadores, ele rompe as relações de poder e de saber centrados na gerência das agências e determina um gerenciamento mais fluido. Assim, o fluxo de informações acerca do funcionamento da agência como um todo chega ao departamento comercial por vários caminhos. Além do comitê de créditos, existe o de captação e alocação, no qual se decidem as estratégias de negócios do Banco. Como novas formas de controle, realizam-se reuniões semanais com a participação de funcionários da agência (gerentes e, muitas vezes, funcionários das coordenadorias). Além disso, o departamento comercial criou instrumentos, como planilhas, que permitem sistematizar as avaliações de desempenho das agências.

A informação é o principal instrumento do mercado financeiro para a realização de rápidas intervenções. Para atingir esse objetivo, o departamento comercial sistematizou as informações sobre os clientes. O cadastro dos clientes é

considerado pelo Banco uma das prioridades de trabalho. Ele deve ser organizado minuciosamente, de forma que esteja sempre completo.

A importância do cadastro está relacionada com a necessidade de acesso facilitado e correto aos clientes. Com a automação, o auto-atendimento e a *internet*, o objetivo do banco é que as operações na agência diminuam e aumentem as transações eletrônicas. Mas se o cliente é afastado da agência, ele deve ser facilmente localizado, tanto para visitas (negócios ou venda de produtos novos) como para envio de material de *marketing*. O cliente deve ser informado acerca de novos produtos e serviços de forma usual. Quando ocorrer o contato direto, este deve ser estudado e realizado da forma mais profissional possível. Essa é uma das políticas de qualidade de atendimento, como refere um dos técnicos:

A gente não pode admitir que um gerente de negócios chegue numa empresa e diga assim, 'ah, vou implantar um *home banking* aqui', e o cliente diga 'eu já tenho' (...) As informações do cliente devem ser sistematizadas, não na cabeça do gerente, mas no papel, para que a empresa possa ter acesso a esta informação, planejar seu trabalho e mandar material informativo e de propaganda (Técnico superior do departamento comercial).

A forma prevista para a sistematização dos dados dos clientes obedece uma hierarquia. Cada gerente de negócio tem seu mercado — carteira de clientes. Cada um deles sistematiza as informações e as repassa para a gerência da agência. Esta, mensalmente, encaminha uma cópia dessas informações para o departamento comercial, que centraliza todas as informações do Banco e as repassa para a administração central. Nos termos de um entrevistado,

Cada cliente tem uma ficha, cada gerente de negócio tem o cadastro dos clientes dele, a sua carteira de pessoa física (...) Se tu és cliente do Banco, tu vais ter uma gerente, e essa gerente, antes de falar contigo, vai olhar isso aqui, para saber o que ela vai te oferecer (Técnico superior do departamento comercial).

O departamento comercial, após organizar essas informações, as devolve para as agências em forma de propostas de trabalho. O departamento comercial

estimula um tipo de perfil profissional dos gerentes de negócio altamente qualificado. É meta da empresa que o gerente de negócios deve possuir uma visão comercial, postura, conhecimentos, ser investigador, moderno, informado, ter capacidade de processar as informações.

Essa nova organização do trabalho, que prevê a participação dos empregados em uma proposta de gerenciamento mais fluido, com novas formas de controle, com descentralização das informações nas agências, mas mantendo-as centralizadas no departamento comercial, traz consigo o aumento da demanda de trabalho, não só para a agência, mas também para a direção-geral.

As mudanças estão trazendo uma enorme sobrecarga de trabalho; não temos mais descanso, e o trabalho aumenta cada vez mais; a responsabilidade, a cobrança da presidência e a expectativa de todos. (Técnico superior do departamento comercial).

Essa sobrecarga de trabalho com pouco tempo para recuperação é racionalizada pelos técnicos superiores como uma situação inevitável frente ao novo momento. O aumento do controle das informações é estratégico no mercado financeiro. Com isso, as relações de trabalho (e de poder) tornam-se elemento de sofrimento e de desgaste pessoal. Na implantação dessas políticas, os técnicos superiores observam que há resistência da parte dos gerentes gerais das agências para o preenchimento das planilhas de produtividade.

O gerente geral tem uma planilha de negócios que tem que preencher: são tantas visitas, tantos contatos, clientes ativos, clientes paralisados, clientes potenciais. Os gerentes têm dificuldade de mostrar isso; antes, eles não prestavam contas do que faziam (...) eles só ficavam envolvidos na rotina. (Técnico superior do departamento comercial).

As relações de poder entre técnicos e gerentes de agência expressam-se do seguinte modo: os primeiros cobram as informações; os gerentes das agências resistem ao preenchimento de planilhas, pois elas significam a retirada das informações da agência e, com isso, a diminuição da dependência que o Banco historicamente tinha desses profissionais (as informações sobre os clientes eram da

responsabilidade do gerente, ele fazia os contatos, ele liberava os empréstimos). Os gerentes não estão acostumados a trabalhar com uma planilha de acompanhamento, conforme aponta um dos entrevistados:

O Banco tem uma cultura de anos e anos de centralização das informações; antes, os dados estavam só na cabeça do gerente (...) Tu terias dificuldades até para remanejar um gerente, porque ele tinha os dados só na cabeça dele. Hoje não, sai um, senta o outro, pega as informações e consegue continuar o trabalho (Técnico superior do departamento comercial).

Essas planilhas e os relatórios de acompanhamento das pessoas físicas e jurídicas sistematizam informações como: (a) agência, nome do gerente, quantidade de clientes da agência; número total de clientes na carteira, tipo de clientes (ativos, paralisados, potenciais). Com essas informações, o Banco apropria-se dos negócios, ganha certa independência dos gerentes das agências, e o departamento comercial pode planejar de forma mais clara o trabalho na agência e avaliar o desempenho de cada gerente.

A resistência apresentada pelos gerentes das agências à perda do controle das informações é vista como uma dificuldade de mudança da sua postura gerencial. No departamento comercial, entende-se que eles devem sair de uma posição de atendimento aos clientes que procuram a agência para ir ao encontro do cliente fora, nas empresas, no mercado.

Existe resistência dos gerentes gerais, ninguém era acostumado a trabalhar com uma planilha de acompanhamento. O gerente geral chegava quando a agência abria e começava a atender, e, hoje, para o Banco, isso não serve mais. O gerente deve pensar nos negócios e não atender àquele cliente que está ali reclamando. Ele tem que visitar clientes, ele tem que programar as metas da semana, se programar em visitas, em contatos, e coordenar a área gerencial dele; também deve coordenar o grupo de gerentes de negócios. Ou seja, nós precisamos de um tipo diferente de gerentes das agências. (Técnico superior do departamento comercial).

Essa relação entre os técnicos superiores, que são cobrados para apresentar relatórios à direção do Banco, e os gerentes, que resistem a preencher as

planilhas e, com isso, a aumentar as formas de controle, é fonte de sofrimento, de desgaste e de adoecimento para todas as partes envolvidas.

As estratégias encontradas pelo departamento comercial para fazer frente a essas dificuldades são reuniões coletivas com os gerentes, superintendentes e funcionários das coordenadorias. Dessa forma, a pressão para o cumprimento das novas regras de trabalho não fica centralizada, distribuindo-se no coletivo de trabalho.

O controle do departamento comercial estabelece-se também no gerenciamento das grandes contas das agências, que são administradas centralmente. Frente a isso, existe uma clara contrariedade dos gerentes, uma vez que eles devem cumprir metas de produção, e isso acarreta a retirada das contas dos grandes clientes para o gerenciamento na direção-geral. O Banco considera estratégico o gerenciamento planejado e centralizado dessas contas. A forma encontrada para resolver os atritos entre o pessoal do departamento comercial e os gerentes de agências foi a criação da plataforma comercial, onde os gerentes de negócios das agências que estão envolvidos nesse segmento de contas passaram a atuar. Apesar de a plataforma comercial ser um segmento de responsabilidade da gerência comercial, os gerentes dessas contas estão localizados na superintendência e nas agências, porém, com uma supervisão direta do departamento comercial.

Tem a plataforma comercial, à qual está vinculada a plataforma de clientes e onde temos 13 gerentes que ficam nas superintendências com carteiras de grandes clientes. (Técnico superior do departamento comercial).
O objetivo desta nova vinculação orgânica é para que estas contas sejam supervisionadas diretamente pelo departamento comercial. (Técnico superior do departamento comercial).

Os negócios dessas contas são discutidos semanalmente no departamento comercial. A produtividade não é mais computada como sendo da

agência, dificultando o atendimento das metas e, com isso, as relações das agências com o departamento comercial. Um dos técnicos que participou dessas reuniões comenta:

(...) sexta-feira tem 13 gerentes de negócios das agências que estão sob a coordenação do departamento comercial. Eles vêm prestar contas, com a planilha, do que eles fizeram, e eu planejo as tarefas da semana vem (Técnico superior do departamento comercial).

Essa situação acirra as dificuldades entre gerentes de agência e o departamento comercial e são exemplos de fontes de desgaste e de sofrimento. No Banco Público, a divisão do trabalho tem como característica sua verticalidade; as relações que se estabelecem entre agências e direção-geral são relações de opressão e controle. Os técnicos superiores realizam atividades de avaliação da produção (metas) e, com isso, da possível lucratividade alcançada em cada agência. Isto é, através dos indicadores-metas, é possível avaliar como está se concretizando a produtividade em termos de vendas de produtos bancários. Esse trabalho é marcado por condições que se expressam não só em sobrecarga e fadiga, mas também em ansiedade e desgaste relacionado ao trabalho.

4.2.2 - O departamento de planejamento

O departamento de planejamento, historicamente, foi responsável pelo planejamento estratégico junto à alta administração, ou seja, pela metodologia empresarial que definia as políticas do Banco e as estratégias de rentabilidade. Com a reestruturação do Banco, essas funções passaram a ser da responsabilidade do departamento comercial.

No processo da modernização do Banco, o Deplan passou a ser responsável pelo planejamento participativo. Apesar de o planejamento participativo

ser uma proposta estratégica da atual administração, existem, por parte dos funcionários do Deplan, dúvidas sobre esse processo de mudança e sentimentos de perda, uma vez que, até então, só o planejamento participava desse processo junto à direção do Banco.

Antes, as definições estratégicas eram restritas a um grupo de pessoas do departamento e da diretoria, ou a reuniões de colegiado (diretoria e chefes de departamento). Hoje, a proposta de planejamento do Banco envolve todos os funcionários. Um técnico superior do planejamento informa:

(...) do ano passado para cá, em função dessa mudança da administração que está no poder, existe uma nova metodologia de planejamento, cuja principal característica é fazer com que um número maior de pessoas participe do processo (Técnico superior do departamento de planejamento).

O que mudou, de fato, foi que não apenas os dirigentes da empresa participam do planejamento, mas também pessoas eleitas da rede, escolhidas pelos funcionários. O processo foi implantado em quatro etapas: planejamento institucional⁷² estratégico⁷³, tático e operacional⁷⁴, coordenadas pelo departamento de planejamento.

Apesar dessa grande responsabilidade, os funcionários do departamento de planejamento sentem que sua atividade foi desvalorizada com a reestruturação do Banco. Durante muitos anos, o planejamento era uma área de assessoria direta à alta direção do banco, e os técnicos eram pessoas com um *status* diferenciado, por terem uma qualificação maior. O *status* era dado pela exclusividade de assessoria

⁷² O planejamento institucional é o planejamento político feito pela alta administração. Por exemplo, decidiu-se que, no final da gestão, o Banco deve ser público e rentável.

⁷³ Planejamento estratégico é o processo que define o caminho que a empresa vai trilhar para atingir as definições do planejamento institucional: grandes princípios da empresa, valores da empresa, objetivos a longo prazo.

⁷⁴ Planejamento tático refere-se a metas do que fazer para atingir o objetivo do planejamento estratégico. Dele participam a alta administração, chefes de departamento, superintendentes, gerentes e, agora, com o planejamento participativo, representantes dos funcionários. O planejamento operacional define as estratégias operacionais para atingir os objetivos do planejamento tático.

direta à diretoria. Para eles, democratizar a participação é diminuir o poder que possuíam. Um dos técnicos superiores informa que essas mudanças trouxeram a perda de importância do departamento dentro do Banco, e, com isso, houve a saída de muitos técnicos.

Eu vejo que, nesses últimos anos, o nosso departamento perdeu muito da importância que tinha, pela criação do departamento comercial. Antes disso, saíram pessoas, no Programa de Demissão Voluntária, que foram trabalhar em bancos privados. (Técnico superior do departamento de planejamento).

Assim, a perda de poder desse departamento, o deslocamento de responsabilidades e de funções que historicamente eram realizadas por esses funcionários para o departamento comercial marcam relações de trabalho onde a insatisfação, a passividade, a falta de identificação com as propostas de mudança são as principais constatações observadas. Com o objetivo de melhor avaliar essas relações de trabalho, foram realizadas cinco entrevistas grupais, cujos resultados serão apresentados a seguir. A proposta de realização dessas entrevistas foi apresentada aos funcionários, e estes foram convidados a participar de maneira voluntária. Foi informado aos participantes que funcionários com cargos de chefia não seriam incluídos, para não criar situações de constrangimento.

No primeiro encontro, realizou-se o acerto, com os voluntários, retomando a proposta e os objetivos do trabalho, combinando horários (dentro do horário de trabalho) e frequência (quatro encontros, com uma hora de duração cada) e local das entrevistas (que foi previamente agendado e reservado). Além disso, solicitou-se permissão para gravação dos encontros, assegurando o sigilo e requerendo que o grupo mantivesse a mesma postura.⁷⁵ Nesse primeiro encontro, também ficou

⁷⁵ Ao final dos encontros, após o término do relatório, o grupo decidiria o que seria feito com as fitas. Esse foi o único grupo que optou pela não-destruição das fitas.

acertado que os entrevistados fariam a avaliação dos relatórios finais, com possibilidade de mudanças, se o grupo assim o desejasse (Rhéaume, 1999). As entrevistas foram gravadas, transcritas e depois analisadas segundo as dimensões empíricas já estruturadas. As devoluções e a avaliação, por parte dos funcionários entrevistados, do relatório de pesquisa, aconteceram duas semanas após o último encontro, com duração de, aproximadamente, 1h e 30 min. O relatório final contemplou as sugestões propostas no momento da avaliação.

Esse grupo de entrevistados foi composto de cinco mulheres e quatro homens com, em média, 17 anos de banco, sendo os extremos 26 e 11 anos. Dos participantes dessa discussão, apenas três não têm função gratificada.

4.2.2.1 - Ser trabalhador da área de planejamento

O trabalho no departamento de planejamento do Banco Público foi descrito como um trabalho interessante, com espaço para a criatividade e muita liberdade; porém, na prática, pouco efetivo, pois vários projetos que são desenvolvidos acabam não sendo executados.

É uma área interessante de se trabalhar (...) uma série de coisas para oferecer, como formação qualificada, sistematizada. É um setor que dá todas as condições de criar, mas ele frustra, pois, na realidade, ele apresenta-se no sentido de não acontecer, de não se concretizar. Tu preparas, tu fazes um projeto, e ele não acontece. (**Técnico superior do Deplan**).

Constata-se que, apesar de ser um trabalho criativo e com liberdade, não está associado a um trabalho prazeroso, pois, apesar de ter espaço para criar, a competição entre departamentos não permite a sua concretização. O trabalho caracteriza-se por ser individual, solitário e, quando está pronto, deve passar pelas

diversas instâncias do próprio departamento ou interdepartamentais e, em geral, é alvo de críticas, de pouco reconhecimento, não se concretizando.

Mostrar mais um projeto? Vou insistir nas coisas, e elas acabam que vão andar devagar. Vou fazer, mas depois ele fica na gaveta, pois foi criticado por todos. A competição e a indiferença são muito grandes. (Técnico superior do departamento de planejamento).

O trabalho é muito livre. Tu podes criar, tens liberdade pra criar. Mas o fato é que, depois de fazer, vais levar na cara, não sai do papel, os projetos ficam anos parados. A diretoria pede, mas depois tem outras prioridades. (Técnico superior do departamento de planejamento).

A gente está motivado para exercer a criatividade; se aquilo ali vai ser útil, vai ser mostrado, vai ser visto (...) ser criativo por ser criativo, este espaço a gente tem, mas o que falta é a gente sentir que o trabalho tem utilidade. (Técnico superior do departamento de planejamento).

O trabalho criativo, mas sem efetividade e reconhecimento, é fonte de sofrimento. Esse sofrimento aumenta quando está associado a relações altamente competitivas, que ocorrem entre colegas, entre áreas e entre departamentos. Essa competição expressa-se com clareza nos períodos em que o departamento de recursos humanos divulga as listas de promoção. A insatisfação e a competição podem ser ilustradas nos seguintes termos: *“é terrível, é uma insatisfação de não conseguir cumprimentar o colega promovido.”* Assim, os sentimentos de competição e de individualismo são mais fortes do que os laços de fraternidade e solidariedade; o reconhecimento entre os pares dificilmente existe.

A competição que ocorre entre colegas do mesmo departamento e entre departamentos é a razão do boicote de muitos projetos que, depois de pedidos, são engavetados.

A gente vai defender o projeto para um grupo, ou para qualquer pessoa, e acaba partindo para a briga, é a competição. (Técnico superior do departamento de planejamento);

Tu apresentas um projeto, e outro departamento, que é melhor vendedor, encampa a idéia e desenvolve. É muito comum eles acabarem sendo os pais do projeto que tu pensastes. Isso traz muita raiva e frustração. (Técnico superior do departamento de planejamento).

O entendimento dessa situação passa pela compreensão das relações de poder na empresa e pelas contingências políticas e sociais.

A empresa é pública, tem vários departamentos, cada estrutura acaba se tornando uma estrutura de poder que vai exercer este poder na medida em que a conjuntura é essa ou aquela; se, por exemplo, houver uma crise financeira, o departamento financeiro vai estar em destaque naquele momento. Se a questão hoje é tecnologia, alguns departamentos que estão mais envolvidos com tecnologia estão com maior poder em determinado momento. (Técnico superior do departamento de planejamento).

O departamento de planejamento, historicamente, é responsável pela centralização de informações do Banco, portanto, as controla: *“nós temos a informação geral do Banco, informações de todos os departamentos.”* Além disso, o controle sobre as metas a serem alcançadas também é encargo desse departamento. Porém, esse controle passou a ser burocrático, na forma de relatórios para a direção, uma vez que o departamento comercial passou não só a criar sistemas paralelos de informação, mas também a gerenciar essas metas, e o poder da informação deixou de ser centralizado nesse setor. De um modo geral, como a parte do planejamento mercadológico passou para o departamento comercial, que criou seus próprios instrumentos de informação, ao departamento de planejamento cabe o controle burocrático, de que se ocupam em grande parte do tempo esses trabalhadores.

O que deveria ser um acompanhamento fica num regime de controle (...) tem muito controle e pouco planejamento (...) o que nós fazemos é o desenvolvimento de ferramentas de controle. (Técnico superior do departamento de planejamento).

Um departamento que, por sua natureza, deveria ser mais estratégico e acaba, no dia-a-dia, realizando tarefas que são só de controle. (Técnico superior do departamento de planejamento).

Antes da reestruturação do Banco, um forte elemento de poder, nesse departamento, era constituído pela concentração da informação. Agora, ele perdeu grande parte do seu poder, deixando de exercer as atividades ligadas ao planejamento e voltando-se ao controle.

Apesar de demonstrarem insatisfação, os funcionários apresentam-se, hoje, acomodados, resignados à função que ainda possuem.

Então, já que nós não conseguimos exercer a nossa função de planejamento, que as nossas idéias vão, não vão, e acabam ficando aqui, pelo menos essa função de controle nós conseguimos e conseguimos muito bem, porque nós temos ferramentas que foram criadas há anos e aperfeiçoadas. E a informática está cada vez melhor e cada vez mais rápida. (Técnico superior do departamento de planejamento).

O gerenciamento das informações do Banco é a tarefa prioritária para assessorar a diretoria, quando ela solicita. Entretanto, quando as idéias não coincidem com as dos diretores de instâncias superiores, ocorre a submissão às instâncias superiores.

A essência do planejamento visa um futuro. Planejar uma execução é uma execução para o futuro, porém, a alta cúpula da direção, já tem uma idéia pré-concebida do que quer, então, as pessoas procuram elaborar trabalhos que atendam àquela expectativa da alta administração, muitas vezes contrárias ao que pensamos como técnicos. (Técnico superior do departamento de planejamento).

À insatisfação devido à perda de poder, pelo fato de o trabalho se restringir ao controle, soma-se a submissão dos pareceres técnicos como fontes de sofrimento e de desgaste no trabalho. Um fator que potencializa essa submissão é a troca de políticas de planejamento, ligada à mudança da direção e de rumo do Banco a cada quatro anos, visto tratar-se de uma entidade pública, atrelada à política partidária.

Este planejamento estratégico, este norte da empresa, muda a cada quatro anos, com a troca de governo. Então, tu nunca tens, a administração nunca tem um tempo suficiente para tentar implementar um plano de longo prazo dentro do Banco. (Técnico superior do departamento de planejamento).

Os trabalhos acabam não ocorrendo, eles acabam sendo adiados, ou eles acabam sendo guardados, porque não são de interesse naquele momento, pois, muitas vezes, foram solicitados por uma outra administração. (Técnico superior do departamento de planejamento).

Observam-se divergências entre aquilo que alguns funcionários desse grupo consideram como sendo o melhor para o Banco e o enfoque social implantado pela atual administração.

A solução seria racionalizar o quadro, a rede, qualificar as pessoas. O Banco teria mais fôlego (...). Racionalização; vamos supor; de 72 agências, tu pegas 50, e o resto, que está com dificuldade, fecha, demites os funcionários (...) mas isso vai contra o que a atual administração considera. Então, uma coisa é o que o planejamento racional estabelece, e outra, é o que é possível fazer devido às políticas do Banco (...). Mas o discurso político do Banco é social, atender tudo que é posto, em qualquer município. (Técnico superior do departamento de planejamento).

Os entrevistados consideram que a atual administração iniciou sua gestão com altas expectativas, por se tratar de um partido comprometido com questões sociais; parecia ser a melhor alternativa contra os projetos de privatização em andamento no País (esses trabalhadores apostaram no partido político que administra o Banco na atualidade, por entenderem ser este o único capaz de manter seus empregos). Todavia, os trabalhadores do planejamento entendem que isso é apenas uma trégua, pois a privatização virá de forma inevitável, sendo apenas uma questão de tempo. A desesperança e a depressão aparecem como uma visão do futuro do Banco nos relatos a seguir.

O Banco ou vai ser vendido, ou vai quebrar e ser vendido por menos (...). Não adianta continuar sendo um pólo de funcionários públicos acomodados. Os grandes bancos privados são os compradores dos bancos públicos, e agora restam pouquíssimos para serem comprados; eles estão só à espera de uma oportunidade de comprar o nosso também. (Técnico superior do departamento de planejamento).

Os participantes dessa discussão consideram que a atual diretoria não está tomando todas as medidas para que o Banco consiga sobreviver no mercado financeiro atual. Eles compreendem que, para que algumas mudanças comecem a acontecer, para que a sobrevivência seja possível, são necessárias outras medidas, mais radicais, que não estão sendo executadas.

Existe o remédio técnico que a gente até pode colocar e existe também o pensamento político da empresa, que é totalmente diferente. O pensamento técnico seria partir de uma racionalização que tem que fazer. Tem que fazer uma racionalização, tem que demitir um número grande de funcionários que estão além do quadro. (Técnico superior do departamento de planejamento).

Eu acho que abriram demais com o processo de participação dos funcionários. (Técnico superior do departamento de planejamento).

O mercado está mudando, daqui a pouco tu vais ter que administrar isso da mesma forma que uma empresa privada. Isso é um processo de sobrevivência. (Técnico superior do departamento de planejamento).

Esses trabalhadores, apesar de serem os responsáveis pela estruturação do planejamento participativo, apresentam críticas à implementação, por parte da atual gestão, do planejamento participativo. Pela primeira vez na história do Banco, o planejamento não se restringiu à diretoria. Houve a abertura para discussões em grandes grupos, com o intuito de envolver os funcionários no planejamento. Porém, os funcionários da área do planejamento avaliam que esse processo esteve mais na ordem de um discurso do que de uma prática efetiva, uma vez que a gestão ainda está bastante centralizadora.

No momento em que existe um discurso dizendo que tem que haver uma participação, um engajamento maior das pessoas, elas sentem-se motivadas para isso. Aí, depois, elas verificam que é muito difícil. (Técnico superior do departamento de planejamento).

Sobre o planejamento participativo, eu creio que ainda ficou centralizado, apesar de todas as instâncias de participação criadas. (Técnico superior do departamento de planejamento).

Ela continua hierarquizada, mas a informação foi descentralizada; quanto mais tu descentralizas, mais tu estás sendo estratégico (...). O núcleo estratégico se fortalece cada vez mais com essa descentralização da tomada de decisões, de fluxo de informação para as bases. Só que coloca de forma participativa, como repasse de informação sobre o Banco, mas tem um pouco de propaganda. (Técnico superior do departamento de planejamento).

Os trabalhadores do planejamento entendem que a proposta participativa está associada a um enfoque que prioriza o social, mas que está acontecendo por uma posição política da direção e de forma desorganizada no Banco. Existem os que concordam e se dedicam a aprofundar esse processo. Outros, na ansiedade de garantir o seu emprego, não se permitem envolvimento nesse processo. E outros, ainda, discordam. Eles assumem uma posição de questionamento e acham que, de certa forma, as políticas da administração atual trazem empecilhos para a tomada de decisões mais drásticas e efetivas, necessárias para um melhor encaminhamento estratégico de sobrevivência do Banco.

Tu não tens, seja antidemocrático ou não, tu não fazes um planeamento, tu não defines a parte estratégica de uma empresa com 200 pessoas, ou 120 pessoas, que sejam. Se é um fórum para levantar idéias e, a partir daí, ver qual é o consenso e tomar medidas, a partir de agora, em cima do grupo, tudo bem. Agora, 120 pessoas, tu não consegues administrar, e eu vejo o que acontece hoje (...) tem que tomar medidas que daqui a pouco não vão ser simpáticas (...). Mas isso a direção não quer fazer e assumiu o compromisso de não demitir e de democratizar o Banco e eles estão cumprindo, não demitem ninguém. (Técnico superior do departamento de planeamento).

Os funcionários do planeamento consideram que, apesar do discurso de universalidade, respeito à diversidade e ação prioritária de inclusão, ainda existe uma falta de clareza, por parte da administração, de como concretizar essa função social do Banco.

Eu acho que a função social é promover a riqueza, financiar a indústria, ter linhas de crédito ao pequeno agricultor. O Banco tem o seu foco bem definido, mas não, políticas para isso. (Técnico superior do departamento de planeamento).

O lado social está nos afogando. (Técnico superior do departamento de planeamento).

A questão dos compromissos políticos assumidos frente à viabilidade econômica para a sobrevivência do Banco faz com que esses trabalhadores se sintam angustiados e impotentes diante do quadro que vislumbram.

Esse discurso político do social, de atender tudo que é posto em qualquer município (...) isso aí racionalmente não funciona. Tu vais te quebrar. Tu estás te quebrando com isso aí. Então, esse remédio político do social é enganador, para os técnicos é enganador. Agora, para a política é bom, existe uma grande diferença, quer dizer, tem uma direção política e tem um remédio técnico. (Técnico superior do departamento de planeamento).

A confusão entre o papel do técnico tradicional, seus limites, e o papel político de uma administração que assume o poder e direciona as instituições para uma visão de desenvolvimento traz profundas divergências no departamento de planeamento.

Essas empresas estatais estavam dentro do Estado, estavam sendo privatizadas na outra administração. Mas agora o que conta é o social (...) isso não dá certo no setor financeiro. Então está desfocado o lado social dentro dessa nova estrutura de mercado, está desfocado o social em relação ao lado financeiro, que tudo que a gente quer é o resultado financeiro. (Técnico superior do departamento de planeamento).

O mercado financeiro não casa com o social (...) eu estou competindo com alguém que está de Fórmula 1, e me dão um fusca para eu correr atrás, não dá. Não tem condições. (Técnico superior do departamento de planejamento).

Não têm condições de lidar com o mercado, se sabe que é assim. Têm certas atitudes que se toma, que não podem ser tomadas. É uma função, realmente, se o governo é que optou ir na contramão do Governo Federal, nessa estrutura de estado, a nossa estrutura de estado está na contramão e quer ver o social dentro dessa empresa estatal, claro, é também uma opção política. (Técnico superior do departamento de planejamento).

À direita, temos a ciência econômica e, à esquerda, justiça social, e nós queremos, nós técnicos queremos um meio termo, porque não tem justiça social sem a eficiência da ciência econômica, ainda mais numa empresa do setor financeiro. Não tem! Então, nós estamos procurando alguns paliativos para manter o meio termo. É impossível. (Técnico superior do departamento de planejamento).

Essa visão do conflito entre as características do Banco Público e as que são delineadas para um empreendimento privado no mercado financeiro, da contradição entre o discurso político, que prima pela questão social, e o medo da viabilidade dessa instituição no mercado financeiro, traz um sentimento de ansiedade e desesperança, sendo o Banco visto como um paciente terminal. Alguns trabalhadores do departamento de planejamento se mostraram inquietos e angustiados frente às perspectivas que vislumbram para esse banco estatal no mercado financeiro.

Uma vez, disseram, numa reunião de que eu participei, que todo mundo sabe que vai morrer, mas o pior é ter consciência da morte. Se tu não sabes que a morte pode estar sentada do teu lado, tu não dás bola. Agora, se tu sabes, ela está a 100 anos-luz e tu estás preocupado. E é isso que eu acho, porque daqui a pouco nós, por estarmos nessa função e vermos os números da empresa como um todo, não só da área comercial, da área de *marketing*, tu comesças a ver o Banco como um todo, e isso assusta (Técnico superior do departamento de planejamento).

Eu acho que isso daria para exemplificar o nosso caso, nós aqui, funcionários do planejamento. Nós temos uma doença, e nós sabemos que ela vai nos levar à morte, vamos dizer assim. Existem remédios, uma série de remédios aí, alguns são utilizados, outros não, e nós estamos ainda brigando com o nosso médico (...). A *grosso modo*, nós somos médicos com câncer, médicos oncologistas com câncer terminal. Tu sabes que tu tens medidas que tu podes administrar, mas tu não consegues te auto-administrar. (Técnico superior do departamento de planejamento).

Tais falas indicam a presença da Síndrome do Sobrevivente nesse departamento, associada à visão individualista, que assume um caráter técnico, de

acomodação, de resignação frente às novas políticas, pois não acreditam nos encaminhamentos que estão sendo dados atualmente. Tal situação traz sofrimento frente à perda de função e de poder e à desesperança quanto ao futuro.

4.2.2.2 - Sofrimento e prazer no trabalho

Nesse contexto, pode-se destacar que o sofrimento aparece associado à falta de perspectiva, à ansiedade pelas perdas e, ao mesmo tempo, à noção de que o acesso à informação pode trazer consigo a impotência para agir e o não-reconhecimento do trabalho desenvolvido. Percebe-se que esse departamento passou para o segundo plano na administração central do Banco, com a criação do departamento comercial. Este assumiu funções até então desenvolvidas pelo planejamento. Os efeitos são a diminuição da motivação para o trabalho, a resignação e a acomodação dos funcionários desse departamento. Uma alternativa, para estes últimos, é a aposentadoria, antes que o Banco seja privatizado.

Eu fico triste por saber que se tem chances para se aposentar, mas é nisso que eu penso. (Técnico superior do departamento de planejamento).

Fica todo mundo dizendo assim: 'será que vai dar tempo para que eu me aposente antes da privatização?' (Técnico superior do departamento de planejamento).

Funcionários públicos passam a vida inteira pensando em se aposentar. (Técnico superior do departamento de planejamento).

Às vezes, têm dias em que não dá vontade de vir. Levanto de manhã e não dá vontade de vir (...) não dá, porque o que eu faço tranca, o que eu vou fazer lá? (Técnico superior do departamento de planejamento).

Também se percebe que essa área de trabalho potencializa o individualismo, a competição, diminuindo laços de cunho solidário, no sentido de que a única fonte onde o trabalhador pode buscar sua motivação é em si mesmo, visto que os projetos não são reconhecidos, não são tocados adiante.

(...) a minha motivação é desenvolver alguns trabalhos sozinho (...) a característica da individualidade é marcante nas nossas tarefas (...). E aí tu és dono do teu projeto, tu desenvolves o teu projeto como tu bem entendes e se tu precisares chamar alguém, tu chamas, mas tu não divides isso com os outros. (Técnico superior do departamento de planeamento).

Pode-se perceber a expressão do sofrimento em manifestações acerca da dificuldade para ir trabalhar e no fato de os funcionários ficarem, ao final do dia de trabalho, esperando, feito colegiais, chegar a hora de ir embora.

Durante a semana, eu começo a contar: recém terça? Que é isso? Não pode ser! (...). Está quase na hora de sair. Ah, vai bater! Bateu! Bateu!. 'Vai embora'! (Técnico superior do departamento de planeamento).

Apesar de o trabalho provocar sofrimento, esses trabalhadores optam por não sair do Banco para ter alguma segurança, haja vista a realidade do desemprego no País. Há um entendimento de que, embora esse trabalho não traga realização, a contingência social e econômica força o comodismo, a necessidade de estabilidade frente ao mercado altamente competitivo e inseguro fora do Banco.

A gente não troca, a gente aguenta a tortura. Acho que é mais ou menos isto, é o preço da estabilidade. Qualificação nós temos, em relação ao mercado, estamos na média (...). Mas por que não pulamos fora? Porque tem muita incerteza por aí. (Técnico superior do departamento de planeamento).

Assim sendo, as formas de resistência, as estratégias para sobreviver nesse emprego passam por movimentos de inércia e acomodação. Em tom de brincadeira, foram propostas três alternativas: (a) "arakiñ;" (b) "fuga;" e (c) "resignação" (espera da aposentadoria). A estratégia de sobrevivência individual é "ficar paradinho", não fazer nada, esperar o que pode acontecer: "mas vocês não sabem como existem dificuldades aqui dentro (...) todo mundo briga (...) É pela inércia (...) fica na tua, fica quieto...".

Alguns questionam por que não mudar, não optar por lutar nesse processo; outros afirmam que gostariam de dar a sua contribuição indo para uma agência, sair da inércia, lutar para transformar a realidade. Mas a estratégia de sobrevivência mais amplamente utilizada é o consentimento.

Tu não podes te rebelar. (Técnico superior do departamento de planeamento).

É, o melhor é não aparecer. Sim, ficar quieto também. (Técnico superior do departamento de planeamento).

Ficar quieto é uma opção. (Técnico superior do departamento de planeamento).

Tu vais ser o menos prejudicado. (Técnico superior do departamento de planeamento).

O meu conselho é ficar paradinho. (Técnico superior do departamento de planeamento).

Outros entendem que o consentimento e a inércia são movidos pelo medo.

O que move isto é o medo (Técnico superior do departamento de planeamento).

Quando a situação é de muito estresse, a estratégia de sobrevivência utilizada é o não-trabalho.

A gente sai pela porta (...). Cada um escapa por uma porta (...) tu saís uma semana, e, quando tu voltas, tudo continua a mesma coisa, tu nem sentes que saíste. (Técnico superior do departamento de planeamento).

Esse trabalho, portanto, é marcado pelo sofrimento, em que a ansiedade se soma à depressão, à desesperança e ao desgaste relacionado ao trabalho. Observa-se a presença de uma margem muito grande de espaço entre o trabalho prescrito e o trabalho real, associada a uma diminuição do prazer no trabalho. Tal fato desperta a atenção, pois há muitas referências bibliográficas na área da saúde do trabalhador apontando essa margem como promotora de prazer e de satisfação (Dejours, 1999). Na situação enfocada, porém, a possibilidade de exercer a própria criatividade não está associada ao prazer, pois não existe o reconhecimento do produto dessa criação.

Espaço para a gente criar a gente tem. Eu posso chegar, sentar no micro e fazer o que eu quiser. Eu posso passar meses sem que alguém me incomode (...). Fazer um trabalho e receber um elogio é raro. (Técnico superior do departamento de planeamento).

Novamente, retorna como sofrimento no trabalho a falta de reconhecimento, de valorização do trabalho realizado.

(...) vai caindo a produtividade e (...) não se tem apoio, não tem o outro colega, não tem uma coerção para que as coisas dêem certo (...) a prioridade é a reestruturação do Banco (Técnico superior do departamento de planejamento).

Porque a gente continua aqui (...) tem todo um outro lado de que se, não é prazer, é sustentação econômica, (...) é isso que segura a gente. (Técnico superior do departamento de planejamento).

O prazer no trabalho está ligado a questões individuais, como as salariais, as relativas a promoções e a cursos de qualificação: *a "promoção, a qualificação e o salário (...). No dia 25, cai chuva, ou não, vem o salário."*

O que se observa é que esse departamento tem perdido, nos últimos anos, poder, *status* e possibilidade de implementar seus projetos. Consta-se que existe um posicionamento crítico de alguns trabalhadores do planejamento quanto às políticas implantadas na atual administração, às quais fazem severas críticas. Essa contrariedade também pode estar escondendo o esvaziamento e a falta de concretização dos seus projetos, que, em alguns casos, não se enquadram nas atuais políticas.

Os trabalhadores desse departamento comentam que alguns técnicos altamente qualificados foram aproveitados em outras áreas, outros querem ir para as agências, na busca de uma posição mais ativa. Essas transferências fazem parte dos mecanismos de resistência dos trabalhadores, detectadas nesse setor.

4.2.2.3 - Movimento sindical e mobilização coletiva

Com relação ao movimento sindical, esses trabalhadores entendem que o sindicato está enfrentando dificuldades para representar a categoria, mostrando-se

arcaico em suas propostas e obtendo pouco engajamento por parte dos funcionários.

O sindicato está fragilizado, estão brigando entre eles, então, não cresce, as lutas estão no imediato, e não vêem que o emprego é o mais importante. (Técnico superior do departamento de planejamento).

Não é nada contra a greve, eu já fiz muita greve na minha vida, fiz muita greve, fazia, fechava agência, só que tu tens que modificar, lutar hoje deve ter outras características, deve ser de outra maneira, o desemprego está muito alto. (Técnico superior do departamento de planejamento).

Não quero mais participar, pois o sindicato não está me defendendo, está me atacando, quando bate por bater (...) a nova postura do sindicato deve ser: vamos sentar e discutir. (Técnico superior do departamento de planejamento).

Recentemente, neste Banco, teve uma grande manifestação promovida pelo sindicato, inclusive com apoio da grande maioria dos funcionários da direção-geral — fato que relembrou o passado de lutas sindicais do Banco. Todavia, os participantes desse grupo avaliaram que essa participação foi motivada por descontentamentos com a falta de aumentos salariais desejados, e que, portanto, a trégua que havia sido acordada entre o sindicato e a atual direção está acabando.

Acho que está acontecendo no sindicato a mesma coisa que aconteceu no Banco. As tréguas com o Banco estão acabando, as disputas internas estão aumentando (Técnico superior do departamento de planejamento).

A gente até se sente mobilizado, mas é sentimento individual (...) (Técnico superior do departamento de planejamento).

A mobilização coletiva parece ter um lugar restrito nesse departamento. Até mesmo no momento de avaliação dessa discussão grupal, apareceram sentimentos de que, para esse coletivo de trabalho, pouco resta a fazer a não ser contribuir, dando o seu esforço na luta pela sobrevivência da empresa, deixando o individualismo e a acomodação e indo para a agência trabalhar. O outro lado dessa estratégia é ficar quieto e esperar. Apesar do individualismo, das resistências às mudanças e às novas políticas sociais do Banco, surgem duas posturas entre os trabalhadores. Uma, a de se acomodar e esperar o tempo passar, e outra, a de se identificar com as propostas da atual administração, tentar contribuir com elas

mesmo que saindo do planejamento e indo trabalhar nas agências, onde poderão contribuir com o seu conhecimento a serviço das mudanças.

Nós temos essa postura de trabalhar individualmente. Não existe trabalho coletivo, a competição atrapalha a visão coletiva. Então, eu acho que não existe nenhuma instância para mobilização coletiva porque o tipo de trabalho, a forma de trabalhar é individual. (Técnico superior do departamento de planejamento).

A expectativa que tenho sobre o meu futuro é sair desse departamento e ir para uma agência, onde eu posso me sentir útil e trabalhar no que eu sei. Ficar aqui, sinceramente, eu acho que não vai mudar ou contribuir para as mudanças. (Técnico superior do departamento de planejamento).

Não vejo possibilidade de alguma solução, de melhoria aqui; o nosso grupo é complicado, principalmente no nosso departamento, é muito complicado, não é aqui que poderemos contribuir para esse processo. (Técnico superior do departamento de planejamento).

4.2.2.4 - Considerações sobre o departamento de planejamento

A análise das entrevistas grupais realizadas com o pessoal do departamento de planejamento do Banco Público aponta que esse grupo está vivendo o processo de reestruturação produtiva de forma desgastante, com alto grau de sofrimento. Esse processo apresenta características específicas, pois está associado à luta pela manutenção do Banco como instituição pública, ou seja, à tentativa de impedir a sua privatização. Mas a visão desse processo pelos membros do departamento de planejamento opõe-se à da atual administração do Banco. Essa perspectiva desperta muita angústia, medo do desemprego e falta de perspectivas profissionais.

A insegurança e a desesperança sobre o futuro do Banco são as fontes mais importantes de sofrimento desses trabalhadores, pois a luta para tornar o Banco produtivo passou a ser a única perspectiva de manutenção do emprego. Pela alta qualificação desses trabalhadores, eles detêm posições técnicas e teóricas fundamentadas nos seus referenciais acadêmicos. Aqueles que não concordam com

o processo na forma como está sendo conduzido têm seu sofrimento aumentado. Os que se identificam com as políticas atuais consideram que devem ir para as agências como forma de contribuir mais diretamente no processo de reestruturação do Banco. A atual administração assumiu o compromisso de não demissão, mas os funcionários do departamento de planejamento sabem que essa é uma garantia limitada e que o futuro depende da viabilidade econômica do Banco no mercado financeiro.

A reestruturação, única perspectiva de sobrevivência do Banco, está ocorrendo sem muito preparo dos funcionários. Assim, os funcionários (de todos os níveis hierárquicos, mas principalmente os da ponta), devem se adaptar a rápidas mudanças, através das quais funções terminam, outras são implantadas. Como resultado desse processo, ocorre um acréscimo no volume de trabalho, devido à implantação de metas a serem cumpridas, à pressão para a produção e, conseqüentemente, um grande desgaste da força de trabalho.

Dessa forma, o Banco distancia-se das políticas tradicionais do funcionalismo público e assume as características de uma organização de trabalho pautada pela produtividade, conforme as exigências do mercado financeiro. Essas alterações difundem muita insegurança entre os funcionários.

4.3 - Comentários acerca da direção-geral do Banco Público

A partir das entrevistas realizadas com os 19 diretores, gerentes gerais ou chefias intermediárias do Banco Público, pode-se concluir que o Banco possui uma organização racionalizada das tarefas semelhante ao taylorismo, com divisão técnica verticalizada e rígida. As normas são estabelecidas, os controles fixos são

detalhados para cada atividade realizada nas agências (número de telefonemas, visitas). A diretoria, a gerência e as chefias intermediárias da direção-geral planejam e controlam o que deve ser realizado nas agências. Periodicamente, elas redefinem as estratégias de trabalho.

No Banco Público, a divisão do trabalho tem como característica sua verticalidade. As relações que se estabelecem entre as agências e a direção-geral são relações de controle e de opressão. O exemplo claro disso pode ser referido em relação às metas a serem alcançadas. Os técnicos de nível superior realizam atividades que são continuamente submetidas a critérios de avaliação da produção e da possível lucratividade alcançada em cada agência. Através dos indicadores-meta, é possível avaliar como está se concretizando a produtividade. Assim, aqueles que controlam e, com isso, estabelecem formas de pressão para a produção, estabelecem, também, relações de poder e opressão ligadas à sua localização na produção.

A reestruturação bancária é vista pelos entrevistados vinculados à direção-geral como a única forma de viabilizar a sobrevivência do Banco. Para tal, surge a necessidade de um novo discurso e de uma nova prática comercial e organizacional. As agências devem ser estruturadas segundo as estratégias de eficácia, produtividade e qualidade exigidas pelo mercado financeiro. Essa política está ligada ao trabalho dos profissionais em foco.

As idéias de trabalho e sobrevivência do Banco viabilizam e naturalizam o aumento do volume, do ritmo, assim como a intensificação laboral de cada trabalhador. Apesar do desgaste, de sintomas de fadiga, dor, ansiedade, depressão, os gerentes e os técnicos superiores continuam a implantar as novas políticas de reestruturação bancária. Os métodos de controle do trabalho são intensificados, e as

formas de gerar consentimento são impregnadas do discurso ideológico que busca esculpir o consentimento face às novas regras da produção (Castro e Guimarães, 1991). Essas regras laborais geram ações e reações não lineares, relacionadas às condições objetivas de vida e de trabalho. Esses dirigentes e técnicos desenvolveram como estratégia de sobrevivência às pressões do trabalho a naturalização da sobrecarga, que se tornou adoecedora.

O perfil dos técnicos de nível superior é de maior desesperança, depressão e ansiedade, conforme foi visto nas entrevistas. Existem duas principais posições em relação ao trabalho assumidas pelos técnicos de nível superior nesse momento por que passa o Banco. Ou eles se fazem de mortos, ficam quietinhos, vendo o tempo passar e a aposentadoria chegar, ou eles lutam pela sobrevivência do Banco. Essa decisão é profundamente penosa, caracterizada pela insegurança, pela desesperança e pela depressão. Os mecanismos de resistência adotados são individuais, de uma forma geral.

O seu trabalho é desgastante porque apresenta demanda intensa e insegurança quanto aos resultados e às tarefas a serem cumpridas. Eles assumem como seus o discurso e a prática políticos da empresa, com respeito à reestruturação bancária.

Importantes fontes de desgaste são as relações de poder que se manifestam através de uma rígida hierarquia, tanto horizontalmente (dentro das estruturas do próprio departamento comercial) como verticalmente, dentro do Banco (relações do departamento comercial com as agências).

O que chama atenção é que, apesar da intensa racionalização e controle das tarefas, existe uma política que mescla a centralização do controle com um gerenciamento mais fluido e flexível nas agências, através das coordenadorias. Os

trabalhadores das agências são chamados não só a executar o seu trabalho, a cumprir as metas, mas também a participar da administração das agências. Porém, nesse ambiente de trabalho grupal, mescla-se a intensificação das tarefas, o aumento da produtividade e do controle. Em síntese, as estratégias de sobrevivência dos profissionais da direção-geral são a naturalização, a intensificação e a racionalização; a participação grupal constitui, porém, elemento novo da reestruturação produtiva que se realiza no Banco Público.

5 - TRABALHO NAS AGÊNCIAS DO BANCO PÚBLICO

O Banco Público possui uma organização racional das tarefas semelhante ao taylorismo. A divisão do trabalho é verticalizada e marcada por relações de poder de comando nas agências, nos departamentos da direção-geral e também nas hierarquias internas de cada um desses locais. As políticas a serem seguidas pelas agências, bem como o controle de suas atividades, são estabelecidas na DG e, periodicamente, são redefinidas as estratégias de trabalho a serem implementadas.

O estudo do modo de estruturação do trabalho nas agências baseou-se em entrevistas individuais e grupais. As entrevistas individuais foram realizadas com o corpo gerencial (gerente da agência, gerente adjunto, subgerente operacional), nas funções de negócio (gerente de negócios), bem como nas funções administrativas e de controle (conferentes, escriturários, retaguardas). As entrevistas focalizaram a descrição das tarefas, assim como as relações de poder e as estratégias de resistência ou consentimento desenvolvidas pelos funcionários. Na primeira parte da descrição das atividades da agência pública, estas serão as funções analisadas.

A segunda parte da análise da agência dar-se-á através das entrevistas grupais. Nas entrevistas grupais, foram enfocadas as novas funções criadas após a reestruturação produtiva (plataforma de negócios) e as atividades que tendem a desaparecer pela automação bancária (caixa executiva). Nessas entrevistas, foram

consideradas as relações de trabalho e as estratégias de sobrevivência individuais e coletivas criadas por esses bancários frente às suas condições de trabalho.

5.1 - Gerente geral da agência

O corpo gerencial da agência é formado pelo gerente geral, pelo gerente adjunto e pelo gerente de negócios. Com o processo de reestruturação bancária, os gerentes passaram a ter auxílio de coordenadorias organizadas de acordo com as necessidades das agências, priorizadas do seguinte modo: 1º) captação de recursos; 2º) aumento de receita; 3º) diminuição de inadimplência; 4º) redução de custos; 5º) aumento de performance gerencial. Para atingir esses objetivos, passou-se a incentivar o envolvimento dos funcionários no planejamento da agência. Criaram-se coordenadorias de planejamento que se tornaram marcos das novas formas de gestão, as quais enfraqueceram as velhas relações de autoridade nas agências, aumentando a autonomia dos funcionários e o espaço de liberdade entre trabalho real e prescrito.

O gerente geral detém a posição mais alta na hierarquia da agência, e suas atividades estão ligadas às áreas mercadológica, administrativa e de recursos humanos. É da responsabilidade do gerente as políticas referentes ao aumento das contas correntes, os pagamentos, o gerenciamento da plataformas de negócios (deferimento de empréstimos, captação e aplicação de recursos, conquista e manutenção de clientes), a preservação da imagem do Banco, a rentabilidade e o controle administrativo da agência.

Antes da reestruturação do Banco, o planejamento, as informações comerciais e os contatos da agência com a superintendência ou direção-geral

estavam concentrados na figura do gerente geral. Com a reestruturação, a diretoria comercial (DC) passou a acompanhar mais diretamente o trabalho realizado nas agências, através de relatórios, planilhas e reuniões com funcionários.

O aumento do controle da superintendência e da direção-geral sobre o trabalho das agências ocorreu também pelo incremento da normatização das atividades bancárias e de sua automatização, com a criação de sistemas informatizados de fornecimento de relatórios de acompanhamento para o DC, para o departamento de planejamento e para as superintendências regionais. Dentro das próprias agências, foram criados comitês ou coordenadorias que seguem a normatização do Banco e propiciam as condições para que as decisões do Banco sejam tomadas de forma grupal, e não individual. Um exemplo do novo modelo é o comitê de crédito. Antes da reestruturação, a liberação de crédito era de competência exclusiva da gerência. Entretanto, muitas vezes, o gerente ficava exposto a pressões de clientes ou a erros de avaliação. Essa centralização de decisão trazia uma responsabilidade muito grande para os gerentes em casos de inadimplência. Atualmente, todas as solicitações de crédito passam por um comitê que segue rígidas normas para a liberação de recursos.

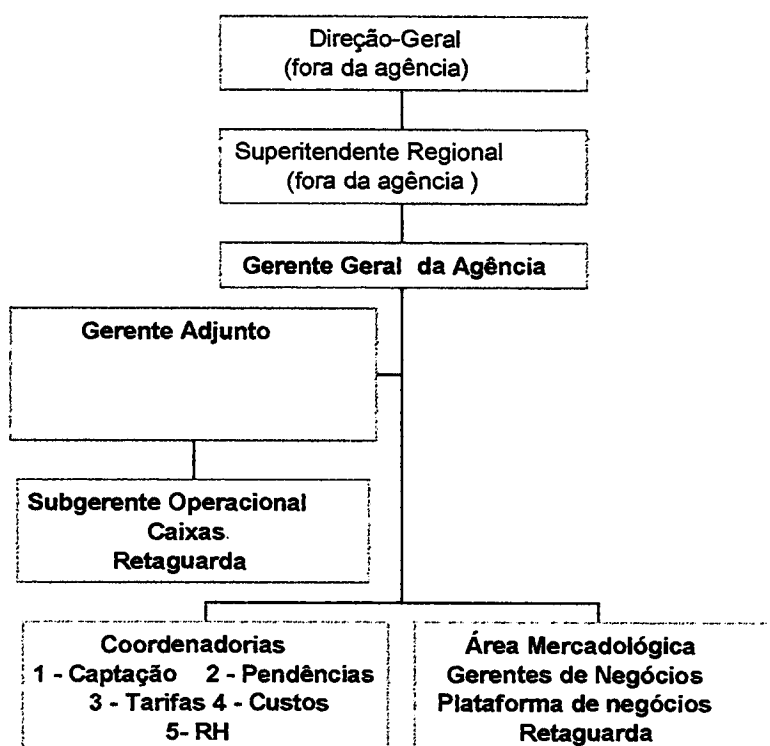
Para detalhar de forma mais clara as alterações relacionadas à verticalização do trabalho bancário, faz-se necessário chamar atenção para o fato de a chefia imediata do gerente da agência ser o superintendente regional, a quem o gerente presta contas das atividades realizadas. Existem 10 superintendências regionais às quais as 300 agências estão subordinadas. Poder-se-ia dizer que o fluxo de poder e de controle no Banco é estabelecido em forma de cadeia, partindo da direção-geral e de seus departamentos para as superintendências, até chegar à agência.

As metas que mensalmente são compiladas de forma automatizada pela avaliação de performance do Deplan ou de avaliação mercadológica da DC chegam à agência como uma forma de pressão sobre os seus funcionários. Os gerentes, mensalmente, após receberem suas metas, lideram suas equipes de trabalho na busca de captação de recursos e de obtenção de resultados.

A Figura 6 mostra como se dá o fluxo de autoridade no Banco e na agência.

Figura 6

Organograma da direção-geral e da agência no Banco Público



FONTE: Documentos do Banco.

O gerente da agência reúne-se periodicamente com o seu superintendente para discutir os resultados e as dificuldades da equipe. Para isso, organiza relatórios sobre os planos de captação, sobre as metas atingidas e as dificuldades encontradas. Nessa relação entre gerente e superintendente, podem ocorrer

negociações para adaptar as exigências mercadológicas à realidade da agência e, mediante justificativa, alterar as metas preestabelecidas. O aumento do controle, a diminuição da autonomia das agências, a pressão e a necessidade de mostrar resultados são fontes de desgaste físico e psíquico do gerente: o cumprimento de metas da agência pode beneficiá-lo com aumento salarial; o descumprimento, puni-lo com perdas e com a reclassificação de sua agência na categoria de menor porte.

A responsabilidade atrelada a ganhos e punições é explicada por um entrevistado:

(...) o gerente que não atinge uma meta pode ser penalizado, pode até ter reduzido o salário; já isso não acontece com os funcionários. Por exemplo, na reclassificação das agências, elas estão classificadas dentro de categorias. Se a minha agência cair de categoria, o meu salário vai cair também, porque está atrelado a esta categoria (Gerente de agência de porte médio).

A tensão no interior da agência tende a aflorar quando os gerentes repassam à equipe os objetivos a serem alcançados no mês e discutem, organizam e supervisionam a efetivação desses objetivos. O planejamento de atuação no mercado ocorre em reuniões semanais, quando são avaliadas as estratégias de trabalho e as atividades e metas de cada plataforma ou gerência de negócio. As ações são redirecionadas, quando necessário, para que ocorra o cumprimento dos objetivos. A pressão sofrida sobre os gerentes para que as metas se concretizem é repassada a todos. A divulgação do resultado mensal das metas é um momento de euforia ou preocupação, mas que dura pouco: logo após serem divulgadas, elas são zeradas, e o trabalho de um novo mês inicia-se, com novas metas a serem cumpridas.

Os gerentes de agência realizam um movimento de resistência quando as metas são inatingíveis, discutindo com o superintendente a necessidade de adequação das metas à realidade de cada estabelecimento. Um dos argumentos usados pelos gerentes nessas discussões é o sofrimento, a sobrecarga e o desgaste da equipe de trabalho, acarretados pela pressão das exigências inexecutáveis. O

resultado da pressão excessiva é, muitas vezes, o desenvolvimento de processos de trabalho equivocados, como relata um gerente entrevistado:

(...) as metas e a pressão demasiada podem conduzir a práticas inadequadas. Para se atingir uma meta de cheque especial, eu dou esse tipo de cheque para quem não pode pagar depois. Ou, então, assumo as áreas de negócio de outras agências para cumprir as metas (Gerente de agência de porte médio).

Além de cumprir as metas de produção e de vendas, a agência deve estabelecer outras prioridades que contribuem para a lucratividade de cada estabelecimento. A lucratividade é resultado do somatório de cinco fatores administrativos: captação (recursos no mercado), tarifas (aumento dos serviços realizados), pendências (busca de pagamento de dívidas), diminuição de custos (aluguel, luz e pessoal — salário, hora-extra). Os gerentes falam sobre as estratégias para aumentar a captação através da estruturação das plataformas de negócio da agência. O aumento das tarifas está ligado à automação bancária, uma vez que os serviços automatizados são mais lucrativos (não necessitam do custo da força de trabalho). A diminuição das pendências está ligada às políticas de criação de comitês de crédito, e a diminuição dos custos está ligada às questões relacionadas a número de funcionários, aluguel e luz.

A política comercial das agências tem focado especialmente a diminuição de custos com a automação ou a terceirização. O número de funcionários da retaguarda e do caixa ainda é muito elevado nas agências não automatizadas, conforme relata um gerente de agência de grande porte:

(...) eu tenho, hoje, 90 caixas e 60 platformistas; são 150 pessoas. Tenho praticamente o mesmo número de pessoas na retaguarda. Com a automação ou terceirização, será possível diminuir os funcionários da retaguarda. (Gerente de agência de grande porte).

O gerente, pressionado pelos resultados, espera a chegada de equipamentos para a automação da agência e a diminuição do trabalho manual, com a conseqüente diminuição do número de funcionários. A ameaça de diminuição dos

funcionários operacionais traz um aumento de tensão nas relações de trabalho. A alternativa encontrada é pôr à disposição da DG os trabalhadores que não são mais necessários, criando insegurança nas agências e, com isso, relações de opressão. O medo e a humilhação de ser colocado à disposição tem desenvolvido mecanismos de sobrevivência marcados pela resignação dos trabalhadores menos qualificados e aumento da competição entre funcionários. Esse ambiente acaba gerando maior produtividade na agência.

O estágio atual da automação das agências ainda é fraco, apesar da importância da informatização dos caixas e das máquinas de auto-atendimento. Os gerentes avaliam que há uma crescente utilização das máquinas de auto-atendimento, apesar da resistência dos usuários e de alguns funcionários. Para diminuir as resistências, o Banco está desenvolvendo um trabalho educativo, de mudança de cultura junto aos clientes e aos funcionários.

A resistência às máquinas de auto-atendimento é também manifestada pelos funcionários. Os caixas, por exemplo, sentem-se ameaçados com a substituição de seu trabalho tradicional por uma máquina. Segundo relata um gerente:

(...) é preciso mudar a cultura interna de alguns funcionários que ainda estão presos à visão de que, se pedir para o cliente ir para o auto-atendimento, vai perder o seu lugar no caixa. A gente vem tentando fazer com que o pessoal do caixa entenda que, se mandar o cliente para o auto-atendimento, não vai perder o emprego, mas vai passar para uma área mercadológica, que é o foco do banco (Gerente de agência de grande porte).

A sobrecarga determinada pela pressão e pela alta demanda de trabalho soma-se às tensões ligadas às mudanças na organização do trabalho das agências. Hoje, os gerentes de agência passam a viver as mudanças ligadas à criação das coordenadorias que são relatadas a seguir.

5.1.1 - Gerente adjunto do Banco Público, subgerente operacional e coordenadorias

O gerente adjunto é a segunda função na hierarquia da agência, e sua principal atribuição é auxiliar o gerente geral na administração dos serviços bancários. Ele é o responsável direto pelo trabalho operacional da agência. Ligados a ele, estão os subgerentes operacionais, que são os antigos supervisores das funções da retaguarda, dos escriturários, dos conferentes e dos caixas. O subgerente operacional supervisiona essas funções com o intuito de alcançar maior produtividade e qualidade no atendimento aos clientes. Com a reestruturação produtiva, os subgerentes operacionais têm diminuído em número, e suas funções são substituídas pelo trabalho das coordenadorias, que passam a ser detalhadas a seguir.

As coordenadorias são criadas como instâncias auxiliares do corpo gerencial. Elas são estruturadas para alcançar as metas de captação, crédito, tarifas e diminuição de custos das agências mediante o envolvimento e a participação dos funcionários.

As coordenadorias expressam a nova política de organização do trabalho, que teve origem nas discussões do planejamento participativo. Esta é uma política da direção do Banco que enfatiza a importância do envolvimento do corpo gerencial na construção de alternativas a partir da priorização de necessidades. No planejamento participativo, foi priorizada a criação de instâncias de envolvimento dos funcionários como forma de gerenciar a força de trabalho, criando novas relações de poder e de responsabilização dos funcionários sobre os destinos do Banco.

(...) o planejamento participativo abre algumas portas de poder dentro do banco. Com as coordenadorias, as pessoas assumem um novo tipo de responsabilidade pelo serviço. A participação voluntária nas coordenadorias

exige uma mudança de uma postura: da passividade dos trabalhadores para a busca da solução de problemas. (Gerente adjunto de agência de porte pequeno).

As coordenadorias são formadas por equipes de funcionários que avaliam os problemas do dia-a-dia, planejam e criam alternativas para atingir os objetivos e as metas do Banco. Os bancários, ao serem envolvidos na construção de alternativas, sugerindo pequenas alterações, desenvolvem uma nova relação com o seu trabalho. Um gerente adjunto de agência de grande porte diz:

(...) então, tu envolves o corpo funcional da agência nas coordenadorias. Isso integra mais o funcionário e a empresa: os funcionários ficam felizes de participar, e mais felizes ainda quando alguma coisa que criaram dá certo. Mas é importante deixar claro que tu chamas os funcionários, tu repassas responsabilidades, mas o leque de decisão continua o mesmo, centralizado no gerente da agência.

De uma postura de passividade frente à realidade do Banco, os funcionários passam a se envolver ativamente na reorganização do trabalho. Mas, apesar de todo o envolvimento do corpo funcional, o poder de decisão ainda é concentrado nas gerências. Os funcionários têm autonomia para criar alternativas frente aos problemas encontrados, mas a decisão sobre a sua concretização é centralizada.

Cabe ressaltar que a proposta inicial de criação das coordenadorias tinha como objetivo que elas fossem assumidas pelos trabalhadores de forma voluntária, segundo seus interesses. No início, houve uma certa resistência e dificuldade de participação de funcionários no processo. As pessoas tinham que abandonar uma postura passiva e assumir mais trabalho sem nenhum ganho adicional. Cada agência encontrou uma forma de criar as coordenadorias. Algumas conseguiram criá-las através de eleições; outras, através da participação espontânea de funcionários ou por convite feito a lideranças internas do estabelecimento bancário. Após ter um funcionário em cada coordenadoria, este acabava formando a sua equipe com os colegas.

Mas a descentralização das informações, com a participação do funcionário no processo, mudou, em parte, a inércia que pautava o trabalho dos bancários. O envolvimento do grupo funcional na gestão das agências é inovador, traz um sentimento de participação, mas é um processo ainda em construção. Um dos entrevistados das coordenadorias relata:

(...) é uma experiência muito nova. Para o banco, ela é muito revolucionária, mas eu acho que ela é interessante nessa perspectiva de dar para as pessoas uma visão maior da agência, tu não pensas só no teu lado lá do caixa, eu penso no cara que está lá na cobrança, no cara que está lá no empréstimo, eu tenho que ter uma visão mais geral, mais global da agência e eu tenho uma sensação de responsabilidade pelo serviço que eu não tinha antes. Eu tenho prazer com isso e eu acho que os colegas que trabalham comigo também (Bancário de coordenadoria de agência de grande porte).

O trabalho nas coordenadorias, apesar de intenso, de não reverter em ganho salarial adicional, assume características de autonomia, de conhecimento do fluxo produtivo. Ele deixa de ser um trabalho parcializado e se torna global. O sentimento do funcionário de pertencer a um todo, com maiores responsabilidades, traz mudanças, maior conhecimento dos processos, apesar da sobrecarga e do desgaste associados.

(...) no início foi muito difícil. Porque tudo o que é novo assusta. Como caixa, então, eu não tinha noção dos outros setores da agência, eu só ficava na caixa. E é totalmente diferente o trabalho, agora que tu conheces os processos, tu trabalhas com relatórios que nem sabias que existiam dentro da agência. Isso é uma coisa boa dentro da coordenadoria. (Bancário de coordenadoria de agência de grande porte).

As mudanças da organização do trabalho passam pela atenuação da divisão técnica dentro da agência entre aqueles que pensam e aqueles que executam. Antes, toda a informação, o planejamento e o controle estavam nas mãos dos funcionários de cargos em comissão: gerente principal, adjunto, supervisores e conferentes. O funcionário sem comissão ficava restrito à tarefa de execução. Existia não só uma fragmentação das tarefas, mas também da informação e da comunicação. Uma das mudanças associadas à criação das coordenadorias é o

acesso à informação e aos cargos hierarquicamente superiores. Um gerente operacional fala da mudança do acesso aos cargos superiores:

(...) hoje, a situação é bem diferente da de antigamente, pois, agora, qualquer funcionário de coordenação tem acesso ao gerente da agência. Antes, o funcionário não falava nunca com o gerente. Agora, o acesso é muito fácil. Não precisa marcar entrevista. É fácil, e, além disso, temos reuniões mensais das coordenadorias onde todos falam com o gerente (Gerente operacional de agência de grande porte).

Antes da reestruturação produtiva, as relações hierárquicas nas agências eram tão rígidas que um escriturário só tinha acesso à sua chefia imediata. Dificilmente teria contato com a hierarquia maior da agência ou com a direção-geral. Constata-se uma diminuição dos níveis hierárquicos intermediários. As coordenadorias assumiram atribuições antes delegadas aos profissionais desses níveis, embora sem nenhuma gratificação salarial.

O processo de construção das coordenadorias em cada agência assume características próprias. As necessidades do Banco, no entanto, estabelecem as linhas gerais das coordenadorias. São elas: (a) captação - trazer recursos (poupança, depósitos) —; (b) crédito - diminuir as pendências das operações de crédito (inadimplências) —; (c) tarifas e serviços - aumentar a receita (tarifas, prestação de serviços, venda de produtos) —; e (d) despesas - diminuição dos custos — telefone, água, aluguel.

Resumidamente, o principal objetivo de cada uma dessas coordenadorias foi sistematizado por membros das mesmas, conforme segue.

Captação - busca de recursos financeiros.

(...) durante todo o mês, nós trabalhamos para conseguir aplicações e re-aplicações. Os relatórios nos mostram o quanto foi aplicado em fundos, em CDBs, em ações. Esses relatórios são avaliados e nos orientam sobre o que a gente pode fazer para captar mais, para conseguir mais dinheiro para o Banco. A meu ver, acho que o que funciona na coordenação é a organização da planilha de captação. (Membro de coordenação de captação de agência de grande porte).

Crédito - diminuição de pendências das operações de crédito.

(...) a coordenadoria de crédito verifica se cada produto de crédito, como foram feitos os empréstimos, se seguiram às normas, se existem pendências e como resolvê-las. (Bancário de coordenadoria de captação de agência de médio porte).

Tarifas - aumento da performance das agências.

(...) a gente precisa descobrir como se pode aumentar a arrecadação de tarifas. A meta do Banco é que cada agência consiga arrecadar em tarifas o suficiente para que os recursos adquiridos possam pagar integralmente a folha de pessoal. Então, a gente, nessa coordenadoria, procura alcançar meios de aumentar a receita para atingir a nossa meta. (Bancário de coordenadoria de captação de agência de médio porte).

Com a reestruturação bancária e com a automação das agências, uma das fontes de lucro diz respeito às tarifas relacionadas à cobrança de serviços realizados. Os serviços são prestados via sistema automatizado, e as máquinas de auto-atendimento são exemplos dessa rentabilidade, uma vez que prestam um serviço rápido, eficiente e com o mínimo trabalho humano associado.

Redução de despesas da agência:

(...) nós trabalhamos, basicamente, com redução de despesas da agência — gastos com cafezinho, luz, energia, gás, água, tudo o que envolve despesa (Bancário coordenadoria de captação de agência de pequeno porte).

As coordenadorias são dimensionadas de acordo com o tamanho da agência. Há um número crescente de funcionários participando do processo. Em cada agência, existem cinco coordenadorias, que podem ter de três a cinco funcionários cada, dependendo das especificidades da agência. A estrutura interna de funcionamento de cada coordenadoria é estabelecida pelo próprio grupo. O cargo de coordenador pode ser fixo ou alternado entre os seus membros.

(...) uma das coisas que a gente tem na nossa coordenadoria é que várias pessoas já foram coordenadoras; hoje sou eu, mas sou a terceira pessoa a ser responsável pela nossa coordenadoria. A gente vai alternando o cargo de coordenador para que todo mundo possa passar por ele. (Bancário de coordenadoria de agência de porte médio).

As reuniões da coordenadoria também são flexíveis, dependendo do trabalho e da disponibilidade de seus membros. Se for necessário, as diversas coordenadorias podem trabalhar em conjunto. A implementação de ações

planejadas pelas coordenadorias é negociada internamente com as chefias e com os funcionários da agência. As dificuldades maiores acontecem quando a intervenção, ou um pedido, ultrapassam os muros locais. Qualquer pedido de fora da agência deve ser encaminhado pela gerência. Com isso, pode-se deduzir que existe uma certa autonomia na ação local das coordenadorias, como relata um dos seus membros:

(...) a gente é autônomo aqui, dentro da agência. Se tu queres fazer um trabalho dentro da área dos caixas, tu vais falar com a pessoa responsável pela área, acabas trocando idéias com ela e fazes a implementação da proposta. Com as coisas que a gente precisa do DC ou Deplan, de fora da agência, não é assim. Porque nem sempre um escriturário é bem visto com um papel do correio pedindo coisa pro DC. Nesses casos, a gente precisa do gerente. (Bancário de coordenadoria de agência grande porte).

Os resultados alcançados em cada coordenadoria são repassados mensalmente para o departamento de planejamento e para o departamento comercial através relatórios e de planilhas. São, posteriormente, avaliados, retornando como propostas de trabalho.

Quanto ao trabalho dos membros das coordenadorias, pode-se concluir que ele vem associado à multifuncionalidade, à sobrecarga e à responsabilização da aprendizagem. Um caixa, ou um escriturário, deve saber as funções de crédito e captação, ou seja, deve estar sempre se reciclando. A sobrecarga de tarefas está associada à necessidade de uma maior qualificação. Isto porque os funcionários realizam as atividades do dia-a-dia de sua função e devem intercalá-las com o trabalho das coordenadorias.

O ritmo de trabalho é intenso. As horas-extras remuneradas são raras, e as tarefas acabam sobrecarregando alguns funcionários. Uma parcela dos funcionários não realiza trabalho sem ganho adicional.

(...) em algumas ocasiões, os funcionários conseguem horas-extras para a realização das tarefas da coordenadoria. Mas o usual é a realização simultânea de tarefas, a sobrecarga. (Bancário de coordenadoria de agência de porte médio).

As dificuldades de maior participação dos funcionários nas coordena-
dorias estão localizadas no próprio trabalho bancário, que já é desgastante.

(...) os que não querem participar consideram que já têm muito trabalho. Na realidade, é isso aí. (Bancário de coordenação de agência de grande porte).

Num movimento de resistência de alguns funcionários, a sobrecarga pelo aumento do trabalho sem aumento salarial não é aceita. Outros a aceitam, mas demonstram insatisfação.

(...) dentro das minhas funções, eu me sinto satisfeita, dentro do meu salário, eu me sinto insatisfeita Trabalho na coordenação desde o início, sem ganhar nada por isso, não é uma coisa que me satisfaça totalmente. É claro que eu gostaria de ganhar pelo que faço. Se eu te disser não, estaria mentindo. (Bancário de coordenação de agência de pequeno porte).

5.1.2 - Considerações sobre o corpo gerencial

As mudanças na reorganização do trabalho bancário ficam claramente demonstradas na análise dos cargos gerenciais: gerente da agência, gerente adjunto, subgerente operacional, gerente de negócios e coordenações.

As alterações da divisão técnica do trabalho das agências mesclam uma organização com hierarquia rígida, tradicionalmente taylorista, com uma organização mais flexível de trabalho, que estimula a participação dos trabalhadores e a democratização da informação.

Os gerentes da agência têm seu poder diminuído com a descentralização das informações. Passam a ter que cumprir metas e a se submeter a rígidos controles e avaliações. Por um lado, existem ainda instâncias tradicionais de supervisão (subgerente operacional e funções de apoio); por outro, o Banco imple-

menta, via planejamento participativo, a hierarquização de necessidades. Cria instâncias de participação dos funcionários.

Essas novas políticas de organização do trabalho e de gestão da força de trabalho estimulam a participação e representam, segundo Burrawoy (1978, 1985), os novos aparatos políticos da produção, assim como novas estratégias de controle da força de trabalho. Elas alteram as relações de poder e de opressão dentro da agência, apesar de haver relações novas (coordenadorias) convivendo com velhas formas de hierarquias verticalizadas (gerente adjunto — subgerente operacional e funções de apoio).

As relações de trabalho de cunho participativo, mesmo que levem à intensificação do trabalho nas agências, são sentidas pelos bancários como instâncias de satisfação no trabalho, uma vez que rompem com a hierarquia rígida e possibilitam um conhecimento maior dos processos da agência, acabam sendo uma ampliação entre o trabalho prescrito e o trabalho real. Eles assumem as novas funções, sem aumento de remuneração e sem diminuição das funções anteriores, mas vêem o trabalho de forma nova, como agentes da transformação do Banco e da possibilidade de manutenção do emprego.

Com o estímulo à participação, novas relações de trabalho são geradas, e os trabalhadores passam de tarefas parciais e rotinizadas a um trabalho mesclado de informação, aprendizagem e apropriação. O prazer dessa situação obscurece o sofrimento ligado à sobrecarga de tarefas. Apesar de estarem conscientes desse acúmulo de tarefas, a situação é aceita e estimulada pelos próprios trabalhadores. A participação na proposta da empresa de planejamento participativo e de luta pela sobrevivência do Banco é vista como contribuição dos funcionários das agências. Essa participação rompe com o trabalho prescrito que

era realizado, com as relações de poder até então existentes e aumenta a margem de liberdade do trabalho real.

As agências devem repensar as formas de regulação dos conflitos inerentes às relações entre chefias e trabalhadores e entre trabalhadores e coordenadorias. Sob essa perspectiva, as relações de trabalho realizam-se e expressam-se como novas relações de poder e de opressão, onde o trabalhador, que até então era submetido pela disciplina do processo de trabalho em direção ao aumento da produtividade, agora ganha um espaço de participação no planejamento da agência, no conhecimento do processo como um todo e na participação na criação de controles (que podem ser usados até contra o seu próprio chefe).

Essas mudanças se exteriorizam em novas normas de trabalho que se somam às antigas, que disciplinam atitudes e comportamentos dos empregados. A hierarquia rígida (gerente de agência, gerente adjunto, subgerente operacional) continua a existir nas agências, mas deve se adaptar às mudanças que a participação das coordenadorias trazem. Muitas vezes, a perda de poder e a convivência com o novo podem ser fontes de sofrimento, desesperança e ansiedade por parte do corpo gerencial das agências.

5.2 - Funções de negócios

5.2.1 - Gerente de negócios

Nas funções de negócios, o estudo restringir-se-á aos gerentes de negócios ou de produção. Essa é uma função considerada vital para o futuro do mercado financeiro. Esse gerente está diretamente ligado à venda de produtos

bancários, bem como à realização de negócios. Essa atividade permite a concretização da política de transformação das agências em pontos de negócios.

A função de gerente de negócios não é nova no Banco Público. No entanto, com a reestruturação bancária, ocorreu uma reorganização dessa atividade. A mudança de nome de assistente gerencial para gerente de negócios reflete alterações não só no plano de cargos e salários, mas também na formação, na qualificação e, fundamentalmente, no trabalho desenvolvido dentro do mercado financeiro.

A grande mudança do antigo assistente gerencial para o moderno gerente de negócios é que o primeiro desenvolvia suas atividades só no âmbito da agência, não se vinculando às políticas comerciais de conquista de novos clientes. Agora, os gerentes de negócios devem tratar com a diversidade de produtos, buscar a maximização da produtividade, devem estar prontos para responder às flutuações do mercado. Para garantir a rentabilidade bancária e enfrentar a alta concorrência, eles desenvolvem seu trabalho, fundamentalmente, fora do Banco, junto ao mercado financeiro, realizando contatos, visitas, buscando negócios e vendas de produtos. Esses contatos devem ser eficazes, pois a produtividade é fundamental à lucratividade da empresa e ao cumprimento de metas estabelecidas pela divisão de planejamento e pelo departamento comercial. Essa tem sido uma das mais importantes mudanças ligadas à reestruturação bancária, conforme enfatiza um dos entrevistados:

(...) nós não fomos acostumados assim, saindo, indo no cliente e ainda tendo que cumprir metas. É um choque! O trabalho tem que dar resultado, tem que dar certo, tu estás sempre pressionado. (Gerente de negócios de agência de grande porte).

A competição do mercado e a necessidade de garantir a lucratividade do Banco requerem um número crescente de gerentes de negócios nas agências. Estes

passam a ser responsáveis pela concretização da política do departamento comercial na realidade local, bem como pelo desenvolvimento das políticas mercadológicas específicas de cada estabelecimento, sob a orientação do gerente da agência.

Para concretizar essas políticas comerciais, tornam-se necessárias mudanças nas relações de trabalho e, fundamentalmente, no tipo de trabalho até então desenvolvido. Um dos exemplos mais claros dessas mudanças são as metas de produção, que, de forma semelhante às dos bancos privados, obrigam uma relação das gerências com o trabalho marcada pela ação, sem espaço para a anterior acomodação.

(...) a nossa cultura de bancário sempre foi diferente da do Banco Privado. Sempre fomos muito acomodados, esperando o dinheiro no fim do mês. Assim, mudar, competir, fazer negócios é difícil. (Gerente de negócios de agência de grande porte).

As mudanças também ocorrem nas relações hierárquicas. O gerente de negócios é subordinado ao gerente geral da agência e dele sofre pressão para atingir as metas estabelecidas na DG. O gerente de negócios presta contas ao gerente da agência sobre as atividades mercadológicas realizadas (captação de novos clientes, de recursos, conquista de operações de crédito, venda de serviços e produtos). Além disso, compete a ele sistematizar e encaminhar os relatórios de controle do volume de recursos alocados (de acordo com as carteiras de clientes — pessoa física e jurídica — e renda), a interpretação das normas de negócios, assim como realizar atividades administrativas e demais tarefas solicitadas pelo gerente. No contexto das relações de autoridade, existe uma aceitação das pressões do trabalho, porque se acredita que isso faz parte das mudanças necessárias para a sobrevivência do Banco.

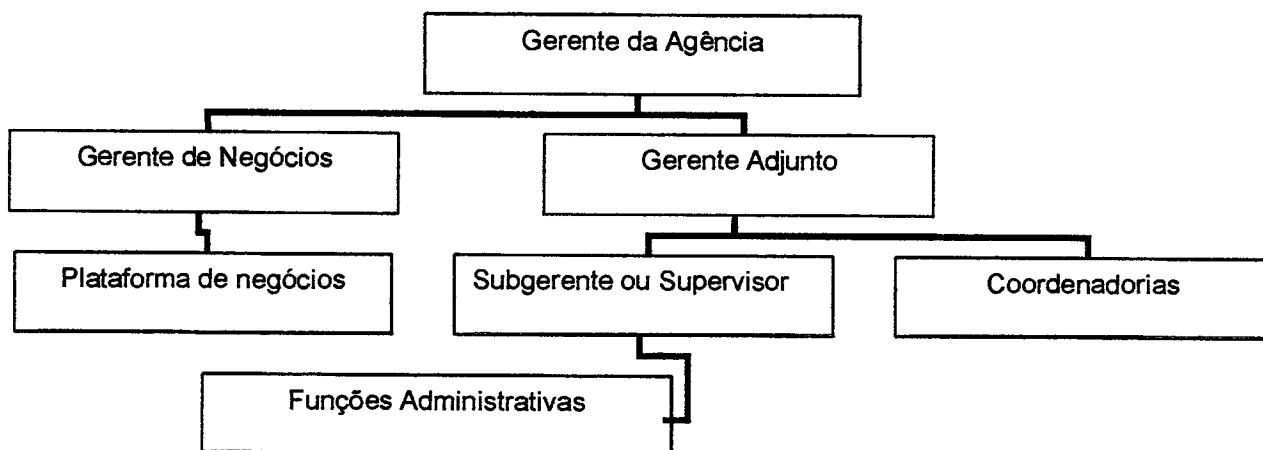
(...) de um lado, eu aceito que tem que ser assim, porque senão o Banco não vai ser lucrativo, e acaba sendo privatizado. (Gerente de negócios de agência de médio porte).

No contexto das relações hierárquicas, ficam subordinados ao gerente de negócios os plataformistas de venda. O gerente de negócios estabelece relações de autoridade coordenando, estimulando e supervisionando o trabalho realizado pela equipe da agência, voltado às atividades de venda de produtos.

Na Figura 7, demonstram-se essas relações hierárquicas na agência.

Figura 7

Organograma da agência do Banco Público



Nesse esquema organizacional, as relações hierárquicas tendem a se flexibilizar tanto entre o gerente de agência e o gerente de negócios como entre estes e os funcionários da plataforma de negócios. A dinâmica das relações de trabalho entre gerente da agência, de negócios e funcionários da plataforma pode ser assim exemplificada: o gerente de negócios é responsável por propor ao gerente da agência as estratégias de captação de recursos, de busca de serviços e a oferta de produtos a serem realizados segundo as orientações gerais da diretoria comercial. Uma vez aprovado o plano de trabalho, são selecionados os clientes a

serem contatados por telefonema ou visita, com vistas à conquista de novas contas e à manutenção das atuais. Cada gerente executa os planos mercadológicos aprovados em conjunto com os funcionários da plataforma de negócios, trabalhando as carteiras de clientes sob sua responsabilidade. Essas carteiras são chamadas de mercado, sendo formadas por contas bancárias de pessoas físicas ou jurídicas, sobre as quais será desenvolvido o trabalho planejado.

Um gerente de negócios entrevistado comentou sobre as dificuldades com relação ao quadro de pessoal da plataforma de negócios. Por serem muitas vezes oriundos de outras funções e não recrutados pelo Banco para essa área específica, os funcionários não têm, necessariamente, entre suas características, a facilidade de vendas.

(...) o pessoal das plataformas é formado por antigos caixas ou escriturários. Alguns são pessoas com maior potencial, outros nem tanto. Assim, a disparidade dos que têm facilidade para os que têm dificuldade para as tarefas de venda em um mercado altamente competitivo dificulta o cumprimento de metas. Por isso, o clima de cobrança é muito grande. (Gerente de negócios de agência de grande porte).

O trabalho junto aos clientes é considerado um processo de aprendizado, muitas vezes difícil. Essas dificuldades crescem principalmente quando o gerente ou a equipe de plataformistas está iniciando nessa função e não conhece as características da carteira de negócios.

Um dos grandes problemas encontrados é a qualificação dos gerentes de negócios para executar as funções de planejamento e conquista de mercados. Com a necessidade de rápida formação de novos gerentes de negócios, os critérios de treinamento foram flexibilizados. A estatística, o cálculo, a informática, as vendas e as finanças são conhecimentos exigidos desses profissionais. Os treinamentos tornaram-se flexíveis, e os funcionários passaram a ser encaminhados a executar essas atividades, muitas vezes apressadamente.

Com a reestruturação bancária e a necessidade crescente desses profissionais, a realidade do mercado estabelece critérios diferenciados para a seleção e o recrutamento à função. Quando os funcionários da plataforma possuem um bom desempenho na venda de produtos do Banco, podem vir a ser promovidos a gerentes de negócios pela flexibilização dos limites entre as funções. O gerente de agência pode delegar atribuições de gerente de negócios a um funcionário que é eficaz e trabalha na plataforma de negócios.

Com a flexibilização dos cargos, das funções, das exigências de qualificação, o Plano de Carreira do Banco necessitou adaptar-se às mudanças. No Plano, houve a alteração do cargo de assistente gerencial para gerente de negócios. Os critérios de seleção desses funcionários eram bem-estabelecidos. Havia a exigência de um concurso interno, com seleção, treinamento de um ano de estágio. O período de formação era muito longo e, pela urgência da reestruturação, foi necessário flexibilizá-lo.

Às alterações na política de recursos humanos, principalmente nas áreas da qualificação, somam-se mudanças da organização do trabalho nas áreas de controle e de produtividade. Essas mudanças se concretizam nas metas do Banco. Tradicionalmente, as pressões para a produção no Banco Público sempre foram menores do que nos bancos privados. Mas, com a exigência de lucratividade, essa realidade mudou significativamente.

A seguir, será descrito como o processo de trabalho nas agências é estabelecido. As metas são definidas pela direção-geral, pela diretoria comercial e pelo planejamento, que as repassam para as superintendências, que, por sua vez, as dividem entre as agências. O gerente da agência divide as metas entre os gerentes de negócios. O controle dos resultados é mensal e centralizado, mas duplo.

Esse controle é feito tanto pelo Deplan como pelo DC. A diferença é que o Deplan intitula esses controles como indicadores de gestão, e o DC, como metas mercadológicas. As metas são cobradas pelo gerente principal, semanalmente, nas reuniões do comitê para avaliação do alcance dos objetivos. A cobrança é coletiva e pública, vindo, muitas vezes, acompanhada de sentimentos de ansiedade, humilhação e insegurança, como demonstra um gerente:

(...) imagine você, em uma reunião, ter que dizer: 'olha não fiz nada'; na frente de todo mundo. É muito humilhante. (Gerente de negócios, agência de médio porte).

Quando isso acontece, além da humilhação pelo não cumprimento de uma meta de trabalho, existe a frustração e a insegurança, pois a possibilidade de substituição na função sempre existe. Os gerentes de negócios afirmam que as ameaças podem ser feitas diretamente, claramente, ou de forma velada, sutil. Essa situação é geradora de sofrimento e passa a ser uma constante no dia-a-dia do trabalho e fora do trabalho também.

(...) para atingir a meta, tu tens que te matar trabalhando e, depois, tens que manter isso lá em cima. Tu continuas te matando sempre. (Gerente de negócios, agência de médio porte).

(...) eu saio daqui branca! Fico com o Banco 24 horas na minha cabeça e não consigo desligar. Continuo trabalhando em casa, pensando no que poderia fazer para melhorar, para conseguir alguma coisa mais. (Gerente de negócios, agência de porte médio).

O trabalho do gerente de negócios é marcado pela sobrecarga, seu ritmo é estabelecido pelos prazos a serem cumpridos, muitas vezes com a realização de horas-extras. As jornadas de trabalho estão cada vez maiores. Os gerentes de negócios devem administrar as horas excedentes de sua equipe de plataformistas, nem sempre as revertendo em pagamento de salário ou de horas-extras. Os custos com pessoal também são avaliados na produtividade de cada agência. Para diminuí-los, existe uma prática informal de pagar parte do trabalho excedente da jornada realizada, e o resto é compensado via negociação direta com a chefia.

(...) reduziram as horas-extras para uma hora. Mas, como o horário de trabalho ultrapassa todos os dias, se alguém precisa chegar mais tarde, uso estas horas excedentes. (Gerente de negócios de agência de médio porte).

A sobrecarga de trabalho, o volume intenso e o controle das metas levam ao desgaste relacionado ao trabalho. Os gerentes de negócios, frente a essas situações, encontram formas de resistir e de negociar por melhores condições de trabalho. Um dos exemplos disso é a transformação das reuniões de avaliação, que eram diárias, em semanais.

(...) no início, a cobrança era diária, no fim do dia, e nós começamos a chiar. Nós somos humanos. Tem dia que não se consegue trabalhar (...) aí a reunião passou a ser semanal. (Gerente, de negócios de agência de médio porte).

Ao ritmo intenso de trabalho somam-se as dificuldades de atendimento prestado ao cliente, devido a uma reestruturação física das agências, ainda inadequada. Na maioria das agências, estão sendo alterados o *layout* e a automação: micros, máquinas de auto-atendimento. O atraso dessas mudanças torna-se fator adicional de sobrecarga de trabalho. O gerente de negócios atende a todos os clientes e não exclusivamente aos de seu mercado ou carteira. A política do Banco é de mudar o *layout* de todas as agências para evitar isso. Objetiva-se, com isso, a criação de áreas de auto-atendimento, assim como a construção de barreiras físicas para dificultar a entrada do cliente na agência. Pretende-se preservar o gerente de negócios do contato com o público. Espera-se o redirecionamento das atividades dos gerentes para o foco no atendimento dos negócios de cada carteira de clientes.

(...) quando um cliente chega ali para nós, que não é do nosso mercado, a gente acaba atendendo. Acaba faltando tempo para contatar os meus clientes. (Gerente de negócios de uma agência de pequeno porte).

(...) a agência vai mudar o *layout* a partir da pessoa física. Se alguém chegar na tua frente vai ser o teu cliente que tu fizeste via contato por telefone. Aí acho que vai poder ser um trabalho mais organizado. (Gerente de negócios, agência de médio porte).

A sobrecarga de trabalho determina fadiga, sofrimento e adoecimento. A ansiedade e a depressão contaminam o trabalho.

(...) eu já chego ansiosa ao trabalho, eu não consigo trabalhar tranqüila, eu não sei o que eu faço primeiro. Para telefonar para o cliente é aquela dificuldade. (Gerente de negócios de agência de pequeno porte).

(...) eu me desmotivo, me irrita, me deprimos (...) O trabalho não é o mesmo se for feito dessa forma, com tanta pressão. Eu sei que as mudanças são para impedir a privatização. Mas, de outro lado, elas não precisavam ser com tanta dor. (Gerente de negócios de agência de médio porte).

5.2.2 - Considerações gerais sobre a área de negócios

Os gerentes de negócios no Banco Público são os técnicos que concretizam as políticas comerciais de reestruturação produtiva do Banco. São esses profissionais que, junto com os funcionários da plataforma de negócios, tentam comercializar a diversidade dos produtos do Banco, captar negócios, buscam cumprir as metas de produtividade e devem estar prontos para se adequar facilmente às flutuações do mercado financeiro.

Sua função é flexibilizada com a reestruturação; a qualificação exigida passa a ter tempo socialmente necessário menor, e a prática passa a ser determinante no recrutamento e na seleção de novos gerentes.

As relações de trabalho são marcadas pela pressão para o cumprimento de metas; são marcadas, também, pelas relações hierárquicas rígidas de autoridade e opressão.

Os mecanismos de resistência surgem em situações de limite de fadiga, ansiedade e sofrimento (reuniões com gerente de agência de cobrança de metas). Sob essa perspectiva, as relações de trabalho realizam-se e expressam-se como relações de poder, onde os gerentes de negócios são submetidos à pressão pela produtividade. Esse poder se exterioriza através da coerção, da repressão, da

submissão e da resignação às normas que são aplicadas e, também, no comportamento dos empregados (Foucault, 1979).

5.3 - Atividades administrativas e operacionais⁷⁶

Esta parte do estudo está destinada à análise do grupo que executa as funções operacionais do Banco Público. Na divisão técnica do trabalho, cabe a esse grupo de funcionários realizar as atividades administrativas. São ligados, em termos de hierarquia, aos subgerentes operacionais e ao gerente adjunto. Esses profissionais se ocupam da retaguarda operacional com o objetivo de cumprir as funções de apoio na intermediação bancária. Tradicionalmente, eles representavam o maior grupo da categoria bancária: conferentes, retaguarda e escriturários. Essas atividades foram afetadas em sua importância pelas inúmeras transformações no setor, sobretudo a automação. Em alguns bancos, essas funções tendem a se unificar em um cargo único.

5.3.1 - Administrativos e controle (subgerente operacional ou conferente, retaguarda e escriturários)

Sabe-se que, a partir dos anos 80, ocorreu um rápido e extenso processo de informatização das agências bancárias que objetivou aumentar o volume de informações tratadas, bem como facilitar seu manuseio. As inovações tecnológicas nos bancos surgiram pela padronização de atividades burocráticas e sua transformação em sistemas informatizados. Esses sistemas permitem a realização

⁷⁶ Dentro dessas funções, encontram-se os encarregados, os conferentes, os da retaguarda e os escriturários que trabalham nas agências, em funções burocráticas.

das atividades administrativas de forma mais rápida e efetiva, assim como propiciam a realização de controles operacionais centralizados. Essa é uma das áreas em que é possível observar uma forma de organização do trabalho tradicional que está se adaptando a mudanças relacionadas com a introdução de novas tecnologias e informatização de processos. Constata-se que, no Banco Público, a automação do trabalho operacional ainda não ocorreu de forma total.

Apesar da automação e da introdução de informatização nos processos de trabalho, é fundamental que mudanças na organização do trabalho ocorram para conseguir o aumento da produtividade desejada (conforme o paradigma de Solon⁷⁷). A informatização associada à reorganização do trabalho prepara as agências para que elas fiquem restritas ao trabalho de atendimento ao cliente, aos negócios e ao controle de resultados. Esses são os objetivos da nova organização do trabalho das agências nas áreas operacionais. Todos os trabalhos manuais, repetitivos, que não têm foco nos negócios, são retirados do interior das agências. O trabalho de apoio passa a ser realizado pelos funcionários operacionais, que incorporam as atividades dos conferentes, dos escriturários e da retaguarda das agências. O tipo de trabalho administrativo realizado por esse profissional muda de acordo com o grau de automação das atividades bancárias.

Nas agências do Banco Público, os sistemas informatizados existentes ainda são pouco desenvolvidos e se restringem a caixas executivas, de auto-atendimento e de fechamento parcial da contabilidade das agências. Essa automação ainda precária faz com que o fechamento diário das transações

⁷⁷ O paradigma de Solon expressa-se em uma frase célebre: "(...) os computadores estão por toda parte, menos nas estatísticas" (Cohen, 1998), referindo-se ao fato de que a informatização, por si só, não assegura o aumento da produtividade.

bancárias e da contabilidade necessite de um trabalho adicional, manual, repetitivo e monótono.

O operador de caixa, ao realizar as operações de recebimento, pagamento, depósito de cheques, utiliza-se do terminal, onde existe um sistema acoplado que informatiza as transações realizadas. Associado a isso, a leitura do código em barra permite que o recolhimento de carnês, pagamentos e documentos tenham essas operações também centralizadas.

Esses sistemas simplificam de forma substancial o trabalho que, tradicionalmente, era realizado pela retaguarda dos caixas. Dessa forma, algumas operações de conferência de cheques, de listagens de saldo, que eram necessárias ao funcionamento das agências, não existem mais. Isso permitiu uma diminuição do número de trabalhadores manuais. Apesar da diminuição de 50% de funcionários na área operacional, é ainda necessária a realização de atividades manuais após o fechamento das agências, como a conferência e a transmissão das informações. A informatização de algumas operações já permite mudanças do modo como o trabalho passa a ser organizado. Os funcionários operacionais consideram que o Banco ainda está deficiente no processo de automação de atividades de apoio, como mostra um dos entrevistados a seguir.

(...) o Banco está atrasado em relação aos outros. E nosso banco está começando, agora, a se automatizar. Nossos serviços têm muito trabalho ainda manual. (Subgerente operacional, agência de médio porte).

O cotidiano do trabalho operacional é realizado de forma diferente em agências de pequeno, médio e grande porte. Nas agências de pequeno e médio porte, existe a designação de alguns funcionários de retaguarda para a realização do fechamento, do malote, da contabilidade dos cheques e da separação de documentos. A contabilidade é realizada por esses funcionários, em conjunto com o subgerente operacional ou com o gerente adjunto. Já as agências de grande porte,

como a agência central, como possuem um grande volume de trabalho, necessitam de um setor inteiro para a realização das atividades que são feitas por dois funcionários em agências pequenas. As agências de grande porte contam com um setor inteiro, chamado de controle para realização desses procedimentos. Em geral, existem supervisores dessas atividades, que são os subgerentes operacionais. Uma das justificativas para essa estrutura hierárquica é a grande quantidade de serviço e a necessidade de haver pessoas que coordenem o trabalho e realizem o controle dessas funções. Um dos subgerente operacionais explica:

(...) nós, aqui, como área de controle, fazemos tudo, organizamos tudo, na agência e nos postos. Até por ser grande, aqui, além da agência, tem muitos postos de atendimento (Gerente suboperacional de agência de grande porte).

Existe uma sobrecarga de trabalho que está associada à diminuição do número de funcionários que realizam as atividades de controle. Apesar de grande parte das atividades de controle, conferência, seleção e arquivamento de documentos ser realizada manualmente por funcionários da retaguarda, houve uma diminuição de trabalhadores nessa área de trabalho de mais de 50%, como relata um escriturário.

(...) nós éramos uns 70,80; hoje, estamos em torno de uns 30. É, algumas coisas foram automatizadas, outros serviços saíram daqui, foram transferidos para outras áreas. (Escriturário de agência de grande porte).

A percepção dos trabalhadores é a de que esse setor é o terceiro em enxugamento de funcionários em relação ao Banco como um todo, sendo o primeiro os caixas, e o segundo, o corpo gerencial, principalmente dos supervisores e dos subgerentes operacionais. A percepção da diminuição do número de funcionários, das chefias intermediárias e da sua ligação com a automação é uma fonte de desgaste desses funcionários.

O trabalho realizado pelos funcionários operacionais é de dois tipos: um é ligado aos sistemas automatizados, e o outro é essencialmente manual. O trabalho

ligado aos sistemas informatizados ocorre após o fechamento diário das caixas, ou seja, depois do encerramento do expediente externo (de atendimento ao público). As atividades desses funcionários são de conferência do trabalho realizado pelos caixas, através dos relatórios emitidos pelo sistema. Uma vez verificada cada transação, seus documentos são arquivados, e as informações são transmitidas em forma de arquivo para o departamento de serviços (Deserv). O segundo tipo de atividade realizada está relacionada às tarefas manuais de organização dos documentos — que, posteriormente, são encaminhados para a compensação no Deserv — e também à realização da contabilidade da agência após a compensação. Essas tarefas ainda não são automatizadas e dizem respeito à separação e ao arquivamento da documentação, à digitação de documentos sem código de barras e à análise de relatórios para fechamento da agência.

Existe um fluxo de trabalho que apresenta características de divisão do trabalho do tipo taylorista. São tarefas bem-definidas, essencialmente manuais. O planejamento, o controle, as informações, assim como as regras são determinados pelo corpo gerencial. Ao trabalhador cabe somente executar as tarefas pre-determinadas, e ao subgerente operacional, a coordenação e o controle da execução. Essas relações de trabalho são marcadas pelo controle do gerente sub-operacional sobre os demais empregados.

Isso equivale a dizer que o funcionário não possui muita autonomia para determinar o seu trabalho, mas essa situação tem tido pequenas alterações com a introdução da automação e da multifuncionalidade. O trabalho caracterizava-se por ser simplificado, monótono, desqualificado. Antes da automação, o volume do trabalhado era tão intenso que ele ficava restrito a uma única tarefa. Atualmente, ele realiza várias atividades do trabalho total e, com isso, tem uma idéia maior do

processo como um todo. Além disso, a possibilidade de, além das atividades normais, participar das coordenadorias traz um sentimento de aumento de autonomia.

(...) eu sou da retaguarda, nem tinha contato com o funcionamento da agência. Então, surgiu um convite, da minha chefia, que disse que eu poderia trabalhar na coordenadoria. Aqui é bem interessante, porque o pessoal, além de se unir, para fazer, tenta ajudar a agência. Aqui eu sinto que posso fazer mais coisas. (Subgerente operacional de agência de grande porte).

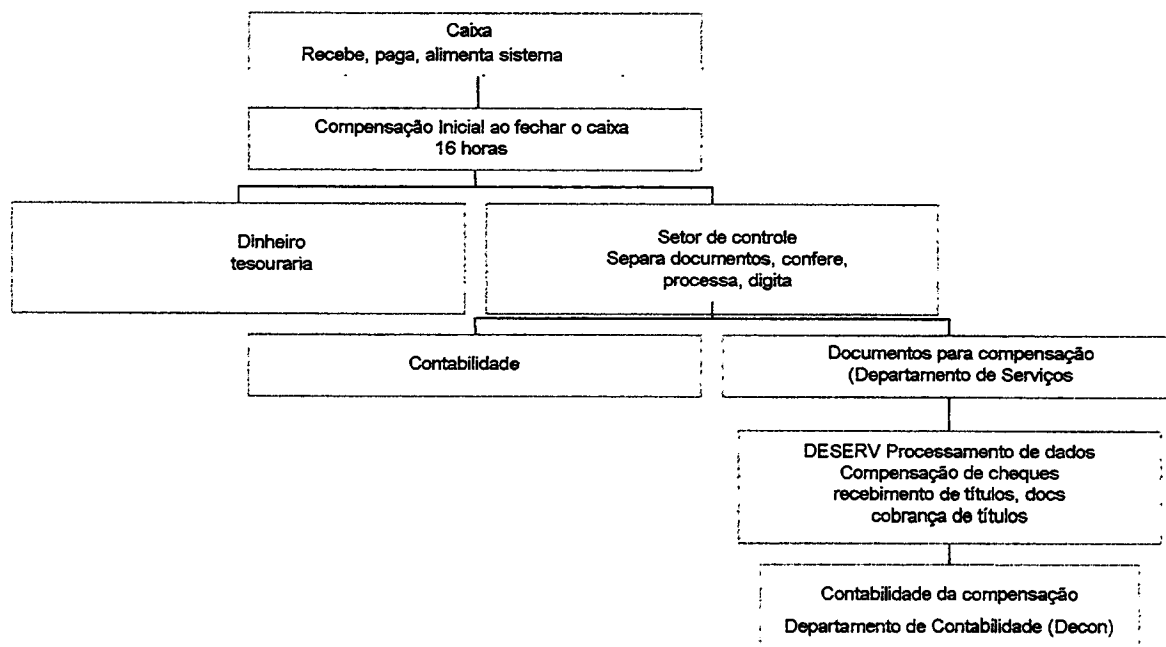
As relações hierárquicas são verticalizadas e tradicionais. As chefias determinam as tarefas, e o subgerente operacional controla a execução das mesmas e a qualidade do que é realizado.

Na preparação para a compensação de cheques, nós trabalhamos quase que manualmente, o caixa só faz um tipo de desdobramento, nós mandamos os cheques para o Deserv, mas antes, temos que conferir todos os boletos para ver se estão todos aqui. (Subgerente operacional de agência de grande porte).

Na Figura 8 sistematiza-se esse fluxo, e as partes coloridas dizem respeito ao trabalho operacional que se está analisando.

Figura 8

Organograma da área administrativo da agência e do departamento de serviços do Banco Público



Esse fluxo produtivo pode ser descrito da seguinte forma: inicialmente, o caixa, em seu trabalho, recebe documentos, paga e alimenta o sistema. Às 16 horas, quando encerra o trabalho externo, ele realiza a compensação inicial da movimentação do seu terminal, cujos documentos e fitas com as transações realizadas são encaminhadas para os funcionários da retaguarda. O dinheiro é levado para a tesouraria. Os funcionários da área de setor de controle conferem o trabalho do caixa em todos os seus procedimentos: conferem a fita do terminal com cada documento, separam os documentos, arquivam aqueles que não necessitam ser encaminhados para a compensação, processam os arquivos digitalizados e fazem a digitação daqueles que não têm código de barra.

Uma vez preparada, a documentação que deverá ser compensada é encaminhada para o Deserv. Esse departamento vai realizar a compensação final das transações bancárias, a circulação de cheques e outros documentos e, assim, finalizar os processos, para que o Banco possa receber os numerários que lhe cabem, como explica um conferente:

Na preparação para a compensação de cheques, nós trabalhamos quase que manualmente, o caixa só faz um tipo de desdobramento, nós mandamos os cheques para o Deserv, mas, antes, temos que conferir todos os boletos para ver se estão todos aqui (Subgerente operacional de agência de grande porte).

Uma outra atividade importante realizada por esses funcionários é a entrada de dados de documentos sem código de barra. Essas tarefas necessitam de funcionários treinados em digitação e demandam um grande volume de trabalho. O trabalho em digitação, apesar de exigir uma qualificação específica, caracteriza-se por ser manual e repetitivo. Realizadas todas essas atividades de preparação para a compensação, os documentos são encaminhados para o Deserv e, depois, para o Decon. O Deserv é a área que se coloca entre a agência e os outros setores da direção-geral. É o local onde todo o trabalho das agências (arquivos) são proces-

sados, os cheques compensados, onde são encaminhados títulos, documentos para outras agências e bancos, quando necessário. Ainda é aí que acontece o recebimento e a cobrança de títulos, cheques e outros documentos bancários. Tanto o trabalho da contabilidade da agência como os resultados finais do processo realizado pelo Deserv são contabilizados no Decon.

O setor de controle é ainda responsável pela contabilidade da agência, que deve ser totalmente fechada no dia posterior aos lançamentos realizados. A contabilidade é feita por agência e, depois, unificada na DG. O responsável pela contabilidade relata:

Nós fazemos a contabilidade por agência individual, depois a direção-geral faz a fusão. (Gerente operacional de agência de grande porte).

O fechamento da contabilidade é uma tarefa que exige uma sobrecarga não só física (relatórios dispersos), mas também mental, em função da falta de informatização dessas tarefas e da grande responsabilidade que está associada a essa etapa do trabalho:

Nós totalizamos os dados da agência todos os dias. É um trabalho fracionado que busca informações tanto dos cheques como dos lançamentos da central automatizados, como dos caixas. Isso aqui é tudo da direção geral: os lançamentos do câmbio, os títulos de outros bancos, os códigos de barra, CRT. Então, tudo isso é muito fracionado. (Gerente operacional de agência de grande porte).

Portanto, o fechamento da contabilidade da agência, por não ser totalmente automatizado, tem uma parte importante do trabalho que ainda é manual e requer o envolvimento de muitos funcionários. Essa situação exige mais tempo de trabalho na análise de vários relatórios, quando são comparados numerários, saldos, fitas de caixa, etc. de diversos locais. Os controles devem fechar os movimentos de caixa (movimentos e saldos depositados na tesouraria). Esse trabalho necessita de um dia para a sua finalização e, muitas vezes, pode estar associado a um retrabalho

para evitar erros, uma vez que muitos funcionários estão envolvidos na sua execução.

Na parte automatizada, nos falta muito ainda. Isso exige muita coisa manual, muita gente envolvida e, às vezes, com trabalho e retrabalho associado. (Gerente operacional de agência de grande porte).

O nosso setor é responsável por fechar as caixas, confirmar se realmente foi feito tudo aquilo que o caixa diz ter feito e se o numerário está adequado ou não. (Gerente operacional de agência de grande porte).

Em caso de erro tanto da documentação como da parte monetária, os envolvidos são comunicados para que resolvam o problema em 24 horas. Os erros estão associados à correção do mesmo e à punição sem motivos ou inquérito associado. A chefia da área explica como é a conduta em caso de erro dos caixas:

Não tem, assim, uma punição imediata. No dia seguinte, se o caixa fez um saldo errado, a gente comunica prá ele. Se tiver que debitar na conta do cara, nós vamos debitar, mesmo que o cara não tenha saldo. Aí é comunicado aos órgãos de administração, que vão atrás ver quem cometeu o erro. Não parte de nós aqui (Gerente operacional de agência de grande porte).

A responsabilidade da repercussão da decisão sobre a vida de outras pessoas é percebida como um fator importante de desgaste dos funcionários do Banco Público.

Os controles sobre o trabalho da contabilidade são mensais e realizados por inspetorias periódicas. Um dos conferentes entrevistados afirma:

O trabalho da contabilidade é avaliado por inspetores externos que, de tempos em tempos, vêm avaliar o trabalho realizado para evitar erros. (Subgerente operacional de agência de grande porte).

Como foi demonstrado até agora, o trabalho do gerente operacional é de sobrecarga física e psíquica, determinada por seu volume. Os funcionários referem-se a um aumento desse volume mesmo com a introdução de alguma informatização no processo. O trabalho é, muitas vezes, manual, repetitivo, monótono e com retrabalho associado às tarefas realizadas. O perfil de saúde desses trabalhadores é marcado pelo desgaste, pela ansiedade associada ao enxugamento de quadros e a incerteza com relação ao futuro. Quando esses funcionários participam das

coordenadorias, eles aumentam o espaço de liberdade e de autonomia tão rigidamente estabelecidos.

5.3.2 - Considerações gerais sobre as atividades operacionais e de controle

Conforme foi referido, o Banco Público, por ter sua automação e sua informatização ainda pequenas, apresenta um conjunto de atividades realizadas pelos funcionários operacionais de cunho eminentemente manual e repetitivo. Com a introdução da multifuncionalidade, a realização de uma única tarefa tem diminuído; além disso, com a criação das coordenadorias, os funcionários têm participado dessas atividades, mudando o caráter manual, repetitivo e monótono pelo menos, em um pequeno período da semana. O uso da criatividade é pouco e aplicado para a resolução de alguns problemas que o cotidiano apresenta. As características da organização de trabalho são tayloristas, com uma estrutura de poder onde ainda existem supervisores ou o subgerente operacional. O trabalho manual é, na grande maioria das vezes, separado do intelectual, e as atividades mentais, de planejamento, ficam restritas às hierarquias superiores na agência. A sobrecarga física é determinada pelo ritmo, pelo volume, pelo riscos ergonômicos, biomecânicos, etc. A carga mental e cognitiva nesse trabalho de execução (que requer pouca qualificação e apenas um rápido treinamento) está associada à monotonia, à repetitividade e, portanto, à subcarga psíquica.

Dejours (1987) considera que a organização do trabalho taylorista estimula o desenvolvimento de mecanismos da vida psíquica ligados à repressão, dificultando, dessa forma, a adaptação às situações de trabalho. O fato de subutilizar a capacidade psíquica no trabalho acarretaria inibição da capacidade de construir,

tanto no sentido material como no simbólico, trazendo sofrimento psíquico, segundo a teoria psicossomático-psicanalítica (Ferraz, 1998). A automação está liberando alguns funcionários do apoio do grande volume de trabalho e possibilitando uma rotatividade de tarefas e uma maior participação no processo.

As políticas de gestão utilizavam-se de um tipo de controle da força de trabalho que se expressava através do encarregado e de regras, de normas implementadas pela hierarquia, numa estrutura verticalizada. A soma da subcarga psíquica com a sobrecarga física decorrente do trabalho manual, da repressão de sentimentos e emoções configura um momento no processo saúde-enfermidade — trabalho que resulta em manifestações como as de desgaste físico e psíquico.

5.4 - Chefias das caixas executivas

O estudo de caso do Banco Público contemplou as caixas executivas de forma diferenciada pela importância que essa função sempre teve no trabalho de intermediação bancária tradicional. Torna-se importante iniciar esse estudo afirmando que existe uma tendência mundial de redução do número de caixas, para não falar de sua extinção devido à automação do trabalho bancário. Dessa forma, torna-se urgente a adequação dessas atividades à nova realidade do trabalho bancário. Antes de descrever as entrevistas grupais, estão sistematizadas algumas informações sobre as relações de poder caixa e chefias.

Os funcionários que realizam essas atividades também são chamados de atendentes ou operadores de caixa. Nos manuais de organização e métodos, encontram-se descritos os principais encargos do caixa: (a) regularidade das operações; (b) guardar o numerário que lhe foi confiado e responder pela sua

exatidão; (c) recolher a reserva dos excessos disponíveis em seu poder; (d) conferir a autenticidade do numerário — contar, receber, entregar e verificar a qualidade e autenticidade do montante —; (e) acondicionar o numerário de acordo com as normas do banco; (f) reter e recolher células dilaceradas; (g) realizar operações de pagamento e operações de recebimento; (h) fazer depósitos vultosos e comunicá-los à chefia; (i) efetivar depósito de cheques; (j) ser responsável pelo recolhimento de carnês e encargos; (l) verificar fundos e firmas; (m) quitar documentos; (n) averiguar suprimento; (o) encaminhar documentos; (p) zelar pelos equipamentos; (q) informar saldos; (r) guardar e entregar talonários; (s) efetivar conferências periódicas; (t) atender ao público.

Como pode ser depreendido das entrevistas realizadas com as chefias dos operadores de caixa, estes vivem o seu cotidiano sob a ameaça da extinção de sua atividade profissional. A automação bancária determinou profundas mudanças na organização do trabalho nas agências. A implantação das máquinas de auto-atendimento, bem como o avanço das novas tecnologias de informação, mudaram as rotinas de trabalho tradicionalmente realizadas, bem como o número de postos de trabalho necessários.

A função de caixa executivo é ligada ao gerente adjunto e tem como chefia imediata o subgerente operacional. A chefia do caixa é responsável pelo controle do trabalho dos caixas, com ênfase no movimento do dinheiro, que é feito na tesouraria. Antigamente, o dinheiro de todos os caixas era conferido diariamente; hoje, faz-se essa contagem por amostragem.

O dinheiro é recolhido em uma sacolinha no final do dia, que é a sacolinha que se usa pra abrir o caixa no outro dia. A gente chama essa sacolinha de madalena. Aliás, uma inovação nossa, aqui, é que se trabalha com madalenas. Diariamente, sorteia-se uma das madalenas prá que a conferência de numerário seja feita. (Subgerente operacional de agência de grande porte),

A madalena tem um bolsinho interno, onde vai o nome do caixa e o valor que existe ali dentro, além do número do caixa. De manhã, sempre que a gente abre, o caixa vai pegar o dinheiro, a chefia sorteia as madalenas do controle e chama o caixa. Tira o lacre na frente dela, confere o dinheiro, se tá OK, tudo bem. Se não, aí iniciam os problemas. (Subgerente operacional de agência de grande porte).

Se houver diferença de valor, a mesma deverá ser coberta com o numerário da gratificação de caixa que cada um recebe. O erro está, geralmente, ligado à sobrecarga de trabalho, ao cansaço, à pressão das filas, o que leva à diminuição da capacidade de concentração e à conseqüente perda de dinheiro.

Nós sempre trabalhamos com a gratificação de caixa. Sempre que existe erro e o valor for inferior à gratificação de caixa, no dia 25 a gente paga o débito. Se for maior, a gente espera o estudo das últimas diferenças realizadas pela tesouraria. Muitas vezes, este dinheiro é parcelado, de forma a não ultrapassar muito o valor da gratificação de caixa. (Subgerente operacional de agência de grande porte).

O controle do trabalho é de responsabilidade da chefia que está ligada à tesouraria, nas agências de grande porte, ou ao tesoureiro, nas de pequeno e médio portes. A hierarquia da agência em relação aos caixas é representada por um supervisor que pode, ou não, ser o tesoureiro. A chefia imediatamente superior é representada pelo gerente adjunto e, a seguir, pelo gerente das agências. A divisão do trabalho é horizontalizada, rígida, com controle intenso da qualidade do trabalho e do numerário, conforme já foi descrito.

Após o início do processo de reestruturação bancária, a organização de trabalho dos caixas tem mudado de forma significativa. Essas mudanças estão ligadas a uma efetiva diminuição do número de caixas e da estrutura da tesouraria, o que tem determinado uma intensificação do trabalho. Em uma das entrevistas, fica clara essa redução:

A estrutura das caixas e da tesouraria tem sido muito reduzida. A gente está em menor número, e o trabalho aumentou... De 150 caixas, nos tornamos 30, e a política do banco é diminuir ainda mais as caixas, deslocando os funcionários para a plataforma de negócio. (Caixa de agência de grande porte)

Os clientes do Banco Público ainda resistem à utilização das máquinas de auto-atendimento. Mas a política do Banco é que a pressão das filas, com orientação adequada de funcionários na área de auto-atendimento, favorecerá uma mudança da cultura dos clientes, que migrarão para essa área.

Outro fator que contribui para a intensificação do trabalho das caixas é que a reestruturação produtiva bancária não pode deixar de lado os compromissos sociais do Banco de atender a todo e qualquer cliente, assumidos como parte constituída da política governamental estadual. Esse fator contribui para a elevação do número de atendimentos diários, concomitantemente à diminuição do número de caixas.

As políticas comerciais bancárias organizam estratégias para diminuir o acesso dos usuários às agências quando estes não irão realizar negócios. O *layout* das agências reflete essas políticas comerciais. O auto-atendimento encontra-se na ante-sala das agências; existem funcionários dedicados a auxiliar os clientes no manuseio das máquinas; nas portas, encontram-se vigilantes que, além de oferecer proteção, realizam uma pré-orientação ou seleção da entrada de determinados usuários no interior da agência. A agência é vista como local privilegiado de negócios e, por isso, não deve ficar repleta de clientes, mas de usuários selecionados e voltados para a realização de negócios. Nesse processo de reestruturação, os caixas são remanejados para a função de plataforma de negócios. Essa política reflete um compromisso da direção de não demissão dos funcionários e de requalificação daqueles oriundos de funções extintas devido à automação.

5.5 - Entrevistas grupais

5.5.1 - Caixas executivos

5.5.1.2 - Contextualização e impressões iniciais

Esse grupo pertence a uma agência de grande porte do Banco, que está vivendo, atualmente, um processo de reestruturação produtiva como forma de evitar a sua privatização.

O grupo foi composto por 10 participantes (sete mulheres e três homens), que trabalhavam no Banco, em média, há 16 anos e atuavam como caixa bancário há 13 anos, sendo os pontos extremos dessa média 24 anos e quatro anos.

A impressão inicial era de que o grupo estava ansioso para falar de sua situação de trabalho.

5.5.1.3 - Significado de ser caixa

A primeira questão trazida pelo grupo foi de que o significado de ser caixa mudou consideravelmente no decorrer dos últimos anos. Antes, a atividade demandava conhecimento e habilidades. A função era valorizada internamente e também no meio social.

Ser caixa, antes, tinha um papel de recepção do Banco: era a porta de entrada para os cliente. (Caixa de agência de grande porte).

Aos poucos, os funcionários foram sendo destituídos do seu saber, que passou a ser dominado e operacionalizado por máquinas: mais ágeis, mais precisas e mais baratas.

Ser caixa, hoje, é fazer o trabalho que as máquinas podem fazer. (Caixa de agência de grande porte).

Atualmente, a rotina de trabalho constitui-se em: pela manhã, antes de a agência abrir, realiza-se um trabalho de retaguarda, ou seja, conferir assinaturas, talões, cartões, cheques de terceiros que voltam, pegar o dinheiro, conferir, etc. Quando a agência abre e os clientes chegam, o trabalho consiste em atendê-los, enfrentando a fila e a pressão, sem pausa, sem tempo de ir ao banheiro, tomar água e, muito menos, de fazer um telefonema!

Constatam que o trabalho é repetitivo, sempre igual — a não ser que algum cliente se exalte, se houver alguma “bomba,” — como costumam chamar as situações onde alguém se descontrola com a situação. A tarefa de caixa está associada a dor, sofrimento, cansaço, repetição, pressão, insegurança, medo e alto nível de estresse, tanto pelo volume de trabalho como pela subcarga mental. Pensam que “(...) outras profissões, como costureira, pode dar mais prazer, porque é possível usar a criatividade, pensar (Caixa de agência de grande porte).” E falam da diferença que percebem com relação ao pessoal do planejamento: “Enquanto tu estás autenticando, atendendo o cliente, eles estão projetando, criando (...)” (Caixa de agência de grande porte).

Com a automação, com o auto-atendimento, a função de caixa perdeu seu valor, seu sentido, e eles se questionam sobre o que fazem, qual o propósito de sua profissão.

Eu ouvi uma pessoa dizer: ‘como alguém pode ser bancário?’ É porque é medíocre, não é profissão, é uma função que leva lá... a gente se anula. (Caixa de agência de grande porte).

A função é tão igual, tão estressante, tão desgastante. Uma máquina não sente, ser caixa é uma função de máquina. (Caixa de agência de grande porte).

Ser caixa é não ter direitos. Eles nos enxergam como máquinas e não como seres humanos. Eles nem nos olham porque nos vêem como máquinas que devem resolver os problemas deles. (Caixa de agência de grande porte).

Durante o processo grupal, os participantes resgataram suas trajetórias profissionais demonstrando que alguns são caixas por falta de opção (a empresa necessitava e convocou-os para a função): *"Não queria ter ido para o caixa, não é uma escolha, mas uma necessidade da empresa (...) eles têm direito sobre nós! (Caixa de agência de grande porte).* E outros associam a escolhas pessoais erradas: *"A gente escolhe uma profissão, é difícil tratar com pessoas, talvez a função que eu escolhi não seja a melhor (Caixa de agência de grande porte).*

Por isso, deixaram claro que o que temiam não era o fim da função, apesar de observarem a redução drástica do número de caixas disponíveis. Eles temiam a nova função para a qual seriam destinados (a plataforma de negócios) e, mais ainda, temiam ser demitidos e, nesse momento, se darem conta de que não sabiam fazer nada além da rotina do banco.

Hoje, estamos mais preocupados com a demissão do que com a perda da função. (Caixa de agência de grande porte).

O Banco busca mudanças para não ser privatizado, mas o medo e a certeza é de que vai acontecer a privatização. (Caixa de agência de grande porte).

O Banco está voltado para a política internacional. O Banco só não privatizou ainda porque o Olívio seguiu. (Caixa de agência de grande porte).

Nós vamos vender produtos, então, vamos ter que nos especializar! Quando me chamarem eu vou, vou fazer cursos, vai ser meio goela abaixo, mas poder ser demitido é o grande vilão, o grande medo. (Caixa de agência de grande porte).

O entendimento e a tolerância dessas condições de trabalho como naturais/normais passam pela aceitação de que as mudanças tecnológicas chegaram, que o mercado financeiro é duro, que as alternativas são poucas e que o fim da função é irreversível.

Eu sei que não é o melhor caminho, mas só tem esse. (Caixa de agência de grande porte).

5.5.1.4 - O medo da privatização: fonte de sofrimento

Os funcionários temem e sentem-se inseguros pois não estão confiantes no processo de luta contra a privatização. Referem que a resistência atual é a luta por ganhar um tempo para reestruturar o Banco e a vida: *"uma trégua de quatro anos"* (Caixa de agência de grande porte). Frente ao entendimento de que o processo de privatização é quase inevitável, ocorrem dois movimentos coletivos: um de resistência, que está relacionado à corrida pela sobrevivência do Banco (reestruturação e aumento de lucratividade), e outro, um movimento de desesperança, que leva os trabalhadores a esperarem por sua aposentadoria nos próximos anos. Há um entendimento de que esse é um processo macro (internacional), irreversível, e que lutar contra ele é quase impossível, *"(...) é um trenzinho que está passando, sobe no vagão! Escolhe um e sobe. Vai passar, todos já sabem. Quer fazer concurso faz, quer sair, sai. Mas faz"* (Caixa de agência de grande porte).

5.5.1.5 - Prazer e sofrimento no trabalho da caixa

Desde quando iniciaram na função de caixa, os funcionários referem uma grande dificuldade, pois alegam que o treinamento prestado era precário para a realização das atividades. *"Pensam que é só nos botar para autenticar e deu!"* (Caixa de agência de grande porte). Isso gera sofrimento pois existe uma grande exigência de responsabilidade para lidar com dinheiro. Relatam situações onde lhes foi solicitado que identificassem cédulas e cheques falsos sem que estivessem preparados para isso. E, se acontecer de receberem uma nota ou um cheque falso, mesmo sem ter a certeza se veio deles, devem repor o valor em questão. Além disso, têm a

responsabilidade de repor quando falta dinheiro no caixa (quebra de caixa), e, se sobra, esse extra fica para a tesouraria.

A tensão da quebra de caixa, do erro, é um sofrimento adicional ao trabalho e tem justificativas encontradas pelos caixas, tais como:

Se tu não anula a fita, tu perdes dinheiro. (Caixa de agência de grande porte).

As perdas de caixa, em geral, estão associadas aos momentos que tu pensas em outra coisa. (Caixa de agência de grande porte).

Se tu perde dinheiro, no outro dia tu fica todo o tempo pensando, tentando lembrar do erro. (Caixa de agência de grande porte).

Frente ao erro, surge um movimento de solidariedade dos colegas para descobrir o erro do caixa e ajudar o colega: *"Nas quebras de caixa, uns ajudam os outros para buscar o erro"* (Caixa de agência de grande porte).

No dia-a-dia do trabalho de caixa, a pressão da fila é outro fator de sofrimento, pois, como dizem: *"(...) todo mundo quer ser atendido rapidamente (Caixa de agência de grande porte). Nesse clima, a pressão que vem dos clientes se expressa num "(...) enfrentamento de olhares — os teus e o dos clientes (Caixa de agência de grande porte).*

A maioria dos trabalhadores caixas sentem de maneira forte a pressão da fila *"(...) me dói tudo, o peito a garganta, tudo!, eu recebo toda carga"*. Alguns, a princípio, negam essa sensação, alegando não serem afetados *"(...) estamos lidando com números, é normal que a pessoa queira conferir"*, mas, no decorrer da entrevista, acabam se dando conta da presença desse sentimento em suas vivências.

O sofrimento atinge um pico mais acentuado quando a pressão não é só de um cliente, mas de toda fila.

Desde a fila, a pressão vai se criando, coletiva, os 50 olhos te pressionando. (Caixa de agência de grande porte).

Porque não são apenas dois olhos te cuidando mas 50!... tu te machuca; se perde e perde dinheiro. (Caixa de agência de grande porte).

São os olhares, a expectativa, a ansiedade de que, a qualquer momento, um deles vai se descontrolar, ou na fila, ou na sua frente: *“Trabalha-se com uma sensação que uma bomba pode estourar a qualquer momento!” (Caixa de agência de grande porte).*

Quando acontece uma situação dessas, ela desequilibra, transtorna, pois desperta a raiva (*“(...) não vê que a gente tá se matando?”*). A reação é diferente para cada um: uns calam, outros acham que é importante se posicionar, e alguns afirmam que dependerá do dia que estão passando. De qualquer forma, são unânimes: fica difícil voltar ao normal, à tranquilidade do trabalho depois de um incidente com o cliente. Quando não acontece, é um alívio (*“(...) um rio que volta a correr normal”*), mas, de qualquer forma, passam todo o dia na tensão.

Essa ameaça se dilui quando todos os caixas estão presentes. Os caixas falam de formas de auxílio mútuo ao referirem que existem colegas com quem se compartilha essa linha de frente.

Outra forma de diminuir o sofrimento da pressão da fila, de se esquivar desses olhares e raios (porque assim são comparados), é ignorar a fila, fazer de conta que não existe. É estar atento ao cliente que está na sua frente, anular a fila e pronto. Tentativa válida, mas frágil. A maioria não consegue se proteger com esse escudo. Acontece, então, que começam a se anular, como uma estratégia para diminuir o sofrimento e se manterem trabalhando. Para isso, eles tentam retirar da cena da tarefa que está sendo realizada aquilo que pode ser gerador de sofrimento. Percebe-se uma conduta de anulação das situações que determinam sofrimento, numa tentativa, em certa medida, de tornar-se máquina, como as de auto-atendimento.

A automatização de suas tarefas, no sentido de estarem muito assimiladas, é outra manifestação associada à subcarga mental, à repetição e à fadiga no

trabalho. Apesar de saberem que precisam visualizar no teclado os códigos que utilizam (na contagem das notas, conferência de valores, etc.), a automatização chega a determinado grau que, muitas vezes, os trabalhadores se pegam viajando sem consciência do que estão de fato fazendo, despertando apenas quando o cliente já está saindo. É quando se questionam: “*será que me deu o dinheiro? Foi o valor certo?*” Nessas viagens, percorrem todas suas preocupações: a casa, os filhos, as contas, os clientes e assim por diante. O fato de estarem pensando em outras coisas não os ajuda, pois não resolve seus problemas e, ainda, pode ter como consequência erros, mas permite (e é proporcionado por isso) que se distraiam da função vazia à qual estão vinculados. Uma estratégia para evitar os desvaneios — e pontuam como sugestão de mecanismos a serem usados pelos outros — é escrever em um papel próximo ao caixa todas as preocupações e tarefas a serem feitas ao sair do trabalho.

A alteração do comportamento no caixa vai sendo transposta para a rotina fora do ambiente de trabalho. A vida em casa é vista como um espaço para falar, desabafar, mas é mais forte a reprodução da atitude assumida no Banco: passar a não dar bola, tornar-se desligado. Quem antes se via determinado, hoje se encontra sem ânimo; afirmam que não saem mais com amigos, não brincam com os filhos. Preferem isolar-se, não se considerando mais como uma boa companhia:

(...) isso deve ser intrínseco, tu não percebe, a tua conduta passa a ser diferente... cansaço, a não valorização, aquela função de maquinização, todo dia a mesma coisa... autentica, guarda na gaveta, conta o dinheiro... Depois chega em casa, já está cansado... se tem alguém, já exige de ti — quem tem filho, quem não tem fica naquela coisa... é um marasmo total! Tu é responsável pelo que tu cativa... a gente tá sofrendo também porque a gente não avançou (Caixa de agência de grande porte).

O cansaço gerado na rotina, com todas as pressões, os controles já mencionados, acarreta a perda de iniciativa, a falta de vontade e a culpabilização individual. Contudo, uma culpabilização individual acaba sendo colocada em cena

para justificar o fracasso percebido no trabalho. O indivíduo considera-se culpado ou por não ter canalizado os estudos, ou por não ter feito as escolhas certas, ou com a responsabilidade de ter que acertar agora: “ (...) *quando é o momento ideal de sair? Entrar no PDV? Esperar ser demitido?*” Parece que se a decisão vier de fora não causa angústia — “ (...) *o pior é pensar que a decisão pode estar na sua mão e fez errado! Se sai do caixa para resolver seus problemas ou fazer algum curso, deixa o colega sobrecarregado. Se não faz nada, é acomodado,*” estas são as inquietações que os trabalhadores vivem.

Quanto aos momentos de prazer no trabalho, referem “(...) *quando o esforço é reconhecido — mas isso não acontece freqüentemente, não se sabe se pelo tempo de serviço ou pela idade, mas a coisa está estagnada.*” Há apenas a combinação não verbal de que “(...) *se não reclamou é porque tá bom.*”

Consideram também que prazer é crescer, é participação de todos, ambiente de trabalho e equipamentos favoráveis. Relacionam prazer com a possibilidade de criar, e, nessa função, isso é uma impossibilidade.

Dá prazer dar uma conversada, uma relaxada... poderia ter mais espaço para isso, contato com o outro, atualmente é tanta ocupação que dá medo de falar com o outro e atrapalhar. É importante para não depender de ninguém... (Caixa de agência de grande porte).

5.5.1.6 - Relações de trabalho

As relações de trabalho caracterizam-se por variar de momentos de solidariedade entre os pares em situações de dificuldade (pressão das filas, quebra de caixa) à cobrança entre os colegas para que o trabalho seja coletivo, diminuindo a pressão de todos. As relações são ainda mescladas por competição:

Se tu precisares dar um telefonema pessoal, tu sabes com quem tu podes contar (Caixa de agência de grande porte).

Alguns funcionários ficam com medo de tu pisar na porta do setor, não te deixam ter acesso por receio, competição (Caixa de agência de grande porte).

Além disso, a relação com a chefia não é muito clara nem satisfatória, causando contratempos e dificuldades: passaram de uma chefia durona, autoritária, mas que resolvia as situações, para uma mais democrática, dando mais abertura, mas com dificuldade de resolver questões concretas.

A chefia está muito distante dessa rotina e exerce suas funções de maneira *light* (Caixa de agência de grande porte).

Esse resolver se refere a dar respaldo e a não desautorizar quando algum cliente vai fazer reclamação (“(...) *nos dizem para fazer conforme a regra. O cliente não aceita e vai falar com o superior que acaba liberando o procedimento. Daí, o cliente volta e ri na sua cara...*”) ou alguma ordem superior afeta a rotina de trabalho. Resolver está relacionado com fazer avaliações justas e adequadas para que o grupo possa trabalhar de maneira homogênea, sem que uns prejudiquem os outros através de posturas inadequadas.

Avaliam que as chefias estão pouco preparadas para a função. A hipótese deles para que isso ocorra é o fato de que as chefias são escolhidas muito mais por critérios políticos do que por critérios de trabalho ou qualificação. De qualquer forma, o que se percebe com esse despreparo das chefias são avaliações de desempenho onde os critérios não são claros, pois “(...) *todo mundo é 10!*” — e existem colegas que não são cooperativos. Outro ponto de desgaste nessa relação são os critérios do controle de produtividade, que demonstram existir uma grande sobrecarga de trabalho. O número de autenticações exigidas pode variar de 600 a 300 em dias de movimento, o que possibilita ter uma idéia da sobrecarga de trabalho, pois a ela se somam outras atividades (como as que envolvem cartões de crédito e talões de cheque).

5.5.1.7 - Sobre o movimento de resistência e sindical

Com relação ao movimento sindical, os trabalhadores refletiram sobre o momento histórico em que o movimento se encontra e falaram que a organização já não era mais tão representativa e que os funcionários faziam quase nada para melhorar suas condições de trabalho.

“Não há resistência como havia, estamos passivos...” Consideram que o sindicato deveria retomar esse papel e que, de modo geral, a insegurança, o medo do desemprego é que fazem com que a luta pelos direitos diminua. Avaliam que as pessoas que ainda estão no movimento sindical são os mais *“amadurecidos.”*

Além disso, percebem que a vinculação do sindicato ao Partido dos Trabalhadores (PT) gera uma certa ambivalência:

(...) agora estamos na situação... Lutar contra o governador que é ex-colega é muito difícil (Caixa de agência de grande porte).

(...) mudanças quando se sobe de cargo, antes era só fazer oposição, agora é gerenciar a situação, mas, se a gente estivesse nesse lugar, esta gente não mudaria? (Caixa de agência de grande porte).

Existem claras referências sobre mudanças de ex-sindicalistas que assumiram cargos de chefia no Banco e mudaram o seu papel, passando a entender que a única possibilidade de luta contra a privatização é manter o Banco Público lucrativo: *“Vitória já é manter o Banco Público”*.

O consentimento frente a essa situação vence a resistência:

Eu fico engasgada, tenho vontade de dizer um monte de coisas... eu estou tentando me organizar para o futuro! Mas eu tenho dois filhos, e aí? Se o Banco é privatizado, eu perco emprego, o que vai acontecer? Isso trava muito a gente, e eles sabem e jogam com isso e nos envolvem para lutar e aceitar as condições de trabalho e das mudanças... Essa lei da oferta e da procura transforma tudo na hora de enfrentar essa pressão. Como é que tu vai lutar? Estabilidade não tem nenhuma, agora temos uma trégua de quatro anos. Se tu passa num concurso, elimina outros tantos... tu é mão-de-obra em excesso... com tudo isso, te trava! Eu sou uma que se pudesse dizer 'por favor vamos parar! Vamos parar' Eu sei que não é o melhor caminho, mas, infelizmente, só tem esse... mas quem sou eu para falar isso? (Caixa)

5.5.1.8 - Considerações sobre o grupo dos caixas

O grupo de caixas avalia sua função como pesada e desgastante, considerando que deva ser realmente realizada por máquinas. Esse processo é ambivalente, pois, ao acreditarem nisso, desvalorizam a função que ainda executam e vivem a ameaça constante do desemprego, ameaça que se torna mais pesada ao avaliarem que seus conhecimentos, que foram absorvidos pela tecnologia, não têm nenhum lugar no mercado de trabalho.

Percebe-se um alto nível de sofrimento entre os participantes, que encaram as mudanças como inevitáveis e se imobilizam em termos de uma atitude de resistência ou de busca de alternativas, pois aceitar as atuais mudanças é lutar pela sobrevivência do Banco e pela possibilidade da manutenção de seus empregos. Esse sofrimento também é observado na dificuldade que têm em falar do que lhes dá prazer no trabalho, onde referem situações que quase não encontram no Banco. Entretanto, formam-se estratégias coletivas de sobrevivência para suportar esse momento de dificuldade, como, por exemplo, o auxílio mútuo na linha de frente.

A seguir, serão sistematizadas as entrevistas grupais da plataforma.

5.6 - Entrevistas grupais da plataforma de negócios

5.6.1 - Contextualização e impressões iniciais

Para falar sobre o processo de trabalho na plataforma que diz respeito à captação de clientes e de recursos para o Banco, foram constituídos dois grupos: um

numa agência de pequeno porte e o outro em uma grande agência, sendo que ambas viveram os processos de reestruturação produtivas. Em um dos grupos, participaram seis bancários (as seis eram mulheres) e no outro 14 (13 mulheres e um homem). Esses trabalhadores tinham, em média, 21 anos de tempo de casa.

A impressão inicial é que os grupos vivenciavam as situações de mudanças de reestruturação produtiva, com muito sofrimento. Os encontros foram marcados por um clima tenso, com sentimentos de perda e exclusão, talvez como vivência de um grande luto, que passarão agora a ser discutidos.

5.6.2 - O trabalho no Banco Público

Os participantes refletem sobre o papel e as características do Banco Público, que é diferenciado devido à sua vinculação direta ao Governo do Estado e pela responsabilidade social que fica sob seu encargo.

Os trabalhadores do Banco são selecionados através de concurso público, mas sua atuação é regida pela CLT. Apesar disso, são funcionários que gozavam (gozam) de uma certa estabilidade, pois a possibilidade de desligamento funcional está vinculada à abertura de um processo administrativo, que é uma prática pouco utilizada no serviço público.

Eles reconhecem que o sistema financeiro sofreu intensas modificações nos últimos anos e que a competição entre estabelecimentos bancários tornou-se acirrada, tornando as diferenças entre o Banco Público e o Privado de extrema relevância. Segundo eles, os bancos privados já estavam prontos para a reestruturação: equipados, automatizados, pessoal treinado. Os públicos, pela dificuldade em mudar sua cultura, estão começando agora esse caminho.

Constatam que o ser público de antes, ligado à representação da acomodação e à inércia, já não tem mais espaço.

Além da necessidade urgente de modificar sua forma de atuação pela demanda do mercado financeiro, o Banco ainda sofre uma pressão extra do Governo Federal. Isto porque há uma política de privatização das estatais, e particularmente a privatização dos bancos públicos passou a fazer parte do cotidiano brasileiro. Dessa forma, os poucos bancos públicos que sobreviveram (este é o último banco estadual) vivem sob um risco permanente, uma grande ameaça. No Rio Grande do Sul, houve um movimento de preparação para uma possível privatização do banco estudado, em 1999. Num primeiro momento, foram lançados Planos de Demissão Voluntárias, (PDV) bem como acelerados alguns processos de aposentadoria, como forma de enxugamento do quadro funcional, requisito prioritário para um mercado altamente competitivo. Esse período foi considerado pelos funcionários como o mais difícil vivido em toda a história do Banco.

Nesse clima, com esse passado de grande sofrimento, estão se construindo as mudanças no Banco Público. É preciso transformá-lo em uma instituição rentável para evitar a sua privatização. Está acontecendo uma corrida para se manter eficiente e competitivo. Tornar-se lucrativo seria uma última tentativa de mantê-lo. Entretanto, como o banco tem uma história de acomodação, não houve um planejamento para essa situação, e seus recursos humanos não foram capacitados para essa nova realidade.

Os trabalhadores consideram que o processo iniciou de forma atropelada, com planejamento, treinamento, execução e cobrança ao mesmo tempo! Dessa forma, realizam o que é possível e qualificam como sendo um processo difícil e cheio de contradições, com avanços e recuos.

O processo de mudança é pensado pela direção-geral e concretizado na linha de frente, que deve testar as políticas, tendo que cumprir metas políticas que inexistiam até então. Aos funcionários da plataforma é exigido darem conta das mudanças, mas sentem-se pressionados e sem canais de comunicação, pois percebem uma grande distância com relação ao pessoal do planejamento, que, muitas vezes, não permanece no Banco, visto que alguns cargos e políticas mudam, pois são estabelecidos pelas administrações, que mudam de quatro em quatro anos. A rotatividade administrativa gera morosidade (nos dois primeiros anos, planeja-se, no terceiro, começa-se a executar, mas, no quarto, eles já estão pensando na eleição, em novas campanhas ou desligamento) e também se constitui em motivo de insegurança para o quadro funcional, que se questiona:

Será que todos se comprometerão mesmo com o Banco ou só eu farei esse esforço? (Plataformista de agência de médio porte).

Como será se ocorrer mudança da atual administração nas novas eleições, vamos ser privatizados? (Plataformista de agência de grande porte).

Vale a pena todo o esforço? Será que o esforço e o trabalho exigido darão mesmo um novo rumo para a empresa? (Plataformista de agência de médio porte).

Algumas vezes, a desesperança e a depressão são os resultados encontrados, e é nesse contexto que se inserem os trabalhadores participantes da discussão grupal desta pesquisa.

5.6.3 - O trabalho bancário

O trabalho bancário foi descrito como sendo uma profissão em extinção, extremamente desgastante e desvalorizada, pois, ao mesmo tempo em que se realizam muitas tarefas, não há uma especificidade, nem um saber reconhecido pelo mercado de trabalho

Ser bancário hoje é sofrido, penoso, muito pesado... há muita concorrência. (Plataformista de agência de médio porte).

Ser bancário não é profissão, é um erro de estratégia. (Plataformista de agência de grande porte).

Se tu trabalha num local que tu tem a tua profissão, tu vai para outro local trabalhar, tu vai levar aquela tua bagagem, mas, no banco, nem isso. (Platafor-mista de agência de grande porte).

Confesso que não consigo responder o que é ser bancário para mim, sempre trabalhei na esperança de sair. (Plataformista de agência de médio porte).

Por trabalharem há mais de 20 anos no Banco, os participantes do grupo acompanharam sua história e percebem as mudanças a que foram submetidos, principalmente devido à política de reestruturação bancária. Afirmam que, tanto no setor público como no privado, o sistema bancário se caracterizava como prestador de serviços à comunidade e que essa realidade mudou, sendo que, agora, a meta das agências é tornar-se um posto de vendas de produtos bancários.

Como contavam com muitos funcionários, as tarefas eram as tradicionais, e o trabalho transcorria de uma forma mais tranqüila. Com a diminuição do número de caixas, com o redirecionamento para a função da plataforma, surgiram novas exigências e uma sobrecarga de trabalho, com acúmulo de tarefas. Além disso, a cobrança por metas começou a ser instituída e, junto com a ameaça da privatização, despertam sentimentos de medo e insegurança: os participantes dos grupos referem que o avanço da informática eliminou muitas tarefas que eram realizadas pelos bancários, transformando-os em trabalhadores descartáveis. O auto-atendimento passou a ser estimulado pelo sistema financeiro, sendo o saber do trabalho bancário assimilado pelo mundo das máquinas, e um dos frutos dessas mudanças é a migração da função de caixa para a plataforma:

O modelo do bancário do futuro seria uma agência com cinco pessoas, completamente automatizada, não existindo contato humano com o cliente, existindo cinco especialistas falando com o cliente só por telefone em uma mesinha, um terminal na frente e um telefone. Essa é a visão que o mundo financeiro quer do bancário, que é extrema automação... acho que isso traz

um estresse para a gente, porque, 20 anos atrás, quando a gente começou a trabalhar, a gente era uma empresa de prestação de serviços (Plataformista de agência de médio porte).

Aliado a isso, a cultura do funcionalismo público, com sua estabilidade e *status* social, também foi mudando na última década. Houve uma desvalorização tanto econômica quanto de reconhecimento social, fator agravante na produção de subjetividade dos sujeitos desta pesquisa.

Diante do esvaziamento e da insegurança oriunda da incerteza quanto à sobrevivência do Banco, a possibilidade da aposentadoria tornou-se o desejo mais freqüente entre esses trabalhadores:

Eu sinto assim, alguns anos atrás eu tinha prazer de vir trabalhar, agora é só cobrança, não tem mais estímulo; sinceramente, eu não tenho vontade nenhuma de trabalhar, a minha vontade hoje seria a de me aposentar, acho que a maioria também (Plataformista de agência de médio porte).

Eu por exemplo, falta oito anos prá me aposentar, eu acho que não consigo me aposentar antes da privatização se ela vier no governo futuro (Plataformista de agência de grande porte).

E, de fato, os funcionários que sobreviveram ao processo de reestruturação do Banco, na maioria, foram aqueles com tempo de serviço próximo da aposentadoria.

Agora estou com 23 anos de banco, agora tô mais com esse esforço de sair. (Plataformista de agência de médio porte).

Eu, com 41 anos de idade, falando em me aposentar, pode uma coisa dessas? (Plataformista de agência de grande porte).

O que acontece é que a gente, pelo menos, quer que o colega saia aposentado daqui, essa é a meta. (Plataformista de agência de pequeno porte).

5.6.4 - O trabalho na plataforma de negócios

O trabalho na plataforma de negócios foi descrito como um serviço cujo foco é o atendimento ao cliente e a venda de produtos. O bancário, nessa função, tem como atividades: ir atrás do cliente, onde quer que ele esteja; atender aos

clientes que chegam no banco solicitando atenção; responsabilizar-se pelas coordenadorias, “(...) porque são sempre as mesmas pessoas que ficam responsáveis.” É um trabalho marcado por muitas cobranças e nenhum reconhecimento. As constantes pressões, exercidas pelas chefias imediatas, sobre o cumprimento das metas de vendas (produtos do banco, aberturas de contas, empréstimos, etc.), bem como o controle excessivo sobre os corpos dos trabalhadores (seus deslocamentos, suas conversas), a fim de verificar se estão realmente trabalhando, geram sofrimento e desgaste nas relações de trabalho.

A política do Banco se caracteriza por muita cobrança, ficam lá cobrando metas e mais metas. (Plataformista de agência de médio porte).

A introdução de metas a serem cumpridas rompeu drasticamente com a história de acomodação e inércia que havia no Banco. Os funcionários relatam que atendiam aos clientes que procuravam o Banco e que não existia a necessidade de buscá-los para venderem os produtos, como acontece atualmente.

Entretanto, essa nova realidade não foi acompanhada por uma capacitação adequada, ressentem-se os funcionários. O sofrimento é expresso pela falta de qualificação profissional e pelo fato de eles passarem a ir ansiosos para o trabalho; têm medo por se sentirem despreparados para as tarefas que têm que cumprir (se vão ou não atingir as metas). Quando a pessoa vai com medo, há um bloqueio, e daí o fracasso, e, conseqüentemente, ocorre a desmotivação, que leva o sujeito a experimentar um sentimento de irritação:

(...) é diferente de uma pessoa que está bem, motivada, preparada... a confiança é outra daquela pessoa que não está... Se eu não estou preparada, o que eu vou te dizer? Bloqueia simplesmente! Sendo preparada, o resultado seria melhor! Acho que todo mundo sente assim! (Plataformista de agência de grande porte).

Eu me desmotivo e desmotivada, me irrita... me sinto muito irritada! (Plataformista de agência de médio porte).

Os cursos de qualificação oferecidos foram relatados como palestras, que são consideradas como sendo suficientes para as necessidades de aperfeiçoamento.

(...) tira pessoas do caixa e bota na plataforma para negociar a toque de caixa! [No contato com outras pessoas se percebe] o medo das pessoas, algumas preparadas, outras não, e tu tem que dar resultado já no próximo mês! (Plataformista de agência de médio porte).

Quando o Banco oferece algum curso (reconhecem que há algum esforço nesse sentido), surge o problema do horário disponibilizado, geralmente extra-expediente, prejudicando a efetiva participação. Outra dificuldade se refere a uma ausência de planejamento da organização. *“É tudo para ontem, nós vamos implementando as mudanças e nos qualificando ao mesmo tempo.”* Além disso, algumas pessoas falaram das incertezas relacionadas à qualificação e ao perfil de profissional desejado pelo Banco pois, preocupadas com atualização e capacitação para o trabalho, realizaram investimentos de cursos de forma particular, pensando na possibilidade de promoção. Porém, quando mudava a política, de acordo com o governo que se instalava, mudavam também as necessidades de qualificação profissional; então, aquele curso, aquela capacitação, já não servia mais.

Ainda com relação aos treinamentos e ao acesso a informações, os trabalhadores relataram que, além de não estarem preparados para as novas funções, existem ainda falhas no processo de comunicação. Muitas vezes, os produtos novos são divulgados primeiramente na mídia, acontecendo situações de os clientes chegarem pedindo explicações e estas não terem sido passadas aos funcionários, gerando um grande constrangimento para estes.

5.6.5 - Plataforma: a reestruturação produtiva

Os funcionários acreditam que, apesar de todo o sofrimento gerado pela reestruturação produtiva, as mudanças eram inevitáveis para a sobrevivência do Banco no mercado financeiro e necessárias para a mudança da cultura do funcionalismo público. Todavia, entendem que essas mudanças não precisavam ter sido realizadas com tamanha pressão sobre os funcionários.

Consideram que os clientes sofrem as conseqüências da reestruturação bancária, e um exemplo disso é o trabalho na plataforma, em que o atendimento ao cliente tem um caráter centrado nas vendas. Se, antigamente, o bancário tinha uma relação de prestação de serviços com seus clientes, o que gerava sentimentos de solidariedade e amizade, hoje, o cliente é considerado como um comprador em potencial.

Também tem o problema da falta de relacionamento que tu tem com o teu público-alvo, com o teu cliente, que está ali, mas que tu tens que vender, se tu for cobrar, se tu for tirar dinheiro dele, tu não tem outro contato com ele que não esse. (Plataformista de agência de médio porte).

Essa relação desperta no funcionário sentimentos contraditórios com o cliente, que pode tanto trazer o bom resultado (e a satisfação do dever cumprido quando realiza negócios), quanto a indiferença e os maus tratos, quando o cliente não colabora para que se atinjam os objetivos e as metas estabelecidas. Existe até relatos de que a sensação experimentada é de raiva tanto do cliente quanto direcionada a si mesmo, pela análise de que o seu trabalho não foi bom.

Por sua experiência, constata que é preciso ter tempo para adquirir conhecimento (sobre o processo de venda e sobre os produtos oferecidos pelo Banco) para cativar o cliente e, finalmente, para vender, e que, sob pressão, o trabalho acaba sendo mal-feito.

O funcionário duvida da qualidade do seu trabalho e até mesmo do esforço que ele desempenha “(...) *eu procuro dar o máximo de mim... o tempo que estou aqui eu sei que estou fazendo uma coisa séria...*” Dessa forma, o Banco torna-se uma preocupação central em suas vidas, tomando seus pensamentos durante todo o dia, ou seja, o verdadeiro Banco 24 horas.

Eu saio daqui branca! Fico com o banco 24 horas na minha cabeça, não consigo desligar... continuo trabalhando em casa, pensando no que eu poderia fazer para melhorar, para conseguir mais alguma coisa. (Plataformista de agência de médio porte).

O trabalho aumenta não apenas virtualmente, pelo fato de os funcionários não conseguirem se desligar, mas trabalham mais horas-extras, algumas vezes não pagas e dificilmente compensadas:

Agora, durante o dia, infelizmente, eu fico louca que acabe!... Que chegue as quatro!... para poder ficar depois do horário, mesmo sem ganhar... porque depois do horário de trabalho para o público eu encontro um ambiente adequado para a realização das minhas tarefas... (Plataformista de agência de médio porte).

(...) às vezes, a gente até se dispõe a ficar depois do horário, porque tem um micro à disposição, uma pessoa liga, ficamos aguardando um fax... não tem movimento, tu tem tempo (Plataformista de agência de médio porte).

Apesar de encontrar um ambiente mais favorável para a realização do trabalho e mais tempo para se aproximarem das metas, esse aumento da jornada de trabalho não é visto como algo bom pelos plataformistas, mas como algo imposto pela pressão do trabalho, que têm que fazer para conseguir dar conta da demanda.

Senti a mudança de trabalhar de oito horas para 10... Nós, no Banco, não somos remunerados por tarefa... tu trabalhar sem receber não é uma coisa boa nem para ti! Eu tenho ficado, trabalhado uma hora, uma hora e meia por dia para dar conta, mas eu não gosto de trabalhar de graça — isso me incomoda! E eu reclamo... (Plataformista de agência de médio porte).

Mas a reclamação e as estratégias de resistência que são criadas individual e coletivamente não encontram um receptor atento, pois as tarefas e as metas devem ser cumpridas, e acabam ficando e trabalhando, resignando-se com o que não concordam. Em contrapartida, encontram nessa sobrecarga uma relativa flexibilidade, quando precisam ir ao médico, ou levar/buscar filhos; quando precisam

sair um pouco mais cedo ou chegar um pouco mais tarde, pois, por não haver cartão-ponto (a jornada é registrada em folha de presença), podem combinar tal situação excepcional com a chefia.

De maneira geral, entretanto, essa disponibilidade a combinações fica suprimida pela exigência de alcançar os resultados. A meta, mesmo que sem treinamento, sem equipamentos nem condições adequadas de trabalho, modela os relacionamentos nessa nova etapa da organização do trabalho bancário. As chefias submetem os funcionários para garantir o próprio espaço. Na verdade, observa-se que a cobrança se dá em cascata: o departamento de planejamento cobra dos superintendentes, que cobram dos gerentes, que cobram dos funcionários, que se cobram entre si, enquanto colegas, e de si próprios, internamente.

Nós nos pressionamos individualmente!... E nos pressionamos uns aos outros, porque eu tenho visto como as relações aqui mudaram... Mas, graças a Deus, eu vejo que se mantém num bom nível... (Plataformista de agência de médio porte).

Muitas vezes, as relações entre os pares são conflitantes, ou por competitividade, ou por ser o colega um escape às pressões e a sua expressão.

Eu não gosto disso de competição, de ver o resultado do colega para ver se eu me superei., de ter que ser sempre a melhor. Eu procuro fazer o meu trabalho bem feito. (Plataformista de agência de grande porte).

Ai vem a tal da competição... pouca chance e bastante gente, é assim... tu te quebrou, azar, te rala, tá em licença, que bom.. assim eu subo mais no conceito da chefia. (Plataformista de agência de grande porte).

(...) a gente se irrita, mas depois passa, e hoje podemos estar todas bem aqui, as nossas relações são muito conflitantes... porque claro!, onde nós vamos estourar?! Eu até tenho que me policiar no tratamento com o cliente porque, daqui a pouco, onde é que nós vamos estourar?! No nosso colega que está mais próximo. (Plataformista de agência de grande porte).

Quando a gente se irrita uma com a outra! [quando me irrita com a colega], ela sabe que não é com ela, é porque eu não agüento mais. (Plataformista de agência de grande porte).

É possível encontrar a concorrência entre níveis hierárquicos diferentes também. Essa cobrança que perpassa os diversos níveis do organograma, contudo,

não é manifesta, mas aparece como um sutil pedido de colaboração: “(...) *se cada um der tudo de si, todos sobreviveremos...*”

Assim, a reestruturação da organização do trabalho pautada na competição do sistema financeiro gera um movimento que é contraditório na relação entre colegas: devem se ajudar porque todos estão passando pela mesma situação difícil, e, ao mesmo tempo, é cada um por si, para poder dar conta da sua parte e salvar a própria pele. Assim, alguns movimentos de resistência acontecem.

Outra coisa que a gente busca também é apoio dos colegas... Existe uma solidariedade, não digo com todos, mas a gente se ajuda... Às vezes, estou angustiada e não consigo fazer alguma coisa, preciso só de uma ajuda... estamos todo mundo no mesmo barco, e a gente se ajuda; uma tem uma dificuldade, a outra pára, te ajuda... (Plataformista de agência de grande porte).

Eu acho que não... acho que, pelo contrário, acho que a união é até maior, desde que a gente entenda o que está acontecendo e faça alguma coisa para melhorar o nosso trabalho. (Plataformista de agência de médio porte).

Ao falarem sobre atenção ao cliente e competição, discutem sobre a divisão dos clientes antigos do Banco (com quem devem ficar?) e a conquista de novos clientes para chegar ao resultado desejado. As relações entre colegas esbarram numa relação com a chefia não clara em termos de critérios da distribuição dos mercados. Passa, assim, uma idéia de privilegiar alguns em detrimento de outros, gerando um mal-estar entre os colegas.

(...) quem vai ficar com os melhores clientes (os VIPS)? Por que é a gerência que decide as carteiras de clientes que são passados quando uma funcionária sai? Por que a divisão entre os funcionários não é igualitária? (Plataformista de agência de grande porte).

Essas questões permanecem sem respostas....

5.6.6 - Sofrimento e prazer no trabalho bancário

No trabalho da plataforma de negócios, os funcionários sentem o peso das mudanças, a angústia por estarem vivendo uma transição relacionada à reestruturação do Banco e à luta pela sua sobrevivência, o que difere muito da estabilidade à qual estavam acostumados. Em todos os temas abordados, a questão do sofrimento aparecia de forma importante, principalmente nos seguintes aspectos:

- medo do desemprego por enxugamento do quadro de funcionários ou pela privatização, fator várias vezes citado.

Eu já trabalhei muito essa questão do medo e o porquê dessa prisão, desse vínculo com o Banco muito forte; então; muitas coisas vieram, e uma delas é o perder o espaço, mas que espaço? (Plataformista de agência de grande porte).

É daqui que tu vive, tem seu sustento... o resto tu vai levando, são 22 anos que tu vai carregando, que tu passou; é horrível, o dinheiro é muito pouco, a gente não tem onde trabalhar, o que fazer, sabe? (Plataformista de agência de médio porte);

- deparar-se com o questionamento sobre a própria profissão e constatar que se trata de um saber esvaziado pela automação e que, na nova função da plataforma, não encontram realização profissional pelos sentimentos de incompetência despertado pelas demandas da nova função.

Embora eu tenha 23 anos de Banco, eu vou ser bem sincera, eu nunca me senti bancária, eu entrei no banco por necessidade, fiquei um bom tempo assim.. eu nunca parei de estudar... eu tive muito medo de chutar o balde, eu reconheço que fui covarde (Plataformista de agência de grande porte).

Como bancário, eu não sirvo na rua, quem trabalha na rua tem profissão, e o bancário não tem nada (Plataformista de agência de grande porte).

Com 20 e poucos anos de trabalho em banco, tu não tem perspectiva de nada aí fora, não tem objetivo, porque a profissão era ser bancário, era uma profissão, daí sai com 20 e tantos anos, já quarentão ou cinqüentão, vai arrumar o quê? (Plataformista de agência de médio porte);

- alto nível de cobrança, pressão exagerada e pouco suporte (insuficiência de treinamentos de equipamento e ambiente de trabalho inadequados).

A gente se submete, muitas vezes, à falta de equipamentos que estão por chegar, às promessas de mudanças de *layout* e às novas normas do trabalho, não consegue mudar nada... não consegue buscar formas alternativas por medo... (Plataformista de agência de médio porte);

- mudança nas relações interpessoais com crescente individualismo e competição entre colegas e entre funcionários de níveis hierárquicos diferentes;
- baixo nível de reconhecimento do trabalho quando executado, as metas elas não possibilitam a satisfação;
- baixo salário, ainda que seja este o fator de permanência no emprego.

Há 8 anos atrás, o bancário tinha uma boa renda, tu chegava numa loja, e o teu contracheque, bah... agora tu não tem mais renda para comprar em loja, tu passa vergonha (Plataformista de agência de grande porte).

Assim sendo, a estratégia de sobrevivência utilizada para suportar o sofrimento no trabalho é a esperança de lutar para conseguir provar que o Banco é viável e, assim, evitar a sua privatização — que é uma ameaça constante — da forma que for possível, e, ao mesmo tempo, se manter trabalhando o tempo que falta para a aposentadoria.

Com relação ao prazer no trabalho da plataforma, este é atingido quando sentem que seu dever foi cumprido. Mesmo com pouco reconhecimento por parte das chefias, os trabalhadores sentem prazer quando alcançam suas metas e objetivos. Referem satisfação nas situações onde utilizam a criatividade (encontrando brechas nas determinações e introduzindo inovações na execução de uma tarefa) e também quando se apropriam de um conhecimento, passando a entender mais aquilo que está se fazendo (caso das coordenadorias).

Outro motivo de prazer é ver que, além de o seu trabalho ter sido feito, o cliente ficou satisfeito; é a sensação de ter sido útil e a certeza de ter ajudado e conquistado um amigo.

A possibilidade de uma relação solidária com os colegas e os clientes faz parte dos sentimentos prazerosos vivenciados no ambiente de trabalho:

Têm pessoas que passam ali só para dar uma conversadinha rapidinho, sabe? E isso me dá muito prazer, é o contato com as pessoas, com o cliente (Plataformista de agência de médio porte).

Também o grupo busca formas de, coletivamente, estar em um ambiente mais suportável, ajustando normas determinadas à sua realidade. Utiliza uma imposição da empresa (redução da carga horária extra) para negociar uma forma de controle menos rigorosa.

(...) nós conseguimos negociar e transferir as reuniões de avaliação do trabalho, que eram diárias, para reuniões semanais; elas eram muito angustiantes e sofridas pelas pressões das metas e pela exposição de cada um de nós sobre o que tínhamos, ou não, feito frente ao grupo e chefia (Plataformista de agência de médio porte).

Quando acabam com as reuniões, buscam o apoio entre colegas, negando a competição. *“Nós nos ajudamos a resolver os problemas.”* Apesar da vontade de ir embora, a necessidade de emprego mantém os bancários trabalhando sob pressão.

Tu tens até vontade de sair, mas tem toda uma estrutura por trás que tu não chuta o balde! Há um ano eu penso em sair, mas aí é que está o medo... tu pensa no teu salário fixo, no plano de saúde... (Plataformista de agência de médio porte).

E como não dá para sair, o funcionário procura tirar algo de bom de tudo o que acontece, aprender algo, num esforço de que todo esse sofrimento não seja em vão. Procura pensar em um dia, em que essa etapa de mudanças já esteja superada, que o fantasma da privatização esteja longe, em que ele possa trabalhar novamente com tranqüilidade, saindo do Banco com a sensação de ter cumprido com seu dever, alcançado as metas desejadas, sentir-se quite com o trabalho.

Eu penso que tu te realiza no trabalho no momento em que a pessoa sente ter cumprido o dia... chegou o final do dia, tu pensa 'posso ir para a casa, ganhei meu dia!' Quando tu te propõe atingir um objetivo e realiza ele, aí tu te realiza... (Plataformista de agência de médio porte).

Além destas, são encontradas — ou pelo menos buscadas — outras formas para minimizar os efeitos do sofrimento de si e dos outros. Recorrer à família, à igreja, à terapia e à ginástica. Trabalhar mais, condicionar-se a não cair na síndrome do domingo, a pensar racionalmente como é bom o trabalho e que não deve se estressar. No entanto, o corpo somatiza, mostra, como um termômetro, que é preciso parar, mudar, então fala, externaliza o sentimento, mesmo que ainda não obtenha o resultado desejado:

(...) mas se não falar, aí é que vai ser pior!... Tu fica procurando mecanismos para não adoecer, para não pensar no trabalho..durante o domingo... (Plataformista de agência de médio porte).

Apareceu também, na entrevista grupal, como a realização no trabalho interfere na vida pessoal, de modo geral.

(...) auto-realização... tenho que me sentir realizada no trabalho para estar bem em casa e assim... A realização no trabalho influencia em tudo! Se não tá bem, parece que alguma coisa começa a bloquear... (Plataformista de agência de grande porte).

A questão da segurança no trabalho, em termos de garantia, não é um fator considerado como significativo para motivação ou satisfação. A satisfação está realmente ligada à realização de um bom trabalho. E, nisso, há uma satisfação solitária, visto que os colegas não têm tempo para reconhecer o trabalho do outro, e nem o Banco tem essa cultura de reconhecimento por trabalhos bem executados. Ou seja, o funcionário submetido a uma pressão constante, quando consegue atingir uma meta, não é reconhecido, mas tal conquista é colocada como um ponto para ser superado. Aos poucos, vai se perdendo totalmente a motivação, visto que os objetivos estão sempre além:

O Banco não é muito de reconhecer o trabalho, se a pessoa vai esperar um reconhecimento, melhor é nem entrar para trabalhar... tem que se realizar por si. Se espera reconhecimento, tu te decepciona; quando a gente consegue alguma coisa, o gerente diz: 'ah, que bom tu fez isso! Mas tá pouco, vamos fazer mais!' (Plataformista de agência de grande porte).

Também a motivação financeira não é um ponto de apoio para o investimento profissional:

(...) a motivação não está diretamente ligada a financeiro... o bancário, hoje, ganha pouco, teve uma redução salarial... não está ligado a financeiro porque tu não consegue suprimir todas as tuas necessidades hoje, todos os teus desejos — tá todo mundo assim! (Plataformista de agência de médio porte).

A motivação do trabalho é a luta pela garantia da sobrevivência do Banco e, assim, do próprio emprego.

5.6.7 - Questão de gênero

Os entrevistados consideraram crescente a participação das mulheres na área de negócio, mesmo que essa participação se dê em um nível médio: como pessoal de plataforma e subgerência e quase nunca em cargos de chefia ou gerência. Avaliam que essa maioria feminina nas plataformas está relacionada com a maior sensibilidade da mulher, com a maior capacidade de perceber as dificuldades, de contorná-las de forma sutil e de alcançar suas metas. Pontuam que a paciência é uma característica feminina importante para esse trabalho da área de negócio. Entretanto, todas essas habilidades caem por terra ao se depararem com homens, principalmente mais velhos, que ainda as colocam em uma posição de inferioridade. Então, a solução é recorrer ao chefe — homem — que pode solucionar a situação.

Esse chefe fica numa situação favorável de superioridade. Seria providencial colocar mulheres nesse posto intermediário: se tornar mais fácil para o chefe — homem — administrar. Elas avaliam que a relação hierárquica de homem para homem é um pouco mais complicada:

[A mulher] é mais passiva... eu não sei como é na cabeça das administrações, mas vai encontrar mais barreiras dirigindo homens do que mulheres... a postura profissional dele (chefe) perante as várias operadoras de negócio é diferente... há um presumido respeito entre os homens, parece que com um olhar eles já se... é uma coisa nata... e com as mulheres eles dão um jeito, o administrador homem é machista, então, ele não vai tratar de igual para igual, a gente tem que se impor muito mais! Mas isso fica nas entrelinhas... (Plataformista de agência de grande porte).

Por isso, observa-se que as mulheres, quando ocupam cargos de chefia, se tornam mais autoritárias, para garantir sua permanência na função e abrir seu espaço.

A postura de resignação, passividade, de se submeter mais facilmente aliada ao fato de a mulher ter a dupla jornada favorecem o seu adoecimento:

(...) são mais trabalhadoras. A mulher acumula muitas tarefas! Além do trabalho dela, ainda tem a casa, que ela se envolve muito mais que o homem... A dupla jornada! A mulher está sempre fazendo alguma coisa... se não está no trabalho, ela continua... Não adianta, é uma questão cultural, mesmo se tem um marido que ajuda... (Plataformista de agência de grande porte).

5.6.8 - O movimento sindical

Com relação ao movimento sindical, há o entendimento de que este está enfraquecido. A atual conjuntura econômica, o mercado competitivo, aliado ao aumento do desemprego, gera uma crescente dificuldade de mobilização dos trabalhadores empregados:

A gente criou um movimento de resistência em uma época que era de ditadura e conseguiu se organizar com muito mais eficiência... agora, na guerra, na disputa entre o trabalho e o dinheiro, nós estamos muito enfraquecidos... (Plataformista de agência de médio porte).

Entretanto, avaliam que esse enfraquecimento não é isolado. Consideram que a força do movimento sindical em todo Brasil está menor, não só com os bancários, mas de uma forma geral.

Nesse sentido, constatam uma perda de lideranças fortes dentro do próprio movimento sindical, que agora estão na direção do Banco e que, em outras épocas, eram capazes de trazer os trabalhadores para a luta:

Na realidade, a relação de trabalho se tornou mais difícil de uns anos prá cá; as pessoas que serviam de modelo de luta, que davam um tom de resistência e enfrentamento, hoje tão fazendo outra coisa, muitas estão nesta gestão na direção do Banco (Plataformista de agência de grande porte).

Se tu chegar hoje numa base sindical, tu vai ver que as lideranças sindicais são menores dentro do movimento, e essa é uma das razões que faz com que a gente não lute com tanta resistência, tu não acredita mais na nossa força, tu tens medo (Plataformista de agência de grande porte).

Existe uma percepção de que a mudança nos papéis de alguns sindicalistas que assumiram funções de direção no Banco ou na estrutura do Estado estão trazendo alterações na representatividade do sindicato. Isso aparece através de queixas da ligação do mesmo com políticas partidárias e com uma percepção da diminuição das discussões sobre os problemas da classe bancária. Aliado a isso, compreende-se que, uma vez que o atual governo é do mesmo partido político defendido pelo sindicato dos bancários, este parece um pouco constrangido de questionar os atuais encaminhamentos dos direitos desses trabalhadores:

O movimento sindical tá muito fraco, muito fraco. Até prá aumento de salário a gente não ganha mais...Uma das razões para isso são as mudanças do mercado financeiro e a automação, que diminuíram o número de bancários, e todo mundo quer manter o seu emprego (Plataformista de agência de grande porte).

Aqui no Banco, eu penso assim: atualmente o sindicato tá meio perdido, nunca esteve tão próximo do poder, pois alguns antigos líderes do nosso sindicato estão na direção do Banco e passam a defender as políticas do Banco e não a do sindicato; está meio confuso... Na nossa cabeça e do banco também, nós não podemos concordar com tudo.... acho que o sindicato tem um movimento político muito próprio, é reivindicar melhoras e não aceitar o que o banco diz (Plataformista de agência de grande porte).

Há alguns anos atrás, o movimento era coeso. Quando havia greve, a adesão era de cerca de 80%. Os panfletos eram distribuídos e lidos escondidos (movimento de resistência e subversão ao instituído). O Banco era uma referência,

de onde saíam grandes líderes sindicais e políticos: “[em uma] época de glória... era uma época onde os assuntos eram debatidos, que não se aceitavam tão passivamente as coisas....” Essa época coincidia com a ditadura; mesmo com a repressão, conseguiam muito mais do que conseguem hoje: “Automaticamente, estamos voltando para uma época lá trás e não estamos nos dando conta! Mas muito atrás...”

Mas quem participava ficava marcado: não tinha ascensão na carreira profissional. E quem expunha sua cara, sentia que fazia isso em nome de muitos outros, que acabavam obtendo, no fim das contas, os mesmos benefícios. Em alguns casos, principalmente com as pessoas que assumiam cargo de chefia, acontecia de quererem estar no movimento, mas não poderem, porque perderiam a comissão; mesmo assim, trabalhavam de forma a possibilitar que outros aderissem à greve e, desse modo, eles teriam aumento também. Quando a greve acabava, os grevistas eram bem recebidos, havia uma sensação de vitória, de ter unido esforços.

Hoje, apesar de o movimento ser liberado, de estar mais evidente, apenas um grupo restrito participa. Há trabalhadores de três tipos: os que aderem, os que não aderem e os que ficam em cima do muro. Eles sentem que há uma insegurança geral e uma confusão de papéis entre o sindicato, as antigas lideranças que assumiram cargos de chefia e os bancários. Antes, a garantia do emprego era pauta da negociação. Hoje, nem se cogita. A estabilidade está garantida até o fim do governo no Banco Público, mas, fora dele, a instabilidade é geral. Fora do Banco, ninguém quer se juntar aos 17% de desempregados do RS. Então, toda reivindicação acaba abafada pelo “se contentem com o emprego!” O medo já não é mais externo, da repressão, mas interno, de ficar sem poder sobreviver, isso impede de lutar.

Todavia, existe uma autocrítica com relação à falta de mobilização da própria categoria, que, na atual conjuntura da reestruturação produtiva do mercado de trabalho, deixa de participar e de reivindicar seus direitos.

O problema é que nós, bancários, não participamos mais, nós nos submetemos, nós nos desmobilizamos. Porque ninguém quer arriscar... ficar cinco minutos na frente do Banco traz medo de perder o emprego... (Plataformista de agência de grande porte).

Mas a resistência sindical diminuiu, parece outro tipo de resistência, que é a de melhores condições de trabalho e diminuição da pressão da produção

Agora, a resistência mudou para conseguir melhorias de saúde e de trabalho. Não se luta por salário, se luta para ter a ginástica laboral e não ter reuniões de cobrança de produção todos os dias. (Plataformista de agência de médio porte).

5.6.9 - Comentários

Ao falar sobre a reestruturação produtiva, os participantes do grupo colocaram sua visão sobre esse importante momento pelo qual estão passando. Há uma noção inicial sobre a ambivalência do Banco, que mescla o público e o privado, ou seja, onde a organização é regida por normas estatais, e os seus trabalhadores, por normas celetistas. Para sobreviver ao mercado financeiro atual, o Banco deve dar lucro, e a produtividade cobrada dos trabalhadores é semelhante à do Banco Privado. Assim, a reestruturação produtiva implementa uma organização do trabalho semelhante à das agências do Banco Privado, onde a única diferença é que a ameaça da perda do emprego não é imediata, mas pode ocorrer com a privatização, em quatro anos, quando a atual admiração terminar. Essa estabilidade provisória produz efeitos contraditórios, pois, se, de um lado, há uma garantia de emprego com uma trégua na instabilidade, por outro, a organização pública está produzindo sentimentos de ansiedade e de necessidade de lutar pela sobrevivência do Banco a

qualquer custo, levando à aceitação das condições de trabalho que o Banco oferece. No trabalho executado pelos bancários, especificamente, percebe-se uma captura da criatividade do humano e uma diminuição na resistência e no aumento do consentimento. Pode-se pensar numa maquinização frente à reestruturação produtiva. Nesse contexto, o adoecimento parece ser uma das formas de mostrar-se ainda em sua montagem humana, sendo a expressão da sobrecarga, da fadiga, da falta de recuperação das energias perdidas na jornada de trabalho. Atualmente, a contradição público-privado está secundarizada pela ameaça da privatização, que traz consigo, de maneira preponderante, a instabilidade e a insegurança.

Disso decorre o aumento significativo na produção de sofrimento no trabalho do bancário público, que, para suportar a pressão, elabora uma série de estratégias, como, por exemplo, a aceitação da irritação do outro, a convivência com uma competição desesperada, e o esforço que cada um faz para assimilar que o colega não ajuda não por maldade, mas porque não pode. Mas, ao mesmo tempo, aparecem algumas estratégias de resistência, como a negociação para a diminuição do número de reuniões de cobrança para a produção ou por melhores condições de trabalho (*layout*, equipamentos).

Ao pensar, brevemente, nas relações de trabalho e nos diversos tópicos comentados, observa-se que há algo que alinha todos:

“Eu acho que, na empresa, tem o discurso de que tem que dar, não interessa como, e o funcionário acaba fazendo porque sabe desse discurso e sabe que é real, e não tem outra saída... se não fizermos, nós vamos morrer, e se morrer, nós vamos ficar sem emprego!”

Esse discurso, que perpassa toda a relação e organização do trabalho, está colocado de maneira sutil nas entrelinhas. Não é direto, mas acaba incutindo a submissão e uma sobrecarga física e psíquica nas pessoas, sendo assumido na

forma de uma determinação externa e fatal: ou faz-se alguma coisa, ou morrem todos!

Esse grupo explicitou, ao final do relatório, a importância dessa convivência, por menor que tenha sido o contato. Eles sentem falta de um convívio no ambiente de trabalho, algo além do bom dia, muitas vezes nem respondido:

Para falar a verdade, eu tenho saído bem relaxada desse trabalho em grupo, tá sendo muito bom isso aí... Porque a gente tem um convívio... quando a gente chega, vai logo trabalhar, e aqui estamos tendo um espaço, vendo o que cada um tá sentindo... senão é só um bom dia, e cada um no seu posto! Algumas pessoas nem respondem... tu passa vai dando 'bom dia, bom dia, bom dia!' Uns vão respondendo, outros não! Também vai chegando e fazendo a mesma coisa... ()

5.7 - Considerações finais sobre o Banco Público

Após realizar o estudo de caso do Banco Público, pode-se concluir que ele apresenta uma combinação de dois tipos de organização do trabalho. Seguindo a hipótese de Lutz *et alii* (1988), pode-se classificar o Banco Público como tendo as seguintes características como organização:

- neotaylorismo, ou seja, uma organização tradicional de trabalho que se adapta à introdução de novas tecnologias, como automação bancária (máquinas de auto-atendimento, uso da *internet*, microcomputadores). Apesar da introdução de novas tecnologias nos processos produtivos, a lógica da divisão do trabalho é centralizadora e divide as tarefas entre aqueles que executam e aqueles que planejam. O trabalho de execução continua tendo uma posição subalterna, desqualificada;
- por outro lado, o Banco apresenta características de uma organização do trabalho flexível, com a participação dos trabalhadores no planejamento, na coordenação de atividades, na difusão das

informações. Isso acontece tanto no planejamento participativo do Banco como um todo como na criação das coordenadorias nas agências. Nessa situação, ocorreu um retrocesso parcial da concepção centralizada na gerência, em direção ao aumento da competência e do poder dos trabalhadores. Mesmo que represente aspectos parciais da organização do trabalho no Banco Público, o planejamento participativo estabelece contrapontos sem, no entanto, comprometer a fragmentação do trabalho, característica do taylorismo, estrutura hierárquica e de poder do Banco;

- nessa linha de organização flexível do trabalho, no Banco Público vem ocorrendo uma reprofissionalização, uma requalificação dos funcionários, que são direcionados às novas funções que surgem em decorrência da reorganização do trabalho bancário — gerentes de negócio, plataforma de negócios. Nessas funções, existe um aumento da flexibilidade para a adaptação às mudanças do mercado financeiro, com suas incertezas e no qual a concorrência vem sendo cada vez mais intensificada;
- convivem no Banco funcionários mais qualificados e voltados para os negócios, necessitando de uma organização flexível, com uma grande massa de bancários trabalhando em uma estrutura organizacional tradicional, rígida, com hierarquias verticalizadas e tempos operacionais pré-estudados. O Banco tem a tendência de realizar pequenas adaptações, mas mantém os modelos centralizados de eficácia e de produtividade. Nunca as metas e o controle da produção foram tão cobrados e eficientes;

- o Banco Público vivia, no momento da pesquisa, o seu processo de reestruturação, marcado pela tentativa do conjunto dos funcionários de provar a viabilidade econômica do Banco para evitar a sua privatização. A incerteza quanto ao futuro representava, por um lado, um estímulo ao trabalho e a resignação às novas regras de trabalho e, por outro, atuava como freio frente às mudanças, pois a desesperança se encontrava presente em um número muito grande de funcionários;
- no Banco Público, os mecanismos de controle, enquanto estratégias que buscam manter os trabalhadores produtivos e eficazes, são os tradicionais — divisão vertical do trabalho, supervisão, disciplina —, que assumem uma nova face com o envolvimento dos empregados no planejamento e na descentralização das informações. A principal mudança que ocorreu na administração, à época da pesquisa, diz respeito ao fato de os funcionários se sentirem responsabilizados e dividirem com a direção a luta pela sobrevivência do Banco e sua não-privatização;
- as relações de autoridade são marcadas por relações rígidas de controle e cobrança da produção. Apesar de o controle da produção ser individualizado, a forma de pressão ou cobrança é coletiva. Essas situações são geradoras de sofrimento;
- os principais mecanismos de resistência consistem na negociação coletiva para diminuir a pressão sobre o trabalho, como, por exemplo, em reuniões de avaliação de metas. Antes, essas reuniões eram semanais e, atualmente, são diárias;

- a Síndrome do Sobrevivente é mais intensa nas funções da agência, principalmente nas novas, como plataforma e gerente de negócios, ou nas funções que estão em extinção, como a de caixas.

Pode-se concluir a análise do Banco Público afirmando que, nesse banco, se utilizam variantes de organização e de relações de trabalho flexíveis, baseadas em princípios antigos de uma estrutura tradicional de organização do trabalho.

6 - TRABALHO NO BANCO PRIVADO

6.1 - Introdução

O segundo banco estudado é um Banco Privado que faz parte de uma corporação multinacional. A situação no *ranking* mundial situa-o como o maior banco da Holanda, o terceiro da Europa e o sexto do mundo. O Banco opera em mais de 60 países, e sua presença destaca-se nos cinco continentes, o que o torna uma instituição financeira de características globais.

O Banco Privado foi fundado na Holanda, em 1824, pelo Rei Wilhelm I, como uma companhia de navegação comercial. A partir daí, passou por várias fusões com outros bancos holandeses e, em 1917, já operava na América Latina. Esse banco está presente no Brasil desde 1945, atuando em vários segmentos de mercado através de um conjunto de empresas (banco de crédito, investimentos e seguros).

O Brasil é o terceiro mercado estratégico mundial desse banco (o primeiro é a Holanda, e o segundo, os Estados Unidos). Combinando os resultados das empresas integrantes do grupo, seus ativos totalizavam R\$ 31,8 bilhões, e seu patrimônio líquido era de R\$ 3,8 bilhões, tendo atingido R\$ 784 milhões de lucro líquido. São 4,6 mil pontos de venda, sendo 2,6 mil pontos próprios.⁷⁸ Seu corpo funcional abrange 110.000 empregados. O Banco possui um total de bens avaliados em 607,5 bilhões de euros.⁷⁹

⁷⁸ Informações retiradas da *internet*, no Portal Brasil, disponibilizado por esse banco (dezembro de 2001).

⁷⁹ informações disponíveis no *site* do Banco (junho de 2002).

O campo de atuação desse banco abrange desde clientes de grandes corporações, bem como instituições de dimensões globais até atividades como banco de atacado. Nessa área de atuação (banco de atacado), ele é o maior da Europa, com 10.000 clientes e 20.000 empregados, distribuídos em 40 países. Trabalha, ainda, com pessoas físicas, empresas de médio e pequeno portes e corporações locais. Nessas áreas, possui mais de 15 milhões de clientes. O Banco desenvolve atividades com clientes especiais, administrando recursos de terceiros⁸⁰. Esse é um mercado que está crescendo, no qual o Banco atua com um investimento de 166 bilhões de euros. No mercado de capitais, por exemplo, em março de 1999, o Banco Privado foi considerado o quarto no *ranking* internacional, com emissões no valor de US\$ 2.690,00 milhões.

O banco multinacional, no Brasil, antes da compra do banco nacional, tinha como principal foco de atuação viabilizar negócios através de investimentos na produção ou comercialização. O banco holandês era seu parceiro financeiro que captava recursos internacionais para financiar a produção das grandes empresas, assim como a comercialização dos produtos destas. Portanto, possuía uma forte inserção no ramo de financiamento, abrangendo automóveis, computadores, equipamentos de informática, imóveis e turismo. Do ponto de vista do banco holandês, o Brasil era tido como um excelente mercado, apresentando uma certa estabilidade econômica após o Plano Real, quando as taxas de juros possibilitavam uma boa lucratividade através da oferta de crédito e de outros produtos bancários. O mercado consumidor do Brasil foi vislumbrado como um amplo campo de atuação, o

⁸⁰ No Brasil, em 1997, foi criada uma empresa independente, especializada na administração de recursos de terceiros

que levou à ampliação dos negócios através da compra de um banco de varejo em 1998.⁸¹

O banco nacional que foi incorporado pelo banco holandês era de um único dono, com características familiares de organização. Iniciou suas atividades a partir de uma cooperativa de crédito em Minas Gerais, sendo que, em 1925, já atingia o âmbito nacional. O setor de recursos humanos era centralizado e administrado diretamente pelo proprietário. O banco foi se consolidando, ao longo do tempo, em todo o território nacional. Sua compra pelo banco multinacional, no final dos anos 90, ocorreu depois de um processo de enxugamento e de desenvolvimento de uma política de aquisição de novos clientes.

No segundo semestre de 1998, a empresa multinacional passou a deter a participação de 40% das ações ordinárias e de 100% das ações preferenciais do capital da *holding* que detinha o controle indireto do banco nacional e de suas subsidiárias no Brasil e no exterior. Informações divulgadas na imprensa⁸² mostram que a operação de compra de 40% das ações ordinárias e de 100% das preferenciais envolveu recursos da ordem de US\$ 2,1 bilhões. A operação entre o antigo controlador e o banco multinacional envolveu outras 11 empresas no Brasil e no exterior. A partir de novembro de 1998, o banco multinacional passou a definir as políticas do Banco Privado focado neste estudo, com poder de indicar o presidente, assim como os diretores, tanto da direção executiva como do conselho de administração.

⁸¹ Diário Oficial da União de 24.12.98.

⁸² Gazeta Mercantil de 26.11.98.

Em 1998, antes da incorporação, o banco nacional possuía uma forte estruturação comercial e financeira. Situava-se entre os maiores no *ranking* nacional por seus ativos, com uma rentabilidade patrimonial de 11% (DIEESE, 1999). A mudança no controle do banco, efetivada em novembro de 1998, trouxe alterações estruturais na área de investimentos, quando ocorreu a alienação de algumas empresas e o fechamento de outras. Segundo trabalho realizado pelo DIEESE (1999), o banco, após a incorporação, consolidou seus investimentos na subsidiária de cartões e serviços e se localizou entre os 10 maiores bancos atuantes no mercado brasileiro, organizando-se de forma segmentada e não como um banco múltiplo.

Um dado que marca a reestruturação do banco nacional é o de que ele foi preparado para a fusão. Exemplos desse processo foram sistematizados pelo DIEESE (1999), que analisou os demonstrativos contábeis do banco estudado, apontando que, em 1997, havia 557 agências bancárias e 815 postos de atendimento bancário. No período da incorporação, o Banco passou a ter 3.081 pontos de atendimento, 11,8% a mais do que 1997. Além disso, todos os pontos de atendimento da instituição estavam interligados via sistema *on-line*, e o sistema remoto, via telefone, atingia mais de 265 mil ligações diárias em todo o Brasil. No auto-atendimento, havia destaque para o *home banking*, que já atendia a mais de 257 mil usuários. A necessidade de preparar o banco para o correto tratamento das transações teve prioridade total em 1998, com desembolsos da ordem de R\$ 13,4 milhões. Ainda fruto desse processo, ao longo do ano de 1998, o banco fechou 792 postos de trabalho, o que significou uma redução de 4,7% do quadro funcional da instituição, conforme sistematizado na Tabela 10.

Tabela 10

Total de pontos de atendimento, número de desempregados e empregados por total de pontos no Banco Privado — 1997 e 1998

DISCRIMINAÇÃO	1997	1998	VARIAÇÃO %
Total de pontos de atendimento	2 755	3 081	11,8
Número de empregados	16 925	16 133	-4,7
Empregados por total de pontos	6,1	5,2	-

FONTE: Relatórios da Administração do Banco Privado. Elaboração: DIEESE — Subseção SEEB/Rio de Janeiro.

Em estudo realizado pelo DIEESE (1999) sobre lucros e rentabilidade do sistema bancário brasileiro, no ano de 1998, foi selecionada uma amostra de 36 bancos (31 privados, quatro federais, um estadual). Mereceu destaque o Banco Privado, que apresentou uma rentabilidade de seu patrimônio de 11,4%, como visto anteriormente, sendo que o lucro líquido foi de R\$ 109,6 milhões, superando em 3,9% o resultado obtido no ano anterior.

Tabela 11

Lucro e rentabilidade do Banco Privado — 1997 e 1998

DISCRIMINAÇÃO	ATIVO TOTAL (R\$)	PATRIMÔNIO LÍQUIDO (R\$)	LUCRO LÍQUIDO			RENTABILIDADE PATRIMONIAL (%)
			1997 (R\$)	1998 (R\$)	Variação % <u>1998</u> 1997	
Banco Privado ...	16 627 000,00	946 959,00	105 500,00	109 600,0	3,9	11,4

FONTE: Demonstrativos contábeis, elaborados pelo DIEESE (1999).

Observa-se que a variação do lucro líquido e a rentabilidade patrimonial se alteram nos demonstrativos do ano seguinte.

Tabela 12

Lucro e rentabilidade do Banco Privado — 1998 e 1999

DISCRIMINAÇÃO	ATIVO TOTAL (R\$)	PATRIMÔNIO LÍQUIDO (R\$)	LUCRO LÍQUIDO			RENTABILIDADE PATRIMONIAL (%)
			1998 (R\$)	1999 (R\$)	Varição % <u>1999</u> <u>1998</u>	
Banco Privado	26 321 291,00	4 497 137,00	204 275,00	254 301,00	24,0%	5,6 %

FONTE: Balanço dos Bancos. Adaptado de DIEESE-Linha Bancários 1999.

Observa-se, na Tabela 12, que, no ano de 1999, o Banco Privado teve sua variação de taxa de lucro líquido de 24%, mas uma rentabilidade patrimonial de 5,63%. A taxa menor da rentabilidade patrimonial em 1999 deve-se a várias razões, dentre elas existem aspectos conjunturais que devem ser analisados, como a desvalorização do real no início de 1999.

Ao analisar as demonstrações financeiras publicadas no **Diário Oficial** e divulgadas no *site* do Banco, constata-se que o lucro líquido em 2000 subiu para R\$ 290,634 mil e que a taxa de rentabilidade, que em 2000 foi de 17,8%, passou para 25,1% em 2001. O aumento da rentabilidade bancária deve-se às operações de crédito, que cresceram 15,9% em relação ao mesmo período, em 2000. Os ativos totais passaram de 1,9% em junho de 2000 para 3,0% em junho de 2001. Essas melhorias da rentabilidade estão associadas a ganhos efetivos de eficiência, que passaram de 70,6% em junho de 2000 para 80% em junho de 2001, e também à diminuição de custos, ligada ao decréscimo do número de funcionários, o qual foi possível devido à implantação da automação do Banco nesse período.

Quadro 22

Número de funcionários do Banco Privado — 1991-98

DISCRIMINAÇÃO	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Número de funcionários	21 753	20 458	20 172	17 142	14 807	15 146	16 521	16 133

FONTE: Adaptado de DIEESE, 1988 e DIEESE 1999.

A diminuição do número de funcionários e a correspondente diminuição das despesas de pessoal aparecem no demonstrativo financeiro de 2001, que mostra que, em 31 de junho de 2000, esse gasto era de R\$ 606.126 mil, passando para R\$ 590.176 mil em 31 de junho de 2001. Nesse mesmo período, realizaram-se fortes investimentos em tecnologia, que foram de R\$ 600 milhões em 2000 e de R\$ 700 milhões em 2001. Constata-se, também, um aumento de 32% no número de caixas automáticas no ano 2000.

Quadro 23

Investimentos em automação bancária no Banco Privado — 2000 e 2001

DISCRIMINAÇÃO	VALOR (R\$)	
	2000	2001
Investimento em tecnologia de automação bancária	600.000.000,00	700.000.000,00

FONTE: Documentos do Banco Privado (2001).

Os investimentos em automação bancária buscaram aumentar a produtividade, ganhar mercados (aumentar o número de clientes, o volume de negócios, agilizar investimentos e aplicações) e reduzir os custos. Um aspecto interessante refere-se à evolução do uso da *internet*, apontando que o Banco apresentou

aumento do uso desse meio pelos seus clientes. Essa evolução é revelada pela existência de mais de 400 mil usuários de seus serviços através da *internet* em junho de 2001, correspondendo a um crescimento de 321% em relação a junho de 2000. Segundo informações divulgadas no *site* do Banco, a linha da *internet* para pequenas empresas é a segunda melhor das Américas, só perdendo para um banco americano. Esse segmento de negócio conta com 61 mil clientes, sendo que 94% corresponde a nichos de pequenas empresas. Em 2001, ocorreram quatro milhões de transações por mês, além de um crescimento de 10% ao mês na base de clientes. O Banco previu um investimento de R\$ 2 milhões no ano 2002, nesse segmento.

Hoje, o Banco Privado possui 5,3 milhões de clientes e 4.600 pontos de atendimento, 411 novos postos de atendimento próprios em 2001. Porém, só a informatização e a automação das agências é insuficiente para assegurar o aumento de produtividade: o uso da tecnologia microeletrônica necessita estar associado a mudanças da organização do trabalho. O Banco Privado investiu pesadamente em programas de qualidade desde 1998, em clima organizacional e em treinamento de seus funcionários. A seguir, são sistematizadas as principais mudanças organizacionais do Banco.

6.2 - Programa de Qualidade Máxima

O Programa de Qualidade do Banco Privado segue os padrões internacionais, o qual inclui os seguintes valores: ***integridade***, a qual diz respeito a compromissos éticos, coerência e transparência nas condutas e em todo tipo de relacionamento desenvolvido dentro e fora da organização; ***respeito às pessoas***,

independentemente de origem, hierarquia, sexo e idade; **trabalho em equipe**, considerado a essência do sucesso na rede bancária internacional; **profissionalismo**, considerado como requisito para o mais alto padrão de qualidade, buscando inovações e atuando de maneira decisiva e harmoniosa; o profissionalismo deve orientar as relações inter e intra-áreas dentro da organização.

Segundo documentos da empresa (2000), existem cinco pilares da qualidade que estabelecem diretrizes para as ações e motivam os funcionários da instituição a assumirem um compromisso permanente com a qualidade e o atendimento aos clientes. Esses valores do Banco apresentam-se nos discursos gerenciais e dos funcionários e são utilizados como racionalizações para normalizar as condutas mediante sobrecarga de trabalho e para a aceitação das regras de trabalho, como será visto através dos resultados das entrevistas, os quais serão apresentados mais adiante, neste capítulo.

O Programa da Qualidade Máxima está estruturado em cinco pilares, que são:

- a) método - centra-se na busca de melhorias das atividades por meio de planejamento específico, desenvolvimento de ações e controle sobre os resultados;
- b) comunicação interna - é desenvolvida por meios que contribuem para a divulgação da qualidade, como revistas e cartazes;
- c) treinamentos - são estabelecidos a partir da análise de ações de melhoria; os treinamentos podem ser comportamentais ou técnicos. No primeiro semestre de 2001, foram treinadas 11 mil pessoas, em um total de 340 mil horas;

- d) sistema de informações - o Banco possui um sistema de monitoramento do grau de satisfação dos clientes, englobando indicadores de processos internos que tenham impacto direto na percepção da qualidade;
- e) reconhecimento - existe uma política de reconhecimento dos esforços dos funcionários na busca permanente da satisfação dos clientes, que envolve ações como premiação dos funcionários de maior destaque com idas a São Paulo para conhecer o Presidente do Banco.

O Programa de Qualidade é um programa de gestão que se centra no cliente, na flexibilidade, no comprometimento dos funcionários e na avaliação dos resultados. Segundo os mesmos documentos da empresa divulgados no seu *site* em 2000, são as seguintes as suas premissas da qualidade: (a) foco no cliente - o foco do trabalho bancário deve ser as necessidades dos clientes, para isso, os funcionários são treinados para se colocarem na posição do cliente, enxergando as necessidades, os problemas e as soluções; (b) a qualidade como um sistema - a qualidade é vista como um sistema de gestão do trabalho e, portanto, é um processo de aperfeiçoamento permanente; a qualidade da gestão deve se basear em rotinas, métodos, estrutura e recursos necessários para atingir os objetivos; (c) cultura da qualidade - o banco dissemina a cultura da qualidade em todos os procedimentos e ações, promovendo uniformidade de linguagem em termos conceituais e metodológicos; (d) flexibilidade com diversidade - o Banco busca ser flexível na aplicação dos princípios de qualidade, considerando as diversas culturas existentes e as necessidades de cada uma delas, ou seja, apesar de o discurso ser global, uma vez que o programa é único em todo o banco, as diferenças de cada país devem ser contempladas; (e) pró-atividade e comprometimento - o Banco estimula a atividade

de cada indivíduo e o comprometimento de todos com o crescimento da organização; (f) resultados mensuráveis - todas as ações do programa de qualidade possuem resultados quantificáveis, que possibilitam medir o retorno dos investimentos realizados; (g) processos internos - os processos internos são monitorados, permanentemente, com a finalidade de controlar a prestação de serviços, tais como prazos de entrega de talões de cheque, cartões, como também a relação com os clientes, ou seja, a qualidade do atendimento, além da qualidade da informação a ser fornecida para os diversos níveis da administração do Banco.

O Programa de Qualidade Máxima inclui métodos de participação dos funcionários, tais como o Banco de Idéias, o qual é aberto a todos os funcionários que quiserem propor mudanças com vistas a melhorar a qualidade dos serviços ou a satisfação dos clientes. Um dos grandes objetivos desse programa de gestão é criar um ambiente onde os melhores profissionais queiram trabalhar, atuando em equipes integradas mundialmente, em sintonia com a estratégia de negócios do Banco e os valores da organização. Para isso, a organização mantém um discurso em que afirma se empenhar em ser transparente, ouvindo as pessoas, considerando as opiniões e explicando as razões das decisões tomadas, para assim alcançar um equilíbrio entre a valorização do indivíduo e a valorização do desempenho profissional. O discurso empresarial assinala que *'trabalhar conosco significa, ao mesmo tempo, um desafio e um estímulo'* (site do banco, 2000). A organização do trabalho prevê, segundo a cultura da instituição, atribuir aos gestores maior poder, mas também maior participação e maior responsabilidade.

A política de recursos humanos na área de desenvolvimento de carreira é um dos mecanismos utilizados para criar o clima organizacional desejado: "(...) *nosso princípio é oferecer produtos e soluções a nossos clientes. Necessitamos de*

'especialistas' em algumas áreas/funções e de 'generalistas' nas posições de alta gerência (site do Banco, 2000). Esse perfil funcional é desenvolvido pelas políticas de recursos humanos, adaptando-se aos diferentes locais de atuação: "... operamos em mais de 60 países, em diferentes segmentos de negócios. Necessitamos de diferentes padrões de desenvolvimento de carreira (site do Banco, 2000).

Apesar de todos os valores apontados pelo discurso empresarial para as avaliações de desempenho, estas se centram nas políticas de produtividade e de resultados estabelecidos por metas. Assim, apesar dos princípios éticos, da ênfase no relacionamento e na franqueza, a competitividade é estimulada, uma vez que a expressão do reconhecimento se encontra nos prêmios por produção. Os resultados obtidos nos diversos processos são agrupados em um painel e divulgados para toda a organização, englobando tanto as áreas de atendimento direto aos clientes como os departamentos de apoio. Os destaques são realizados em duas categorias: individual (gerentes mais produtivos) e por equipes (agências que atingiram as metas). Ao final de cada mês, existem avaliações que são previamente estabelecidas, com distribuição de prêmios (os quais constituem o salário variável).

6.3 - Divisão técnica do trabalho no Banco Privado

Para realizar o estudo de caso do Banco Privado, foi utilizada a metodologia já descrita quando da análise do Banco Público a partir de dois grandes grupos: o dos bancários trabalhadores da diretoria regional e o dos funcionários das agências. Como no caso anteriormente focado, as técnicas de pesquisa utilizadas foram entrevistas grupais e individuais, assim como o estudo, por função, da

abrangência da Síndrome do Sobrevivente em suas dimensões psicológica, neuro-endócrina e ortopédica.

Para analisar as mudanças das relações de trabalho pós-reestruturação bancária, técnicas de entrevistas grupais foram aplicadas nas áreas do Banco localizadas no Rio Grande do Sul que haviam implementado a reestruturação técnico-organizacional (diretoria geral e duas agências). As entrevistas enfocaram as relações de trabalho e de poder, assim como expressões de sofrimento, prazer, insegurança, fadiga, desesperança, medo da demissão. Ao mesmo tempo, foram investigadas as estratégias individuais e coletivas de sobrevivência, de consentimento ou de resignação frente às novas condições de trabalho.

As entrevistas individuais foram direcionadas para o conhecimento aprofundado do trabalho bancário, das políticas de reestruturação implantadas e do estudo de cada função nesse processo; foram investigadas, também, as novas políticas de organização laboral.

O estudo da abrangência da Síndrome do Sobrevivente avaliou as relações do desgaste físico e psíquico com o trabalho, através de análise comparativa entre e intra direção-geral e agências.

6.3.1 - O trabalho da diretoria regional

A direção regional do Banco Privado está formada pelos gerentes da diretoria regional, os técnicos superiores e os gerentes do *Corporate*. Os gerentes da diretoria regional são os responsáveis pelas concretização, no Estado do Rio Grande do Sul, das políticas de negócios do banco multinacional: centralizam, coordenam e planejam o trabalho das agências. A diretoria regional é o segmento que detém

maior autoridade em relação às agências. Ela não possui atividades de concepção dessas políticas, uma vez que sua definição ocorre em nível internacional, em Amsterdã e/ou no Brasil, em São Paulo. A tarefa desses profissionais é o planejamento e o controle de resultados (avaliação e supervisão).

Para analisar essas atividades, foram entrevistados todos os funcionários da direção regional e as chefias da direção da seguradora, uma vez que seu trabalho também se concretiza nas agências, em um total de nove pessoas.

O *Corporate* é um segmento do trabalho do Banco Privado, autônomo em relação à regional, com sua própria estruturação nacional e internacional; foi estudado pela importância que tem em termos de mercado financeiro e perspectiva de trabalho a médio prazo. Os gerentes *Corporate* representam a elite dos executivos que implementam as políticas comerciais do banco multinacional nas áreas de Wholesale Clients (atendimento a grandes empresas e instituições com atuação global), Consumer & Commercial Clients (indivíduos, empresas de pequeno e médio porte) e Private Clients & *Asset Management* (administração de recursos de terceiros, tanto de indivíduos como de instituições). Eles possuem privilégios de acesso a conhecimentos e informações, com uma estrutura organizacional globalizada.

Foram realizadas entrevistas individuais com gerentes *Corporate* e da diretoria regional. As entrevistas grupais foram realizadas somente com a diretoria regional. O estudo da abrangência da Síndrome do Sobrevivente foi realizado nas duas áreas.

Os diretores regionais do Banco Privado coordenam as atividades de 83 agências e de 483 funcionários. Eles repassam e controlam as políticas, os objetivos e as metas que recebem da sede nacional, localizada em São Paulo. Nas

entrevistas realizadas, aparece com clareza que o principal objetivo do trabalho gerencial é assegurar o lucro do Banco. Um dos gerentes comenta:

(...) hoje, depois da incorporação, a cobrança é maior, com cumprimento de metas; nos últimos anos, o foco do nosso trabalho passou do número de clientes para o lucro, o objetivo final é o de lucrar (Diretor da superintendência regional).

As políticas de expansão da lucratividade do Banco mudaram com a fusão do banco nacional com a corporação multinacional. A preparação para a incorporação durou dois anos; foi um processo sigiloso, de total desconhecimento dos funcionários. Somente era passada para os funcionários a necessidade de implementar uma nova política comercial, que se centrava na ampliação da base de clientes. Essa política foi coordenada pelo antigo proprietário, que, com os mesmos recursos financeiros, o mesmo número de funcionários e a mesma tecnologia, conseguiu dobrar sua base de clientes de um milhão para dois milhões, em dois anos. Essa conquista ocorreu pela intensificação de trabalho no Banco. A estratégia comercial estava centrada na prioridade de abertura de contas, e a política de gestão de pessoal determinava diferentes remunerações pelas metas alcançadas, assim como avaliação e acompanhamento funcional. Como resultado, houve um aumento substancial da valorização do Banco, que permitiu a realização de um negócio de US\$ 2,2 bilhões um pouco antes do Plano Real, de forma que esses dois bilhões atingiram uma valorização de 70% só na variação cambial.

A política de ampliação do número de clientes era uma exigência do banco multinacional para a compra do banco brasileiro. Essa corporação desejava a compra de um banco com potencialidade de negócios de varejo, uma vez que desejava se expandir nesse segmento do mercado no Brasil, ou seja, a multinacional procurava um banco com uma grande carteira de clientes, de forma a facilitar suas políticas de comercialização de produtos.

O antigo proprietário do banco, no período das negociações que antecederam a venda, assumiu pessoalmente a coordenação da campanha comercial de aquisição de clientes. Durante dois anos, todos os funcionários se mobilizaram em campanhas de abertura de contas correntes. Era exigido de todos um trabalho adicional, intensificado, desgastante que teve como resultado a duplicação da base de clientes. Nas entrevistas, essa situação aparece conforme os relatos:

(...) o Banco tinha um milhão de correntistas, em 96, ele decidiu dobrar essa base de clientes em dois anos. Isso foi chamado pelos outros bancos como um *case*; nestes dois anos, com os mesmos recursos, mesmo número de funcionários, se dobrou a base de clientes de um milhão para dois milhões (Diretor operacional da superintendência regional).

Nesse movimento, houve intensificação do trabalho e foram atingidas metas de ampliação do número de clientes. Um dos gerentes refere que a repercussão econômica dessa campanha foi a comprovação da grande capacidade de intervenção de mercado, onde uma carteira de dois milhões de clientes passa a dar um valor comercial muito importante a esse banco.

Nas entrevistas, fica claro que o sucesso alcançado, que se tornou um *case* discutido em conferências no setor financeiro, foi vivido pelos funcionários com alegria no primeiro momento, mas, depois, com profundo pesar, pois foi isso que possibilitou a venda do Banco. O que mais os deixava frustrados era o desconhecimento de todos. Todo o esforço do corpo funcional não teve o reconhecimento esperado, mas, ao contrário, foi penalizado com momentos de muita insegurança com a fusão do Banco. Esses gerentes referem sentimentos de terem sido traídos pelo antigo proprietário:

(...) verdade, todo mundo só vivia, só respirava abertura de conta, nossa remuneração era em cima de cumprimento de contas, todo mundo estava envolvido nisso, a nossa avaliação era feita pela abertura de contas, estratégias bem-definidas, e não sabíamos que tudo isso, todo esse esforço, era para vender o banco (Diretor operacional da superintendência regional).

Os funcionários, por não participarem de forma transparente desse processo, mostram uma mágoa contida de forma dissimulada nos relatos dos gerentes e dos técnicos de nível superior. Mesmo com o ressentimento que marcou a experiência de incorporação, existe sempre uma estratégia de naturalização do sofrimento vivido, como demonstra o relato a seguir:

(...) não se cogitava sobre a venda do banco; ninguém sabia, mas, com certeza, o Dr. A fez isso porque já pensava lá na frente. Ele era um homem de tanta visão que preparou o banco para a sua venda e, hoje, ele tem inúmeras outras empresas em que ele continua ganhando muito dinheiro (Gerente da superintendência regional).

Existe, por parte dos gerentes da diretoria regional e de seus técnicos superiores, a avaliação de que a fusão do Banco foi associada a momentos de grande sofrimento pela incerteza, pela ansiedade e pela surpresa que trouxe para todos os empregados.

(...) a encampação do banco deu muita ansiedade, claro; eu lembro de um colega, que, quando soube, ficou em pânico, com medo de ser demitido. Ele mostrou a situação difícil que todos vivíamos. Mas, por outro lado, a gente sabia que quem trabalhasse bem ia ficar. Mas a surpresa da venda, depois de tanto esforço, foi uma surpresa dolorosa (Gerente da superintendência regional).

A ansiedade vivida pelo processo de incorporação esteve associada ao medo do futuro, que se refletia até em problemas de comunicação, de falta de informações, de definições e políticas claras, agravadas pelo uso do inglês, que passou a ser exigido em algumas atividades que envolviam diretamente o pessoal da matriz.

(...) o inglês passou a ser uma língua falada em algumas reuniões. (Gerente da superintendência regional).

Então, quando veio a incorporação, foi uma surpresa para nós; eu me lembro de uma reunião do dia cinco de novembro de 98, que foi a primeira reunião depois da fusão, com os diretores regionais e a diretoria toda do banco: foi um impacto muito forte; primeiro, porque nos colocaram em uma sala, acho que foi mal-dimensionado... Nós estávamos em 100 pessoas, e seria uma sala que, para poder ficar tranquilo, tinha que ter umas 60 pessoas; então sentamos muito apertados numa sala e aí começou alguém a falar só em inglês conosco. Foi um choque, um choque principalmente para aqueles que não dominavam o inglês, que passou a ser cobrado de todos os diretores. (Diretor da superintendência regional).

A gente ficou mais ou menos uns 30 dias sem ter definições claras depois da fusão. A insegurança era o que ia se fazer, o que ia acontecer. Mas, depois, foi se clareando, e até a língua falada voltou a ser o português, pois o pessoal da matriz voltou para a Europa (Gerente da superintendência regional).

Depois da fusão, passaram alguns meses e as políticas foram ficando transparentes. Depois de algum tempo, começaram a vir informações mais claras, e as orientações passaram a fluir. O que caracteriza o banco agora é ser mais ágil, moderno — tá muito moderno. (Gerente da superintendência regional).

Esses relatos apontam as dificuldades associadas à incorporação, o sofrimento associado a ela e a falta de preparação do corpo funcional para as mudanças. Hoje, constata-se um processo de aceitação do banco multinacional, de suas políticas de organização, de gestão, com ênfase nas vantagens relacionadas ao salário, benefícios e treinamentos, tanto dos gerentes como dos técnicos superiores. As mudanças da organização e da gestão do trabalho foram muitas, desde a fusão.

(...) mudou o banco, assim como as oportunidades e as responsabilidades, que passaram de um banco que era nacional para um internacional, com toda uma cultura e todo um funcionamento diferente. (Gerente da superintendência regional).

O trabalho aumentou, mas as vantagens também, como, por exemplo, a assistência médica. Acho que melhorou bastante, nós não tínhamos também a parte de assistência odontológica, a parte de previdência, da aposentadoria. (Gerente da superintendência regional).

Essas mudanças repercutem nas políticas comerciais, que se expressam em atitudes mais agressivas, que exigem uma nova postura de todos os funcionários, inclusive do corpo gerencial, o qual deve mudar o seu perfil e sair para o mercado em busca de negócios e de clientes, para enfrentar a alta competitividade do mercado financeiro.

(...) as políticas mudaram porque tem um universo maior, por ser uma multinacional, tem mais competitividade. Hoje, o Banco tem uma postura de lançar programas mundiais para conquistar os negócios; por exemplo, nós fomos a primeira empresa a lançar o programa pra pessoa jurídica na *internet*, agora, qualquer banco tem isso. (Gerente da superintendência regional).

A estratégia comercial assumida pelo Banco Privado, atualmente, é a de conquistar e de fidelizar os clientes através de uma relação marcada pela qualidade do atendimento e pela oferta de investimentos ou de produtos oferecidos, de melhor qualidade e pioneiramente. Essa estratégia está centrada na automação, na competitividade, através de produtos e serviços de melhor qualidade para manter a fidelidade dos cliente.

(...) hoje não adianta só conquistar; temos que fidelizar o cliente, manter o cliente como nosso, pois cada banco está apresentando novos produtos e vantagens. A política de lucratividade do Banco passa por enfrentar essa concorrência e superar os outros bancos pela qualidade dos produtos, pelas vantagens de crédito, pela política comercial e pelo bom atendimento. (Gerente da superintendência regional).

Para alcançar essa rentabilidade, o Banco implementou mudanças na organização do trabalho, que passaram pela automatização e por novas formas de controle; o Banco também adotou o Programa de Qualidade Máxima e investiu em treinamento de pessoal para melhorar o atendimento ao cliente.

A estrutura organizacional da superintendência regional é um dos exemplos dessas mudanças. A direção regional do Banco Privado é responsável pelo funcionamento de 83 agências e postos espalhados no Rio Grande do Sul: é uma das 36 superintendências regionais do Banco no Brasil. O superintendente regional ou gerente geral é o responsável último por todo o atendimento no Estado. Existe uma rígida divisão do trabalho, em que o controle das agências fica centralizado na diretoria ou superintendência regional.

O diretor regional assume a responsabilidade do que ocorre em cada agência.

(...) da diretoria regional para baixo, eu posso dizer o seguinte: se um funcionário tem qualquer tipo de problema, se qualquer cliente tem qualquer tipo de problema, qualquer tipo de reclamação, se um cliente é bem ou mal atendido, se eu tenho sucesso, quer dizer, se uma agência tem sucesso, se você tem prejuízo no dia-a-dia, tudo é responsabilidade minha, do gerente geral. (Diretor da superintendência regional).

Essa centralização do conhecimento e do trabalho das agências é também referida por um técnico superior.

(...) é lógico que a gente tem toda uma estrutura para cima que efetivamente decide sobre o dia-a-dia do trabalho das agências; quem cuida, quem é o responsável direto aqui é a nossa diretoria, para quem a gente passa as informações sobre qualquer atendimento nosso, em qualquer parte do Rio Grande do Sul. (Técnico superior da superintendência regional).

Se, por um lado, todas as agências do Estado estão ligadas hierarquicamente à regional, esta, por sua vez, está vinculada a uma rede⁸³. Para que seja possível localizar com mais clareza a regional do Estado, é importante salientar que há uma estrutura organizacional que segue uma divisão técnica internacional do trabalho do Banco Privado, conforme será explicado a seguir.

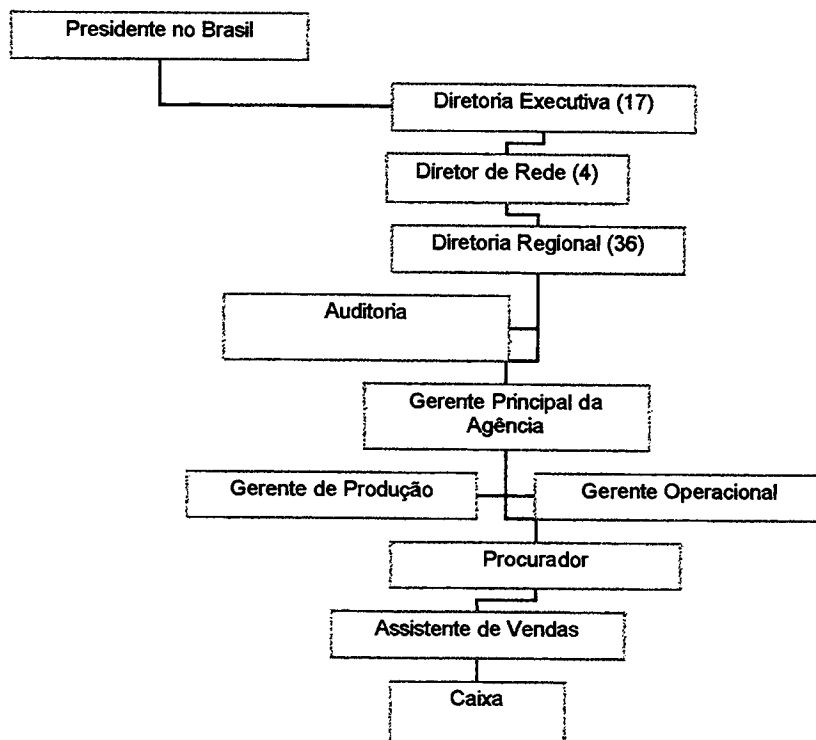
O Banco está vinculado a uma estrutura organizacional na América Latina que se liga à sua matriz em Amsterdã. No Brasil, o presidente é o cargo superior, e abaixo dele vêm os diretores executivos, em número de 17. O diretor executivo tem a seu encargo 36 superintendências regionais, que se ligam a uma das quatro diretorias de rede. Cada diretor executivo é assessorado por um diretor executivo administrativo, quatro diretores de rede e um assessor de recursos humanos, que adapta as políticas de gestão ao tipo de negócio realizado pelo diretoria executiva.

Abaixo dos diretores de rede, estão os diretores regionais. Pode-se sistematizar o fluxo conforme o organograma da Figura 9.

⁸³ Rede como conjunto de superintendências e de agências regionais.

Figura 9

Organograma do Banco Privado no Brasil



A presidência, no Brasil, é assessorada em São Paulo por um corpo técnico que é o responsável pelo planejamento e a elaboração das políticas para cada uma das áreas de atuação do Banco.

(...) o banco em Amsterdã diz para o Brasil: 'olha, eu espero isso de você'; aí vem para o presidente aqui no Brasil, aí começa a ser discutido nas camadas superiores. Ao chegar na direção executiva, existe um assessoramento técnico de planejamento para criar as normas, as regras, as estratégias que nós vamos atuar naquele período, no varejo. (Diretor da superintendência regional).

As políticas mundiais do Banco são encaminhadas para a diretoria do banco de varejo, que faz parte de uma das diretorias executivas. A diretoria do banco de varejo aplica as políticas após recebê-las, repassando-as para as redes, que ficam responsáveis pelas regionais. As redes acompanham as metas a serem implantadas em cada regional, que, por sua vez, as repassa para as agências.

Existe uma hierarquia a ser seguida, e, se um diretor regional rompe com as instâncias de poder, podem ocorrer problemas.

(...) as relações são hierarquicamente rígidas, com canais de comunicação bem-definidos. Se eu quiser, tudo bem, eu tenho direito, eu posso ligar para qualquer pessoa que eu quiser, eu posso pegar o telefone e ligar para o presidente, para o diretor executivo, mas aí é uma questão muito delicada (...) aí o relacionamento fica complicado, não é recomendado. (Diretor da superintendência regional).

A análise da estrutura organizacional permite verificar que existe uma certa rigidez na divisão do trabalho, com instâncias de poder bem-definidas, apesar de esse banco ter políticas de organização marcadas por programas de qualidade total, com uma prática de flexibilidade e de trabalho em equipe nas agências.

Apesar de parecer contraditório, constata-se que a concentração de poder decisório nas instâncias superiores da organização é facilitada pela informatização do Banco, que centraliza de forma imediata e em tempo real o conhecimento das transações financeiras realizadas. Essa concentração de conhecimento permite a organização de uma estrutura funcional com poucas chefias intermediárias. A principal função das chefias é a implementação das metas e das políticas definidas centralmente.

A competição entre os cargos de chefia é elevada por haver um número de postos limitados, os quais são disputados por muitos gerentes. Uma promoção para um cargo hierárquica superior é de extrema importância e percebida como reconhecimento pelo trabalho desenvolvido. Essa disputa pelo poder é citada nas entrevistas.

(...) hoje, na Regional, somos 480 pessoas. Para poder chegar a gerente principal, imagina, ficam só 26 pessoas. Depois dos 26 gerentes principais, existem 36 regionais, com seus postos de chefia correspondentes. Acima dos regionais, só têm quatro redes e as diretorias executivas. Então, a competição é muito grande. (Gerente da superintendência regional).

A primeira premissa para ascender aos cargos superiores é a produtividade.

(...) se alguém quiser ascender, chegar a ser gerente, por exemplo, ele deve se esforçar muito, tem que se destacar como o melhor da equipe, tem que ser o mais produtivo, tem que ser reconhecido pelo seu chefe, pelo grupo, pelo superintendente, por todos. (Gerente da superintendência regional).

O diretor da superintendência regional coordena o planejamento das ações a serem desenvolvidas em cada estabelecimento. Mensalmente, as metas e os objetivos a serem atingidos são repassados aos gerentes, e o controle do desempenho dos mesmos passa a ser monitorizado pela diretoria regional. As avaliações de desempenho dos gerentes das agências, as mudanças de equipes e as promoções são definidas em conjunto com o diretor da superintendência regional.

O trabalho diário está associado à coordenação de todo o trabalho da região. O diretor pode trabalhar diretamente com os gerentes das agências ou delegar responsabilidades e poderes a seus assessores, que são os gerentes ou o diretor operacional da superintendência, e, periodicamente, avaliar com eles cada atividade delegada.

O controle do trabalho pode ser realizado de diversas formas, dentre elas, em reuniões periódicas, onde existem trocas de experiências entre os gerentes e a discussão de dificuldades. Outras formas usuais de trabalho são os contatos que podem variar desde o correio eletrônico até a divulgação de notícias por telefone e visitas às agências. Todos os meses, os resultados estabelecidos por metas nos diversos processos são agrupados em um painel e divulgados para toda a organização, englobando tanto as áreas de atendimento direto aos clientes quanto os departamentos de apoio.

A ativação máxima é repassada aos funcionários como missão do Banco. Essa é a cultura empresarial de produzir um comportamento, de estar sempre atento às possibilidades de negócio ou de produção de objetivos. Dentro dessa

filosofia, os controles são criados, e a pressão para atingir as metas são estruturadas no decorrer do trabalho, como informa o diretor operacional da região.

(...) lá pela metade do mês, eu faço um levantamento de como está cada agência nas suas metas. Aí, faço um comunicado para cada agência, informando a sua localização em relação às outras. Ligo para o gerente perguntando se ele precisa de alguma coisa para não ficar por último no *ranking* regional. (Diretor operacional da superintendência regional).

O resultado das metas da superintendência depende do conjunto das agências, uma vez que as metas da regional são subdivididas entre elas. Caso uma agência não alcance os objetivos estabelecidos, a repercussão dessa situação cairá sobre o diretor regional e o diretor operacional, que ficam prejudicados em sua avaliação de desempenho. Esse insucesso poderá determinar a perda da manutenção do posto, de promoção, de salário, assim como de benefícios, como casa, carro. Essa situação é uma das explicações para entender a pressão em cadeia que existe no Banco Privado, bem como a insegurança no trabalho e o medo do desemprego que fecham o ciclo da ativação máxima como filosofia empresarial.

(...) você só tem segurança se chegar de manhã sabendo que tem que matar um leão no dia e chegar no fim do dia e saber que matou esse leão. Cada dia deve ser conquistado com a morte de um leão. Só assim a gente tem segurança. (Diretor operacional da superintendência regional).

A equipe que assessora o diretor regional é composta pelo diretor operacional regional, o gerente operacional (informática) de relacionamento, o de recuperação de crédito e o dos postos de atendimento, bem como por técnicos superiores (administrativos).

O diretor operacional regional ou vice-diretor é responsável pelo controle administrativo das agências, pela implantação regional das políticas de recursos humanos e pelo Programa de Qualidade Máxima Total. Todos os gerentes operacionais das agências têm como coordenador o diretor operacional regional. Esse diretor é responsável por todas as transações administrativas, pelos

mecanismos de controles ligados ao Programa de Qualidade Máxima e por assessorar diretamente o diretor regional.

Na superintendência, existe ainda o gerente operacional, que dá suporte para a automação de serviços do Banco (cobranças, folhas de pagamento, pagamentos a fornecedores, débitos automáticos). Essa função é responsável pela entrada de arquivo, suporte *on-line* do Banco e acesso à *internet*. O gerente de relacionamento é quem cuida da área de crédito, que trabalha com cartões de crédito. A ênfase do seu trabalho é a venda do cartão, e o trabalho está ligado à rede de agências (gerentes e funcionários) e fora da agência, em toda a rede do Estado, com o intuito de vender cartões. O gerente de recuperação de crédito exerce a função de cobrança de empréstimos e de recuperação de crédito de clientes que estão inadimplentes. Existe ainda o gerente supervisor de PABS, ou seja, de todos os postos de atendimento do Banco. Ele realiza o acompanhamento e a supervisão dos postos de atendimento da regional no que se refere ao cumprimento de metas, à relação com as empresas onde estão vinculados os postos, dentre outras atividades. Os técnicos de nível superior e a secretaria da diretoria regional se somam a esses gerentes e auxiliam no processo decisório.

Nós auxiliamos os gerentes, assim como as agências, nos aspectos administrativos, para que eles possam cumprir as suas metas. (Técnico superior da superintendência regional).

6.3.2 - Gerentes da superintendência regional

Foram realizadas cinco entrevistas com os diretores e gerentes da superintendência regional, ou seja, funcionários que ocupam cargos de gestores e que não atuam diretamente nas agências. O grupo era composto por sete pessoas (duas mulheres e cinco homens), mas a média de participação nas entrevistas ficou

em torno de cinco pessoas, que se alternavam devido às pressões de trabalho que os impediam de estar presente em todas as reuniões. A média de idade era de 39 anos, e o tempo médio de trabalho no Banco, em torno de 19 anos.

Esse grupo caracterizou-se por um discurso de competência e de excelência, uma vez que faz parte da equipe que é considerada como uma das melhores na rede bancária brasileira, pelos critérios de avaliação e pontuação do Banco em nível nacional. Essa premiação se encontra inserida nos critérios do Programa de Qualidade Máxima. Esses gestores demonstraram, na primeira reunião do grupo, o quanto se orgulham da posição alcançada, de estarem no primeiro lugar do Banco no Brasil, nos mês em que foram realizadas as entrevistas. Nos seus relatos, expressam-se sentimentos de que isso é resultado de muita dedicação e aperfeiçoamento de todos.

(...) nesta empresa de grande porte, nós conseguimos alcançar a primeira posição neste mês (...) somos um time vencedor, somos um time com excelentes perspectivas para este ano e os próximos, excelentes mesmo, tudo depende de nós. (Gerente da superintendência regional).

Esses gerentes percebem-se vitoriosos. Eles contam suas histórias pessoais, relatam suas trajetórias de experiência, de destaque entre os colegas e de envolvimento com a empresa. Consideram que a empresa apostou em cada um, oportunizando o cargo que ocupam hoje em dia.

(...) é uma escada, estávamos num degrau inferior, agora estamos neste, e temos que nos capacitar para estar ocupando degraus superiores e assim por diante (...) (Diretor operacional da superintendência regional).

(...) Dar o melhor de si, acordar de manhã sabendo que tem que dar o melhor de si, chegar no final do dia ciente de que deu o máximo de si e que lá na frente vem mais cobrança, no próximo degrau vem mais cobrança, mais pressão, mais serviço, tem que se capacitar pra isso. (Gerente da superintendência regional).

Eu, particularmente, sinto muito orgulho de participar deste banco; o Banco tem objetivos de estar entre os maiores, crescendo cada vez mais. Eu comecei a trabalhar no Banco como *office-boy* e agora sou gerente. (Gerente da superintendência regional).

A reestruturação produtiva instaura momentos de incerteza e rápidas transformações que exigem trabalhadores capazes de responder aos novos arranjos e relações de trabalho que vão se construindo às custas de um grande esforço, conforme relatam.

(...) para mim, trabalhar onde trabalho é um grande desafio, têm muitas incógnitas, muitos pontos de interrogação, muitas mudanças, é uma fase de transição, então, a gente está aprendendo também, se adaptando a todas estas mudanças que estão ocorrendo no mercado financeiro e no Banco. (Gerente da superintendência regional).

Eles avaliam que é necessário um constante processo de adaptação e aprendizagem.

(...) o gestor, hoje em dia, tem que levantar da cadeira e sair para a rua. Tem que ter objetivos, ver novos focos de negócio, enfrentar a concorrência (...) então, cada um dá de si o máximo, de todas as maneiras, vai em busca de alguma coisa; para conseguir, é uma luta. (Gerente da superintendência regional).

Além disso, é preciso ter flexibilidade, agilidade e estar bem-informado. Essas são características que esse banco exige de seus funcionários e que eles denominam como a filosofia empresarial da pró-atividade. É preciso dar o máximo de si. O trabalho deve estar numa lógica em que sempre é possível, desejável e esperado que se faça a mais, um *plus*. Não basta ser ativo, o bancário deve ser pró-ativo e comprometido.

(...) comprometido, isso é uma coisa que nós cobramos de todos e é necessário (...) Comprometimento com os objetivos do Banco, o Banco tem seus objetivos, tem sua missão, e nós temos que estar alinhados nesses objetivos. (Gerente da superintendência regional).

Outro fator importante é que o gestor de uma instituição financeira deve saber lidar com os clientes, bem como ter a competência para vender os produtos da empresa. Aliado a isso, necessita promover um diferencial nesses atendimentos, com qualidade e agilidade para resolver os problemas dos clientes do Banco e vencer a concorrência: "*matar um leão por dia*".

O papel da diretoria regional é organizar, coordenar e estimular as agências no Estado.

(...) a nossa missão aqui na diretoria regional é motivar as pessoas, dar motivos para as pessoas atingirem os objetivos do Banco, essa é a nossa missão, para que as agências cumpram os seus objetivos. Existe uma série de objetivos, e, para isso, nós somos os gestores do processo; o somatório dos resultados deles se torna o nosso resultado. (Gerente da superintendência regional).

Este é um trabalho exercido sob grande pressão. Entretanto, esses gestores reconhecem essa pressão como normal, natural no atual contexto financeiro. Ainda que estejam submetidos a uma forte cobrança por metas estabelecidas por hierarquias superiores (desde o gestor internacional, passando pelas demais chefias do Brasil, principalmente as de São Paulo, até outras diretorias regionais), constata-se que a maior cobrança é a que eles falam que se produz internamente.

(...) a cobrança é nossa; começa lá [fora do País], que manda o objetivo para o Brasil (...) o diretor da rede divide entre as diretorias regionais, e cada diretoria regional divide entre as agências (...) a diretoria do Banco sofre a pressão dos acionistas por maior rentabilidade para as ações; para conseguir isso, ela aumenta as metas, existe um objetivo e esse objetivo tem que ser diluído na rede, cada um recebe a sua fatia e cada um tem que cumprir a sua parte. (Gerente da superintendência regional).

Esses gestores coordenam, distribuem e controlam as metas até chegam na ponta, ou seja, nas agências. Eles se denominam filtro nesse processo decisório que acontece em cadeia.

Nós somos o filtro, tudo o que a agência precisa fazer passa pela gente. Isso, internamente, faz parte das alçadas, até as alçadas superiores têm que passar por nós, tudo passa pelo filtro do setor, o que vai para frente depende de nós. (Diretor operacional da superintendência regional).

Desse modo, apesar de as agências terem autonomia para a concretização dos negócios, o controle dos resultados acontece na superintendência periodicamente. Um exemplo disso é que, no meio do mês, são realizados estudos dos resultados parciais alcançados, e, em caso de necessidade, há a intervenção direta dos gerentes da superintendência com visitas, reuniões para planejamento de

intervenção para que as metas sejam alcançadas no final de cada mês. É papel dos gerentes desse grupo serem capazes de antecipar problemas, criar soluções e elaborar as estratégias.

A gente cria as estratégias para cumprir as metas. Pega uma situação, analisa e desenvolve uma estratégia. Ao nível de diretoria geral, temos que estar sempre questionando isso: estratégias para atingir os nossos objetivos. (Gerente da superintendência regional).

A conquista das metas somente é adequada quando toda a rede de agências consegue atingi-las. O trabalho, portanto, é de suporte, orientação, administração e supervisão. Para que o conjunto dos objetivos da região sejam alcançados, nós dependemos das metas de todas as agências, que eles cumpram os seus objetivos, porque aí nós cumprimos o nosso. (Diretor operacional da superintendência regional).

Esses gestores são os responsáveis pelo exercício do controle sobre os trabalhadores da ponta, tanto da produtividade quanto da qualidade. A avaliação de qualidade máxima envolve ainda outros itens, como o atendimento ao cliente, ao telefone, inspetoria e crédito.

(...) o Presidente do Banco quer os objetivos cumpridos, mas com qualidade, como se conseguiu esses objetivos, de que forma, como está a equipe, a sua motivação; como isto foi adquirido, com ética? (Gerente da superintendência regional).

Baixa a lupa, no sentido de tentar entender o que está acontecendo (...) se precisar troca, a gente, tendo uma visão macro, fica fácil de aproveitar as experiências, fazer trocas, se for necessário, é como um técnico de futebol. (Diretor operacional da superintendência regional).

Entre as metodologias utilizadas para a conquista de tais objetivos, estão técnicas de motivação que passam pela instauração de uma competição entre as agências. Os desempenhos são classificados, e há estímulos para a superação da classificação alcançada através de relatórios e memorandos que divulgam as colocações no *ranking*. Também são promovidas reuniões para trocas entre os ganhadores e os perdedores, a fim de estimular novas estratégias.

Em uma das discussões desse grupo, um integrante trouxe um exemplo de que o papel do gerente da superintendência é igual ao de um técnico de futebol que orienta os jogadores antes de entrarem em campo, pois ele tem a idéia do todo.

Mas ele ressalta que, muitas vezes, é o papel deles estimular a competição contra os adversários, dando um tapa na cara do jogador para que eles fiquem com raiva e, assim, joguem com mais afinco para vencer. Ele justifica que, no mercado financeiro, a competição é tão intensa que tudo deve ser feito para vencer o concorrente, que é o outro banco. A analogia desvela, e de certa forma justifica, qualquer técnica como válida para motivar os jogadores. Essa metáfora do jogo de futebol retornou em outro momento, quando afirmaram: “(...) *nós jogamos na bola e não na canela*”. A bola são as metas, e estas precisam ser cumpridas para que o Banco alcance o seu objetivo, que é o de ser o melhor entre os melhores.

Esse banco multinacional pretende ser o melhor empregador e, para isso, precisa dos melhores trabalhadores do mercado. As políticas gerenciais de avaliação de qualidade buscam a produção de trabalhadores com uma auto-imagem extremamente competente, um perfil de vencedores, de guerreiros. Para tanto, exige-se um autocontrole muito grande, a fim de que a pressão, as metas e as cobranças sejam internalizadas.

Se o objetivo está superdimensionado, não adianta, tu tens que arregaçar as mangas e trabalhar. (Gerente da superintendência regional).

A agência X é uma agência onde o pessoal trabalha muito, é como se estivessem no meio de um tufão, é muito trabalho lá. Os gerentes recebem, lá, remuneração variável em torno de R\$ 800,00 R\$ 900,00; os caixas, R\$ 400,00, R\$ 300,00, em função do cumprimento dos objetivos. Existe uma gratificação financeira. Agora, pega outra agência, a Y, que não tem estresse, não tem trabalho, não tem lucro (...) lá é que tem o verdadeiro estresse. Tem o estresse de não conseguir atingir os objetivos, que significa que está ruim, que o time está perdendo e que a equipe deve ser trocada, começando pelo técnico. O gerente é sempre o técnico (Diretor operacional da superintendência regional).

O Banco oferece oportunidades de crescimento e futuro dentro da própria instituição para aqueles que são considerados vitoriosos. Os gerentes consideram que isso funciona como estímulo para aumentar o seu trabalho. Para fugir da insegurança, eles passam a agir sobre ela trabalhando sem parar e dizem que isso é

um desafio. Eles falam que, a fadiga e o estresse deixam de ser impeditivos e sentem como se os transformassem em adrenalina, *é como uma droga: "(...) tu trabalhas cada vez mais para fugir da insegurança"*. O medo e pressão fazem essa máquina de excelência funcionar. Parece que eles desenvolvem uma dissociação entre estresse e cansaço físico. Eles sofrem de cansaço físico, mas negam o estresse, como se esse sofrimento não existisse, como se isso fosse parte do trabalho, que estimula ainda mais a produção, a pró-atividade.

Esse trabalho é uma droga, eu digo uma droga pois, para fugir da insegurança, a gente trabalha cada vez mais e se anestesia, como se a gente se viciasse (...) principalmente quando a gente gosta do que faz, então é aquele negócio, você começa o dia, vai fazendo as coisas e muitas vezes você nem percebe que o dia já passou, porque você está ali, com adrenalina, absorto no trabalho, exausto, mas as coisas acontecendo. (Gerente da superintendência regional).

Eles negam o sofrimento e o substituem por sentimentos ligados à vitória de terem chegado na posição em que se encontram, com certo retorno financeiro e posição de mando. A impossibilidade de trabalhar é que pode gerar insatisfação e dor. Eles consideram que o trabalho estressante é o das agências e não o da superintendência.

Eu acho que aqui onde a gente trabalha é bem mais tranquilo, eu trabalhei na rede e eu sei o que é. Tinha épocas em que eu até queria ter um patinete, uns patins, porque tu corres, corres, corres. Eu me sentia bem pior assim, em termos de sair do Banco, de estar estressado lá, é bem mais puxado (...). Isso é verdade, eu também vim da rede; há uns três anos que eu estou trabalhando aqui, e aqui eu não tenho estresse, lá eu tinha. (Gerente da superintendência regional).

Além disso, para eles, as dificuldades sempre dizem respeito ao outro, não à própria pessoa, pois, afinal, existe o imperativo do ser um vencedor. Ter que reconhecer qualquer limitação é algo difícil e sofrido. A falha é vista como inadmissível, e a sobrecarga ou a intensificação do trabalho surge como situação natural.

(...) cada um tem que fazer a sua parte; se chegar no fim do dia, eu produzi, mas não cumpri o meu objetivo, ou o mercado está com problema, ou a meta está superdimensionada, eu tenho que resolver alguma coisa

comigo (...) tem que chegar no início do dia e saber que tem um leão para matar e no fim do dia ter a certeza de que conseguiu matar o leão. (Diretor operacional da superintendência regional).

Nesse sentido é que se pode interpretar que, para se manterem produtivos, se utilizam bastante de mecanismos de projeção, deslocamento e negação. Os momentos de não trabalho são invadidos pelo sofrimento, quando as atividades do dia de trabalho não são resolvidas. O tempo de lazer e descanso acaba sendo dedicado à busca de soluções de situações adversas que estão trazendo angústia. A impotência frente aos problemas é outro fator de preocupação nesse contexto.

(...) o sofrimento é levar para o chefe a posição quando não se cumpre uma meta. Para impedir isso, eu acabo com insônia ou acordando de noite para tentar resolver o problema. (Gerente da superintendência regional).

Se ligar para a minha casa domingo de tarde, eu estou caminhando. Segunda, tenho que repassar para o R que não consegui cumprir a meta estabelecida e eu passo todo o fim-de-semana pensando em como dizer ou que solução encontrar. (Gerente da superintendência regional).

Com relação à política de recursos humanos, ela é calcada na avaliação de desempenho (90% produção, 10% outros critérios), que se utiliza da política de qualidade máxima e da competição entre os pares ou entre as agências. É importante deixar claro que o funcionário recebe, além do salário fixo, um bônus variável, de acordo com a sua produção e a da sua agência. Ao mesmo tempo em que existe a necessidade de trabalho em equipe, também existe uma máquina de competição entre as agências. No discurso dos gestores, há uma alta valorização do Banco como empregador, legitimando o título almejado de melhor empregador. O direito conquistado de 14º salário ou gratificação semestral (conquista obtida através do Sindicato dos Bancários do Rio Grande do Sul, do Rio de Janeiro e de São Paulo) é visto como uma particularidade negativa para a diretoria regional, pois aumenta a folha de pagamento em 20% comparativamente aos outros estados, repercutindo na imagem dessa diretoria no resto do País.

Os sentimentos de solidariedade expressam-se no comprometimento para alcançar os mesmos objetivos. Afinal, esses trabalhadores estão atados entre si: ao mesmo tempo em que competem e precisam se superar, também necessitam estar em equipe para que toda a engrenagem funcione. A competição possui apenas a dimensão do ganhar. Todos devem ser vencedores.

Existem alguns mecanismos individuais e de cumplicidade coletiva para enfrentar as situações de sofrimento no trabalho.

(...) quando tenho que passar um relatório deficitário para o chefe, chego bem cedo, ponho o relatório na mesa dele, deixo ele chegar, ler, pensar, e só depois ele fala comigo. (Gerente da superintendência regional).

(...) antes, eu levava tudo para casa, ficava o fim-de-semana trabalhando; agora, depois de 15 anos, quando eu saio, na sexta, só na segunda volto a me preocupar. (Gerente da superintendência regional).

Eu reparto os meus problemas, se eu ficar com eles só para mim, eles vão piorar; se eu consigo compartilhar com as pessoas, eu consigo direcionar, eles fluem. Se eu consigo falar com um colega sobre o que me angustia, eu fico mais tranquilo de ouvir outra opinião. Se a gente tivesse que guardar essas coisas, essas preocupações, isso explodiria dentro da gente, e a gente adoeceria. (Gerente da superintendência regional).

Dentro desse contexto, os mecanismos de resistência sindical estão ausentes. Existe um entendimento comum de que o sindicato está enfraquecido. Eles estabelecem uma relação entre esse enfraquecimento e a automação e o desemprego.

(...) a taxa de desemprego está alta, a automação aumentou, então, em função disso, o sindicato não tem força; quando eu entrei no Banco, eram 120 bancários na Praça Quinze. Hoje em dia, quantos funcionários têm lá, uns 15, então, por isso, diminuiu (...) o medo é um componente que vai fazer com que ele reflita antes de se envolver com greve. (Gerente da superintendência regional).

Sobre outras formas de resistência existentes no Banco, como, por exemplo, um grande número de causas trabalhistas, existe o entendimento de que o Rio Grande do Sul figura como um estado contestador, que não aceita tudo facilmente. Como gestores, entendem que a resistência pode ser vista como uma muleta para o não-cumprimento das tarefas e a superação dos desafios.

Tem que arregaçar as mangas e trabalhar, o negócio é cumprir (...) dizer que as metas estão superdimensionadas é muleta. (Gerente da superintendência regional).

Em síntese, pode-se afirmar que os gerentes da diretoria regional têm no seu discurso a expressão da política empresarial pró-ativa que naturaliza a sobrecarga e a intensificação do trabalho. A reestruturação bancária, a automação, as políticas de qualidade, as novas formas de organização do trabalho das agências são estabelecidas internacionalmente, e, na diretoria regional, são estabelecidas as suas coordenadas e é controlada a sua execução. As noções de qualidade e produtividade tentam naturalizar e viabilizar o aumento do volume e dos ritmos de trabalho, resultando em estresse para os gerentes. Apesar do desgaste, os gerentes escondem essa situação para poderem continuar a trabalhar e a pressionar as agências, pois essas são as regras de trabalho.

Repete-se o que se constatou acerca do Banco Público: os métodos de controle do trabalho são intensificados, as formas de gerar consentimento são impregnadas pelo discurso que busca esculpir o consentimento, face às novas regras da produção (Castro e Guimarães, 1991). A divisão do trabalho no Banco adapta as políticas internacionais à realidade regional, através de estratégias que buscam concretizar as metas estabelecidas nacionalmente.

A sobrevivência está em cena, a guerra do mercado financeiro não precisa de solidariedade, mas de cumplicidade para a manutenção de suas regras. Há uma ética da concorrência, da superação. Para sobreviver, ou vencer nessa arena, há que se produzir processos internos de suporte. Assim sendo, a utilização da negação de toda essa complexidade fatigante possibilita a vida. Parece que não há conflitos nesse contexto de trabalho, ou, talvez, é preciso aparentar que eles não

existem. Somente coisas boas, prazer, reconhecimento, adrenalina, estimulação, motivação. A metáfora da droga em relação ao estresse dá visibilidade às forças em jogo nesse campo laboral. O sofrimento tem que ser deslocado, não há crítica, nem consciência, só prazer e pró-atividade.

6.3.3 - Controle técnico superior: os gerentes *Corporate*

O estudo dos técnicos superiores enfocou as funções de gerente *Corporate*.⁸⁴ Esses gerentes se dedicam ao trabalho com grandes empresas e são considerados a elite pensante do Banco Privado, os executivos internacionais. Sua posição hierárquica superior, a sua qualificação e também os privilégios de acesso a conhecimentos e informações determinam sua posição de poder face às agências. Esses profissionais são executivos do mercado financeiro global. Não trabalham com o grande público, mas com um segmento considerado como de atacado: grandes empresas de abrangência multinacional ou nacional que exigem um relacionamento diferenciado.

Antes da compra do banco nacional, o banco multinacional estava organizado em duas seções: a primeira, constituída pelo *Corporate*, e a segunda, pela divisão financeira. É interessante pontuar que existia uma dicotomização bem estabelecida. O *Corporate* atendia a empresas de grande porte, e a divisão financeira tinha como clientela a população que solicitava pequenos empréstimos.

⁸⁴ No Banco Privado, o estudo dos técnicos de nível superior não foi possível, uma vez que as estruturas do departamento comercial e de planejamento não se encontram no Rio Grande do Sul, mas em São Paulo e/ou Amsterdã. Para a presente análise, foram realizadas sete entrevistas com gerentes do *Corporate*, 12 bancários participaram da investigação da Síndrome do Sobrevivente em todas as suas dimensões, através da aplicação de questionários e de testes psicológicos e de exames clínicos.

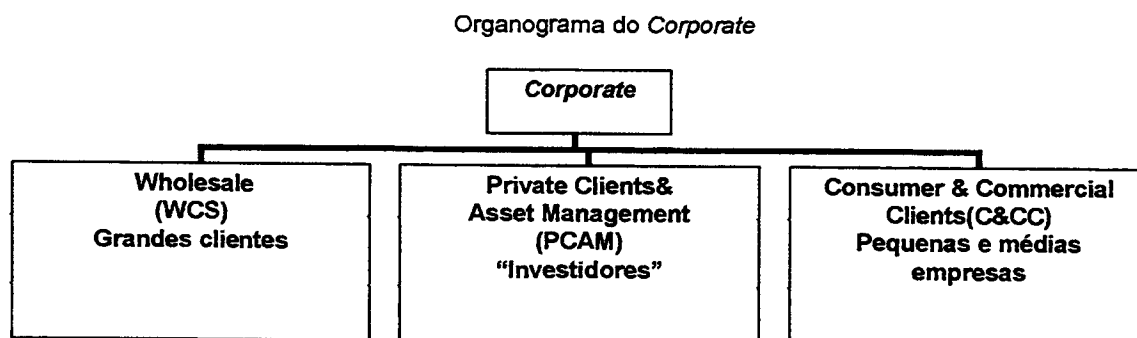
O *Corporate* estava estruturado em uma parte comercial e em outra de câmbio. Nessa época, estava organizado com poucos funcionários, de modo semelhante aos demais bancos europeus⁸⁵. Todos os funcionários falavam inglês, e era corrente o uso dessa língua durante a jornada de trabalho. A estrutura funcional era: um diretor, três gerentes, um suporte da gerência, uma secretária e dois analistas de crédito. Portanto, era uma organização enxuta, com pouca movimentação e fluxo de clientes que ainda eram mantidos. Os gerentes realizavam o seu trabalho com os clientes em busca de negócios.

Com a incorporação do banco nacional, iniciou-se a reestruturação dentro do *Corporate*. Ocorreu um enxugamento do quadro de pessoal: de oito pessoas ficaram quatro, sendo que não houve demissões, mas, sim, realocação de funcionários. Alguns foram para São Paulo e Rio de Janeiro.

Mais recentemente, o *Corporate* vem passando por nova estruturação, que segue orientação internacional. Antes, existia uma divisão, que era formada pelo *Corporate* (para empresas de grande porte) e pelo *Middle* (para empresas de médio porte). Agora, está sendo criado um novo segmento de mercado, que é o *WholeSale Clients*, que atende a grandes empresas internacionais e nacionais. O *Corporate* passou a ter duas novas divisões: *Private Clients & Asset Managemen* (PCAM) e *Consumer & Commercial Clients* (C&CC). O PCAM tem como foco de negócios indivíduos ou instituições que desejam realizar investimentos, e o C&CC é o responsável pelas pequenas e médias empresas.

⁸⁵ A modelagem econômica e a relação dos clientes com o *Corporate* eram semelhantes às de bancos europeus. Na Europa, as pessoas usam pouco o dinheiro, substituem-no por cartões. Raramente vão ao banco, os talões de cheque são quase inexistentes.

Figura 10



O *Wholesale* atende a clientes globais: empresas que têm sua matriz no exterior e filiais subsidiárias no Brasil, ou empresas brasileiras de grande porte. São as empresas de maior destaque no mercado, tais como Dana Albarus, Gerdau, Copesul, Renault, Philip Morris. Dentro do C&CC ficam as empresas de porte menor, subdivididas de acordo com sua potencialidade no mercado.

O *Corporate* tem uma estrutura diferente das agências e da superintendência regional. Ele atua como uma empresa globalizada, com uma divisão técnica do trabalho internacionalizada. O planejamento, o estabelecimento das estratégias empresariais e a concentração das informações situam-se em Amsterdã. Apesar de o controle de informações ser centralizado, existe fluidez de comunicação. Assim, a coordenação de algumas áreas de negócio pode estar tanto em Amsterdã como São Paulo ou em Porto Alegre. As fronteiras físicas desaparecem e tornam-se digitais, facilitando que um funcionário de Porto Alegre coordene 65 funcionários espalhados por diversas cidades ou regiões.

A estrutura organizacional desse segmento do Banco é horizontalizada, com poucos cargos, todos de nível hierárquico superior: "(...) são até cinco níveis para se chegar ao topo da empresa", segundo depoimento obtido. A ascensão profissional de um gerente *Corporate* passa por assumir uma posição em São Paulo como representante brasileiro, na qual sua chefia imediata é o representante da

América do Sul, e, após, Amsterdã. Essa estrutura encontrada no Banco corresponde à nova tendência das empresas, ou seja, corporações horizontais, com unidades centradas no cliente, com autoridade difusa, com gerenciamento fluido e com reengenharia no processo administrativo ou de negócios (Capelli, 1997), mas com controle financeiro rigoroso.

Essa estrutura em rede mundial se apóia fortemente na *internet*, com a telecomunicação, as informações e a comunicação ocorrem de forma automática, ligando diferentes pontos do mundo em poucos segundos. Se um gerente de Porto Alegre precisa ter acesso a uma empresa multinacional americana, ele liga para o representante do Banco nos Estados Unidos, para que o contato seja viabilizado.

Um dos gerentes informa:

(...) eu pego o telefone, falo com o meu colega nos Estados Unidos, preciso de ajuda de uma empresa X, não estou conseguindo fazer um contato. Pego o telefone, ligo para a pessoa nos Estados Unidos (...) que me propicia fazer o contato. Quer dizer, é como se eu ligasse pra minha casa prá resolver um problema. (Gerente de WCS).

O trabalho do *Corporate* caracteriza-se por formar uma rede de relacionamento mundial interligada, na qual os negócios se realizam simultaneamente. Se um negócio é realizado com uma empresa multinacional em Porto Alegre, essa informação será imediatamente transmitida para todos os locais do mundo em que o Banco tiver relacionamento com essa empresa. Os gerentes entrevistados falam:

O funcionário de Londres ou do Paquistão que trabalhar com a empresa multinacional saberá que aqui foi feito um negócio de tantos mil dólares. Sem dúvida, eu também ajudo o mundo inteiro ou posso sofrer as conseqüências de um negócio mal-feito em outro local. Se eu tiver um relacionamento... Imagina uma situação que tem um relacionamento com uma subsidiária no Brasil, se existir algum problema no relacionamento em outro local, no dia-a-dia do negócio o que acontece aqui no Brasil pode ser afetado. Então, a gente trabalha sempre em conjunto prá se ajudar... A forma de fluir essas informações sobre relacionamentos é um sistema informatizado que permite visualizar o que está acontecendo naquela empresa no mundo inteiro, em todos os lugares do mundo onde o Banco tiver relacionamento (Gerente de WCS).

O Banco centraliza os contatos dos relacionamentos em Amsterdã com as grandes corporações. Assim, em Amsterdã existe um técnico responsável pela conta e pelo contato com cada empresa. Aqui no Brasil, quando ocorre um negócio com a subsidiária ou filial de cada corporação, esse contato é agilizado.

Toda vez que eu estou fazendo um negócio com uma empresa multinacional e estou pedindo um limite para Amsterdã, essa liberação é precedida de uma prévia discussão com uma pessoa que é responsável pelo relacionamento mundial. Tem uma pessoa do Banco que é responsável pelo relacionamento com o grupo no mundo inteiro. Eu discuto com essa pessoa, troco idéias, digo o que eu estou fazendo no Brasil, o que ele pode me ajudar. E aí, sim, a gente vai fazendo os negócios. (Gerente de WCS).

De acordo com as políticas de investimento, com os interesses do Banco e com a situação internacional, os fluxos de investimento direcionam-se, ou não, para determinados negócios. O *Corporate* utiliza-se da informática para unificar, no tempo e no espaço, as informações e o trabalho realizado em várias regiões. As reuniões por *e-mail* ou por telefone (*conference-call*) são instrumentos de trabalho freqüentemente utilizados.

O Banco diminuiu seu tamanho, abandonou antigas formas de organização do trabalho para tornar-se ágil e capaz de maximizar o seu processo. Um exemplo claro disso é a coordenação da área de assistentes aos clientes (*CSU — Consumer Sales Unit*), que tem como gerente geral um funcionário em São Paulo e cujo coordenador geral é um funcionário no Rio Grande do Sul. O gerente do Rio grande do Sul organiza o trabalho de 65 funcionários distribuídos em várias cidades e estados do Brasil. Essas estruturas organizacionais não necessitam de espaços físicos únicos, uma vez que a ligação entre elas é digital. Outro exemplo é um dos gerentes da *WCS*, da área de *automotive consumer* (área ligada à indústria automobilística), que é o único representante da Região Sul (Rio Grande do Sul, Paraná, Santa Catarina). Ele é o representante nessa área de negócios da América do Sul. Ele estabelece relações hierárquicas de trabalho com Amsterdã, e há um

outro gerente de sua área em São Paulo, que ajuda a coordenar o trabalho no Brasil. Na estrutura do *Corporate*, existem várias áreas de gestão.

Na estrutura do *Corporate*, além das áreas de negócios (C&CC; PCAM; WCS), existem os seguintes segmentos de trabalho:

- *Trade* - opera com moedas estrangeiras;
- *Relationship Manager* (gerente de relacionamentos) - realiza o trabalho de contato com empresas e clientes;
- *Gerente GTS* - de serviços; a área administrativa está sob a responsabilidade dele;
- *Gerente SP* - de produtos; esse gerente pesquisa e desenvolve novos produtos para o Banco, segundo as necessidades dos clientes.

A divisão técnica internacionalizada do trabalho ocorre de forma fundamentalmente horizontal. A sofisticação de redes globais de informação permite, ao mesmo tempo, aumentar a capacidade de controlar as funções e atividades em diferentes níveis.

A política internacional do Banco consiste em dividir tarefas e responsabilidades para diminuir erros e aumentar o controle, que passa a ser informatizado e também grupal. Pode-se sintetizá-la da seguinte forma: o gerente vende, a área de assistência ao cliente (CSU) dá o suporte, e a área operacional analisa, enquadra nas normas, cuida da parte financeira e paga. Dito de outra forma, o CSU administra, os gerentes de vendas cuidam da parte comercial, e o *Back Office* (operacional) controla para que as transações sejam efetivadas e estejam dentro das normas da empresa. Essa hierarquia vem associada a formas de exercício de poder diferentes. Entrevistas esclarecem essas relações:

Os gerentes das agências faziam tudo, negociavam e faziam a parte burocrática também. A ideologia nossa aqui é outra. O gerente é para fazer negócios, visitar clientes e não ficar operacionalizando, quem faz isso é o Back Office. O nosso trabalho aqui é diferente das agências e aqui se brinca cantando o trecho de uma música. Esse é o nosso mundo (Gerente de C&CC).

As formas de negociar possuem rotinas similares em todo o mundo.

Alguns gerentes exemplificam:

(...) por exemplo, se tu vais entrar em contato, aqui, com uma empresa (...) a organização, o teu trabalho, o teu contato (...) são muito parecidos com o que um colega meu faria no Japão (Gerente de WCS).

Quando ocorreu a incorporação, vieram quatro funcionários do Banco Nacional. Houve muitas divergências e estranhamentos. As pessoas falavam muito alto, não usavam o inglês, todo mundo tinha acesso às informações relativas a salários. O ambiente de trabalho era muito diferente, a qualificação das pessoas também (Gerente de C&CC).

O gerente do Wholesale atende a grandes corporações, grandes companhias, em três estados brasileiros. A gerencia *C&CC Middle* atende a empresas de médio porte. Os gerentes *Corporate*, sejam do *Wholesale* ou da *C&CC*, devem conhecer bem seus clientes para poder gerar novas necessidades, propor soluções de problemas, preferentemente antes de o próprio cliente ter conhecimento deles; estudam, conhecem, diagnosticam os seus clientes e estabelecem as potencialidades de negócios a serem realizados. Esses gerentes afirmam:

(...) a minha função, na verdade, é originar negócios para o Banco. Então, eu tenho que ter contato com o cliente no dia-a-dia, identificando oportunidades, fazendo relacionamentos, visitando, trabalhando com a questão nova (Gerente de C&CC).

Ao pensar em uma proposta de trabalho, o gerente deve possuir as informações para o processamento dos limites de crédito, trabalhando com as necessidades do cliente, identificando, dentro do Banco, quais são as áreas envolvidas para solucionar um determinado problema do cliente (Gerente de WCS).

De fato, o que nós fazemos é estar junto com o cliente, identificando oportunidades (Gerente de WCS).

A minha função é de relacionamento com os clientes, com empresas de médio porte (Gerente de WCS).

Na verdade, eu sou um agente; minha função é originar negócios para o Banco, buscando negócios, identificando oportunidades, fazendo contatos com as empresas, apresentando projetos, oferecendo financiamentos. Para isso, é importante, após identificar um problema, criar uma solução, através das diversas áreas do Banco, no sentido de prover a melhor proposta para aquilo que a empresa tiver necessidade (Gerente de WCS).

Os gerentes *Corporate* partem de um diagnóstico que o Banco realizou ao longo dos anos acerca de cada empresa. O acúmulo de conhecimento como informação estratégica é referido por um dos gerentes:

(...) existe um diagnóstico já feito, porque, antes de mim, houve outros funcionários (...) O Banco possui informações estratégicas para o processamento interno, que permitem a cada um de nós partir de um determinado estágio de conhecimento da realidade a ser trabalhada (Gerente WCS).

O mesmo gerente prossegue:

(...) via de regra, é um segmento muito específico, são empresas que já foram mapeadas. Essa informação é estratégica (...) São grandes corporações, você já sabe quem são (Gerente de WCS).

Os gerentes partem desse conhecimento estratégico inicial, e seu trabalho é identificar novas oportunidades, criar um novo conhecimento que possibilite outros negócios. Por exemplo, a um cliente com quem deseje trabalhar, pode oferecer empréstimo de capital de giro. O trabalho dos gerentes é estar constantemente identificando e explorando oportunidades novas de negócio. Como a competição no mercado financeiro é altíssima, os profissionais que tiverem maior rapidez nesse diagnóstico serão os que realizarão os negócios futuros. Além disso, eles devem ficar atentos para estar no lugar certo, com a pessoa correta, com o conhecimento e a proposta adequada. Um dos gerentes exemplifica:

(...) uma grande empresa quer fazer uma determinada exportação pra um país. Então, faz parte do meu trabalho saber dessa intenção e estar à frente de todos os concorrentes com uma proposta para a sua realização (...) Eu faço a interface entre a empresa e o Banco (Gerente de WCS).

O trabalho dos gerentes é caracterizado como *singer*, ou seja, deve ser realizado junto à direção das empresas:

Singer significa procurar sempre acessar os donos das empresas ou os executivos no nível mais alto da organização: os diretores financeiros, os presidentes (Gerente de WCS).

Para desenvolver esse tipo de trabalho, é necessário realizar os contatos com os clientes nas próprias empresas: “(...) a gente marca muitos eventos, almoços, visitas, reuniões em São Paulo, reuniões na empresa” (Gerente de C&CC).

A autonomia para propor os negócios deve se enquadrar nas políticas de juros e demais parâmetros do banco.

A autonomia existe para criar, mas o negócio deve se enquadrar nos parâmetros estabelecidos pelo Banco (...) para viabilizar a exportação de uma empresa brasileira, é preciso buscar alternativas de recursos e ver se a estrutura legal existe (...) eu tenho autonomia para negociar preços, mas tenho que obedecer a política do Banco. (Gerente C&CC).

Assim, após a criação de soluções de negócios com as empresas, deve haver, por parte do Banco, uma avaliação dos empréstimos a serem efetivados. Os negócios devem ser aprovados por comitês, que, muitas vezes, se situam em São Paulo ou em Amsterdã.

As formas de controle do trabalho realizado apresentam diferenças entre o *Corporate* e as agências. O programa de Qualidade Máxima não ocorre da mesma maneira. Quando se trata de grandes negócios, muitas vezes é necessário um contato internacional. O gerente faz o negócio, e o CSU faz o apoio administrativo e financeiro. O controle passa a ser de equipe. Um dos gerentes expõe acerca da especificidade do *Corporate*: “Aqui, a gente faz um atendimento muito mais pontual, muito mais diferenciado.”

O grande diferencial do trabalho feito na agência em relação ao *Corporate* é que, na primeira, o objetivo é a venda de produtos prontos para uma grande massa de clientes, enquanto, no *Corporate*, os produtos são diferenciados, são criados para atender às empresas de acordo com as necessidades apresentadas. Portanto, é um trabalho que exige grande improvisação, criatividade e qualificação. A diferenciação entre o *Corporate* e a agência é explicitada por um entrevistado:

(...) por exemplo, na agência, é sempre a mesma estrutura de produtos. Quer dizer, numa agência, o pessoal vende lá as contas garantidas, cartão de crédito, seguros (...) Para isso, você tem políticas de fato. Ou seja, o gerente de produção faz um determinado enquadramento da política de vendas dentro do perfil da pessoa, de renda, remuneração, de dependência, de patrimônio, e determina o limite de empréstimo. Isso pode e deve ser tratado por um sistema informatizado que permita garantias de retorno para o Banco (Gerente de C&CC).

E prossegue:

(...) a gente, aqui no Corporate (...) a nossa atividade no dia-a-dia é diferente (...) parte do nosso trabalho é analisar a empresa especificamente, a qualidade da empresa, atrativos da empresa, da operação da empresa, do *manager* da empresa, e verificar se está tudo certo, qual o risco e qual o potencial de negócios, para determinar limite de crédito. Então, são situações totalmente diferentes (Gerente de WCS).

Exige-se do gerente *Corporate* uma série de conhecimentos e habilidades para poder realizar as suas atividades.

Uma boa formação teórica, técnica, uma boa universidade, cursos de atualização constantes, domínio de informática, de línguas, um bom conhecimento de relacionamento interpessoal, não só dentro do Banco, mas também fora dele, com as organizações. Você tem que saber como as coisas acontecem nas organizações, até porque você está tratando de assuntos estratégicos (...) Você deve ser criativo, essa é a habilidade final exigida. (Gerente de C&CC).

Fazem parte das habilidades necessárias tanto a atualização econômica e financeira como a agilidade na busca de conhecimentos em áreas específicas, se isso se tornar necessário para fazer um negócio. O Banco desenvolve políticas de treinamento de seus funcionários, como se depreende do relato a seguir: "O Banco propicia muitos treinamentos internos, muita atualização interna, em termos de novos produtos, de novas tecnologias".

Em Amsterdã, existe uma estrutura de treinamento para formar os gerentes do mundo inteiro. Em São Paulo, está sendo criado um centro de treinamento. Os gerentes entrevistados enfatizam a política de qualificação do Banco, como se percebe pelo relato a seguir:

O Banco em Amsterdã é um local que parece uma universidade, onde os funcionários do Banco, no mundo inteiro, fazem treinamentos (...) Esses treinamentos permitem a formação de um profissional qualificado (...) No Brasil, em São Paulo, tem um prédio com 10 andares, só com salas de treinamento, e toda uma estrutura prá treinamento. São pessoas da área de

RH voltadas prá fazer o treinamento dos funcionários do Banco (Gerente de WCS).

O Banco mantém políticas de desenvolvimento, de negociações, de treinamento e de gestão com diretrizes estabelecidas internacionalmente, para homogeneizar as intervenções em todo o mundo.

Sob o ponto de vista de ética, sob o ponto de vista de produtos, sob o ponto de vista de conceitos, sob o ponto de vista de gestão, trata-se absolutamente da mesma política em todo o mundo. (Gerente de WCS).

É a homogeneização de condutas e da qualificação que permite aos gerentes solucionar os problemas de seus clientes, ou buscar especialistas para isso em todos os lugares do mundo onde o Banco se faz presente. Um dos gerentes entrevistados afirma que, se precisar de um especialista sobre um assunto, que se encontre em Londres, ou no Oriente Médio, entra em contato com Amsterdã, e o seu gerente mundial faz contatos com o especialista em questão para que a necessidade do cliente seja satisfeita.

Dentro da cadeia produtiva de fornecedores e clientes, a gente faz um diagnóstico (...) eu identifico a oportunidade e busco um especialista para isso (...) existem especialistas no Banco que fazem esse trabalho técnico demandado pelo cliente. Se alguém já fez isso e deu certo, na Europa ou nos Estados Unidos, eu entro em contato com o meu gerente internacional, ele me permite o contato com o especialista e me auxilia a encontrar as soluções necessárias. (Gerente de WCS).

As metas são estabelecidas em Amsterdã e existe um termo de compromisso dos gerentes brasileiros de cumprirem essas metas anuais. Trata-se, nos termos de um entrevistado, de "(...) *metas anuais de geração de receita: três milhões de dólares por ano*". Diferentemente das agências, no *Corporate* existe flexibilidade para discutir essas metas.

Existe uma cobrança, existe uma necessidade de geração de renda, mas é um ambiente tranquilo. Quer dizer, você consegue administrar essa situação de uma forma menos estressante, pois é possível discutir, se elas não forem alcançadas. Mas tem o seu estresse. (Gerente de C&CC).

É possível discutir as razões, quando as metas não são alcançadas, relacionando-as a situações conjunturais de um país por exemplo.

Via de regra, você tem como justificar: por uma situação de mercado, pela situação do país. Eu dependo muito da situação do país, por exemplo, se uma empresa quer captar recursos do exterior. Eu preciso que a situação internacional seja favorável (...) A situação do país influencia essa minha operação. Quando eu (...) no começo do ano, faço um planejamento, me utilizo da avaliação econômica do momento. Se hoje está pior, meu planejamento pode mudar. Quer dizer, então, todo aquele resultado que eu tinha estabelecido lá, que eu ia buscar, não foi possível. (Gerente WCS).

Ainda que os gerentes participem dessa discussão, o que existe, na prática, é a obrigação de alcançar as metas. Há um comprometimento dos gerentes do *Corporate* com a realização dos objetivos; admitir o contrário pode significar assumir-se como um fracassado. Um dos gerentes entrevistados aponta:

(...) aqui a gente nem se permite perguntar: como assim, eu não vou conseguir; claro que eu consigo! (Gerente WCS).

O cumprimento das metas está ligado à parte variável do salário. Um dos gerentes entrevistados refere que o salário, no mercado financeiro, está cada vez mais ligado à gratificação do que à parte fixa: "Porque, na verdade, a minha remuneração está diretamente ligada ao sucesso dos negócios, ao cumprimento das metas. Então, parte da minha remuneração, é variável, em função do atendimento das metas."

A jornada de trabalho é bastante intensa, em média, mais de 10 horas por dia. Um dos entrevistados afirma: "Normalmente, a minha jornada de trabalho não é limitada a oito horas. São muito mais, quer dizer, eu saio daqui nove, 10 horas da noite via de regra."

É usual encontrar profissionais sobrecarregados, que prosseguem em suas atividades de trabalho sem tirar as férias anuais a que têm direito, como narra uma gerente: "*Minha vida, atualmente, se resume ao trabalho.*" Confessa que se sente estressada, mas é uma profissional do mercado, e essas são exigências, ou

competências, necessárias. Ela assume uma postura que naturaliza o cansaço e o aceita como normal: *“Eu estou há cinco anos sem férias.”* A sobrecarga expressa-se também na falta de tempo para pausas. A gerente antes referida assume essa situação com uma certa ironia: *“Eu brincava com uma colega de que precisava de uma roupa de astronauta, daquelas que têm tudo acoplado, alimentação, banheiro, para não ter que me afastar do trabalho.”* Com essa sobrecarga, muitas vezes, o trabalho invade a vida pessoal, repercutindo no sono:

(...) eu tento não levar o trabalho para casa, mas não adianta; se você tem um problema que você tem que resolver, você vai amanhecer com ele no outro dia, quer dizer (...) você vai ter que conviver com o problema no seu travesseiro (Gerente de WCS).

As dores osteomuculares fazem-se presentes: *“Eu já tive LER no pescoço.*

Faço tratamento, mas não parei nunca de trabalhar.”

Chama atenção a ansiedade associada ao trabalho referida por esses funcionários. A ansiedade e a depressão estão associadas ao medo do futuro:

(...) eu vivo em um estado de ansiedade. Eu acho que isso é o mais complicado (...) Esse é um mercado de trabalho que está se reduzindo, cada vez enxugando mais, com menos funcionários em (...) todos os bancos (...) (Gerente de C&CC).

A tendência é manter um atendimento centralizado em São Paulo, poucos são os que mantêm unidades fora (...) Então (...) você fica com medo de tanta concentração. É o medo de você não conseguir sobreviver nessa concentração (...) Você precisa fazer o seu melhor trabalho para continuar vivendo (Gerente de WCS).

A ansiedade é uma das manifestações psicológicas mais comuns, mas às vezes pode se manifestar de forma grave:

Angustiado, é. Angustiado, muito no sentido de dizer (...) para onde vamos? Quer dizer, a gente fica vendo cada vez mais as pessoas de todo o mundo ficarem angustiadas. Está associada a toda competição, a gente está em um mundo altamente competitivo, as pessoas formadas, as pessoas preparadas, todos lutando pelo mesmo lugar, e você tem que acompanhar. Eu tive situações de estresse, como, por exemplo, há dois anos atrás (...) um estresse que se materializou, de fato, no meu corpo: era falta de ar, era um negócio horrível, não dormia (...) Apesar de que eu tenho facilidade para dormir, estava difícil de dormir, foi um momento específico (...) Depois passou (Gerente de C&CC).

A sobrecarga de trabalho manifesta-se em estresse. Este é considerado normal para esses funcionários, como característica necessária para quem quer se manter no mercado: *“As relações de trabalho são absolutamente competitivas”* (Gerente de C&CC)

A empresa utiliza o termo pró-ativo para designar o funcionário que é mais do que eficaz, aquele que sempre faz além, que sempre dá a mais do que o seu trabalho exige. Essa situação estimula a competição, apesar de toda a discussão de ética no trabalho que existe dentro do Banco:

(...) o Banco, até pela formação européia, tem um ambiente competitivo, mas um ambiente competitivo muito mais sadio, mesmo internamente. Há organizações que não, que promovem uma competição feroz mesmo. No Banco, são valores primordiais: ética e trabalho em equipe (Gerente de C&CC).

A sobrecarga física e mental e o sofrimento no trabalho acarretam questionamentos:

(...) eu diria que estou satisfeito com o que faço e com o meu sucesso profissional. Mas, vamos dizer assim, se eu pudesse rever minha carreira, eu não sei se eu estaria nessa área tão competitiva (...) se eu pudesse seguir uma outra carreira (...) talvez eu mudasse de área. Eu acho que poderia ser um negócio se eu pudesse voltar no tempo, mudar, eu seguiria Medicina, Odonto (...) qualquer coisa em que eu tivesse que trabalhar prá mim mesmo (Gerente de WCS).

Em suma, o *Corporate* funciona como uma empresa globalizada. Os níveis hierárquicos são poucos, a empresa é horizontalizada, e o controle está centralizado na matriz. O treinamento e a qualificação têm orientações globais, permitindo condutas homogêneas dos funcionários em todo o mundo e facilitando os contatos entre eles. Com o uso das novas tecnologias, é possível criar redes de contatos para a realização de diversos negócios simultaneamente. Os gerentes operam no mercado financeiro e desenvolvem um trabalho ligado aos negócios. Sua função é descobrir uma necessidade presente ou futura dos clientes e desenvolver projetos e propostas de financiamento para sua solução. Esses gerentes podem acessar contatos ou especialistas internacionais para encontrar soluções para os

problemas em que estão trabalhando. O trabalho é flexível, com espaço entre o trabalho prescrito e real, mas com controle financeiro rigoroso.

O *Corporate* distingue-se das agências não só pelo tipo de trabalho, voltado a produtos únicos, diferenciados, ligados a grandes negócios, mas também em termos do Programa de Qualidade Máxima. As semelhanças em relação aos demais setores do Banco dizem respeito ao discurso de pró-ativo, à pressão para a produção, às metas (teoricamente podem ser negociadas), à relação do cumprimento das metas com o salário variável.

A divisão técnica do trabalho do *Corporate* adapta as novas tecnologias a uma proposta de empresa em rede mundial. As relações de poder estão definidas em uma hierarquia mundial.

7 - TRABALHO NA AGÊNCIA DO BANCO PRIVADO

No presente capítulo, analisar-se-á o processo laboral realizado nas agências que têm como principal tarefa implementar as políticas e os objetivos estabelecidos nas instâncias superiores (Amsterdã, São Paulo, superintendência regional).

As políticas comerciais consistem em transformar as agências em pontos de venda. Para isso, após a incorporação, a automação veio associada a novas políticas de gestão (Programa de Qualidade Máxima) e de organização do trabalho (multifuncionalidade e criação de equipes). As relações de autoridade são bem hierarquizadas, com instâncias de ação rigidamente estabelecidas e com controle sobre o trabalho automatizado e centralizado.

A hierarquia de maior autoridade das agências é o gerente principal, seguido pelo gerente operacional. O estudo dessas duas funções foi realizado através de entrevistas individuais. Também foram pesquisadas as funções de venda (gerente de produção e assistentes de venda) e as atividades operacionais ou administrativas (procuradores e caixas). As entrevistas grupais foram analisadas em uma agência de grande porte e em posto de atendimento, com a presença de todos os funcionários. O objetivo dessas pesquisas era investigar se as características da agência e do posto alteravam as relações de trabalho, o sofrimento ou o prazer relacionados à atividade, assim como as estratégias de resignação, resistência,

consentimento ou sobrevivência utilizadas pelos trabalhadores para se manterem trabalhando.

A abrangência da Síndrome do Sobrevivente foi avaliada analisando-se as diferenças dos sintomas em relação à função e às relações de poder ou estratégias utilizadas pelos seus trabalhadores.

7.1 - Gerente principal do Banco Privado

O gerente principal das agências do Banco Privado tem como função prioritária coordenar as atividades dos seus funcionários, direcionando-as segundo os objetivos e as metas estabelecidas pelo Banco. Ele organiza as áreas de produção e vendas, de conquista de mercados, de relacionamentos e execução e de atendimento aos clientes. Ainda é responsável pela administração, pelo planejamento e pelos negócios da agência.

Cada agência possui características próprias pelo seu tamanho, tipo de clientes (renda e perfil de negócio) e posição geográfica na cidade. Frente a isso, é estabelecido o perfil de cada agência urbana e, naturalmente, há adaptação das políticas comerciais do Banco a esse diagnóstico, assim como o dimensionamento da equipe. Frente a esse perfil, as agências são denominadas como sendo agências mais pesadas ou mais leves. Esse nome é dado em vista da demanda de trabalho, do volume de trabalho e do seu ritmo. É importante assinalar que a demanda do trabalho é intensificada, uma vez que todos os usuários do Banco, clientes ou não, devem ser atendidos. Essa é uma política comercial que difere da dos outros bancos privados, pois não restringe o atendimento aos clientes, mas acolhe a todos os que procuram a agência.

Um fator importante da análise do tipo de trabalho das agências é a quantidade e a qualidade (possibilidades de negócios) da população atendida. Esse atendimento é contraditório porque, apesar da política comercial de respeito e atendimento universal ao usuário, existe a visão gerencial de que esse é um tempo perdido se não for acompanhado de vendas. Assim, se os usuários não realizam negócios, geram nos funcionários sentimentos de frustração, pois esse atendimento é visto pelo gerente como sem sentido se não for acompanhado de venda que contribuam para o cumprimento das metas mensais da agência.

Aí, chega no final do dia, a gente pergunta pro camarada: 'E aí, o que é que tu fizeste hoje?'. 'É, atendi'. A função dele não é a de ser atendente, está entendendo? A função hoje das agências bancárias é a de ser uma loja de vendas. A gente vende dinheiro, alguns produtos do mercado financeiro e serviços, é isso que a gente tem que fazer, e a nossa estrutura tem que estar voltada, pelo menos em 60%, prá venda. O atendimento faz parte da venda, da pré-venda, de tudo o que envolve a venda. O que nós chamamos de produtividade é o número que resulta ao final de cada dia. Às vezes, com essas filas, eles têm dificuldade de vender, mas têm que encontrar uma forma de oferecer um título de capitalização por exemplo. (Gerente geral de agência de grande porte).

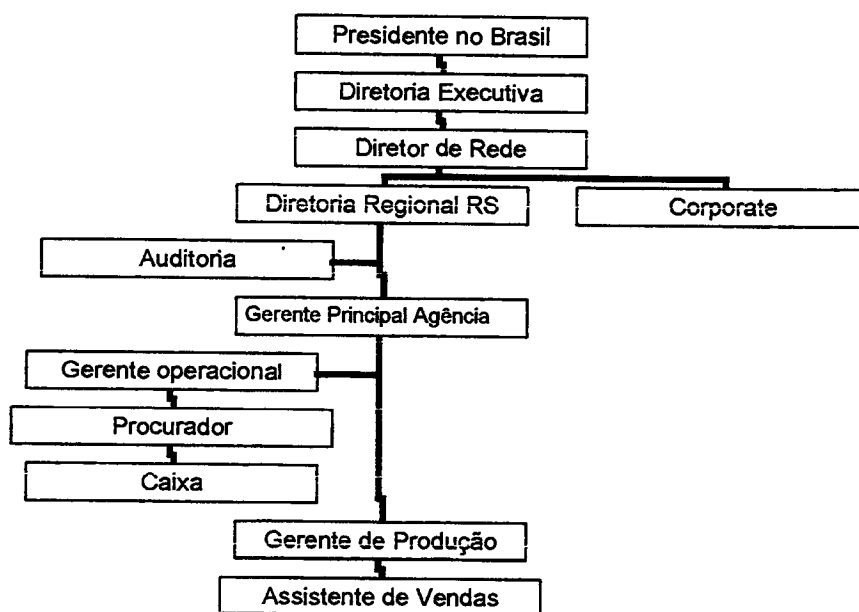
Para privilegiar as vendas, uma das agências investigadas hierarquiza as funções em andares diferentes, possibilitando, com isso, menor fluxo de clientes na área de negócios e maior liberdade de ação aos gerentes de produção que necessitam realizar negócios. Os caixas e os assistentes de vendas localizam-se no térreo, e os gerentes de produção, no primeiro andar, junto ao gerente principal. Essa divisão geográfica das funções na agência permite que os gerentes tenham certa autonomia dentro da realidade de cada agência para criar as estratégias comerciais com sua equipe de trabalho. Essa liberdade de criação das estratégias de negócio são observadas e discutidas previamente com a superintendência regional. Alguns gerentes se adaptam às orientações preestabelecidas pela regional, e outros tentam ampliar esse espaço com o uso de inovações para alcançar as metas.

Sou um pouquinho irreverente, não gosto muito de seguir a regra; freqüentemente eu quebro um monte delas para conseguir as metas. O pessoal aceita a minha postura porque eu consigo alcançar produção que nenhuma outra agência consegue. (Gerente principal de grande agência).

No entanto, esse espaço de autonomia expresso nas estratégias para alcançar os objetivos estabelecidos e no estilo de gerenciar está condicionado aos programas de gestão da instituição, e qualquer inovação deve trazer lucro. Um exemplo dessa possível flexibilidade são as taxas cobradas pelo Banco, que podem ser liberadas de cobrança pelos gerentes, se estes desejarem manter ou fidelizar algum cliente. Porém, as limitações nessas negociações são a manutenção da taxa de lucro, pois nunca uma conta pode ser deficitária, e cada agência deve atingir os objetivos de lucratividade definidos anteriormente. A definição dos objetivos de trabalho seguem as diretrizes de um processo em cadeia que, como foi visto, inicia em Amsterdã, chegando ao Brasil por São Paulo, seguindo para as regionais e para a superintendência do Rio Grande do Sul e, a partir daí, para a cada agência. A Figura 11 mostra os graus de hierarquia do Banco.

Figura 11

Organograma do Banco Privado



O organograma apresentado na Figura 11 deixa claro que as relações de autoridade possuem uma dimensão própria, com fluxos extra e intra-agência. As relações extra-agência são as estabelecidas com a superintendência regional, nas quais o gerente deve responder pelo funcionamento, pelo sucesso ou pelos fracassos do seu estabelecimento. Os méritos e os bônus do trabalho da agência recaem sobre o gerente principal.

As relações de poder dentro da agência estão centralizadas no gerente, uma vez que ele é o gestor a quem todos os funcionários prestam contas. O gerente principal delega funções ao gerente operacional que supervisiona os procuradores, os caixas e algumas tarefas do assistente de vendas, como será detalhado nas próximas seções.

O gerente principal exerce controle direto sobre o trabalho realizado pelos gerentes de produção e pelos assistentes de venda, que formam as equipes de negócio da agência. Mas a grande diferença com relação ao Banco Público é que todos os funcionários da agência (mesmo aqueles que realizam atividades burocráticas) possuem metas de vendas e devem prestar contas sobre os objetivos preestabelecidos mensalmente para os gerentes principais.

Para conseguir o envolvimento de todos nas vendas, existem diretrizes rigidamente estabelecidas e políticas de gestão de qualidade máxima no sentido de conseguir o consentimento dos trabalhadores para a sua implementação. As relações de trabalho frente a essas políticas se caracterizam por marcas de resignação frente à intensificação, ao volume, ao ritmo e ao aumento da jornada de trabalho. Principalmente depois de 1998, ou seja, época da reestruturação produtiva e da incorporação, o medo passou a contaminar os ambientes de trabalho e a ser um elemento de submissão.

A incorporação trouxe, em 1998, o primeiro grande momento de diminuição do número de funcionários. A automação das agências e a terceirização de tarefas que não tivessem como foco o negócio do Banco permitiram a diminuição dos postos de trabalho. O relato da entrevista a seguir dá uma idéia da diminuição do número de funcionários.

Quando eu comecei na agência da Praça XV, eu tinha em torno de 120 funcionários, depois houve um pico do crescimento e foi a 170. A agência era dividida em carteiras, e cada uma tinha um encarregado. Um supervisor, por exemplo, da cobrança, naquela época, tinha 22 funcionários. Hoje, toda a agência tem 20 funcionários. Essa diminuição de funcionários ocorreu depois da incorporação do Banco, com a automação. (Gerente principal de agência de porte médio).

O processo de flexibilização da força de trabalho, associado à automação, objetivava a lucratividade de diversas maneiras, dentre elas, pela substituição dos trabalhadores mais antigos, com maiores salários, por trabalhadores mais jovens

que produzissem mais. Essa política de gestão é a aplicada pelo banco multinacional e, pouco a pouco, foi sendo implantada no Brasil. O tempo médio de permanência dos funcionários no Banco, no Brasil, é de cinco anos, sendo considerado um tempo alto em relação ao Banco no mundo. A automação tem um papel importante por possibilitar a implantação de uma política de pessoal na qual o *turn over* aumenta, com a diminuição do tempo de trabalho médio e a renovação gradual dos quadros ligados ao mercado financeiro. Assim, os funcionários mais antigos, com maiores salários, estão sendo substituídos, sempre que necessário, por jovens com grande capacidade de trabalho.

Essa mudança de perfil dos funcionários tem alterado significativamente o quadro funcional do banco nos últimos anos. Antes da automação, o trabalho exigia um perfil de funcionários ligados ao controle. O principal valor desses bancários era o de serem *experientes ou de confiança*, pois realizavam tarefas de efetivo controle do dinheiro. Com a automação dos processos bancários e com os sistemas informatizados, os controles passam a ser imediatos e sem erros. O funcionário de confiança é substituído por um sistema informatizado efetivo.

Num sistema não informatizado, com dificuldade de policiamento, como era naquela época, a confiança era mais importante do que a própria capacitação. Hoje, em função da facilidade que se tem de controlar tudo, com a automação, a necessidade daquele funcionário acabou. (Gerente de agência de porte médio).

Assim, a política de gestão de pessoas muda o perfil de *confiança* para o de *eficiência e produtividade*, uma vez que os controles automatizados cumprem o papel do empregado de confiança de forma rígida e impessoal. Os funcionários de confiança são substituídos por jovens com grande capacidade de trabalho e com salários mais baixos, uma vez que o emprego no Banco é transitório. Em geral, esses funcionários estão cursando a universidade, e seu vínculo com o Banco é

temporário. O Banco tem políticas de recrutamento de jovens universitários através de cursos como o Trainer e o Meu Primeiro Emprego.

O trabalho com funcionários mais jovens tem as vantagens ligadas à capacidade e à vitalidade para o trabalho, mas o inconveniente da falta de uma grande experiência de vida. O discurso gerencial que legitima essa política afirma que os funcionários jovens se envolvem mais com o trabalho, com as metas, têm mais vitalidade, são mais criativos e mais produtivos que os funcionários mais velhos, mas assinala que uma das principais diferenças entre os funcionários jovens e velhos é a forma como vivem as pressões para a produção.

Os jovens trabalham muito, eles são muito comprometidos com o processo, eles vibram, têm energia e tragam produção, isso que é o final da história que o Banco quer. Mas trabalhar com a gente jovem, com ausência de experiências de vida, reflete na reação deles frente à pressão para obtenção de resultados. Os jovens são mais rebeldes porque não têm noção da dimensão da oportunidade que estão recebendo aqui. Os mais antigos sabem que se saírem daqui dificilmente conseguirão novos empregos no sistema financeiro. (Gerente de agência de grande porte).

Os gerentes de agência do Banco Privado que implementam essa política e que rompem com a antiga cultura do funcionário *antigo e de confiança* expressam alguma insatisfação em relação ao trabalho com bancários jovens quando falam na rebeldia própria dessa faixa etária para se submeter às regras impostas pelo trabalho.

Os gerentes consideram que os trabalhadores mais velhos têm mais facilidade de seguirem normas do Banco porque possuem o conhecimento das dificuldades de novos vínculos de emprego.

Nas relações de poder entre os gerentes e os demais funcionários, as informações sobre mercado de trabalho no setor financeiro e a tendência de diminuição de número de empregados são importantes e precisam ser ditas de forma direta ou subliminar no *treinamento* dos jovens funcionários. Essa estratégia auxilia a aceitação da pressão vivida no mercado financeiro como natural. A forma

de implementar essas políticas é, em geral, repetir, sempre que possível, essas informações e, junto a isso, reafirmar os interesses e os objetivos do Banco. O discurso gerencial de repetir as *verdades* do Banco nas reuniões e nas conversas formais e informais auxilia a forjar uma conduta profissional de produtividade e, assim, a evitar confrontos ou reclamações.

O que nós temos que fazer como gerente é dizer isso a cada momento, em cada reunião, para a nossa equipe de trabalho. É fazer com que eles absorvam isso como um processo sem volta e passem a agir de acordo com o que nós queremos deles, de tanto nos ouvirem. A gente diz que não adianta, as pessoas não querem ser pressionadas, se elas não aceitam isso aí, elas devem sair do banco e ir trabalhar no que, numa padaria. Vai abrir uma quitanda, vai comprar um táxi. (Gerente de agência de grande porte).

Dessa forma, o discurso de produtividade, de qualidade, de contextualização do momento do mercado financeiro mescla-se com a *possibilidade* do fim do vínculo do emprego. Tudo isso *camuflado* pelos valores do Banco de *integridade*, *profissionalismo*, *trabalho em equipe*. Os valores fazem parte das políticas do Programa de Qualidade Total. Como já foi detalhado no estudo documental, esse programa está estruturado em ações, condutas e métodos. Os pilares de sustentação do Sistema de Qualidade Total são o método⁸⁶, a comunicação interna⁸⁷, o treinamento⁸⁸, o sistema de informações⁸⁹ e o reconhecimento dos esforços dos funcionários. O sistema de qualidade, ao estabelecer os valores da organização, dá um peso simbólico de tanta importância que eles se encontram inscritos no verso do crachá de cada bancário como um lembrete para que carreguem no coração e na mente as diretrizes a serem perseguidas. O estudo de um dos valores do Banco pode nos aproximar do entendimento de como são criados

⁸⁶ Método - planejamento de ações e controle dos resultados.

⁸⁷ Comunicação interna - o Banco possui canais de divulgação dos resultados da qualidade, como revistas, informativos, etc.

⁸⁸ Treinamento - o Banco desenvolve treinamentos comportamentais ou técnicos com o objetivo de alcançar melhorias.

⁸⁹ Sistema de informações do monitoramento do grau de satisfação dos clientes através de pesquisas de indicadores internos.

os mecanismos para a produção e as estratégias possíveis de consentimento, negociação ou sobrevivência.

O primeiro valor é a integridade e é definida como “*correção dos atos, responsabilidade, a relação de cada um com o banco*”. A integridade é definida como o compromisso ético, coerente e transparente que deve estar presente em tudo o que é feito. É a matriz de todos os relacionamentos dentro e fora da organização. Porém, apesar disso, na prática, alguns gerentes flexibilizam o processo de produção para cumprir as suas metas, como se vê no relato a seguir.

Um dos valores fundamentais do Banco é atender bem o cliente. Mas, além disso, se deseja que o cliente compre uma capitalização. Mais do que isso, que ele saiba exatamente o que é capitalização antes de comprar. Mas, às vezes, a fila é tão grande que não dá... E tu tens que dizer para o funcionário que ele deve vender de qualquer forma. (Gerente de agência de grande porte).

Esse relato mostra o quanto o valor maior do Banco é a produtividade. Sendo assim, alguns valores são flexibilizados em face de um compromisso com a estratégia de sobrevivência no emprego.

Trabalho em equipe é a competência de priorizar os interesses coletivos e não os interesses individuais no desenvolvimento do trabalho. Essa é uma política do Banco como rede internacional, onde o vínculo maior da organização é com o bem-estar da instituição. Para isso, o exigido é um trabalho onde todos aprendam com todos e partilhem conhecimentos e recursos, visando ao benefício do cliente, dos funcionários, da sociedade e dos acionistas. O trabalho em equipe é visto como um processo em que “*cada um se ajude dentro de uma relação onde o todo é formado com as contribuições coletivas e individuais*”. Assim, a agência é uma equipe de trabalho onde existe uma divisão clara de tarefas, hierarquizada e com um objetivo maior que a unifica, ou seja, as metas a serem atingidas. Os objetivos de produção, apesar de individuais, são premiados só se o coletivo também o for. Assim, de nada

adianta um bancário da agência atingir as metas se todos não as atingirem. Com isso, a pressão no trabalho também se torna coletiva.

Toda equipe ajuda aquela área que está necessitando. Quando tem um buraco no barco, todo mundo vai botar a mão lá e os outros vão 'tirando água', até resolverem o problema; não é só porque o buraco está do lado do cara que os outros vão ficar olhando. (Gerente de agência de grande porte).

A filosofia da ajuda para atingir as meta da agência traz, por um lado, uma visão coletiva, mas, por outro, uma pressão grupal sobre os trabalhadores que não estão cumprindo com o estabelecido.

O outro valor é o profissionalismo, que é definido como o comprometimento de cada um com a organização através da qualidade e da competência no trabalho. Já nos documentos organizacionais divulgados na *internet*, profissionalismo é comprometimento com o padrão de qualidade, que busca inovação, atuação decisiva e harmoniosa. O profissionalismo é, algumas vezes, confundido com a obediência. Os gerentes transmitem às suas equipes uma visão de profissionalismo ligado à fidelidade.

O que é profissionalismo? Eu sou muito profissional no que eu faço, se me falarem 'Faz isso', eu pego e vou fazer, mas, em princípio, tu podes contar comigo, o que tu me pedes eu vou fazer. (Gerente de agência de médio porte).

Respeito é a competência de ouvir os clientes, os pares, os superiores e os membros da equipe, respeitando opiniões, mesmo divergentes. Os funcionários do Banco devem respeitar todas as pessoas, independentemente de origem, hierarquia, sexo e idade.

Os valores do Banco que foram acima definidos são diretrizes para orientar as condutas de trabalho e são avaliados como competências dos funcionários. Eles fazem parte não só do discurso ideológico da gerência, mas também da avaliação dos funcionários. Sempre que a demanda de trabalho exige, eles são relativizados, pois a produtividade é o valor maior do Banco, é o que mais vale nas

promoções dos funcionários. Isso fica claro quando se estudam os critérios da avaliação de desempenho, que são os instrumentos gerenciais utilizados para promoção e aumento salarial, mas também de manutenção do emprego. As políticas de gestão expressas na avaliação de desempenho e no plano de carreira seguem um padrão mundial e estão estruturadas em dois grandes eixos:

- metas (de produção), com peso de 80%;
- competências (valores como integridade, respeito, trabalho em equipe e profissionalismo), com peso de 20%.

Esses critérios deixam claro que, apesar de todo o discurso de qualidade expresso nos valores, o que efetivamente conta é a produtividade de cada funcionário. O gerente principal, como autoridade máxima da agência, avalia os bancários nos aspectos de competência e produtividade. As avaliações de desempenho do gerente da agência são feitas pelo diretor regional, que usa como princípio de sua avaliação o desempenho da agência (somatório das metas de cada funcionário) e, portanto, o do gerente principal.

A avaliação de desempenho é um dos momentos em que as relações hierárquicas e de poder ficam mais evidenciadas e cristalizadas, uma vez que a avaliação tem uma única direção: da autoridade de maior poder em direção à de menor, o fluxo inverso não existe. Um exemplo é a avaliação que o gerente faz de seu funcionário, nunca uma avaliação do funcionário em relação ao seu gerente. A avaliação é vista ainda como instrumento **corretivo**. Esse mecanismo pode ser utilizado pelo gerente para melhorar a sua equipe, conforme demonstra o relato abaixo:

Ela é corretiva. Porque se um mecanismo está ruim, tem que ser trocado, tem que ser executado, tem que ser redefinido. Uma das formas é na avaliação, ela não serve só para dar nota, mas para ver quem vai, ou não, ser corrigido. (Gerente de agência de grande porte).

As avaliações podem ainda ser usadas para premiação ou promoção.

A gente vê quem vai ser promovido, é uma escolha pessoal, e aí, lógico, dentro da situação de equipe. Na avaliação, a gente baixa a lupa pra ver quem dentro da sua equipe merece oportunidade em função de quem conseguiu mais resultados. (Gerente de agência de grande porte).

As avaliações de desempenho fazem parte do plano de carreira do Banco, que é hierarquizado por funções e dá acesso a benefícios e a aumento de salários em forma de grades definidas internacionalmente. Cada função é definida em grades iniciais e finais que dão acesso a benefícios e a níveis salariais respectivos. As promoções seguem um plano de carreira, sendo o ponto inicial 1 e o final 24, do cargo mais baixo ao Presidente do Banco. A posição de um gerente principal de agência varia na grade (salários e benefícios) em relação ao porte da agência que coordena. Na média, os gerentes de agência pertencem à grade 13. Um superintendente regional, à 15. Ou seja, de 16 a 24, as grades são estabelecidas nas instâncias de coordenação da divisão do trabalho no País e no mundo. É importante salientar que, de acordo com o nível da grade, os benefícios concedidos mudam em relação ao tipo de plano de saúde, carro, celular, aluguel da casa, etc.

A avaliação de desempenho e a política de salários e benéficos está centrada no desempenho individual e coletivo (equipe). Por exemplo, se uma agência consegue cumprir as metas e ser bem colocada no *ranking* regional, todos os seus funcionários passam a receber, naquele mês, uma gratificação salarial. Assim, a produtividade da agência é um elemento de coesão (todos lutam para atingir as metas) e de coerção (se alguém não cumpre suas metas individuais, passa a ser pressionado pela equipe como um todo, pois a sua falha poderá trazer prejuízo ao coletivo). Ao mesmo tempo, a política de *ranking* regional e nacional tenta aumentar a competitividade entre as agências, deslocando para fora dela a concorrência e, com isso, conseguindo ganhos de aumento da produtividade.

Para aprofundar-se a avaliação dos fluxos de poder e das formas de resistência, consentimento ou sobrevivência desenvolvidos pelos funcionários, é importante que se entenda que, mensalmente, as metas são repassadas pelo gerente principal a todos os funcionários da agência. De acordo com cada função, cada um recebe as cotas a serem cumpridas. As relações de poder e de autoridade expressam-se nas diversas formas de estruturação do trabalho e de cobrança dos objetivos: reuniões diárias, relatórios e até a estruturação das funções em ambientes físicos diferentes.

Nas cobranças diretas do gerente principal para o cumprimento da produção estabelecida existe o *esvaziamento* de todo o trabalho realizado em uma jornada se esse esforço diário, muitos vezes de intensa sobrecarga, não estiver associado a um negócio, a uma venda, ou seja, ao cumprimento de uma meta. Isso fica demonstrado nos relatos das entrevistas com gerentes.

O funcionário pode ter trabalhado o dia inteiro, atendendo clientes, feito um belo trabalho durante o dia, ter se cansado, mas se ele não conseguiu vender, não interessa. O resultado não chegou, 80% da avaliação de desempenho dele está prejudicada. (gerente de agência de grande porte).

Para cumprir as metas, os gerentes principais devem trabalhar e estimular os seus funcionários para que eles mantenham ou conquistem novos clientes. Para isso, existe a necessidade de, além de atender, sair em busca de clientes. O discurso diário do gerente é mostrar que a vida do bancário mudou, e o que caracteriza o trabalho do setor financeiro são os negócios.

Antigamente, o cara entrava, batia o ponto, fazia o que tinha que fazer, fechava, batia o ponto e ia embora prá casa. Hoje em dia não, a pessoa entra aqui, tem que sair para buscar os negócios e chegar no final do dia e dizer, vendi três seguros, abri duas contas. (Gerente de agência de médio porte).

Os gerentes principais trabalham com suas equipes visando à organização racional do trabalho, orientando cada intervenção no mercado. A estratégia do gerente principal é a de planejar a ação de cada gerente. O

planejamento das intervenções comerciais ocorre em reuniões diárias com os gerentes de produção. Eles discutem as informações concernentes aos negócios da área de atuação da agência, sua vocação do mercado e negócios do Banco. Muitas vezes, é função do gerente poder redirecionar as ações de outro gerente quando ela está inadequada:

O que a gente vê, hoje, é que alguém deve ter o conhecimento de tudo para poder dizer e mostrar para o funcionário que ele está cuidando do palito e esqueceu a carne assada no forno e que pode queimar tudo. (Gerente de agência de médio porte).

Algumas vezes, o gerente principal acompanha algum gerente de produção quando o negócio de repercussão econômica e de muita dificuldade.

Nas reuniões diárias, as estratégias de trabalho são estabelecidas de forma coletiva. Nesse mesmo espaço, ocorre, inicialmente, o comitê de liberação de crédito e, após, as discussões de planejamento, assim como as cobranças de cumprimento das metas. Essa pressão para a produção, em geral, é aberta e nominal, e esses momentos são vistos como de grande tensão na agência. As reuniões são denominadas de comitê e, nos momentos de pressão, é vista como normal no trabalho bancário.

Às vezes, a reunião diária é chamada de 'xiximitê', mas o que acontece é que nós trabalhamos em função de resultados; às vezes, a cobrança deve ser forte para que funcione. (Gerente de agência de grande porte).

Alguns gerentes desenvolvem um discurso na tentativa de minimizar o estresse ligado à pressão no trabalho. Eles afirmam que o sofrimento ligado à cobrança de produção ocorre no início do processo e, depois, existe uma adaptação dos trabalhadores ao mesmo. O sofrimento observado é menor, e, associado a ele, existem estratégias de enfrentamento, como o de antecipar o alcance de metas do mês seguinte como forma de diminuir a pressão.

Quando tu costumava dizer para um gerente de produção que cada mês ele deve abrir 22 contas, ele corre, corre, se desespera e, ah, consegue. No

terceiro mês, tu vais dizer 'Abre 22 contas' e ele já está com 12 do mês anterior guardadas lá. (Gerente de agência de pequeno porte).

Assim, os gerentes avaliam que a pressão para o cumprimento das metas desenvolve condutas em que os trabalhadores, sabendo da necessidade de cumprir objetivos, se antecipam e, muitas vezes, têm guardado na *"manga da camisa"* soluções para diminuir o sofrimento. Essas estratégias de sobrevivência relatadas pelos gerentes podem se expressar em um novo nicho de negócios, uma folha de pagamento ou qualquer situação que possa garantir a manutenção das metas exigidas. A exigência dos objetivos estimula que os gerentes usem a inteligência, a criatividade, para o desenvolvimento de diversas políticas de intervenção no mercado financeiro.

A naturalização da função de exercer a pressão no cotidiano no trabalho é parcialmente compensada com o reconhecimento quando as metas são alcançadas. Há alguns gerentes que associam o trabalho mensal da agência a uma partida de futebol. O gerente principal é o treinador; os funcionários, os jogadores; e as metas alcançadas, o gol marcado. Um deles dá o seguinte exemplo:

Quando a pessoa chega ao final da partida está quase morto do coração de tanto que correu, mas ele viu que ele fez o gol, ele fica feliz. Porém, essa partida não é suportável se o cara jogar a partida inteira e tomar um gol no último minuto, aí ele morre e não quer mais saber, entra em depressão. (Gerente de agência de grande porte).

Quando as metas são alcançadas, existe uma compensação financeira no mês, mas essas conquistas devem ser mantidas todos os meses. Cada mês é uma nova partida de futebol onde o placar começa do zero.

Essa pressão externa determinada pelas metas acaba sendo internalizada, com sérias repercussões na vida e na saúde das pessoas. Não existe tempo para a recuperação física entre um mês e outro. Termina o mês, e as novas metas são apresentadas imediatamente.

A realidade é que as políticas de gestão expressas tanto no desempenho como no plano de carreira viabilizam relações de trabalho marcadas por sobrecarga, pressão e consentimento. Os gerentes têm consciência de que os sentimentos que existem são a falta de tranquilidade e sofrimento em si e na sua equipe. A fadiga é uma das primeiras manifestações dessa sobrecarga, que pode se manifestar nos próprios gerentes conforme um deles relata:

É, eu já tive três problemas de pressão alta porque tu não alivias nunca, se tu não tiveres uma válvula de escape, tu vais ficar tenso, daqui pouco estoura. (Gerente de agência de pequeno porte).

Além disso, existe o relato de funcionários que, sob a pressão do cumprimento das metas, acabam adoecendo dentro do ambiente do trabalho:

Eu já vi um cara sair daqui de dentro numa maca, dentro dessa agência. Ele trabalhou, trabalhou, trabalhou, três dias direto, aí o diretor ligou prá ele, 'está uma merda isso aí', e o cara ficou louco, levaram ele pro Pronto Socorro. Ele teve um '*piripaque*' assim, e surtou no meio do expediente. (Gerente de grande agência).

O estratégia de sobrevivência utilizada pelos gerentes de agência é considerar que o trabalho diário é uma dose de veneno que vai sendo absorvido, criando resistência e anestesiando as pessoas para poderem continuar a trabalhar sem adoecer. Os fracos são os que adoecem, e estes têm que mudar de ramo profissional:

Se você tomar uma dosezinha de veneno cada dia não morre... Tu vais absorvendo o veneno pelo organismo. O trabalho é uma dosezinha de veneno todos os dias, e tu continuas inteiro ali. Tem gente que não aguenta, esses aí, naturalmente, vão ficando no caminho, adoecem ou mudam de ramo de trabalho (Gerente agência de grande porte).

Existe, por parte da gerência, um processo de negação das doenças relacionadas ao trabalho. Os funcionários que têm LER/DORT são vistos com restrição, são os que não têm comprometimento com o trabalho. Estes e os que adoecem não possuem perfil para trabalhar no mercado financeiro. Os bancários com perfil são aqueles que desenvolvem estratégias para absolverem as doses

diárias do veneno ligado ao trabalho e conseguem se manter trabalhando. Estes são vistos pelas gerências, como os supersobreviventes.

(...) hoje nós temos uma mão-de-obra especializada aqui prá dentro, que trabalhou e que produz, esse vai ser um supersobrevivente, este vai continuar trabalhando, porque o acionista do Banco não vai mandar ninguém que está produzindo. (Gerente de agência de grande porte).

7.2 - Gerente operacional do Banco Privado

O gerente operacional é o segundo cargo na hierarquia de uma agência do Banco Privado. Ele tem como principal tarefa o controle administrativo da agência, de suas normas e procedimentos, assim como do funcionamento de pessoal. O gerente operacional, junto com os procuradores, é o guardião das normas do Banco, ou seja, do trabalho prescrito.

A normatização e a automação das atividades bancárias são estratégias perseguidas pelo banco pós-incorporação. O desenvolvimento tecnológico e a crescente padronização de rotinas permitem sua transformação em sistemas informatizados. Com isso, observa-se uma crescente automação do trabalho manual e uma diminuição do número de funcionários para a sua realização. As mudanças de organização do trabalho estão associadas a controles informatizados.

Você tem hoje um controle maior sobre todo o serviço, que é feito em menos tempo, com um número menor de pessoas. O exemplo é a contabilidade. No tempo em que eu entrei no Banco, ela era feita em cartolina; seguidamente, tinha que se verificar. Então, às vezes, se perdia dois ou três dias só prá localizar um papel. Hoje, tudo está informatizado. (Gerente operacional de agência de grande porte).

Assim, o aumento das padronizações redefinem as atividades do operacional, estabelecendo como prioridade o controle do cumprimento das rotinas do Banco e a obediência às normas internas. As normas internas (NIS) sistematizam todos os procedimentos bancários, nomeiam os passos e os documentos necessários em cada transação. As NIS sistematizam as orientações e os controles

sobre todas as atividades, são encaradas com uma verdadeira bíblia que orienta o trabalho dos operacionais.

O gerente operacional tem o papel de ser o coordenador daqueles que trabalham, para assegurar a execução das *normas prescritas* nas NIs. A concretização dessa tarefa, pode estabelecer relações de trabalho autoritárias ou democráticas, com solidariedade ou com conflito, dependendo da forma como as relações de poder são tratadas nas agências. Um exemplo são as relações que se estabelecem com os gerentes de produção. Muitas vezes, pressionados pelas metas, eles podem querer fechar um negócio que, se não avaliado adequadamente, pode dar prejuízo para o Banco. É função do gerente operacional analisar cada proposta de negócio segundo as normas do Banco e, nas reuniões diárias do comitê, mostrar se existe, ou não, adequação ao negócio proposto.

Assim, no cotidiano do trabalho, uma das tarefas mais importantes do gerente operacional é o controle das formalizações das transações bancárias através do acompanhamento e do enquadramento de empréstimos, aplicações ou consignação às normas do Banco. O fluxo bancário, em geral, é o seguinte: o gerente de produção inicia o negócio, prepara os processos e encaminha para análise e liberação do gerente operacional. Muitas vezes, os gerentes de produção tentam flexibilizar procedimentos e rotinas. O gerente operacional passa a ter o poder de impedir um negócio realizado por um gerente de produção quando este não seguir as orientações do Banco. Os gerentes operacionais explicam:

Nós podemos barrar um processo se este estiver incompatível com as normas. (Gerente operacional de agência de porte médio).

A verdade é que, se uma transação bancária ocorrer sem estar de acordo com as normas e a auditoria externa constatar isso, a pessoa responsabilizada será o gerente operacional.

Portanto, a função principal do gerente operacional é a de controle. Assim, na dinâmica das relações de poder das agências, cabe ao gerente principal pressionar o gerente operacional para que os negócios sejam lucrativos ao Banco. Dentre essas relações de trabalho, demanda e controle situam os gerentes de produção em dinâmicas laborais cheias de conflito, conforme relatam os entrevistados:

O trabalho gera muita briga pelo cumprimento das NIS. Se eu me dou conta de um erro de um gerente que sempre trabalhou direitinho, nunca te trouxe problemas, eu até deixo passar sem brigar, dou um prazo para ele arrumar. Mas tem uns que fazem as coisas todas erradas, para esse eu não dou chance, e a briga inicia. (Gerente operacional de agência de pequeno porte).

Outra atribuição de muita importância na agência, assumida pelo gerente operacional, é a de implantação e coordenação do Programa de Qualidade Máxima de âmbito nacional. O programa de qualidade representa a consolidação das ações voltadas para a administração dos estabelecimentos bancários. Esse programa tem seu funcionamento estabelecido a partir dos pilares de sua sustentação (já detalhados na análise documental) e dos valores da organização, assim como dos processos internos de qualidade. Os processos internos estão ligados às atividades do gerente operacional, sendo o foco de estudo que será realizado a seguir.

Tais processos garantem o controle efetivo sobre o atendimento, os serviços e os produtos oferecidos e sobre o funcionamento das agências. Eles são viabilizados pela automação bancária, pela centralização de informações fornecidas pelos sistemas automatizados do Banco. Dentro do Programa de Qualidade Máxima, existem subprogramas que possibilitam o estabelecimento de indicadores de desempenho, de custo e das falhas de serviço de cada local de atuação do Banco. Os subprogramas mais importantes são ligados ao controle do atendimento, que é

realizado por pesquisa de qualidade, como **cliente misterioso** e **atendimento telefônico**, ou pelas *auditorias*.

Um dos subprogramas de maior importância para o controle do funcionamento das agências são as auditorias, que podem ser à distância ou em cada agência. Os sistemas de informatização do Banco são interligados a um sistema central que monitora as diferentes transações realizadas em todas as agências. Os indicadores de falhas cometidas são emitidas diariamente pelos sistemas de informações que consolidam todas as ações financeiras realizadas. Esses sistemas apontam, no dia posterior ao fechamento de qualquer estabelecimento, os erros em forma de tabulações. A auditoria à distância é possível porque o Banco trabalha com processamento em tempo real.

Os gerentes operacionais relatam como isso é realizado:

Hoje se trabalha com sistema de processamento em tempo real. Ta entrando com a documentação aqui, ao mesmo tempo o caixa está entrando lá e, ao mesmo tempo, está atualizado os dados da matriz em todas unidades. Hoje se trabalha em rede, em rede com processamento em tempo real. No momento que eu entrar aqui com uma transferência de valor qualquer coisa, já está atualizado em todas as agências do Banco e de quaiquer posto do Brasil. Acopiado ao processamento em tempo real, a gente tem vários sistemas no Banco que avaliam as transações feitas. Esses sistemas são interligados ao sistema central e monitoram tudo, desde o balanço de cada agência até a situação de cada equipamento. O diagnóstico do funcionamento do Banco via sistema pode ser feito aqui, em São Paulo ou em Amsterdã, ou pelo auditor à distância. (Gerente operacional de agência de porte médio).

Apesar desse controle poder ser realizado em qualquer lugar, existe, em cada rede (onde se centralizam as superintendências regionais), um local que analisa as transações feitas em cada agência. No Rio Grande do Sul, esse conjunto de informações alimenta uma auditoria à distância, localizada em Curitiba. Essa auditoria recebe os dados dos sistemas informatizados das agências, analisa se houve alguma tabulação automatizada e solicita documentação, se necessário, ou devolve a cada agência em forma de índices e de tabulações as incorreções que devem ser respondidas o mais rapidamente possível. Se o gerente operacional não

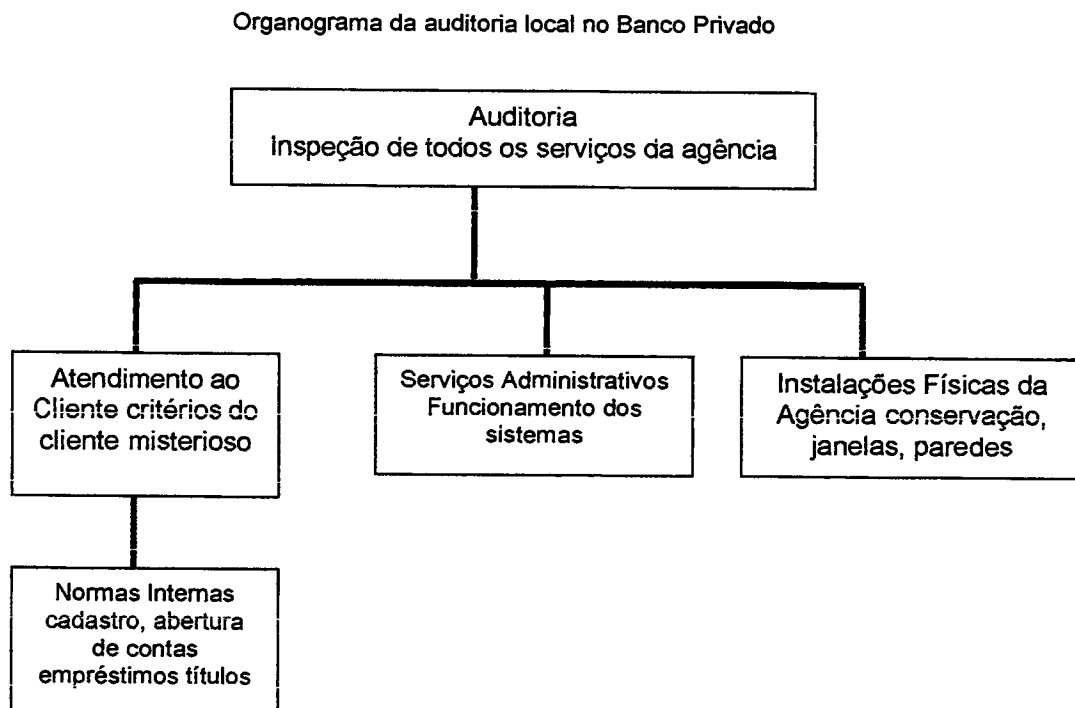
responder adequadamente a uma solicitação da auditoria externa, um equipamento pode ser trancado à distância e só ser liberado quando a auditoria se sentir satisfeita. Se a agência for tabulada por erros operacionais, ela perde pontos na avaliação do Programa de Qualidade Máxima e, caso isso ocorra, perde gratificações salariais.

A forma como os gerentes operacionais racionalizam esse extremo controle é naturalizar esses procedimentos como parte de mecanismos de segurança do mercado financeiro.

O controle no Banco é em cadeia. Nós controlamos o nosso gerente aqui, e o controle externo controla a agência através da auditoria, que são órgãos do Banco. Eles nos auxiliam a trabalhar com segurança, pois obrigam a que a gente formalize as coisas de forma certa. (Gerente operacional de agência de grande porte).

Além da auditoria à distância, existe um inspetor que avalia periodicamente *in loco*, todos os serviços da agência, desde o atendimento, serviços administrativos, contabilidade, tesouraria, pessoal, procedimentos, cadastro, rotinas e até ambiente físico. Essas auditorias avaliam cada irregularidade, desde o vidro quebrado até o cadastro dos clientes, dinheiro do cofre, etc. e pontua a agência para dar uma nota final à mesma, que será computada na sua avaliação de qualidade.

Figura 12



O auditor, para avaliar uma agência, utiliza-se de um instrumento criado pelo Banco em forma de *check list* (com pontuação para cada item presente ou ausente). A avaliação e a pontuação são de conhecimento dos gerentes operacionais em todo o Brasil. O cadastro dos clientes é um dos dados operacionais de maior importância, tendo uma das pontuações mais elevadas. Isto porque o cadastro tem uma função estratégica e é considerado como um dos maiores valores institucionais e comerciais da agência. Ele organiza os compradores potenciais para os produtos bancários. Antes da automação bancária, o contrato do usuário com o Banco era pessoal. Isso mudou com o uso da *internet*, do auto-atendimento e com a remessa pelo correio de talões de cheque por exemplo. Com a automação, houve um distanciamento da relação comercial (cada vez o cliente vai menos ao banco) e surgiu a necessidade de se criarem formas alternativas, como a correspondência, os informativos, os boletins.

As inspetorias sugerem alterações e metas a serem alcançadas para futuras avaliações. De acordo com os problemas detectados e a classificação da agência, a auditoria poderá ser anual ou semestral. O gerente operacional sabe a época da auditoria de sua agência, mas nunca é avisado com antecedência a respeito da chegada da mesma. Portanto, quando vai se aproximando o período possível, o estresse vai aumentando. Em caso de erros sucessivos, a auditoria à distância pode solicitar visitas locais de auditores mais freqüentes.

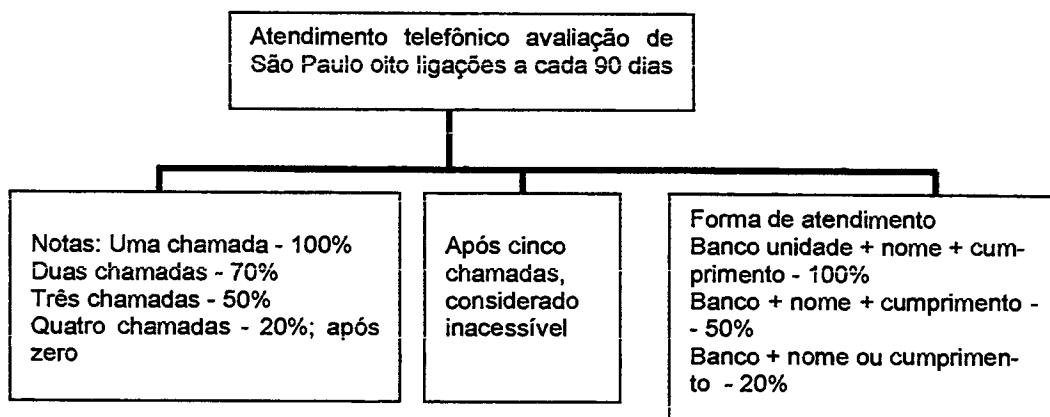
O Programa de Qualidade tem como uma das principais metas o atendimento ao cliente. As instâncias de avaliação desse serviço são as pesquisas telefônicas sobre o 'cliente misterioso', cuja responsabilidade é do gerente operacional. Um desses gerentes explica quais as pressões para o funcionamento desses programas:

Esses dias, tivemos problemas com telefone, e uma cliente que tem uma petição alta ficou esperando uns 10 minutos no telefone. Prá nosso azar, ocorreu isso quando o auditor estava aqui, e pior, ele atendeu o telefone e ela acabou dizendo que o departamento estava péssimo. Ela desligou o telefone e aí ele veio prá cima de mim, porque o pessoal não está trabalhando direito, e assim por diante. (Gerente operacional de agência de grande porte).

A avaliação da satisfação do cliente através de pesquisa telefônica é de âmbito nacional e realizada por um setor específico do banco. Periodicamente, pessoas contratadas em São Paulo fazem um teste: ligam para as agências para averiguar se o telefone está ocupado, avaliam a rapidez no atendimento (número de toques) e a forma de obediência às normas, do padrão de atendimento, sendo que as variáveis estudadas são nome do banco, da unidade, nome do funcionário e se é realizado o cumprimento ao usuário. O estudo segue critérios de um padrão preestabelecido que forma os indicadores de qualidade.

O esquema a seguir sistematiza os indicadores do Programa de Qualidade ligados aos controles internos e ao atendimento telefônico.

Indicadores do Programa de Qualidade: atendimento telefônico



FONTE: Documentos da empresa.

A pesquisa telefônica, conforme referida acima, é realizada desde São Paulo para todo o Brasil. Ela é estruturada com uma média de oito ligações a cada 90 dias, em vários dias da semana, tanto segunda-feira como sexta-feira, dias de maior movimento nas agências. As medidas de avaliação utilizadas são do conhecimento de todos: se o atendimento foi feito em uma tentativa, a nota será 100%; se houver duas, ela baixa para 70%; se forem três, é de 50%; quatro, é 20%. Após quatro tentativas, a nota fica zero. O padrão do atendimento é avaliado da seguinte maneira: se o funcionário disse o nome do banco + unidade + nome + cumprimento, terá uma nota de 100%; se disser apenas banco + nome + cumprimento, terá um peso de 50%, e se, finalmente, disse só o nome do banco + cumprimento, terá como nota 20%.

Os relatórios da pesquisa telefônica são enviados para cada agência para orientar o gerente operacional sobre mudanças necessárias, como compra de mais linhas, treinamento, etc.

A necessidade de atender ao telefone segundo critérios tão rígidos acaba sendo mais uma sobrecarga de trabalho, pois, muitas vezes, o funcionário está absorvido no meio de uma transação bancária e deve parar tudo para atender o telefone. Ninguém sabe se o telefone é de um cliente ou da pesquisa telefônica que está sendo realizada. Essa urgência do atendimento está ligada à avaliação da agência, conforme informa um gerente em entrevista.

Tudo é avaliado, quantidade de toques, de tentativas. Todos devem saber dos critérios de avaliação para se empenhar em respeitar as normas. (Gerente operacional de agência de pequeno porte).

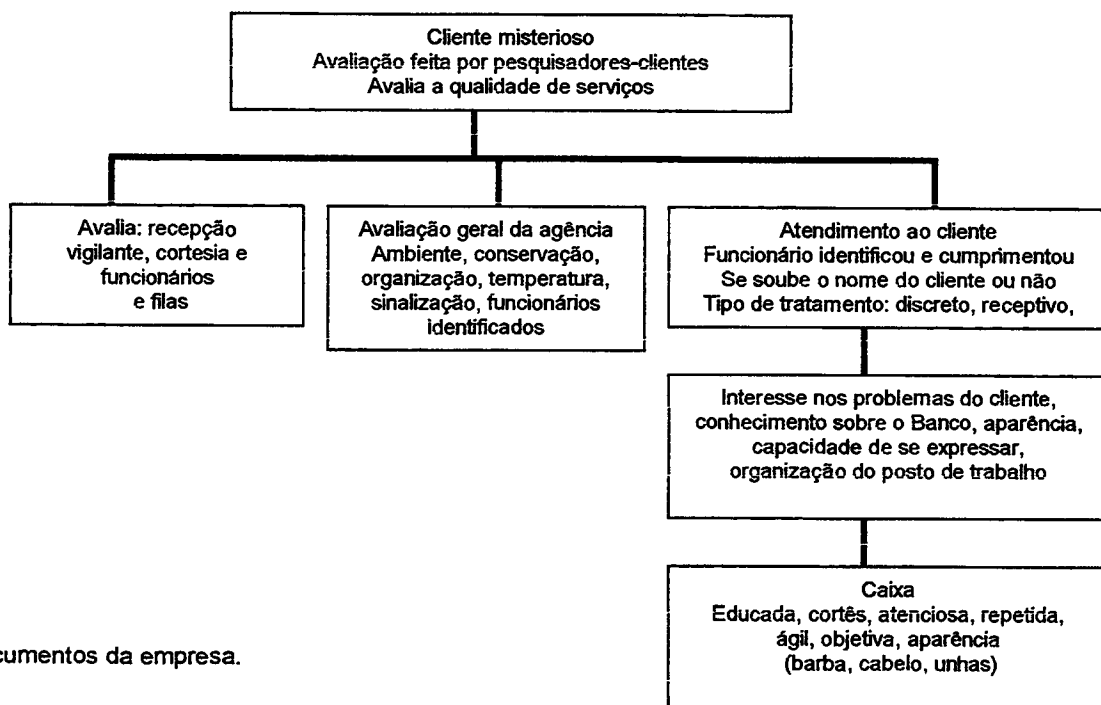
O Banco desenvolve, ainda, outro controle interno, que é de atendimento ao cliente. Existem normas padronizadas que devem ser seguidas por todos os funcionários. Através de uma pesquisa sobre a qualidade do atendimento o cliente misterioso checa essas rotinas. Essa avaliação é feita de três em três meses, quando um funcionário de uma empresa contratada, que ninguém conhece, vai à agência como se fosse um cliente e estuda o atendimento recebido. Esse estudo contempla vários aspectos:

- recepção - vigilante, cortesia, filas;
- avaliação geral da agência - ambiente físico, limpeza, organização, temperatura, sinalização;
- atendimento - cumprimento, forma de atender, discrição, interesse, objetividade, agilidade, educação, conhecimento dos produtos, dos serviços e dos assuntos do banco. Avalia, também, a capacidade de ouvir e de se expressar dos funcionários.

A orientação de como atender a um cliente circula através de um manual de normas, informativos e das telas de informação para os funcionários. Os gerentes operacionais explicam:

Cada funcionário já foi treinado, já leu como são os padrões de atendimento do Banco. Ele tem que seguir o padrão que o Banco deseja, e não se preocupar com um possível cliente misterioso. (Gerente operacional de agência de grande porte).

Indicadores do Programa de Qualidade: cliente misterioso



FONTE: Documentos da empresa.

O cliente misterioso vai à agência e assume a postura de um cliente em qualquer atendimento (abertura de conta, movimentação). Ele segue orientações para avaliar a forma como está sendo atendido, a receptividade e o humor do funcionário, a informação e o conhecimento dos produtos, assim como o uso de crachá, o tempo na fila, etc. O relatório da avaliação feito pelo cliente misterioso pe nominal, mas a nota é da agência. Ele é encaminhado para o gerente operacional, que, depois de discuti-lo com o gerente da agência, o divulga amplamente na agência. Portanto, se algum funcionário se saiu mal, ele passa a ser pressionado por

todo o grupo, pois a nota da agência pode repercutir no salário de todos. As ações de melhorias ou treinamentos são coletivas.

O relatório que gera uma nota é passado para as agências e colocado no quadro-mural, na cozinha... Eu digo assim, não deve servir como penalização do funcionário, eu acho que isso deve servir como motivação, para que a gente possa fazer melhor. (Gerente operacional de agência de médio porte).

Assim, o cliente misterioso é mais um fator de desgaste de toda a equipe. Quando alguém chega à agência perguntando muito, todos já se olham e, num mecanismo de auxílio, tentam passar de uns para os outros a informação que aquele cliente pode ser o cliente misterioso. O discurso do gerente operacional é sempre no sentido de tentar minimizar essa apreensão da equipe dizendo que, se o atendimento é bom para todos, não existe necessidade de preocupação com o cliente misterioso. Alguns gerentes operacionais se utilizam de uma reunião semanal para treinar e teatralizar o atendimento idealizado pelo cliente misterioso para diminuir a tensão da equipe, conforme o relato a seguir:

A gente tem reunião todas as semanas com o pessoal interno, onde a gente faz trocas de experiências. Por exemplo, então vamos nós ser o cliente misterioso e vamos trazer o funcionário para atendê-lo, prá gente avaliar como está o nosso atendimento. Às vezes, o pessoal faz teatrinho aqui atrás. (Gerente operacional de agência de médio porte).

Os gerentes operacionais avaliam que, apesar do desgaste de qualquer avaliação, principalmente se ela está ligada a gratificações salariais, elas são positivas como forma de refletir sobre o cotidiano e estabelecer mudanças.

Se os aspectos do Programa de Qualidade (indicadores de desempenho, índice de falhas, avaliação de atendimento, pesquisa de telefone, resultados das auditorias) não forem adequados, pode haver repercussões negativas para a agência.

O Programa de Qualidade gera um *ranking* de classificação das agências, e essa classificação é o objeto de pressão. Mensalmente, as cobranças da situação

de cada agência no *ranking* nacional são dirigidas a cada gerente operacional. Os dados de serviço, indicadores de desempenho, índice de falhas e custo funcional das agências estabelecem a localização de cada estabelecimento na região e no País. Não adianta uma agência ser bem classificada em produção e a parte operacional estar debilitada. As agências funcionam como um todo.

Nós, na parte de produção, de metas, estamos em primeiro lugar. A agência é a segunda ou a terceira em termos de produção de todo Brasil. Mas, na parte de qualidade, a gente está 18 e agora vai cair para 19 aqui no RS, são 22 agências. (Gerente operacional de agência de grande porte).

A primeira medida é a cobrança imediata do diretor adjunto regional quando ocorre mudança na localização da agência no *ranking* nacional ou regional, como mostra o depoimento acima. É importante lembrar que, se uma agência cair na localização nacional, toda a superintendência e o gerente adjunto serão responsáveis por isso. A seguir, o relato mostra que as relações de poder entre o gerente operacional e o adjunto regional podem ser duras nesses casos:

De vez em quando, fico supersentida. Esses dias, eu liguei para o gerente adjunto regional, e ele me contou uma piada relacionada à nossa mudança na classificação. A piada era que estavam dois bêbados na rua, e passava uma pessoa. Essa pessoa levantou um bêbado e começou a ajudá-lo. Ele se levantou na vida, começou a ir bem. Só que o outro bêbado foi esquecido. E daí este bêbado começou a decair mais. 'Sabe que é este bêbado?', ele perguntou? Respondi que não. Ele respondeu: 'é a tua agência, que foi a única que me deu regular este mês'. Sabe que fiquei sentida com aquilo. Só um erro nos levou a esta classificação. A gente não pode errar. (Gerente operacional de agência de grande porte).

As cobranças sobre o gerente operacional em caso de erro ou tabulação não levam em consideração dificuldades e especificidades de cada local de trabalho, uma vez que expressam falhas das normas e das rotinas do Banco. Uma das queixas dos gerentes é que nunca as avaliações levam em consideração as coisas boas realizadas, a forma como os gerentes resolvem os problemas do cotidiano, as filas, o movimento de clientes, mas só as falhas. Uma das estratégias de resistência à pressão que sofrem em caso de tabulação é solicitar a presenças do adjunto

regional operacional para avaliar como os erros estão ligados à sobrecarga de trabalho.

Muitas vezes, ele liga cobrando, eu digo: 'vem fica dois ou três dias aqui que tu vais ver por que às vezes a gente pode errar, a gente não é de ferro e às vezes isso é um inferno'. Daí, não sei por que, mas ele não aparece. (Gerente operacional de agência de grande porte).

É importante deixar claro que as relações de poder e de pressão referidas pelos gerentes operacionais em relação ao gerente adjunto fazem parte das políticas de gestão que geram níveis de pressão em cadeia: o Presidente pressiona o diretor regional, e este, o diretor adjunto regional, e este, por sua vez, os gerentes operacionais. É importante observar que o resultado do programa repercute na avaliação final de todos os envolvidos — diretor adjunto, gerente operacionais. Assim, repete-se uma política de gestão em forma de elos de pressão, semelhante à sofrida pelo gerente principal. Se o gerente principal é pressionado pelas metas, o operacional o é pelo Programa de Qualidade.

Caso a agência não consiga resolver os problemas detectados por vários meses e se a falta recair em situações estratégicas como cadastro, pode-se chegar até à demissão. Nas entrevistas, os gerentes operacionais falam:

Eles já colocaram que, provavelmente, tanto o operacional como o principal vão ser demitidos se os problemas forem ligados à qualidade, como cadastro irregular. (Gerente operacional de agência de porte médio).

A seguir, apresenta-se uma cópia da avaliação das agências da regional RS e como são divulgados os resultados finais em cada mês.

Quadro 24

Grade de avaliação de resultados do Programa de Qualidade Máxima

AGÊNCIA	PONTOS DE AVALIAÇÃO E PESO RESPECTIVO			
	Normas Gerenciais 5	Qualidade do Serviço 3		Avaliações Semestrais 2
		Atendimento	Atendimento telefônico	Inspeções
POA				

FONTE: Documentos da empresa.

Além das atribuições ligadas ao Programa de Qualidade, o gerente operacional tem funções variadas (administrativas e de venda), sendo um cargo marcado pela multifuncionalidade. A descrição de um dia de trabalho feita por um gerente operacional e por uma gerente de uma agência de porte grande mostra um prolongamento da jornada no relato a seguir.

7h30min, chego na agência e já entro no sistema pra ver tabulação, horário dos funcionários, ler informativos;

8 horas, chega o malote, que é a remessa dos documentos de outras agências;

8h45min, Abro o cofre e faço as tarefas que estão associadas;

9 horas, faço reunião com o gerente principal para definir as ações do dia;

9h30min, atendo o pessoal dos postos. Eu tenho cinco postos, cada dia um vem com problema; 9h45min, inicio a tratar das situações pendentes, como reclamações de clientes, empréstimos que foi debitado e não devia, saques;

1h30min, ajudo no atendimento ao movimento, pois é bem maior, um sufoco. Então, eu procuro ficar no atendimento telefônico, que te deixa doida, porque troca toda hora e atendo os clientes, se tem fila no caixa. Na hora do atendimento, procuro atender o cliente e deixar os meus serviços internos pra depois;

16 horas, acaba o expediente e passo a resolver vários problemas: muitos contratos, na base de 50 a 60 por dia, só na empresa, que é consignação, custódia de cheques, em que os valores são altos;

17 horas, inicia a assinar; têm dias que é mais, de uns 45min a uma hora pra liberar;

18 horas, dedico quase duas horas, a olhar o cadastro prá ver se está direitinho; depois, no final, eu vejo, fechamentos. Eu já deixei de olhar isso, e a gente tem um serviço de qualidade, não sei se tu já mais ou menos viste as agências. Deixei, e aí começa a dar as tabulações. E tu tens que ficar em cima de tudo.

A multifuncionalidade é expressa tanto nas atividades administrativas como no atendimento ao cliente, no cumprimento de metas de vendas e na representação dos recursos humanos do Banco. Eles são responsáveis pela implantação de políticas de pessoal, ponto, treinamento. Uma das funções desses profissionais é estimular que os bancários façam treinamentos automatizados. Esses cursos são voltados para auxiliar na função de vendas, principalmente a profissionais que não têm o seu perfil voltado para isso. O curso está na rede, e o gerente repassa e orienta o uso dos manuais com os novos produtos. Cada produto tem um manual que está associado a uma tela e a uma cartilha para tirar as dúvidas e auxiliar em técnicas de vendas. O Banco desenvolve, ainda, uma política de treinamento em serviço, via rotação de tarefas, para rápida reposição de funcionários caso haja alguma abstenção ao trabalho ou troca de função. Assim, o procurador faz tarefas de gerente operacional, e o caixa ou assistente de vendas, as tarefas do procurador. Essa estratégia busca a diminuição da dependência do Banco de qualquer funcionário. Um dos gerentes explica:

Tu divides e rodas as tarefas com o pessoal, porque o pessoal que não está habituado é treinado com outras tarefas. No início, todo mundo vai errar, mas é melhor do que centralizar. A maior parte das minhas funções são determinadas, delegadas para os meus funcionários, e as funções deles são delegadas para outros imediatamente abaixo, que é prá todo mundo aprender para que o dia em que um não vier à agência funcionar normal, se um sair da agência, outro pode chegar e substituir quem saiu. É uma forma de todo mundo conhecer tudo. (Gerente operacional de agência de grande porte).

Na introdução de qualquer programa novo, os funcionários são treinados pelo Banco em etapas bem-definidas: reuniões, informativos, treinamento propriamente dito e acompanhamento. O gerente operacional costuma organizar e

acompanhar esses treinamentos. Outra função do gerente operacional é a coordenação do concurso de idéias novas. Esse concurso busca estimular os funcionários a criarem sugestões para resolver problemas de trabalho detectados por eles.

A multifuncionalidade está associada a desgaste físico e psíquico desses profissionais, que vêem essa situação como natural. Essa aceitação da sobrecarga pode estar ligada à possibilidade do desemprego.

Ideal seria, assim, cada um continuar a estudar, porque, se por uma eventualidade, amanhã ela não estiver mais servindo a empresa, virá a demissão. (Gerente operacional de agência de porte médio).

Para que a demissão seja aceita como uma situação normal, existe um discurso empresarial que justifica essa situação, desenvolvendo mecanismos psicológicos de aceitação para preservação de um número maior de funcionários.

Acho que a demissão é um processo normal. O Banco diz que o pecado não é demitir, o pecado é quebrar. Para isso, a gente tem que aceitar que o pecado não é a empresa reduzir seu quadro visando mais lucro, o pecado é ela quebrar e ter que demitir todo mundo.. (Gerente operacional agência de porte médio).

Frente a essa realidade, a sobrevivência no emprego é construída no dia-a-dia, num processo de superação da fadiga, de busca do cumprimento das metas e da qualidade, o que, muitas vezes, leva o funcionário a se enredar na competição com os colegas para se colocar entre os melhores e, assim, manter o emprego.

Eu adoto a seguinte filosofia: eu tenho que procurar estar entre os melhores. Tudo o que eu faço tem que fazer bem. Essa é a melhor forma de se manter e emprego. Estabilidade é qualidade de serviço que tu apresentas, é claro que nem todos conseguem. Pelo menos, o Banco sempre tem preservado as pessoas que se destacam. (Gerente operacional de agência de grande porte).

7.3 - Considerações

As mudanças na reorganização do trabalho bancário ficam claramente demonstradas na análise dos cargos de gerente da agência, implantação da automação e programas de qualidade.

As alterações da divisão técnica do trabalho das agências mesclam uma organização com hierarquia rígida, com normas e relações bem-definidas, com uma organização de trabalho em equipes de trabalhadores unificados pelos objetivos de produtividade.

Essas políticas de gestão da força de trabalho centradas nos programas de qualidade máxima representam novos aparatos políticos da produção, onde os controles são rígidos e centralizados e a demanda de trabalho intensa. Os controles tomam-se automatizados e localizados fora da agência (auditorias). Diariamente, é avaliado o trabalho do dia anterior e são apontados erros e, se necessário, sugeridas mudanças ou correções de atendimentos realizados. Os programas de qualidade de atendimento, como cliente misterioso e controle telefônico, são realizados por empresas contratadas nacionalmente, e através deles, são avaliados e pontuados critérios de conhecimento coletivos. Essas avaliações podem repercutir não só no gerente operacional, mas na agência como um todo; com isso, há pressão, diminuição de salários e até a possibilidade de demissão em caso de manutenção dos erros.

A autonomia é cada vez mais limitada pelos programas de qualidade máxima e pela política gerencial para engajar todos os funcionários nas metas de produtividade e regras da qualidade máxima, que são o consentimento e a

legitimação das condições de trabalho, onde as idéias de eficácia e qualidade assumem um papel importante.

Os funcionários têm suas posturas e condutas normatizadas pelos valores do Banco e pela certeza de que os melhores terão o seu emprego garantido.

Frente a essa realidade, toda a competitividade é aceita. A qualidade máxima e as avaliações pelo cumprimento dos objetivos caracterizam a política de gestão, e os trabalhadores, para sobreviverem e se manterem trabalhando, devem resignar-se às regras, submetendo-se à multifuncionalidade, à sobrecarga, à intensificação e à pressão do grupo.

7.4 - Funções de negócios

7.4.1 - Gerente de produção do Banco Privado

A função de gerente de produção é o nome que equivale à função de gerente de negócios do Banco Público. Ambas são atividades que surgiram pós-reestruturação bancária e têm como objetivo a venda de produtos bancários, captação e realização de negócios.

O gerente de produção é a terceira função em importância na agência do Banco Privado. O Banco nomeia esses profissionais para exercerem o papel de moderadores entre as necessidades do cliente que procura o Banco para a efetivação de uma exigência e os interesses comerciais da agência. Mas o gerente de produção, além de atender às necessidades desse cliente, deve, ainda, criar novas, para que o usuário venha a comprar outros produtos bancários.

Os gerentes de produção regulam essa relação comercial que se estabelece no cotidiano de trabalho. Ela é regida, muitas vezes, por interesses contraditórios: por um lado, o Banco quer lucro e, por outro, o cliente quer uma transação com juros baixos; um não quer gastar, e o outro quer vender novos produtos. Os gerentes de produção trabalham entre esses dois pólos contraditórios. Na prática laboral desses profissionais, essas e outras contradições devem ser solucionadas com a criatividade dos gerentes, que é moldada pelas regras, ou seja, nunca devem ser abandonadas as exigências burocráticas do Banco contidas no Manual de Informações (rotinas administrativas).

A autonomia do gerente de produção como moderador é regulada pelas normas prescritas e pelo gerente da agência, a quem ele está subordinado nas relações de autoridade e que, em última instância, decide sobre o negócio proposto.

Porém, o seu trabalho é também controlado pelo gerente operacional nos aspectos referentes às transações bancárias, conforme já visto na descrição das funções do operacional.

Essa autonomia esta ligada à criação de um espaço de liberdade para a criatividade a fim de resolver os interesses espontâneos dos clientes e, ao mesmo tempo, cumprir as metas de produção. Para isso, muitas vezes, eles criam novas necessidades ao venderem os produtos bancários. A criação de novos interesses dá-se pela oferta de produtos bancários diferenciados, organizados nas campanhas mensais (títulos, seguros, cartões). Todos os meses, esses profissionais devem buscar clientes para comprar os produtos que estão nas campanhas. Um dos gerentes relata:

A gente tenta criar necessidade nas pessoas; por exemplo, para crédito, financiamento, aplicação de fundos, para as campanhas (Gerente de produção de agência de pequeno porte).

A organização do trabalho de cada gerente de produção é realizada através do atendimento a uma carteira de contas bancárias. Cada gerente tem suas carteiras, que podem variar em tamanho, por tipo de cliente e de negócios em potencial.

Dentro das relações de poder, o gerente principal é o responsável pela divisão das carteiras dos clientes. Assim, o gerente da agência estuda o perfil das contas – pessoa física ou jurídica – e a renda dos seus proprietários. Com esses critérios somados ao tipo de intervenção e de negócio planejados, ele distribui as carteiras por gerente de produção e acompanha os negócios a serem realizados.

Cada carteira de clientes será trabalhada por seu gerente para vendas, captação, empréstimo, cheque especial e *leasing*, ou seja, qualquer transação a ser realizada. Os gerentes falam:

A princípio, nosso trabalho é em cima de uma carteira de clientes. O gerente estuda quem são os clientes e delega a administração desses clientes a dois ou três gerentes; divide em partes proporcionais para que cada um cuide de um pedaço e passe a acompanhar o que cada um está fazendo de negócios. Nos temos que fazer X, implantações de cheque especial, X leasings por mês.

E, para isso, a gente tem que contar com os clientes da nossa carteira, ir contatar os meus cliente, descobrir a necessidade, forçar a necessidade (Gerente de produção de agência de grande porte).

O trabalho com a carteira de negócios deve ser pessoal. O gerente deve se envolver, visitar seus clientes, conhecer suas vidas, negócios e necessidades. O contato pessoal com os clientes da carteira, muitas vezes, torna-se penoso, quando o gerente deve negar uma solicitação de crédito depois de ter solicitado que esse cliente compre vários produtos do Banco, pois ele não se enquadra nas normas e não tem como flexibilizá-las. Essa é uma das situações de trabalho referidas por esses profissionais como difícil e sofrida. Para enfrentar essas situações, os gerentes desenvolvem uma estratégia chamada no Banco de profissionalismo, que

nada mais é do que criar mecanismos de negação de seus sentimentos para diminuir o sofrimento. Os gerentes explicam como eles se mantêm insensíveis:

Profissionalismo é segurar as emoções para agir com frieza com o cliente e, assim, seguir as orientações da instituição que me emprega para estabelecer uma frieza (Gerente de produção de agência de porte médio).

A necessidade de ter profissionalismo ocorre porque o gerente de produção que se envolver com os seus clientes e desobedecer as normas, realizando transações que derem prejuízo para o Banco, é monitorizado e pode ser punido, como já foi definido na análise do gerente operacional.

O gerente de produção, além de trabalhar com a sua carteira de clientes, tem como objetivo conquistar novos clientes no mercado. Assim, ele visita outras pessoas físicas ou jurídicas na busca de abertura de novas contas, ou venda de algum produto específico. Faz parte também das atribuições desses profissionais a recuperação de ativos perdidos ou de empréstimos pendentes. Para diminuir o número de ativos perdidos e para prevenir um empréstimo feito por envolvimento emocional dos gerentes de produção, o Banco criou um comitê de crédito que avalia cada solicitação. O Comitê de crédito reúne-se todos os dias e julga cada pedido. Dele sempre fazem parte o gerente principal e o gerente operacional, que avaliam cada solicitação com todos os gerentes de produção. Dessa forma, a aprovação ou rejeição passa a ser coletiva, diminuindo as possíveis influências pessoais.

Nas reuniões desse comitê, as relações de autoridade são explícitas e cada gerente é cobrado pelo trabalho que realiza com sua carteira de clientes. A dinâmica dessas reuniões é julgar, inicialmente, os pedidos de empréstimos. Logo após essa discussão, a reunião é utilizada para o planejamento da atuação do dia-a-dia dos gerentes de produção e para a cobrança coletiva das metas. Os gerentes falam sobre como funcionam essas reuniões.

O comitê usa cinco minutos para aprovar as propostas, e outros 25; eu vou ser bem direto, para a cobrança, 'Fulano, o que aconteceu com o que eu te passei, 15 visitas e tu só conseguiste duas?'. Quer dizer: tu és colocado frente á frente de sete, oito pessoas, e aí ele aponta o dedo prá ti e... aperta a tua moleira. (Gerente de produção de agência de porte médio).

Essas cobranças coletivas, nominais e diárias são consideradas como os momentos de maior desgaste da jornada laboral, e o clima de trabalho até a realização dessas reuniões é marcado por expectativas de momentos difíceis e de muita ansiedade. Durante as reuniões, não é raro que alguns gerentes não suportem as pressões e saiam do comitê chorando. Nesses momentos, redes de solidariedade são criadas entre os gerentes de produção, como mostra o relato a seguir:

Quando um de nós não segura a onda porque a pressão é forte demais, aí um começa a chorar, um ou outro se levantam, pegam a pessoa e saem da reunião do comitê, enfim, os outros seguem no comitê, é lógico que isso é o limite? (Gerente de produção de agência de médio porte).

A não-aceitação do gerente principal de qualquer justificativa pelas dificuldades ou pelo não-cumprimento de uma meta é uma das principais fontes de sofrimento no trabalho desses profissionais. Em geral, quando um gerente de produção tenta justificar as dificuldades que está tendo para cumprir determinada meta, o gerente principal costuma responder *"é meta e tem que ser cumprida"*. Em seguida, ele passa a comparar o desempenho dos que têm dificuldade com o de outros gerentes de produção, afirmando que, se um consegue, todos podem atingir a meta estabelecida. Essa comparação aumenta a tensão, gera sentimentos de humilhação e de competitividade entre iguais.

Nas relações de poder, a dificuldade apresentada por um gerente de produção tem como resposta as seguintes afirmações: *"O que está acontecendo contigo? Eu não posso aceitar essa explicação não podemos nos conformar com essa situação, não podemos aceitar tal desempenho..., temos que ser mais produtivos, temos que ser mais apelativos."*

A dificuldade de cumprir as metas depois de um esforço de trabalho e a não-aceitação das dificuldades podem ser uma das causas do adoecimento, da ansiedade, assim como da depressão pelo não-cumprimento das metas, como mostra a fala de um dos gerentes:

A gente se mata trabalhando e não consegue cumprir. Aí eu entro em profunda tristeza, porque estamos sempre sendo avaliados, e, a qualquer momento, pode ser considerado como não tendo o perfil para a função (Gerente de produção de agência de pequeno porte).

Como estratégia de sobrevivência, o grupo de gerentes de produção resigna-se frente à *personalização* das dificuldades e passa a buscar novas energias para cumprir as metas, redirecionando o trabalho. As tentativas de discutir as dificuldades do mercado financeiro são negados, e a argumentação é que, se isso fosse verdade, ninguém cumpriria as metas.

Existem relatos de que alguns gerentes, para diminuir a ansiedade e garantir o cumprimento mensal das metas, racionalizam a efetivação de alguns novos negócios para jogá-los nos momentos mais interessantes para a comprovação dos objetivos de produção. Isso acontece porque os objetivos do Banco são mensais, a cada novo mês, novos objetivos são estabelecidos, e a luta pelo seu cumprimento ressurge. Muitas vezes, a satisfação de cumprir as metas de um mês é imediatamente substituída pela angústia das novas metas.

As relações de poder e autoridade tão rigidamente estabelecidas enfatizam a produtividade e a filosofia de gestão é a da pró-atividade⁹⁰. O perfil do gerente de produção tem que ser pró-ativo, ou seja, arrojado, inovador.

Para conseguir cumprir esses objetivos, a jornada de trabalho do gerente de produção é, na média, de nove a 10 horas por dia. Como são cargos em comissão, não existe um controle rígido da jornada de trabalho. Os intervalos e as

⁹⁰ Política de gestão "Pró-atividade" já discutida no item que aborda a função dos gerentes regionais.

pausas são, muitas vezes, substituídos pela visita a um cliente ou pelo que se acumula em cima da mesa. A sobrecarga de trabalho é vista como fator de fadiga crônica, adoecimento e envelhecimento precoce. Os gerentes de produção comentam:

(...) o telefone tocando o dia inteiro, reclamações, portas trancando, e o cliente xingando... esse é um encargo... e isso causa um desgaste, doença, olha... diria assim, 90% do desgaste emocional nosso é porque a gente está aqui dentro da agência, sendo cobrado e atendendo, se envolvendo nos problemas (Gerente de produção de agência de grande porte).

Os profissionais aceitam a sobrecarga de trabalho como natural, sem críticas ao discurso gerencial, que a justifica pelo momento atual do mercado financeiro, pela competição bancária e pela necessidade de assegurar a sobrevivência do Banco com profissionais com condutas pró-ativas. O gerente de produção realiza todas essas funções, aceita a diminuição do número de funcionários, o aumento da sobrecarga do trabalho, com alterações de saúde e invasão do trabalho na sua vida particular.

Aí, sonha com o Banco, e aí chega em casa e continua falando do Banco. Em vez de trabalhar oito horas, tu trabalha 24 horas, pois tu estás pensando no trabalho nas horas vagas, sonhando com o Banco. (Gerente de produção de agência de grande porte).

Os gerentes de produção acabam aceitando a sobrecarga e a falta de vida privada em troca de trabalho, salário, promoção, quando possível, e alguns benefícios.

Você está dando o sangue dia a dia, mas você tem uma perspectiva de manter o trabalho, tem um programa de incentivo, um programa de saúde, a aposentadoria programada. Tudo tem um preço. (Gerente de produção de agência de porte médio).

A promoção dentro do banco está ligada à implantação das políticas e ao cumprimento das metas. É promovido aquele funcionário que se destacar nas tarefas realizadas, no conhecimento das normas do Banco, na antecipação da resolução de problemas, como demonstra um entrevistado:

Vamos falar, assim, o meu desejo é ser gerente de agência, o que eu tenho que fazer primeiro é me destacar em vendas de produção; na área operacional, devo ler bastante as instituições do Banco e, quando aparecer um 'pepininho', eu vou resolver, quando o gerente vê problema está resolvido, esse tipo de atitude, visão, esse tipo de atitude leva uma pessoa à promoção. (Gerente de produção de agência de médio porte).

A promoção está ligada à avaliação individual de produtividade e à avaliação de qualidade máxima. Para conseguir uma promoção, a sobrecarga, o desgaste, o sofrimento, a pressão devem ser aceitos como natural; um funcionário deve produzir e se resignar mais que os outros, ele deve ser o modelo para que o Banco invista nele.

7.4.2 - Considerações

Os *gerentes de produção* do Banco Privado são o terceiro cargo na hierarquia da agência. Eles são os responsáveis pela concretização diária das políticas comerciais do Banco. São esses profissionais que, junto com o gerente da agência, estabelecem as estratégias de venda e de contato com o mercado, através das carteiras dos clientes. Eles são auxiliados pelo assistente de venda e pelos outros profissionais de apoio, que acabam se envolvendo na busca dos objetivos da agência todos os meses. Assim, o gerente de produção é o principal responsável pela comercialização da diversidade dos produtos do Banco, por captar negócios e por buscar cumprir as metas de produtividade.

As relações de trabalho são marcadas pela pressão para o cumprimento de metas. O gerente da agência estabelece relações hierárquicas rígidas de autoridade, de opressão em relação ao gerente de produção. Por outro lado, esse gerente tem outra hierarquia superior, que é o gerente operacional, o qual controla os negócios realizados por ele.

Sob essa perspectiva, as relações de trabalho realizam-se e expressam-se como relações de poder, onde os gerentes de produção são submetidos à pressão pela produtividade e a um controle intenso. Os mecanismos de consentimento revelam-se na naturalização das relações de pressão e na diminuição da consciência crítica para aceitar como normais situações de trabalho tão desgastantes.

7.4.3 - Assistentes de vendas

Na divisão técnica do trabalho do Banco Privado, passar-se-á a estudar, dentro das agências, as atividades ligadas às vendas (assistente de vendas). Essas funções foram criadas ou modificadas com a reestruturação produtiva e com a automação das agências. Historicamente, elas englobavam os bancários que eram responsáveis pelas atividades operacionais da intermediação bancária. Com a terceirização, parte dessas tarefas saíram do interior das agências. Elas ficaram restritas aos negócios para tentar alcançar o objetivo de transformá-las em um ponto de venda de produtos.

Assim, o assistente de vendas realiza, junto ao gerente de produção, atividades de venda e de atendimento ao cliente. Já o procurador controla as atividades burocráticas e o cumprimento das normas prescritas. Os caixas realizam a atividade mais tradicional da intermediação. Todos os profissionais têm metas de venda mensais.

O trabalho de assistente de vendas do Banco Privado possui características semelhantes às da plataforma de negócios do Banco Público. Ambas estão voltadas ao atendimento ao cliente e a vendas de produtos. Além disso, essas

duas funções têm sua origem relacionada às novas políticas comerciais, à automação, ou seja, são atividades desenvolvidas pós-reestruturação produtiva.

Com a automação, o Banco passou a necessitar de um novo tipo de profissional, ou seja, aquele tipo de trabalhador que realiza tarefas tanto ligadas a venda como a procedimentos administrativas. Dessa forma, a criação do cargo de assistente de vendas surge na revisão do plano de cargos pós-incorporação para suprir parte dessa necessidade. Uma das características dessa nova função é a sua multifuncionalidade. Essa atividade engloba aspectos do que era feito pelos escriturários, pela retaguarda relacionada às atividades administrativas, mas, além disso, tem o enfoque voltado ao atendimento ao cliente, ao novo foco do Banco, ou seja, aos negócios. Os entrevistados falam dessa função:

O assistente de venda foi um dos cargos criados depois da incorporação. Ficaram poucos funcionários que deveriam cobrir tudo que não fosse automatizado. Nós ficamos na função de vendas, na linha de frente, junto ao cliente, mas também realizamos atividades burocráticas que antigamente eram feitas pelo escriturário ou pela retaguarda (Assistente de vendas de agência de pequeno porte).

A criação do cargo de assistente de vendas com essas características de multifuncionalidade só foi possível após a implantação não só do projeto de automação das agências (auto-atendimento), como também da informatização das atividades administrativas. Com o auto-atendimento e a realização de tarefas pelos clientes, como *saque, transferência, pagamentos*, viabilizou-se uma diminuição do número funcionários e a criação ou a redistribuição de atividades para aqueles que permaneciam trabalhando.

Os mudanças organizacionais das agências foram necessárias para adaptá-las a uma nova fase, que se caracteriza pelo deslocamento do funcionário das atividades tradicionais para a venda de produtos e pelo controle centralizado do movimento da agência. Os sistemas informatizados estão associados à

normatização de condutas, rotinas e simplificação de procedimentos, permitindo que o assistente de vendas assumisse também tarefas administrativas. Assim, o trabalho de assistente de vendas caracteriza-se por duas atividades bem-definidas, com horários e rotinas estabelecidas: a primeira, de venda; e a segunda, de cunho administrativo. As atividades de vendas são realizadas das 10 horas até às 4 horas — no horário de atendimento —, e as funções administrativas, quando a agência não está aberta ao público.

Nas vendas, existe o estabelecimento de metas mensais de produtos: seguros, poupança, capitalizações. Diferentemente do Banco Público, a qualificação para essa função, assim como a qualidade das atividades administrativas, tem sido realizada no Banco Privado pela sua função estratégica. Os treinamentos dos funcionários foram intensificados após a incorporação, pois esta é uma política internacional (ver análise documental). A empresa organiza cursos de venda, como o de conhecimento de cada produto, para a implantação das novas políticas comerciais e de qualidade máxima. Os assistentes de venda comentam:

Só se vende aquilo que se conhece (Assistente de vendas de agência de grande porte).

Por outro lado, as atividades burocráticas são ligadas às atividades que ainda não foram terceirizadas (compensação de cheques, talão de cheques, abertura de contas, débitos), mas também são de responsabilidade dos assistentes de vendas as funções ligadas a controles internos, como a de recursos humanos (carteira de trabalho, ponto). No horário em que a agência está fechada, os assistentes fazem tarefas burocráticas.

A parte interna e a administrativa também são nossa responsabilidade; eu trabalho na área de cobrança e também na parte do departamento de pessoal, que é controlado por mim. Pela parte da manhã, o serviço de rotina que é a compensação de cheques, controle de aberturas de contas, regularização de débitos e cobranças, entra em telas para verificar créditos. (Assistente de vendas de agência de porte médio).

A multifuncionalidade traz associado um volume intenso de trabalho, que se soma à pressão para produzir relacionada às metas da empresa, determinando uma sobrecarga física e psíquica. Os funcionários comentam que, para cumprir toda a carga de trabalho, as 6 horas dos bancários não são suficientes. Com isso, as horas-extras tornam-se uma realidade do dia-a-dia. Eles comentam que a jornada de trabalho é de, aproximadamente, 8 a 9 horas.

Excede sempre as minhas 8 horas, uns 30, 40 minutos. Entro as oito e nunca saio antes das 17 ou 18 horas. Não contava antes como hora-extra, porque tínhamos um esquema de compensação de horas, agora conta como extra. Antes, compensava entrando mais tarde, quando era possível. (Assistente de vendas de agência de grande porte).

O trabalho do assistente de vendas é controlado por duas hierarquias. A parte de vendas está subordinada ao gerente de produção, e a parte administrativa, ao gerente operacional. O gerente de produção organiza as estratégias de venda e controla o trabalho realizado, porém, a hierarquia superior, o gerente da agência, é quem efetivamente realiza a pressão para a produção de toda a sua equipe. Ele estabelece cotas para os assistentes de vendas, e, mensalmente, a agência envolve-se com programas de venda de um dos produtos da agência (Seguro de vida, capitalização, cartão de crédito).

Os assistentes de vendas falam que existe um aumento de pressão para o cumprimento das metas de trabalho:

Aumentou o nível da pressão, duplicou, triplicou, muito, muito, muito. A pressão aumentou muito e de todos os lados (Assistente de vendas de agência de porte pequeno).

O cumprimento das metas é revertido num percentual de salário móvel que é a comissão de cargo. Essa comissão muda por função, mas depende, fundamentalmente, dos resultados finais da agência. Cada trabalhador tem seu salário básico e a comissão de cargo, que está ligada à conquista dos objetivos mensais da agência. Antes da incorporação, o ganho salarial era individualizado:

Só aqueles que vendiam tinham aumentos salariais (Assistente de vendas de agência de porte médio).

Em geral, a comissão individual levava a um aumento da competição entre os colegas de trabalho, e as relações hierárquicas eram verticalizadas:

No Banco, antes da incorporação, não era assim, eles tinham a campanha, vendeu, levou. Eu só respondia para o meu chefe (Assistente de vendas de agência de porte médio).

As novas políticas de gestão determinam comissões de cargo coletivas, determinadas pelas metas da agência, e a pressão para a produção torna-se horizontalizada.

Hoje é assim, eu posso vender, num mês, 50 e poucos títulos de capitalização, como já aconteceu, todos ganham sobre o objetivo que a agência fechou, sendo que eu tenho colegas que não são capazes de levantar o fone do gancho um segundo para tentar vender. Mas todos acabam cobrando daqueles que não vendem. Só assim é justo. Para ganhar, tem que trabalhar. (Assistente de vendas de agência de porte médio).

O não-cumprimento das tarefas estabelecidas determina pressões coletivas, assim como repercute nas avaliações de desempenho ligadas ao gerente principal, e pode pôr em risco a própria manutenção do trabalho.

Já na parte burocrática, os controles passam a ser feitos pelo gerente operacional e pelos sistemas informatizados, como já foi detalhado no estudo do gerente operacional.

Com a automação e a informatização da parte operacional, o controle é diário, centralizado e, em caso de erro, é expresso pela tabulação. O erro, muitas vezes, está associado à sobrecarga de trabalho, que traz esquecimento pela quantidade de tarefas a serem realizadas simultaneamente. Assim, o círculo vicioso é a tarefa de venda que se soma às burocráticas sem tempo suficiente para a realização de todas. A fadiga vem associada ao esquecimento, ao erro, à tabulação, à perda de pontos na avaliação, à insegurança, e assim sucessivamente. O relato a seguir demonstra essa dinâmica.

Eu saio do Banco preocupada porque às vezes fico com medo se eu fiz tudo certo, ou se esqueci de fazer alguma coisa, porque é tanta coisa junta que, às vezes, tu, na correria, acabas esquecendo. Têm dias que é bastante corrido, bastante movimento. Será que eu fiz, será que não fiz, será que esqueci alguma coisa? No outro dia, vem a cobrança. É que aí dá erro, dá ponto negativo para nós. Isso dá uma tristeza medonha. Isso é a nossa correria, do assistente de vendas, ter que fazer tanto na área operacional quanto na de vendas e cumprir as duas. (Assistente de vendas de agência de grande porte).

O trabalho do assistente de vendas é marcado pelo desgaste físico e psíquico, que determina marcas do trabalho expressas na Síndrome do Sobrevivente.

7.5 - Funções administrativas e operacionais

na divisão técnica do trabalho do Banco Privado, passar-se-á a estudar, dentro das agências, o trabalho operacional, que é realizado pelos procuradores e pelos caixas.

Iniciar-se-á analisando a função de procurador e, depois, a dos caixas. Só serão resgatados alguns aspectos dessas funções, pois as entrevistas grupais complementam esse estudo.

7.5.1 -Trabalho do procurador

A atividade de procurador é operacional, mas, dentro da política de multifuncionalidade do Banco, esses profissionais realizam tarefas de vendas com cotas mensais a serem cumpridas.

Os procuradores estão vinculados diretamente ao trabalho do gerente operacional para auxiliá-lo nas atividades de controle ligado ao Programa de Qualidade Máxima. Tal como o gerente operacional, os procuradores “zelam” pelo

cumprimento das normas prescritas, que têm suas bases nas orientações dadas pelo Manual Interno (MI) do Banco. Um dos procuradores fala sobre isso:

Nós temos que trabalhar exatamente como descreve o MI, que é a nossa bíblia. É tudo o que tu queres saber do Banco, como fazer direitinho tem no MI. O MI, fala de tudo, desde as regras do departamento de pessoal, caixa, tesouraria até abertura de contas, etc. (Procurador de agência de médio porte).

É função dos procuradores examinar as documentações ligadas às transações bancárias a serem realizadas na agência. Essas documentações são encaminhadas para o gerente operacional, que solicita o primeiro estudo aos procuradores. Estes avaliam possíveis inadequações comparando a documentação recebida com as orientações das Mis⁹¹. Após esse estudo inicial, eles repassam essas informações ao gerente operacional, que tomará as devidas providências.

Como já foi visto na análise das atividades dos gerentes operacionais, a rigidez, o pequeno espaço de liberdade nas atividades e a função de controle exercida por essas duas funções (gerente operacional e procurador) criam relações de trabalho onde os conflitos com os gerentes de produção ocorrem com relativa intensidade. Os gerentes de produção querem efetivar os negócios, e cabe a quem estuda as propostas mostrar possíveis problemas administrativos. Um dos procuradores explica:

Então, se cria esse tipo de atrito, eles, acham, que nós, procuradores, ou os gerentes operacionais somos muito 'cri-cri' com essas coisas, mas nós estamos fazendo correto, a nossa agência foi destaque, se não tivesse essa cobrança, está tendo vários problemas em outras agências por causa disso (Procurador de agência de porte médio).

No dia-a-dia, a dinâmica da análise dos documentos é a seguinte: um gerente de produção encaminha a documentação, e o gerente operacional repassa para o procurador. Ele analisa e, se estiver tudo de acordo com as MIS, encaminha para a digitação, depois revisa e vai para assinatura. Quando alguma coisa não está

⁹¹ Nos manuais de informações, existem todos os passos de cada transação bancária, os critérios e a documentação necessária para se efetivarem os negócios.

bem, é encaminhada para o operacional, que discute os problemas na reunião diária. Como essas reuniões são muito tensas, as apresentações de mais de um problema com uma documentação pode desencadear situações de muito atrito.

Se, por acaso, um procurador liberar algum negócio sem estar adequado às normas do Banco, o sistema informatizado imediatamente apontará isso como uma "tabulação"⁹², e a auditoria à distância entrará em contato com o gerente operacional solicitando informações. Para exemplificar, no momento em que uma transação bancária for digitada no sistema informatizado, os controles (estabelecidos pelas MIS) implantados pelo Programa de Qualidade Máxima são acionados. Os erros de cada agência aparecerão em forma de tabulação. Ao serem tabulados, comprometem a avaliação da qualidade máxima da agência por um período de seis meses. A tabulação pode ocorrer em todas as atividades da agência quando elas se transformam em transações bancárias, e também na consistência da contabilidade⁹³:

Tudo tabula, dependendo; se tu estouras suma verba, não tem uma margem, desconta da tua avaliação do mês (Procurador de agência de pequeno porte).

Uma das atividades operacionais mais importantes que vem envolvendo os procuradores na sua elaboração é a consistência. Ela é feita através de um relatório da movimentação das verbas do Banco. Esse relatório detalha cada transação financeira realizada, ele é o "diário", gerado de forma centralizada e automática. Esse relatório, que consolida a movimentação da agência, está diariamente à disposição do gerente operacional no primeiro horário do dia com as informações do dia anterior. O sistema mostra todas as operações realizadas

⁹² Tabulação é quando o sistema diagnostica erros operacionais e contabiliza.

⁹³ Consistência é a finalização contábil de uma agência.

(pagamentos, cheques, depósitos) e aponta os erros, se houver. Em caso positivo e se este comprometer a agência economicamente, o funcionário envolvido deve responder monetária ou administrativamente pela tarefa realizada incorretamente, ressarcindo o Banco. Por exemplo: se um caixa tiver erro no seu fechamento, a diferença deverá ser coberta por ele em até cinco dias.

Os procuradores são responsáveis, ainda, por auxiliar o gerente operacional nas atividades ligadas à tesouraria das agências, à supervisão das atividades dos caixas e ao abastecimento de reposição de dinheiro nas máquinas, trabalho manual (troca de bobinas nas máquinas, malote) e organizacional da agência (*layout*).

O cargo de procurador tem uma parte braçal, manual, vamos dizer, da agência prá ela andar; tu tens que controlar o dinheiro da agência, tem que controlar o caixa, tu tens que suprir máquina, tu tens que estar junto com o operacional, vindo, olhando a agência toda em si, tem que estar cuidando o *layout*, tem que trocar, que é as propagandas quando passa, tem que estar controlando relatórios, tudo mais. Mas, além disso, tu tens que te envolver em vendas... é muita coisa ... (Procurador de agência de grande porte).

As implantações dos programas de qualidade máximas são de responsabilidade do gerente operacional, mas os procuradores têm um papel importante na sua implantação. A contribuição dos procuradores ocorre no controle das transações bancárias, principalmente do sistema informatizado e das informações para as inspetorias, como também nas avaliações de qualidade do atendimento principalmente do telefônico.

Um dos momentos em que os procuradores estão mais envolvidos é nas visitas da inspetoria que se que “instala” na agência por um período de tempo e avalia todo o funcionamento operacional da mesma. A avaliação de qualidade máxima, faz parte da avaliação da agência, que repercute no salário dos funcionários. Esses resultados são divulgados mensalmente, de forma que cada

agência possa ter consciência de sua localização para, posteriormente, esforçar-se para superar as dificuldades apontadas. Quando uma agência permanece três meses em primeiro lugar na qualidade máxima, o gerente operacional recebe 15% de aumento. A ampliação dessa gratificação para o procurador já foi reivindicada, mas ainda não foi aceita. A luta pela ampliação dessa gratificação para os procuradores surgiu de um movimento de negociação desses profissionais tendo em vista a grande sobrecarga de trabalho que executam e que permite que o gerente operacional consiga receber essa gratificação. Até o momento da pesquisa, o aumento salarial do procurador dependerá do cumprimento das metas de negócio da agência como um todo.

Daí a necessidade de o procurador também se envolver com vendas, que é uma obrigação de todos os trabalhadores da agência. Existe uma queixa de mais essa sobrecarga de tarefas a ser realizada:

Ele [diretor regional] sabe que tu és procurador, que tu tens um monte de coisa prá fazer, mas ele quer que tu ainda vendas (Assistente de vendas de agência de grande porte).

O trabalho de vendas do procurador é limitado pelo pouco tempo que resta de suas outras atividades, pelo tipo de posto de trabalho. Em momentos de campanha de algum produto, o procurador, em função de seu posto de trabalho, encontrar-se no interior da agência, dedica-se mais às vendas por telefone.

A forma de pressão para as vendas é exercida através de reuniões sobre campanhas, e as estratégias criadas para o cumprimento das metas ocorre de forma coletiva entre as funções não ligadas diretamente às vendas, coordenadas pelo gerente operacional. Um dos procuradores fala de uma estratégia desenvolvida:

A gente que faz aqui atrás. Nós, da parte operacional, procuradores e os caixas, a gente que não tem tempo de vender, a gente criou uma tabelinha com todos os nomes, e a gente ia revezando no telefone (Procurador de agência de grande porte).

Apesar da organização das vendas e das comissões serem coletivas, a cobrança é individual. Em caso de venda, cada um coloca em uma grade o que vendeu, e nas reuniões a pressão é nominal.

Cobrança vem, e cobram todo mundo igual em cima da grade. O gerente operacional te diz vendeu isso, aquilo, tu não vendeste nada. É muito chato ter que informar que não vendeu. Porque tem muita cobrança, é horrível (Procurador de agência de grande porte).

No entanto, para diminuir esse sofrimento, criam-se redes de solidariedade, e, quando um já cumpriu a sua cota, passa a ajudar o outro.

Quando o pessoal já passou de sua cota, parte para ajudar o outro. Um auxilia o outro. Se tu precisas de alguma coisa, tu pedes, e o outro te ajuda. (Procurador de agência de grande porte).

A função de procurador é relatada como de grande sobrecarga e muitas vezes é considerada a função "tapa buracos". Se alguém fica doente, em geral, são os procuradores que assumem o função descoberta; se o caixa está com problema ou o telefone toca, é o procurador que deve resolver, pois o gerente operacional está ocupado. Alguns procuradores referem que precisam se esconder para poder realizar as suas tarefas preestabelecidas.

A sobrecarga leva ao desgaste crônico, que tem sua recuperação dificultada, pois o trabalho invade os momentos de descanso:

Eu fico tão cansado que me atrapalho. Às vezes, eu estou em casa e lembro: Ah! não fiz isso. Com essa correria toda, eu acabo esquecendo. Tu estás fazendo uma coisa, e vem o caixa e te chama, vem o gerente que quer saber alguma coisa. Aí tu acabas esquecendo as coisas no meio do caminho. Às vezes, vou me lembrar quando chego em casa, quando estou 'sonhando', acordo e me lembro do que não foi feito. (Procurador de agência de porte médio).

7.5.2 - Trabalho de caixas

No Banco Privado, a função de caixa também é vista como uma função em extinção. Mas, pelas características que assume o trabalho pós-reestruturação

essa possibilidade não se traduz em desesperança, pois a perspectiva de reaproveitamento em outra função já faz parte do dia-a-dia desses profissionais.

Ser caixa é uma etapa transitória. Ser caixa é um degrau para a ascensão profissional. Um caixa, de acordo com o seu desempenho de vendas (produtividade e qualidade), poderá ser assistente de vendas, ou ir para função mais burocrática como, por exemplo, a de procurador. Um dos caixas fala:

Agora mudou o caixa. A função de caixa sempre foi uma coisa sem graça, um trabalho repetitivo que acabava sendo, no final do dia, ter que bater o dinheiro com o movimento e só. Parece que o trabalho zerava... era vazio... não se tinha feito nada... Mas, agora, mudou com as vendas, tu conversas mais com o cliente, oferece e tal... a gente vende produtos... Se a gente se sai bem, pode ir para assistente de vendas (Caixas de agência de médio porte).

Percebe-se que todo o caixa almeja ser promovido para um cargo hierarquicamente superior, e a função faz parte de uma hierarquia a ser percorrida: caixa, assistente de vendas ou procurador, gerente operacional ou gerente de produção e, finalmente, gerente de agência. A promoção está ligada à abertura de vaga para a função, bem como à avaliação de desempenho, cujos critérios de promoção estão relacionados a vendas e à produtividade do funcionário:

É quando surge a vaga de um cargo. Eles vão escolher o funcionário que estiver mais qualificado pra essa vaga. Talvez a minha vaga esteja pintando aí, não sei, porque eu tô há muito tempo no caixa, é bem pra mim (Caixa de agência de grande porte).

A avaliação de desempenho é que possibilita a promoção. Ela está centrada na produção de metas de vendas. A atividade de vendas de produtos e participação em campanhas soma-se às obrigações tradicionais realizadas pelos caixas. As vendas são feitas no próprio posto de trabalho, independentemente das filas e das possíveis pressões que a demora possa trazer.

Dentro da multifuncionalidade, se não existir muita demanda de trabalho, o caixa poderá ser deslocado de seu terminal para outras tarefas necessárias ao funcionamento da agência geral. Um dos caixas fala:

Nós, caixas, saímos do nosso posto de trabalho e assumimos outras tarefas quando diminui o movimento; tu ficas no telefone, ligado pros clientes, podemos até arquivar, têm os cartões de assinatura, tem o talão de cheques para arquivar, tem que conferir (Caixa de agência de médio porte).

Nessas circunstâncias, é usual os caixas serem deslocados para a realização de "telemarketing" na tentativa de auxiliar o cumprimento das metas da agência. Entre a diversidade das tarefas que passaram a ser realizadas, existem ainda os débitos automáticos, os títulos de capitalização e a abertura de contas, que se somaram às rotinas dos caixas. Os caixas conseguem identificar duas mudanças tecnológicas que permitiram a sua multifuncionalidade: a implantação do auto-atendimento e a introdução da leitura em código de barra, que agilizou o serviço diminuindo a digitação e aumentando a rapidez do atendimento.

Essas atividades passaram a ter novas formas de controle determinadas por uma política gerencial de qualidade máxima que se organiza em objetivos. Essas novas formas impõem cotas que devem ser cumpridas por cada categoria profissional. Como já foi amplamente discutido, o cumprimento delas poderá permitir o recebimento da comissão de cargo ou de remuneração variável. O ritmo e o volume do trabalho dos caixas são intensos. Os critérios de produtividade e qualidade no trabalho dos caixas são sentidos como fatores de sobrecarga, e os funcionários da diminuição cada vez maior do número de caixas.

Eu acho que cada vez tem mais exigência em termos de cobrança. O volume de trabalho vem aumentando... tem aumentado o número de clientes, aumenta o número de trabalho, mas o número de funcionários não aumenta. O número de caixas cada vez está menor. (Caixa de agência de médio porte).

Além da diminuição do número de caixas, do aumento de trabalho e de atividades a serem realizadas, ainda são referidos o desgaste relacionado aos programa de qualidade máxima, o cliente misterioso e o controle telefônico, que também dizem respeito ao trabalho dos caixas. A chefia imediata dos caixas é o

gerente operacional da agência, também responsável por esses programas de qualidade máxima que acabam tensionando de forma importante esses funcionários.

O gerente operacional tem um papel de controle e de impor uma pressão direta no ritmo implementado no trabalho. Quando as filas estão longas, ele costuma acelerar o ritmo de atendimento com ordens como: *“vamos dar um ligeirão, olha a fila, os clientes estão reclamando, está demorando”*.

Essas orientações ditas diretamente aos caixas acabam favorecendo uma auto-aceleração, o atendimento torna-se mais rápido e, assim, é possível controlar as filas e atender a todo mundo mesmo em períodos de pico (dias de pagamento). Esse ritmo imposto pelo trabalho dos caixas é aceito como natural, mesmo que isso seja à custa de ausência de intervalos de descanso e pausas. Existem queixas dos caixas de que, nesses dias, eles saem do trabalho com o seu ritmo biológico aumentado, ou seja, o pensamento, a fala, o caminhar, o sono são mais difíceis, o que, em geral, está relacionado ao trabalho.

Esses dias é tanto trabalho, tu não páras nem prá tomar um cafezinho. Nesses dias, tu tens que ser mais rápida, tem que quer conta da fila mais rápido, Eu acabo levando para a vida a mesma correria do trabalho, tu falas mais rápido, até, às vezes, tu gaguejas... . (Caixa de agência de grande porte).

7.5.3 - Considerações

Serão tecidas algumas considerações sobre as funções operacionais de procurador, caixa e assistente de vendas, pois foram criadas ou modificadas a partir da reestruturação bancária. Os assistentes de venda surgem como atividade com características comerciais, os procuradores estão ligados ao controle e a funções administrativas, e os caixas desenvolvem a função tradicional da intermediação bancária. Mas o que chama atenção é a multifuncionalidade dessas atividades, e,

apesar de cada uma ter um enfoque principal a ser realizado (demanda ou controle), esses bancários realizam tanto atividades administrativas como de negócios. As de negócios estão associadas ao enfoque de transformá-las em ponto de vendas; as funções administrativas, ao de realizar o controle do trabalho bancário, suprimindo uma diminuição de funcionários nas agências.

A multifuncionalidade vem associada à informatização das funções administrativas e à implantação do Programa de Qualidade Máxima. Assim, os funcionários de apoio — assistentes de vendas, procurador e caixa — devem se adaptar às novas políticas de organização e gestão do trabalho onde existe diversidade e, portanto, fluidez, flexibilidade nas tarefas associadas ao aumento do controle da força de trabalho que se torna automatizado. Constata-se que, simultaneamente à multifuncionalidade, houve a intensificação do trabalho. O aumento do volume, das horas de trabalho, da diversidade de tarefas determinam a sobrecarga e, com isso, os desgastes físico e psíquico. As estratégias gerenciais visam forjar o consentimento via pressão para o cumprimento das tarefas e criar mecanismos coletivos de pressão. O círculo da fadiga, da sobrecarga, determina mecanismos de sobrevivência marcados pela resignação às normas, com repercussão física e psíquica.

A seguir, estão sistematizadas duas entrevistas grupais que estudam as relações de trabalho nas agências do Banco Privado. O primeiro grupo pertence a uma agência de grande porte, e o segundo, a um posto de atendimento.

7.6 - Agência de grande porte

7.6.1 - Contextualização e impressões iniciais

Os participantes desse grupo eram trabalhadores de um Banco Privado com uma história de mais de 70 anos no Brasil, tendo sido, até 1998, um banco brasileiro de um único dono. Atualmente, faz parte de uma multinacional que tem uma política de grandes fusões no mercado financeiro.

Como organização brasileira, esse banco desenvolveu alguns programas especiais para seleção de seus funcionários. Além dos processos convencionais de recrutamento, houve o programa Primeiro Emprego ou “praticante”, que oferecia vagas para adolescentes a partir dos 15 anos de idade; o programa para jovens senhoras (entre 35-40 anos) que nunca tinham trabalho, e o programa para *Trainee* (destinado a universitários, os quais eram treinados para entrar diretamente no cargo de gerente). Atualmente, ainda existe o programa para *Trainee*, o qual pode selecionar tanto pessoas de fora do Banco quanto os próprios funcionários.

Para ser bancário dessa rede, faz-se necessário estar cursando ou já ter concluído o nível universitário, existindo, inclusive, um programa de incentivo financeiro para custeio de cursos afins (Administração, Ciências Contábeis, Economia, Direito).

É interessante pontuar que a grande maioria dos gerentes principais dessa rede bancária eram homens com mais de 20 anos de banco e que apresentavam atitudes de autoritarismo e rigidez no comando de suas funções. O comprometimento com o trabalho passa por uma necessidade de controle excessivo e cobranças muito fortes com relação ao cumprimento das metas e dos objetivos do

sistema financeiro. De um modo geral, o relacionamento interpessoal não é o ponto alto de suas administrações, o que pode ser constatado através da desvalorização desse critério em seu instrumento de avaliação, onde a maior parte da pontuação (85%) se destina ao desempenho quantitativo, ou seja, são os números, os recursos financeiros alcançados que norteiam essa função. Para questões qualitativas, tais como relacionamento e administração de pessoal, restam 15% no montante da avaliação.

Nesse contexto, o grupo que participou da discussão foi composto por nove mulheres e cinco homens, que trabalhavam, em média, há seis anos e meio no Banco, sendo os pontos extremos dessa média 21 e dois anos.

7.6.2 - Trabalho bancário

Esse grupo de discussão caracterizou-se pelo posicionamento altamente crítico e comprometido com o seu trabalho, sempre trazendo a contextualização do momento sociopolítico-econômico da contemporaneidade. A participação mais efetiva aconteceu por parte dos funcionários que trabalhavam diretamente no atendimento ao público — gerentes de produção⁹⁴, assistentes de vendas e caixas. Os trabalhadores de tarefas mais internas, prioritamente burocráticas, não conseguiram participar em grande número, em função do volume de trabalho a realizar. Este pode ser um indicativo da sobrecarga à qual estão submetidos e/ou da impossibilidade de se encontrarem em grupo e de falarem do próprio trabalho.

⁹⁴ O gerente de produção representa o gerente de negócios no Banco Público, e o assistente de vendas, a plataforma de negócios.

De um modo geral, o trabalho do bancário foi caracterizado como sendo portador de alto nível de estresse, tanto pelo volume de trabalho quanto por suas relações, pela pressão para o cumprimento das metas que marcam o dia-a-dia. Estas, para serem atingidas, exercem tal tensão externa, que acabam por produzir um constrangimento (pressão) interno para a sua obtenção, uma vez que isso significa a possibilidade de manutenção, ou não, do emprego. Existe uma resignação frente às sobrecargas de tarefas, bem como um grande zelo em relação ao trabalho:

Eu sou profissional, faço o que me mandarem fazer, pode contar, tu me pede e eu faço (Procurador).

Todo mundo agüenta a pressão, porque isto é o nosso trabalho. Sei disso, aceitei e estou comprometida (Gerente de produção).

Luto pela empresa... Eu aceito ser cobrada, faz parte do meu trabalho (Assistente de vendas).

A aceitação e a tolerância dessas condições de trabalho como “naturais/normais” passam pelo entendimento da realidade do mercado financeiro, o que justificaria a relação com o trabalho mesclada com sentimentos de sofrimento e de medo aliados a poucos momentos de reconhecimento, como mostram os relatos a seguir:

Eu sinto uma coisa muito forte. O que garante que o diretor não vai acordar um dia e dizer: demite os 10 piores da lista⁹⁵ (Caixa).

O telefone não pára de tocar um minuto sequer, os clientes continuam vindo com muita frequência ao Banco para resolverem seus problemas de crédito, as metas e objetivos estabelecidos pela administração do Banco demonstram a voracidade do mercado financeiro, que deve ser respondida com trabalho incansável (Gerente de produção).

Além da rotina do trabalho, tem o telefone, o celular tocando, aí chega alguém, tu tens que atender o cliente, tu tens que vender (Gerente de produção).

Ta cansativo, estressante, o quadro não aumenta, temos cada vez mais clientes... (Assistente de venda).

⁹⁵ Listagem de avaliação dos gerentes que classifica os funcionários em níveis de desempenho — baixo, médio, alto —, levando em consideração apenas os resultados sobre um produto específico do banco.

Eu me sinto engessada, eu me sinto presa, eu não tenho autonomia, eu não posso pensar nada diferente do que está no manual (Procurador).

O telefone é uma pressão diária prá gente. O telefone é uma coisa absurda (Assistente de vendas).

A sobrecarga de trabalho e o telefone tocando, tu estás fazendo o trabalho, definindo, pensando, está analisando um balanço, e o telefone tocando o tempo todo. Tu perde a concentração, aí tu atende o telefone, a fila de clientes que querem ser atendidos aumentando, e começa tudo de novo. Chega uma hora que tu queres morder o terminal e o telefone (Gerente de produção).

É um trabalho marcado por contradições. De um lado, o sistema financeiro, do outro, os clientes. O bancário seria um mediador. Numa ponta, os números, na outra, a vida singular das pessoas. Portanto, trata-se de um profissional que precisa administrar a objetividade das regras impostas pelo sistema bancário e, ao mesmo tempo, a subjetividade dos problemas alheios. Como existem oscilações violentas nesses dois extremos (financeiro e humano), os bancários de ponta — aqueles que atendem diretamente ao público — experienciam sentimentos de prazer e sofrimento no seu cotidiano de trabalho, com variações muito rápidas e intensas:

Passa da satisfação à insatisfação em segundos (Gerente de produção).

“De repente, tu estás atendendo uma pessoa que está extremamente feliz, e a outra completamente estressada (Assistente de vendas).

Tu ficas até com medo do cliente, basta tu dizeres não que ele sai do sorriso para uma briga, te chama de incompetente e começa a xingar (Assistente de vendas).

Tu és a ponta, onde vai estourar o problema é contigo. Então, esse problema do cliente, do dia-a-dia dele, é muito passado para nós, nós somos o escudo disso para o Banco (Gerente de produção).

Uma das estratégias utilizadas para lidar com tamanha instabilidade é um certo embotamento do afeto, uma tentativa de dissociar o profissional bancário do sujeito humano e trabalhador.

Então, tu tens que ser muito profissional, tu tens que ser frio, e, às vezes, o cliente não quer que tu sejas frio, ele quer que tu abrace aquilo ali com ele, tem vezes que tu deixas passar. Isso é ruim, quando eu comecei no banco, sofria muito com isso até conseguir estabelecer uma certa frieza. (Gerente de produção).

Aqui, a gente tem que ser frio, se entrar uma pessoa chorando ou rindo, tu tens que ser profissional, tu tens que segurar as tuas emoções. (Assistente de vendas).

Outra estratégia utilizada para poder realizar o trabalho sem tanto sofrimento é a redução da consciência crítica, ou melhor, uma certa negação da consciência e dos valores individuais em prol da defesa dos posicionamentos do Banco: *Às vezes, a gente tem que representar aquilo que o Banco quer e que a gente não sente, não são os nossos valores” (Gerente de produção).*

Além da intensificação do trabalho e do relacionamento com os clientes, outro ponto levantado diz respeito ao discurso da empresa. Existe o objetivo de que esse trabalho seja realizado em cima de cinco valores principais: respeito, profissionalismo, integridade, qualidade de atendimento, trabalho em equipe. Todavia, o que se constata na prática do dia-a-dia é a realização de um trabalho no qual esses valores se mostram enfraquecidos diante das estratégias utilizadas pelos gestores: imposição de políticas de extrema cobrança e pressão com relação ao cumprimento das metas e objetivos da empresa; alta competitividade entre as agências, com *rankings* de desempenho; exposição arbitrária de números alcançados, que acabam por rotular os funcionários em alta, baixa e média produtividade, não levando em conta o todo do trabalho desenvolvido pelo bancário. O trabalho é medido quantitativamente, dando pouca visibilidade às questões qualitativas, o que, de uma certa forma, desumaniza esse profissional. Pode-se pensar o quanto os valores descritos nos crachás (os cinco anteriormente citados) ainda não condizem com a realidade da vida como ela é. Um dos gerentes de produção fala:

O dia-a-dia nos mostra que os valores são desejados, mas ainda não existem. Não se tem tempo para atender um cliente tranquilo, não existe respeito ao funcionário, o trabalho em equipe é ainda muito difícil. Mas esses valores servem para que todos continuem trabalhando

O trabalho em equipe parece ficar fragilizado diante da necessidade de superação dos números:

Existe muita controvérsia, o Banco prega hoje, nós sabemos, o trabalho em equipe, só que, no momento que se prega trabalho em equipe, como é que sai uma relação de nomes com os 10 melhores e os 10 piores? Que equipe é essa? (Gerente de produção).

A gente tem que enxergar, além de si, o outro. Como olhar o outro, se nós todos estamos cheios de coisas, e o circo está pegando fogo? (Gerente de produção).

Começa a existir até uma competição entre colegas... o discurso está muito bonito, e a realidade muito diferente (Assistente de vendas).

Conforme visto, faz parte do cotidiano desses bancários um clima de trabalho extremamente agitado (telefones, movimento da agência), com muitas incomodações (clientes, chefias, colegas) e pressão exagerada sobre o cumprimento das metas. Como efeitos desse ambiente, apontam um crescente desrespeito nas relações pessoais, bem como a falha de cooperação entre os colegas:

Parece que a gente disputa dentro do Banco (Procurador).

Tu lidas com pressão, brigas. Trabalhamos com baixa estima, tu és arrasada (Caixa).

O trabalho bancário, permeado por esse discurso institucional ambíguo, gera sofrimento e insatisfação. Um exemplo importante pode ser encontrado na realização dos comitês de gerência, ou nas reuniões nas agências. No papel, no manual, tanto os comitês quanto as reuniões são descritos como espaços para trocas entre os funcionários, para discussão de aprovação de créditos, para avaliação dos riscos e procedimentos do dia-a-dia. Todavia, o que se percebe é a utilização desses momentos para cobrança e pressão sobre os resultados alcançados, ou não. Há pouca abertura ao diálogo; sugestões e opiniões não são valorizadas. Existe um silenciamento dos trabalhadores e um conseqüente condicionamento — sujeição às ordens superiores:

A gente já viu que o melhor em certas situações é tu te conformares e aceitar, não ficar brigando, discutindo (Gerente de produção).

O que os superiores falam, a gente escuta, mas eles não ouvem o que a gente está dizendo, isso é uma coisa que só desce, subir ela não sobre (Gerente de produção).

As relações de trabalho que se estabelecem nas reuniões e nos comitês são de dominação e desigualdade. Elas conduzem à resignação e à aceitação dessa situação como alguma coisa “natural”, que pode ser entendida como uma forma de diminuir o sofrimento que ela determina:

Parece que vão abrir a boca e vai sair uma língua de fogo. Aí tu pensas: falei alguma coisa errada? (Gerente de produção).

A gente tenta argumentar, e eles dizem não estão pedindo, mas, sim, mandando (Assistente de vendas).

Eu sinto uma linhazinha costurando a minha boca, abaixo a cabeça (Assistente de vendas).

A gente tenta trocar uma opinião que não é aceita, quando a questão é contraditória, já vem definida. Só se discute aquilo que é consenso. Para não brigar, a gente já aprendeu: Ok, está ótimo (Gerente de produção).

Entretanto, acreditam que, de alguma maneira, ainda se gestam movimentos de união entre os pares, numa tentativa de sobrevivência a esse “circo que pega fogo” todos os dias do mês. As estratégias de resistência encontradas nas reuniões foram assim descritas.

Nós acabamos nos unindo muito mais devido à pressão; ocorreu essa união nossa, e nós fomos começar a conversar, mais depois que houve tantos problemas de parte psicológica, o pessoal acabou se ajudando, pensando, pô... tu tens o mesmo problema que eu, também tô sofrendo disso (Assistente de vendas).

Além disso, a união pode estar significando uma estratégia coletiva de sobrevivência ao sofrimento da sobrecarga de trabalho.

As relações com os colegas não devem multiplicar as pressões. A pressão já vem de cima, batendo em cada cargo. Tem a pressão da massa de trabalho, da chefia, do colega... entre nós deve haver ajuda, não pressão... (Gerente de produção).

Se eu me der conta que para eu sobreviver tenho que ajudar o outro, eu vou fazer. Se ele for embora, se adoecer, se sumir, o trabalho dele vem para mim (Procurador).

Outra constatação significativa desse grupo referiu-se aos sentimentos ligados ao trabalho bancário. Esse trabalho, que media o sistema financeiro, é

sentido pelos bancários como virtual, e tal percepção deve-se à própria imaterialidade inerente à profissão. Apesar disso, percebe-se nos mesmos a consciência de que estão prestando um serviço (vendendo produtos) dentro de relações sociais de produção social e historicamente determinadas.

O sentimento de um trabalho sem continuidade potencializa-se a partir do momento em que o mesmo está ligado a um sentimento de vazio a cada mês, após ter cumprido as metas estabelecidas. No outro dia, o trabalho fica zerado, e novas metas são dadas, como se todo o esforço anterior não existisse. A cada final de mês, uma etapa termina, o salário está garantido, o emprego conquistado por mais 30 dias, e o que importa é apenas o futuro, são as novas metas, o novo mês em que são vislumbrados apenas os objetivos a serem alcançados e, de preferência, superados.

A insegurança, a desesperança e a depressão somam-se à sobrecarga, à fadiga, à falta de descanso para manter o emprego e as novas metas. O que já foi realizado desaparece em prol de uma máquina que nunca se satisfaz e na qual nada permanece:

Porque o Banco, na verdade, é... ele é uma ficção, o que que é uma conta corrente? É uma ficção, é um papelzinho que sai na máquina, aquele extrato, é um talão de cheques do banco, o que faz realmente ele ser concreto é aquela pessoa que trabalha lá e te conhece, e te atende, é isso aí... O nosso trabalho, ele não é concreto, a gente não enxerga... a gente não enxerga, principalmente, porque o que passou, que está num mês atrás, ele é apagado, porque a gente tem objetivos novos, então, a partir do momento que tu não tem, sabe onde sinalizar o teu resultado, o que tu fizeste... começa a dar um pouco de vazio, a única coisa que a gente consegue como satisfação, assim, que fica, é o cliente (Gerente de produção).

Com relação à remuneração e aos benefícios oferecidos por essa rede bancária, os trabalhadores sentem-se valorizados. Entretanto, ao mesmo tempo em que os benefícios (plano de saúde, auxílio alimentação, incentivo ao estudo) são reconhecidos como satisfatórios, por outro lado, aparece a imagem de uma teia que

enreda o trabalhador, impossibilitando-o de sair, dificultando a busca de alternativas que sejam compatíveis. O mesmo pode-se pensar sobre o salário. Existe um salário básico, igual para todos os bancários, que vai se diferenciando de acordo com o cargo ocupado e com a produção da agência. Então, a pressão pelo cumprimento das metas — que, muitas vezes, são vistas como demasiado altas — passa não somente pelo exercício de poder das chefias, mas pela vinculação com o salário, que o trabalhador vê aumentar ou diminuir de acordo com sua produção. Eles se questionam:

O que é melhor, trabalhar sem pressão, ganhando menos ou com pressão ganhando mais? (Procurador).

7.6.3 - Prazer e sofrimento no trabalho bancário

O prazer no trabalho bancário aparecia associado à sensação de dever cumprido (realização pessoal) — seja pela satisfação do cliente, seja pelo cumprimento das metas — e ao relacionamento com os colegas:

Eu acho que, apesar de tudo, de todos os problemas, eu gosto do que eu faço (Caixa).

Acho que a maior satisfação aqui é a satisfação do cliente quando ele te agradece (Assistente de vendas).

O que me satisfaz é quando eu trago um volume grande de negócios ao Banco, quando trago bastante lucro pro Banco (Gerente de produção).

É um prazer que a gente tem quando tu consegues conquistar alguma conta corrente ou um negócio qualquer; eu, pelo menos, tenho o costume de vibrar bastante comigo mesmo quando eu faço um negócio que é considerado bom... eu acho que a relação também com o pessoal, no nosso dia-a-dia, é prazerosa (Gerente de produção).

O reconhecimento dos pares pode ser visto como uma das mais importantes formas de prazer no trabalho, pois está associado a uma diminuição da ansiedade, mesmo que temporária, de todo o coletivo de trabalho:

Conquistar uma empresa, fazer uma coisa grande, traz reconhecimento de todos e diminui a ansiedade dos colegas, porque parte das metas do mês já foram conseguidas (Gerente de produção).

A minha maior satisfação não é no dia 25, quando eu recebo o salário, eu me sinto melhor no dia 10, quando são divulgados os resultados que cumprimos com as metas (Procurador).

O sofrimento, por sua vez, é vinculado à falta de reconhecimento pelo conjunto do trabalho realizado; ao uso excessivo de pressão e cobrança sobre as metas e objetivos do Banco; à sobrecarga de tarefas diárias (telefone, movimento da agência, burocracia); e à falta de autonomia na realização do trabalho (excesso de normatizações):

O reconhecimento do Banco está associado a tu fazeres mais do que ele, pede. O gerente diz 'Pô que legal, mas eu acho que tu poderias fazer mais...' (Gerente de produção).

O objetivo não foi feito para cumprir, foi feito para superar (Procurador).

O dia-a-dia do bancário, que é marcado pelo seguimento de normas e regras bem-estabelecidas, passa, inclusive, pela normatização do bem vestir. Os homens devem trabalhar de terno e gravata, as mulheres devem vestir-se com elegância, sendo permitido que, na sexta-feira, essa rigidez da padronização seja afrouxada. A gravata pode ser dispensada, as roupas podem ser menos sofisticadas:

Sexta-feira, tu podes vir trabalhar mais à vontade, eu acho maravilhoso (Assistente de vendas).

Existe uma relativa valorização do saber do trabalhador, visto que os negócios, as contas a serem abertas, os seguros e produtos a serem vendidos, ou seja, o cumprimento das metas depende unicamente da criatividade e do esforço pessoal de cada um e da agência como um todo. Entretanto, eles não são chamados a participar em discussões de planejamento. A definição tanto dos produtos como das metas e dos objetivos é estabelecida em instâncias superiores,

não acontecendo discussões sobre a viabilidade dessas “virtualidades do mercado em potencial” com aqueles que trabalham na realidade concreta no mesmo.

Para sobreviver nesse mercado de trabalho altamente competitivo e estressante, os trabalhadores desenvolveram alguns mecanismos de proteção contra o sofrimento produzido. Se, por um lado, como já se comentou anteriormente, há a necessidade do estabelecimento de uma certa rigidez, de uma dose de frieza para mediar os conflitos entre o sistema financeiro e a vida dos clientes, por outro, cria-se um ambiente de trabalho permeado por brincadeiras, pela sátira, pelo riso, que, assim, ajudam a lidar com a cobrança e a pressão internas:

A gente começava a colocar todas as coisas que aconteciam no dia-a-dia de uma forma cômica (Caixa).

Qual é a forma que a gente tem de desestressar, de trazer isso aí... é numa forma cômica, porque depois que passa o dia... tu achas engraçado, de tanto absurdo que acontece (Procurador).

7.6.4 - Sobre o movimento sindical

Com relação ao movimento sindical, eles percebem que, atualmente, existe um enfraquecimento da representatividade dessa organização:

Quando entrou o Plano Real, as coisas a nível de mercado começaram a mudar bastante, e o sindicato, acho que não se reciclou em relação a isso. Eles continuam batendo na teclinha do salário, salário... não que isso não seja importante, mas, hoje, ele teria que ver muito mais coisas, na minha concepção, por exemplo, segurança no emprego (Gerente de produção).

O sindicato deveria lutar para que as coisas continuassem igualitárias, pois existem direitos que foram sendo retirados, aumentando a diferença entre os novos e os velhos trabalhadores. O que acontece se eu me torno um funcionário caro e eu faço a mesma coisa que o outro, qual é a visão patronal nesse momento? (Procurador).

Constatam um envelhecimento nas estratégias de lutas utilizadas pelos sindicatos, como, por exemplo, greves e piquetes. Com o aumento do desemprego e a grande oferta de mão-de-obra qualificada, os trabalhadores empregados não aderem mais ao movimento sindical:

Tem muita gente no mercado buscando emprego, muita gente desempregada, hoje a gente tem medo, tem medo de lutar pelos nossos direitos (Caixa).

A relação do poder sindical ou dos mecanismos de resistência contra a opressão do trabalho, se enfraquece com a necessidade de manutenção do emprego, ocorrendo o debilitamento da mobilização e da luta por direitos e melhores condições de trabalho. Percebe-se que sentimentos de medo passam a contaminar as relações de trabalho, produzindo formas de resignação e consentimento nos trabalhadores:

Não sei se é só medo de lutar, mas é encarar a realidade. Se alguém for para a rua fazer greve, vai ficar sozinho e perder o emprego (Caixa).

Nós sentimos enfraquecido a força sindical, só o que nos regula é o mercado (Gerente de produção).

7.7 - Posto de atendimento

Desse grupo participaram trabalhadores do Banco Privado de um posto de atendimento, onde as relações de trabalho são consideradas diferentes em relação às agências. Esse posto de atendimento localiza-se dentro de uma instituição pública.

O grupo era composto por cinco mulheres e cinco homens, que trabalhavam, em média, há nove anos no Banco, sendo os extremos 21 anos e 1 ano e 4 meses.

Cabe salientar que se tratava de posto com o ambiente físico bastante limitado, fato que colaborou para que todos os funcionários da agência, sem exceção, participassem das discussões. Essa ressalva é feita visto que os outros grupos da pesquisa ocorreram sem a participação dos gerentes principais, e, nesse grupo, a gerente esteve ativamente envolvida. Além da questão real do exíguo

espaço físico, portanto de pouca privacidade, a pesquisadora somente se deu conta dessa configuração no meio do processo de discussão e ficou constrangida de mudar o andamento do trabalho. Outros atravessamentos importantes: a singularidade de esse posto ter como gerente principal uma mulher, ter sido essa gerente pessoa fundamental de ligação da solicitação da pesquisadora para a realização do trabalho de campo no Banco e o fato de essa gerente ter auxiliado durante seis meses nos contatos com as instâncias hierárquicas superiores, em São Paulo, para a liberação do aceite da realização do trabalho de campo.

7.7.1 - Impressões iniciais e contextualização

Esse espaço de discussão foi perpassado por um discurso de “(...) *estamos bem, o trabalho é difícil, mas a equipe se ajuda*”. Uma hipótese levantada para essa nova forma (diferente dos demais grupos estudados até então) de vivenciar o trabalho é que esteja relacionada a um clima organizacional que privilegia o trabalho em equipe, além da presença dos gerentes (principal e operacional), o que, como já foi dito, não ocorreu nos outros grupos. Houve momentos em que alguns pontos de dificuldade começaram a emergir, mas logo foram contemporizados pelo discurso do trabalho em equipe.

Somado a isso, constatou-se o fato de co-habitarem no mesmo espaço de trabalho, sujeitos que fizeram sua opção profissional — ser bancário — e estão mantendo-a por “convicção”, lado a lado com sujeitos trabalhadores que parecem transitar nessa profissão temporariamente. Existe um comprometimento de todos com a atualidade do seu trabalho, porém, alguns não projetam seus futuros profissionais na instituição bancária. De certo modo, essas diferenças bem

marcadas podem também apaziguar as relações no trabalho, pois talvez fosse insuportável o confronto de projetos de trabalho e de vida dos integrantes.

Outra consideração relevante se refere à localização dessa agência. Este é um posto de atendimento situado numa instituição pública, o que leva os trabalhadores a conviverem com processos de licitação públicas para manterem os seus empregos, pois o posto só existe na medida em que vence a licitação, sendo sempre um processo no escuro, incerto e que exige uma luta constante. Acredita-se que esse seja outro elemento que pode favorecer o fortalecimento das relações interpessoais e um forte espírito de equipe. Há um certo isolamento da organização bancária, quase como uma ilha de qualidade, que depende apenas de si para sobreviver, e por isso mesmo, precisa ser excelente.

7.7.2 - O trabalho bancário

A problematização acerca do significado de ser bancário apareceu associada a uma perda de *status*, a uma crescente desqualificação e desvalorização dessa profissão na atualidade, assim como a dúvidas acerca de sua definição:

Todo o dia, tu tens que buscar o que é ser bancário (Caixa).

O bancário só tem aquela visão de banco, não tem aquela visão de cliente, de captação... dentro de uma visão empresarial... não é muita gente que gosta dessa experiência (Gerente de produção).

Ser bancário era algo diferente, há 20 anos atrás era um luxo, ganhava bem (Gerente principal).

"Agora é como uma profissão qualquer; É como qualquer outro emprego comum (Assistente de vendas).

Logo no primeiro encontro, emergiram situações de possíveis remanejamentos e corte de funcionários, que foram vivenciadas por alguns integrantes do grupo. Dessa experiência, restou um sentimento de medo e insegurança no traba-

Iho, ficando a imagem de um funcionário que representa apenas um número, o qual pode ser cortado a qualquer momento:

Essa é a realidade do bancário: eu sou um número, por mais que eu trabalhe, que eu desenvolva o meu trabalho, o meu número pode entrar para o corte (Procurador).

O Banco não quis saber quem a gente era, o que a gente tinha feito pelo Banco e o que a gente podia fazer (Gerente de produção).

Eu acho que não é só o bancário, acho que qualquer profissão está nesse nível, ninguém mais, no contexto do País, hoje em dia, ninguém está seguro (Assistente de venda).

E, para não ser considerado apenas um número pelo Banco, eles entendem que o trabalhador precisa destacar-se, ser extremamente eficiente. A possível segurança está relacionada com o desenvolvimento de competências individuais:

Tu vais fazer o teu trabalho de maneira séria, mas sabendo que não tem segurança, é uma obrigação (Assistente de vendas).

A não ser que tu te empenhes prá não ser um número, prá ser a diferença, a não ser que tu seja realmente top de linha, os salários do Banco não são mais aqueles, tu tens que suar (Procurador).

Essa rede bancária passou por uma grande mudança, pois foi, por mais de 70 anos, um banco majoritariamente de um dono, o que dava um perfil de empresa familiar. Há aproximadamente dois anos, o banco foi comprado por uma grande empresa multinacional, fato que produziu sentimentos de estranhamento em seus trabalhadores:

Mudou muita coisa, mudou cor, mudou marca, mudou muita coisa, há uma certa angústia, vamos dizer assim: ah eu tenho 15 anos de banco, pelas vistas dos novos donos do banco, todo mundo tem dois anos de banco (Gerente operacional).

A consciência da reestruturação produtiva e das questões do mercado são claras:

Se tu te adaptares, tudo bem; se não, eles vão te substituir, não tem muito que questionar (Gerente de produção).

7.7.3 - Prazer e sofrimento no trabalho bancário

Esse posto de atendimento vem desenvolvendo um trabalho que prima pela qualidade e pela integração de sua equipe profissional. Os trabalhadores mostravam-se bastante satisfeitos com as relações interpessoais que estabeleceram em seu cotidiano, sendo uma das fontes mais significativas de prazer no trabalho.

Nós somos usados como exemplo de qualidade, de atendimento, de vendas. (Assistente de vendas).

Na verdade, isso é que faz a diferença, essa é uma equipe privilegiada, começa a ser uma indústria de negócios, tu tens uma visão global e propõe negócios prás outras áreas, porque não tem que cumprir individualmente, é a equipe. (Gerente de produção).

Essa coisa do colega é muito importante, porque a gente passa também por momentos em que a gente está mal, com problemas, então, eu mesmo tive um caso que o pessoal me ligava, um monte de gente, o pessoal ir na tua casa, o reconhecimento do teu trabalho. (Assistente de vendas).

O reconhecimento no trabalho, tanto por parte da gerência como dos iguais, é referido como fonte de satisfação:

Hoje, o que me dá mais prazer é continuar nesta agência, pois eu sei que a gerência reconhece o meu trabalho (Gerente de produção).

Essa coisa do colega é muito importante, o reconhecimento do teu trabalho expresso pela demonstração de preocupação contigo (Assistente de vendas).

Essa convivência das oito às 10 e das quatro da tarde as seis, aquela hora mais descontraída, um ambiente descontraído, é um período que realmente me dá prazer (Procurador).

O sofrimento está relacionado à sobrecarga de trabalho, à falta de clareza nos critérios de avaliação, bem como ao pouco reconhecimento oferecido pela instituição bancária. Todavia, há uma constatação de que esses elementos *estressantes* fazem parte do mundo do trabalho na contemporaneidade, não sendo exclusividade desse banco. Esse entendimento contextualizado parece favorecer uma

certa banalização e normalização das pressões do cotidiano, num movimento de adaptação aos constrangimentos impostos:

Tu tens pressão de todos os lados, pressão do mercado, de vender os produtos, o cliente quer respaldo, tu tens que ajudar. É consequência do teu trabalho (Gerente de produção).

Não cumprir as metas é uma frustração, tu te sentes mal, tu vais nas reuniões, cada vez tu vais descendo mais na cadeira, é terrível (Assistente de vendas).

A organização do trabalho dos postos assume características de pequenas empresas altamente automatizadas, marcada pelas políticas de qualidade e de atendimento ao cliente:

É todas as agências são pequenas empresas, temos uma estrutura com dependência das máquinas, e o nosso posto teve excelência em qualidade nos últimos três anos (Gerente).

Isso é a base, o cliente é tudo que a gente tem, e a gente tem que se adequar às necessidades do cliente, tu tens que atender o melhor possível, tens que trabalhar por qualidade (Gerente).

Esse grupo de discussão questionou a pouca autonomia que as agências têm frente aos seus clientes e funcionários. Do lado do cliente, existe a necessidade de soluções dos problemas financeiros que, por vezes, fogem da alçada dos gerentes promovendo animosidade entre os mesmos.

O cliente tenta passar esse problema dele prá gente. Existem situações em que a gente é simplesmente assim, um empecilho para a realização dos sonhos dos clientes. (Gerente de produção).

Muitas vezes, a gente é muito mal interpretado... uma visão de que o banco é um vilão, que rouba, que cobra CPM. (Assistente de vendas).

Os trabalhadores entendem que há um excesso de normatizações, que, na prática, os sobrecarregam devido ao volume de tarefas. Novamente, aparece um discurso que exige o cumprimento de metas e objetivos, mas, ao mesmo tempo, pede que tudo seja realizado dentro de padrões rígidos de normas. As formas de controle sobre o trabalho prescrito e o trabalho realizado são efetivadas por

processos regulares de inspetoria, bem como por contratação de trabalho terceirizado, que avalia o atendimento ao telefone e ao público, este último medido pelo aferimento do cliente misterioso:

São os piores dias do ano, trabalhar com o inspetor na agência, tu estás sendo observado... ele fica te olhando o tempo todo (Caixa).

O cliente misterioso, acho que é uma análise absurda que o banco está fazendo... o funcionário vira um robzinho de informações, só que, muitas vezes, nem o Banco cumpre os prazos do manual (Procurador).

Os funcionários desse posto de atendimento puderam expressar uma sensação de insegurança frente ao estabelecimento das metas:

Tu fizeste uma estratégia, chegou na hora, morreu na praia, porque, na última hora, eles trocaram as metas (Gerente de produção).

Uma fonte de sofrimento são os critérios de avaliação de desempenho, que parecem não estar claros para todos, e a exigência de manter a agência com os níveis de qualidade que apresenta (Procurador).

Os objetivos não são claros, tem um percentual, aí, na última hora, eles mudam, e não tem quem explique... os números, a gente não consegue entender (Assistente de vendas).

Com relação aos picos de estresse, constatou-se que existem situações variáveis, tais como: quando o sistema "cai", dias de folhas de pagamento e um estresse rotineiro que ocorre quando se aproxima a hora do fechamento da agência.

Esse ambiente de trabalho que não pode parar somado ao comprometimento dos funcionários com a sua equipe e com as suas tarefas produz sentimentos de angústia frente ao volume de trabalho e responsabilidade que seus cargos lhes impõem:

É angústia pelas coisas que a gente tem que fazer, não adianta, a gente sai daqui, não consegue dormir (Procurador).

É, eu já acordei de noite pensando, eu tenho que fazer isso, tenho que fazer aquilo, pensando no dia seguinte, amanhã eu tenho que fazer tal coisa (Gerente operacional).

Uma das estratégias dessa instituição bancária para resolver tais angústias passa pela possibilidade de os gerentes e diretores terem em suas casas

o sistema do Banco ligado aos seus computadores (aí, sim, o verdadeiro Banco 24 horas).

Observou-se, também, uma diferença entre o discurso da empresa, o qual prega o trabalho em equipe, e a prática, que reforça a distância entre a parte administrativa e a parte de vendas, sendo apenas esta última realmente valorizada:

Por exemplo, um procurador, que não tem contato direto com o público, que não pode vender, ele é muito importante pra agência, muito mais que aquela pessoa que tenha vendido um produto bem numa campanha. Mas, na hora de passar o objetivo, vai ser reconhecido aquele que vendeu, independente do trabalho em equipe ou do trabalho burocrático, que é muito importante, isso aqui não é um simples mercado, tem toda uma burocracia (Procurador).

Outra discordância entre prática e discurso apareceu no confronto entre a formação em cursos e manuais e a necessidade objetivas do cumprimento das metas:

Eu fiz um curso de vendas, maravilhoso, excelente, mas, quando cheguei aqui, eu fiquei revoltada, me senti uma idiota, o que eu fui fazer lá? Não é isso que eu vou usar, não era isso que eu precisava no momento do dia-a-dia, eu precisava vender de qualquer jeito... Tu tens que vender (Assistente de vendas).

A seguradora, que é um dos ramos dessa rede bancária, pode ser vista como um exemplo onde o trabalho em equipe e o diálogo estão distantes da realidade almejada:

(...) a gente não sente a seguradora como equipe, nunca... quando eles lançam campanha, fantasiam uma reunião pra chegar e te dizer assim: 'o que tu achas?' (...) quando eles te questionam, tu tens que perguntar, 'vem cá, tu queres ouvir o que eu tenho pra te dizer ou o que tu queres ouvir', porque se tu disseses aquilo que tu tens pra dizer, podem, inclusive, pedir a tua cabeça (Gerente).

A realidade do trabalhador bancário desse grupo era caracterizava-se por ser dupla, pois a grande maioria trabalhava de dia e estudava à noite. Entretanto, o estudo aparece como uma fonte de prazer e enriquecimento para o próprio trabalho:

Estudar me dá um prazer muito grande (Gerente de produção).

Com relação às estratégias coletivas de defesa frente ao desgaste do trabalho, esse grupo afirmou utilizar brincadeiras como forma de minimizar a sobrecarga de responsabilidade do dia-a-dia: “Dando risadas (Assistente de vendas); “Chamamos um colega e vamos rir” (Procurador).

Por entender-se que o fato de o posto ser gerenciado por uma mulher significa uma singularidade dentro dessa rede bancária, investigou-se o efeito do feminino na administração. Entretanto, a equipe não considera que seja o sexo um dado relevante, mas, sim, a pessoa em questão. Também se pôde verificar que a empresa não valorizava as mulheres no seu quadro funcional, entretanto, isso parece estar mudando. Essa gerência foi oferecida quase como uma punição, pois o posto estava quebrado, a ponto de fechar.

Só que aqui era um dos piores lugares pra trabalhar em POA, parece que foi um castigo, não se comportou bem, vinha pra cá. Parece que foi gerente principal mais por castigo do que por promoções, tipo assim, vai prá lá porque vai fechar (Gerente).

O sindicato e a mobilização coletiva estão enfraquecidos. Os trabalhadores entendem a fortaleza da resistência do sindicato como algo do passado. O desemprego afasta as pessoas da mobilização coletiva:

“Ele [sindicato] está enfraquecido, e isso é muito sério, ele não está mais com a força e com a atuação que tinha antes. Tem todo um medo de demissão

7.8 - Comentários sobre a divisão técnica do Banco Privado

O Banco Privado desta pesquisa caracteriza-se por ser uma instituição que já viveu seu processo de reestruturação produtiva há quatro anos. Ele é um banco moderno, que conta com poucos funcionários, com políticas definidas de qualificação e avaliação de desempenho. Tem sua política de flexibilização associada ao processo de automação de áreas, com fim de funções de terceirização de

atividades que não estejam diretamente ligadas à função estratégica do Banco. Possui um programa de qualidade máxima que se caracteriza por políticas gerenciais centradas em metas de produção, normas e controles rígidos, automatizados e centralizados.

As exigências de produção, o cumprimento de metas, os programas de qualidade, o individualismo e a competitividade são fontes de sofrimento mental para os investigados.

A sobrecarga de trabalho associada à falta de tempo adequado para a recuperação física e psíquica e à ameaça do desemprego são as matrizes do sofrimento encontrado. O não-cumprimento mensal de metas e as avaliações de desempenho estão constantemente determinando quem tem, ou não, perfil para se manter no Banco. Os que ficam são os vitoriosos, os melhores.

Há algumas particularidades que merecem ser referidas, de acordo com as características do local estudado. Nas agências de grande porte, somada às fontes de sofrimento anteriormente citadas, existe uma pressão para a produção pela demanda de trabalho que acaba determinando relações profissionais marcadas pela rigidez e pelo aumento da competição entre os pares. As cobranças e o planejamento acontecem em reuniões diárias. Já na agência de pequeno porte, a forma de implementar a política de gestão da empresa parece ser mais participativa.

A identidade ligada ao trabalho realizado está fragilizada pela insegurança e pela falta de perspectiva. Isso apareceu claramente quando se questionou “o que é ser bancário”, e os trabalhadores constataram que o sentimento que a profissão lhes desperta é de vazio. Isso também se verifica através da revelação de que o momento de maior prazer durante o mês, que é a divulgação dos resultados atingidos, é imediatamente bloqueado pela introdução de novas metas a serem

alcançadas. Isso provoca mais pressão a insegurança, principalmente o medo de perder o emprego, que depende das metas a serem atingidas.

Diferentemente das agências, na superintendência, a identidade está fortalecida, os que lá trabalham são os “vitoriosos”, os “mais qualificados”, os “mais dedicados”. Essa visão de que os que trabalham no Banco são os melhores, os vitoriosos, cria a identidade que mobiliza a luta para o cumprimento das metas.

A empresa apresenta normas e regras fortemente estabelecidas, que são cobradas diariamente, ou pelo gerente, ou pelo sistema automatizado, no início da jornada de trabalho. O espaço entre o trabalho prescrito e o trabalho real se expressa na busca de estratégias para cumprir as metas. Esse espaço está aberto para a criação de alternativas e concretização das tarefas, mas é associado à ansiedade durante todo o mês, até a divulgação das metas atingidas.

O espaço de cobrança e de pressão para a produção também possibilita o reconhecimento dos colegas e das chefias quando alguma meta é atingida. O trabalho de um repercute no trabalho de toda a equipe, pois é necessário que a agência como um todo esteja bem localizada no *ranking* nacional de qualidade para que todos recebem os abonos salariais.

As estratégias de sobrevivência que são criadas para poder manter os bancários trabalhando com tanta pressão e sofrimento são estratégias de naturalização da pressão, de negação, de distanciamento da consciência crítica e de atitudes individualistas para cumprir as metas e as estratégias coletivas.

Tal como no Banco Público, o Banco Privado tem como matriz fundamental de seu sofrimento a sobrecarga de trabalho, a cobrança, pressão e a insegurança pela manutenção desse mesmo emprego, tão desgastante.

As mudanças na reorganização do trabalho bancário implementadas como novas formas de organização e gestão dos Programas de Qualidade Máxima ficam claramente demonstradas na análise das relações de poder, nos mecanismos de controle, na resistência, no consentimento e na sobrevivência criados nas relações de trabalho bancárias.

Para o estudo das mudanças das relações de poder e autoridade dentro das agências, iniciar-se-á detalhando as relações de trabalho como um todo e, depois, cada uma das funções.

Em primeiro lugar, serão feitas considerações gerais sobre as relações de poder, os mecanismos de resistência e sobrevivência na área mercadológica.

O gerente da agência delega ao gerente operacional o controle do Programa de Qualidade Máxima e as atividades de apoio. Por outro lado, ele coordena as atividades ligadas aos negócios e supervisiona diretamente os gerentes de produção nas atividades mercadológicas.

Os gerentes de produção são os intermediários entre o Banco e os clientes e dedicam seu trabalho à implantação das políticas comerciais do Banco, bem como aos negócios e ao atendimento aos clientes. As relações de poder, autoridade e opressão que se estabelecem entre gerentes de agência e gerentes de produção tem o momento mais expressivo nas reuniões diárias de avaliação do trabalho desenvolvido.

As estratégias de resistência e a pressão são tênues, pois a ameaça de demissão permeia as relações de trabalho, caso não haja o cumprimento das metas. Existem relações solidárias entre os pares quando a pressão é muito intensa, e, no caso de alguém já ter conseguido as metas, auxilia os que ainda não alcançaram.

Mas as estratégias de sobrevivência mais observadas foram a “naturalização da pressão” relacionada com a realidade do Banco.

Na agência, existe uma divisão clara do trabalho daqueles que realizam as atividades de negócio e daqueles que executam as atividades operativas, de controle ou de apoio. Se, por um lado, as atividades de negócios são os focos do Banco e trazem a esses profissionais um trabalho com maior reconhecimento, por outro, o trabalho operacional vem mesclado de relações de opressão, pois existe o “poder” de não permitir a concretização de um negócio realizado pelo gerente de produção se ele fugir às normas internas do Banco. Essa situação é fonte de sofrimento e de relações de trabalho com conflito.

O segundo nível de hierarquização diz respeito à função operativa e às formas de controle.

O gerente operacional coordena as atividades ligadas ao Programa de Qualidade Máxima. Os procuradores auxiliam nesse processo. Os caixas e os assistentes de vendas estão ligados ao gerente operacional, e observa-se que essas funções são marcadas pela multifuncionalidade.

As relações de trabalho são marcadas pelo consentimento, pela resignação à sobrecarga e às demandas.

Os gerentes das agências e operacionais possuem hierarquia superior na superintendência regional, com uma clara divisão do trabalho. As novas formas de controle informatizadas, descentralizadas com ações como auditoria a longa distância, auditoria no local, cliente misterioso e atendimento telefônico mesclam uma organização com hierarquia rígida, com ações mais flexíveis, como o trabalho em equipe. Essas novas políticas de organização do trabalho e de gestão da força

de trabalho representam os novos aparatos políticos da produção, assim como novas estratégias de controle dos funcionários.

Mas essas mudanças na agência apresentam contradição. Se, por um lado, tem-se o corpo gerencial com maior autonomia, por outro, existe sobre ele uma teia de controles. Eles percebem o seu trabalho como muito desgastante e apresentam índices maiores de depressão, ansiedade estado e diminuição da expressão de raiva estatisticamente significativa. A demanda do trabalho foi percebida como mais intensa nos gerentes que apresentavam queixas de origem osteomusculares.

Pode-se concluir que o desgaste tem levado o corpo gerencial a um número significativo de prevalência de patologias osteomusculares, da depressão, da ansiedade, e a uma diminuição dos indicadores de expressão de raiva, o que pode estar ligado a características específicas dessa função em relação à Síndrome do Sobrevivente.

Com isso, poder-se-ia pensar numa diminuição da expressão do sofrimento e num aumento das manifestações deste via contratura muscular, ou seja, sistema osteomuscular. A alta prevalência da dor músculo-esquelética nessas funções pode fortalecer essa hipótese.

Os gerentes de produção são os técnicos que concretizam as políticas comerciais do Banco e têm as metas de produção como um elemento depressão para a produção. As relações de trabalho são marcadas pela pressão para o cumprimento de metas, são relações hierárquicas rígidas de autoridade e opressão. Os mecanismos de resistência surgem em situações de limite de sofrimento, em geral, nas reuniões com gerente de agência, quando ocorre o planejamento e a cobrança na metas. As estratégias de sobrevivência são geradas para fugir às

situações de coerção, repressão, submissão e resignação às normas que são aplicadas para viabilizar a produção desejada.

Essa situação de trabalho leva a uma percepção de aumento de autonomia para conseguir realizar os negócios, mas com aumento do controle e da demanda de trabalho, que não acabam nunca e que se somam à insegurança em relação à permanência no Banco.

O desgaste relacionado a essa situação é crônico, uma vez que, ao acabar de cumprir as metas de um mês, outras são imediatamente recolocadas, e isso ficou demonstrado na diminuição do cortisol no início e no fim da jornada de trabalho. Esses profissionais apresentam, ainda, depressão e ansiedade estado e traço, características da Síndrome do Sobrevivente. Foram encontradas correlações estatísticas em relação à idade, à ansiedade estado e à expressão de raiva. Dentre as queixas osteomusculares, a Síndrome Miofacial é mais alta que a dos bancários em geral, que é estatisticamente significativa junto com a ansiedade estado. Os gerentes que apresentam patologias osteomusculares percebem de forma mais importante a demanda e o desgaste relacionados ao trabalho que os bancários em geral.

A atividade dos **assistentes de venda** é direcionada ao atendimento do cliente, bem como às vendas de produtos. Esses profissionais estão ligados ao gerente de produção, mas, hierarquicamente, ao gerente operacional. Suas atividades são marcadas pela multifuncionalidade, pelo desgaste, pela demanda do trabalho e pelo controle sobre ele. O desgaste agudo depois de uma jornada de trabalho, com a falta de tempo para a recuperação física e psíquica, revelou-se no aumento do cortisol salivar no fim da jornada de trabalho. A depressão, a desesperança, a ansiedade traço e estado são marcas do sofrimento psíquico

desses profissionais. Existem correlações estatisticamente significativas entre o cortisol no fim da jornada de trabalho e a depressão e a ansiedade encontradas nesses profissionais que foram confirmadas pelo estudo de regressão linear. Os assistentes de venda com patologias osteomusculares tiveram médias mais altas de demanda no trabalho e houve significância entre LER/DORT e controle e desgaste.

Chama atenção que a síndrome do Sobrevivente desses bancários está ligada ao desgaste agudo. No trabalho executado pelos assistentes de vendas, eles utilizam toda as suas potencialidades para conseguir cumprir as metas, e constata-se uma diminuição da resistência e um aumento do consentimento. Nesse contexto, o adoecimento parece estar ligado à demanda, que determina um desgaste agudo, insegurança, desesperança quanto à possibilidade de cumprir as metas. As expressões da sobrecarga são a fadiga, a dor relacionada ao trabalho associada à falta de recuperação das energias perdidas durante a jornada.

Para suportar esse desgaste o sofrimento físico e psíquicos, os funcionários elaboram uma série de estratégias, como, por exemplo, a aceitação da fadiga e da multifuncionalidade. Essas estratégias estão mecladas de submissão a uma sobrecarga física e psíquica que é assumida de forma "natural", como fazendo parte do trabalho bancário.

Por outro lado, os **procuradores** realizam atividades tanto de cunho administrativo como também de controle e de vendas, caracterizando a multifuncionalidade. Com a introdução da automação e da informatização do Banco Privado, eles passaram a realizar tarefas ligadas à avaliação dos negócios a serem realizados segundo as orientações das normas internas, mas também executam atividades como a de gerar informações para os sistemas informatizados. A

multifuncionalidade desses profissionais vem associada à percepção de autonomia, de aumento de demanda, de controle sobre o trabalho e insegurança.

O desgaste crônico desses profissionais está associado a uma diminuição do Cortisol no início e no fim da jornada de trabalho. Existem correlações estatisticamente significativas entre demanda de trabalho e cortisol no início da jornada e controle no trabalho e cortisol no fim da jornada, que foram confirmadas com os testes de regressão linear.

Esses funcionários apresentam altos índices de depressão, desesperança e diminuição da expressão de raiva. A depressão, a desesperança, a ansiedade e o cortisol no início da jornada foram correlacionados estaticamente e confirmados pela regressão linear. Os bancários com patologias osteomusculares tinham médias mais altas de demanda no trabalho. A Síndrome do Sobrevivente deles está ligada ao desgaste crônico.

As características do trabalho de **caixa** são multifuncionalidade, manualidade e repetição, com pouca autonomia e muita demanda, controle e insegurança. O trabalho é percebido como de muito desgaste, sendo este crônico, mas o que chama atenção é que os indicadores de sofrimento psíquico têm suas médias menores que os da população em geral. As queixas de dor relacionada ao trabalho, de LER e de Síndrome Miofacial são as mais altas entre os bancários. Foram encontradas correlações estatisticamente significativas entre os caixas que tinham dor e cortisol no início da jornada de trabalho.

A Síndrome do Sobrevivente dos caixas tem aspectos específicos, pois essa função se caracteriza pela sua grande demanda, por ser um trabalho manual, repetitivo, com pouco uso da criatividade e muito controle. A sobrecarga física é determinada pelo ritmo, pelo volume, pelos riscos ergonômicos, biomecânicos, etc. A

carga mental e cognitiva nessa tarefa de pouca exigência de qualificação e de rápido treinamento está associada à monotonia, à repetitividade e, portanto, à subcarga psíquica e à sobrecarga física e muscular. O que chama atenção é a baixa incidência de indicadores de sofrimento psíquico, mas a explicação para isso é a perspectiva profissional que os caixas possuem, uma vez que esse cargo é o inicial da história do Banco. O bancários entram como caixas, mas ascendem profissionalmente para a função de procurador ou de assistente de vendas.

7.9 - Considerações finais sobre o Banco Privado

Após realizar o estudo de caso do Banco Privado, pode-se concluir que ele apresenta uma organização do trabalho marcada por uma divisão flexível associada a Programas de Qualidade Total. Diferentemente do Banco Público, o Banco Privado apresenta as seguintes características da organização do trabalho e da produção:

- a) uma organização do trabalho cuja lógica é centralizar o poder de decisão e a informação, distribuindo as metas entre aqueles que se encontram “nas pontas”;
- b) o Banco introduziu as novas tecnologias relacionadas à automação (máquinas de auto-atendimento, uso da *internet*, microcomputadores) e informatizou processos manuais, com diminuição importante do número de trabalhadores;
- c) o Banco apresenta indicadores de uma organização de trabalho flexível; a organização de equipes, que são as agências, transforma estas

- últimas em unidades executoras das metas, levando-as a competir entre si;
- d) a formação de equipes de trabalho e a organização de reuniões de planejamento do mesmo rompe com a rigidez da divisão taylorista de planejamento e execução; porém, em nenhum momento é alterada a estrutura de poder do Banco, que está concentrada nas direções superiores (São Paulo e Amsterdã);
- e) na linha de organização do trabalho flexível, existe uma multifuncionalidade em que os funcionários, além de executarem as atividades próprias da função, assumem as administrativas ou as de vendas;
- f) convivem no Banco uma divisão do trabalho flexível e programas de qualidade máxima, através dos quais as metas e o controle da produção são rigorosamente supervisionados;
- g) no Banco Privado, a insegurança e o medo do desemprego determinam um trabalho marcado pela resignação, pelo consentimento às novas regras. Os mecanismos de controle, enquanto estratégias que buscam manter os trabalhadores produtivos e eficazes, são agora informatizados, instantâneos, centralizados e possibilitam a intervenção imediata de auditores à longa distância;
- h) as relações de autoridade no interior da hierarquia funcional do Banco são marcadas por medidas rigorosas de controle e cobrança de produção; apesar de o controle da produção ser individualizado, a forma de cobrança é coletiva; essa dupla pressão (das chefias e dos pares) é geradora de sofrimento;

- i) os mecanismos de sobrevivência expressam-se em pequenas negociações para diminuir a pressão nas reuniões, ou em situações de solidariedade entre os bancários, quando a pressão ultrapassa os limites de tolerância de algum trabalhador;
- j) a Síndrome do Sobrevivente assume características diversas em cada função, na agência ou na superintendência.

PARTE III

8 - SÍNDROME DO SOBREVIVENTE: ABRANGÊNCIA SOCIOLOGICA, PSICOLÓGICA E MÉDICA

Como já foi anteriormente referido, a Síndrome do Sobrevivente deve ser entendida como uma expressão das mudanças nas formas das relações de trabalho que surgiram após a reestruturação produtiva. Considera-se que ela é a manifestação do desgaste físico e psíquico relacionado com o trabalho. Essa síndrome tem sua origem nos processos de trabalho caracterizados pela sobrecarga devido à intensificação laboral, pelas novas formas de organização e de gestão que, dentre outras características, trazem a diminuição (enxugamento) das estruturas das empresas e a flexibilização das relações de trabalho.

As pesquisas mostram a sua existência nos Estados Unidos após a implantação de técnicas de reestruturação produtiva (Capelli, 1997). Porém, na revisão bibliográfica realizada, não foram encontradas investigações sobre ela na América Latina e no Brasil.

Esse capítulo sistematiza a abrangência sociológica, psicológica e médica dessa Síndrome através da análise quantitativa. Foi investigada a percepção dos bancários sobre as mudanças no trabalho, nos últimos cinco anos, e suas associações com o desgaste laboral e o processo de adoecimento daqueles que ainda permanecem trabalhando. Os bancários apresentam o desgaste relacionado ao trabalho, de acordo com a sua posição na atividade (tipo de banco, localização — agência ou direção — e tipo de função). Esse desgaste se expressa em manifes-

tações físicas e psíquicas, na grande maioria das vezes em sua fase pré-clínica, pois esses trabalhadores encontram-se exercendo sua atividade e, portanto, não estão incapacitados para o trabalho. Torna-se importante lembrar que o equilíbrio no processo saúde-enfermidade-trabalho não é um momento estável, que, uma vez conseguido, possa ser mantido. Antes de tudo, a relação entre esses três elementos muda constantemente, sendo seu equilíbrio algo que o indivíduo conquista através de uma série de interações no mundo do trabalho e na sua vida pessoal.

Laurel (1983; 1987) propôs a exploração do nexos entre os aspectos biopsíquicos humanos e os aspectos histórico-sociais, em que a complexidade biológica se manifesta como adaptação (ou a sua abrangência), entendida, pela autora, como a capacidade de o corpo do trabalhador responder com plasticidade diante de condições específicas de trabalho e de vida. Mudanças nos processos corporais e subjetivos apresentam-se em formas biológicas ou psíquicas de sofrimento, patologias ou adaptação, as quais expressam a interação entre os aspectos biológicos e sociais. Assim, o trabalho, ao determinar sobrecarga física e psíquica, torna-se patogênico; porém, alguns indivíduos adoecem, enquanto outros, não. É importante ter em conta que os fatores patogênicos do processo de trabalho atuam sobre todos, em cada trabalhador, sobre suas características pessoais, biológicas, psicológicas e hormonais. A interação dos fatores de adoecimento no trabalho é um processo individual que responde, de modo próprio, a situações de desgaste com determinadas reações, tanto do seu sistema imunológico quanto dos fatores neuro-endócrinos ou genéticos. Nesse sentido, pode haver diferenças individuais na extensão das respostas às situações de trabalho que acarretam sobrecarga e fadiga. Entretanto, a singularização dessas respostas deve ser analisada no contexto mais amplo, não como um somatório de casos individuais,

mas como processos que interagem, levando ao adoecimento ou a estratégias de saúde criadas coletiva e individualmente. Se observadas variações em grupos de pessoas, essas refletem situações coletivas de adoecimento e de saúde. O mesmo acontece nas condições de trabalho reestruturado.

O primeiro objetivo desta pesquisa foi avaliar as estratégias de saúde, sobrevivência, resignação e consentimento e suas relações com a Síndrome do Sobrevivente. Esse estudo já foi sistematizado nos Capítulos 4, 5, 6 e 7. Neles, foram trabalhadas as questões referentes à organização do trabalho e às relações de poder como fontes de desgaste. Buscou-se verificar como essas questões se expressam em cada função da divisão técnica do trabalho nos bancos, de acordo com a propriedade da instituição financeira e, também, segundo a localização dos bancários na direção ou nas agências. A análise qualitativa permitiu entender o processo de saúde-enfermidade-trabalho no que respeita às formas como os trabalhadores estão construindo suas estratégias de sobrevivência e de luta contra o desgaste e o adoecimento, apesar do seu sofrimento.

Agora, passa-se a realizar um estudo complementar, de modo a sistematizar a abrangência sociológica, psicológica e médica da Síndrome do Sobrevivente; para isso, realizou-se um estudo quantitativo em que variáveis dessas três dimensões foram correlacionadas.

Antes de apresentar os resultados obtidos, para fins de clareza na sua leitura, serão resgatadas, sinteticamente, as considerações teóricas de cada dimensão, bem como questões já referidas no Capítulo 1 desta tese.

8.1 - Síndrome do Sobrevivente: desgaste físico e psíquico relacionado com o trabalho

A Síndrome do Sobrevivente é um construto criado por Brockner (1994), ao estudar o comportamento dos indivíduos que se mantinham no trabalho reestruturado, após processos demissionais, em empresas americanas. Nesta pesquisa, esse construto foi redefinido pela autora, que estabeleceu como dimensões de estudo questões referentes à organização do trabalho, bem como a aspectos físicos, psíquicos e hormonais, analisados por função, por localização no trabalho bancário e por tipo de banco, de acordo com a propriedade (estatal ou multinacional).

Parte-se do referencial de que esse construto Síndrome do Sobrevivente tem como características (a) estar relacionado ao trabalho reestruturado; (b) ter dimensão neuro-endócrina (eixo hipotálamo pituitária adrenal) associada à falta de recuperação física e psíquica pós-jornada de trabalho; (c) ter marcas psíquicas (depressão, desesperança, ansiedade e mudanças na expressão da raiva); (d) ter marcas físicas (dor muscular esquelética, síndrome miofascial e LER/DORT). Em conjunto, essas características expressam uma nova relação saúde-enfermidade-trabalho.

O quadro abaixo sistematiza as dimensões estudadas.

Quadro 25

Estudo complementar da Síndrome do Sobrevivente — dimensões de análise

1) Dimensão da reestruturação produtiva - estudo do desgaste relacionado ao trabalho.
2) Dimensão neuro-endócrina (eixo hipotálamo pituitária adrenal) - estudo da falta de recuperação física e psíquica, no início e no final da jornada de trabalho, medida pelo grau de presença de cortisol salivar.
3) Dimensão psicológica - estudo da ansiedade, da depressão, da desesperança e da expressão da raiva.
4) Dimensão osteomuscular - estudo dos distúrbios osteomusculares.

8.1.1 - Reestruturação produtiva

A reestruturação produtiva foi investigada através da aplicação de um questionário, além da realização de entrevistas individuais e grupais. A aplicação do questionário teve como objetivo verificar as mudanças no trabalho, através da percepção dos bancários sobre a difusão de novas práticas laborais, nos últimos cinco anos. O questionário foi auto-aplicado, abordando informações sobre o trabalho, suas modificações, bem como a percepção dos bancários com respeito a essas alterações.⁹⁶

As perguntas mais significativas foram agrupadas de acordo com o estudo de Karasek e Theorell (1990), formando duas grandes categorias de análise: demanda de trabalho e controle sobre o trabalho. A abordagem de Karasek (1979) contempla a combinação, *demanda-autonomia-trabalho* e foi desenvolvida no final dos anos 70, tendo sido aprofundada no início dos anos 90 por Karasek e Theorell (1990). A hipótese defendida por esses autores é a de que, se uma situação de trabalho for caracterizada pela combinação de grande demanda com pouca autonomia de decisão, existirá um aumento do risco de problemas de saúde (Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990). Essa abordagem foi adaptada no presente estudo para avaliar o desgaste físico e psíquico relacionado ao trabalho, considerando situações em que as formas de controle e a intensidade da demanda

⁹⁶ Inicialmente, esse instrumento não estava estatisticamente validado; para o estudo da consistência interna do mesmo, foi realizada uma análise estatística de reabilitação de seu alfa e o grau de confiabilidade 0,7. Através do estudo da análise de seus componentes principais, seguido pelo método de rotação de matriz, foram estabelecidas as perguntas mais significativas, as quais passaram a formar o conjunto definitivo de questões sobre reestruturação bancária utilizado neste capítulo.

de trabalho podem ser patogênicas e adoecedoras para um número importante de trabalhadores.

A escolha metodológica de avaliar o trabalho sob o ponto de vista da sua demanda e do seu controle objetivou correlacionar essas dimensões, abordando-as como um conjunto de características do trabalho que potencializam o desgaste da força de trabalho. Assim, as categorias de análise ampliaram-se, abrangendo outras dimensões, constituindo-se nas questões apresentadas abaixo. Para cada questão, foram oferecidas cinco alternativas na seguinte escala: 5 - aumentou muito; 4 - aumentou consideravelmente; 3 - aumentou pouco; 2 - não houve aumento; 1 - diminuiu.⁹⁷

Demanda no trabalho envolve aspectos ligados à demanda de trabalho, tais como volume, ritmo, pressão para a produção, multifuncionalidade, carga mental e exigência de novos conhecimentos e habilidades. Essas demandas estão associadas à intensificação do trabalho, bem como à carga física e mental. A investigação da demanda de trabalho foi realizada através das perguntas a seguir arroladas.

- Nos últimos cinco anos, foram implantadas inovações tecnológicas (automação, micro-eletrônica) em seu trabalho?
- Nos últimos cinco anos, foram implantadas inovações na forma como seu trabalho está organizado?
- Quanto aos tipos de tarefas que você faz em seu trabalho, você considera que, nos últimos cinco anos, a multiplicidade de trabalho (atividades diferentes, no mesmo período de trabalho) realizado ...

⁹⁷ Algumas perguntas, de acordo com a natureza da questão e sua relação com a reestruturação produtiva, foram repontuadas, invertendo sua pontuação do questionário original, ou seja, variando do peso 1 - para a primeira alternativa — aumentou muito —; 2 - aumentou consideravelmente; 3 - aumentou pouco; 4 - não houve aumento; 5 - diminuiu. Essa perguntas estão arroladas abaixo e demarcadas com #.

- Quanto à quantidade de serviços e procedimentos que faz em seu trabalho diário você considera que, nos últimos cinco anos, o volume de trabalho ...
- O ritmo do seu trabalho aumentou nos últimos cinco anos?
- Quanto aos prazos de trabalho, você considera que nos últimos cinco anos eles se tornaram...
- O número de horas de trabalho regular, em relação aos últimos cinco anos (hora extra, compensação)
- O número de horas-extras (pagas, não compensadas), em relação aos últimos cinco anos, ...
- Com relação a conhecimento de cálculo, o seu trabalho exige quanto, comparando com cinco anos atrás?
- Com relação a habilidades de computação e informática, o seu trabalho exige quanto, comparando com cinco anos atrás?
- Com relação a conhecimento de estatística, o seu trabalho exige quanto, comparando com cinco anos atrás?

Controle sobre o trabalho está relacionado com os mecanismos utilizados pelas políticas de gestão, com o propósito de efetivar a produtividade no trabalho. As variáveis investigadas diziam respeito também às mudanças referentes à autonomia, às relações de trabalho, à gestão do trabalho, à organização e à resistência sindical, à flexibilização do trabalho. A investigação do controle sobre o trabalho foi realizada através das perguntas a seguir arroladas.

- Quanto à possibilidade de organizar o seu trabalho, maneira de realizar as tarefas (ordenamento, prioridades, prazos), você considera que, em relação aos últimos cinco anos, sua autonomia...
- Você considera que consegue adaptar o seu trabalho às suas características pessoais (velocidade, ritmo pessoal, cansaço, etc.)?
- Com relação à responsabilidade, o seu trabalho exige quanto, comparando com cinco anos atrás?
- Foram implantados novos métodos de avaliação de desempenho dos funcionários?

- Os métodos de avaliação de desempenho privilegiam a qualidade do trabalho (menos erros, menor retrabalho)?
- Os métodos de avaliação de desempenho privilegiam a produtividade do trabalho?
- Ocorrem atritos nas equipes de trabalho?
- A competição entre os colegas, nos últimos cinco anos, ...
- Quanto a atitudes de individualismo (cada um por si) por parte dos empregados, você considera que, nos últimos cinco anos, ...
- Você se sente inseguro com os conflitos existentes no trabalho?
- Quanto aos laços de solidariedade (auxílio mútuo), entre os empregados, você considera que, nos últimos cinco anos, ... #
- Com relação à resistência (possibilidade de discussão) sobre as regras de trabalho impostas pela chefia, você considera que ...#
- Com relação à atuação do sindicato pelos direitos dos trabalhadores, você acha que nos últimos cinco anos... #
- Na sua opinião, as relações com a chefia têm se tornado mais rígidas com as novas políticas da empresa? #
- Você sabe o que seu chefe imediato pensa sobre você?
- Você sabe o que seus colegas e a sua chefia esperam do seu trabalho?
- Você se acha capaz de influenciar as decisões de sua chefia imediata?
- Em seu setor está ocorrendo uma diminuição de número de postos de trabalho?
- Você está preocupado com a possibilidade de desaparecimento de algumas funções pela automação?
- Existem perspectivas concretas na empresa de diminuir o número de funções e atividades devido à automação?
- Quando houve demissões, ou disponibilidade de funcionários pelo fim de atividades ou automação das mesmas, os critérios utilizados para isto foram divulgados antes de serem aplicadas? #
- Na sua opinião, os chefes foram preparados para implantar as políticas de reestruturação da empresa (demissão ou disponibilização de funcionários devido ao fim de atividades ou funções)? #

- Na sua opinião, os empregados que foram demitidos ou postos à disposição após o fim de atividades e automação de funções foram tratados com respeito e dignidade?
- Em seu setor, as demissões ou a disponibilidade de funcionários ocorreram em todos os níveis? #
- Você sente medo de ser demitido ou de ficar à disposição da empresa sem área de trabalho definida?

A partir dessas duas dimensões — demanda no trabalho e controle sobre o trabalho —, foi criada a variável **desgaste relacionado ao trabalho**.

Desgaste relacionado ao trabalho é o agrupamento das questões relacionadas à demanda no trabalho e ao controle sobre este.

Considerou-se que essas variáveis seriam mais adoecedoras ou desgastantes se estivessem relacionadas a uma maior demanda de trabalho (intensificação ou exigência de competências) e de controle no mesmo (maior insegurança, relações de trabalho mais conflitantes, mudanças mais intensas nas políticas de gestão, menor autonomia e diminuição da resistência ou da organização sindical).

Depois de estabelecidas essas três dimensões de análise, foram obtidas as médias de cada variável referente a elas e suas médias, com base nos pesos atribuídos às respostas dos entrevistados.

A seguir, foi realizado um estudo estatístico de correlações entre as médias das três dimensões estudadas para identificar a associação entre elas. Procurou-se verificar se mudanças do controle sobre o trabalho da demanda de trabalho determinavam alterações no desgaste. Esse teste de correlações tinha como objetivo identificar se as variáveis relacionadas ao controle, à demanda e ao desgaste se comportavam segundo o modelo de análise de Karasek (1979, 1990), o qual aponta que a combinação de demanda com controle determina experiências no

trabalho marcadas por desgaste. Partiu-se dos trabalhos realizados por Karasek (1979), que mostram que uma forte demanda de trabalho com pouca sustentação social ⁹⁸ e fraca possibilidade de decisão ou autonomia conduzem os trabalhadores à situação de estresse socioemocional e ao aumento do adoecimento (risco cardiovascular).

Foram pesquisadas essas associações segundo a função bancária e a localização na atividade (agência e direção-geral) e o tipo de banco (público ou privado).

8.1.2 - Síndrome do Sobrevivente: desgaste físico e psíquico relacionado ao trabalho

O estudo quantitativo da Síndrome do Sobrevivente foi inicialmente realizado na dimensão da reestruturação produtiva, e, para isso, foram sistematizadas respostas dos questionários sobre reestruturação produtiva, adequadas ao modelo de análise adaptado de demanda e controle no trabalho (D-C-T) de Karasek e Theorell (1990) definido anteriormente. Foram analisados 299 questionários, sendo 174 do Banco Público (68 agências, 106 controles) e 125 do Banco Privado (93 agências e 32 controles).

A reestruturação produtiva nos bancos caracteriza-se por uma demanda de trabalho intensificada pela necessidade de aumento da produtividade, com diminuição do número de funcionários.

A percepção dos bancários sobre as mudanças no trabalho, nos últimos cinco anos, mostra que, no Banco Privado, houve uma média mais alta de

⁹⁸ Refere-se às relações sociais e emocionais entre pares e também entre chefias e subalternos nos locais de trabalho. Mais adiante, neste capítulo, retoma-se a esse conceito.

exigências de demanda no trabalho (3,74) do que no Banco Público (3,56), sendo esta significativamente maior nas agências (3,74) do que na direção (3,52).

Tabela 13

Médias de exigência de demanda de trabalho, por grupos (agência e direção-geral), nos Bancos Público e Privado

BANCOS	GRUPOS		TOTAL
	Agência	Direção	
Público			
Média	3,64	3,50	3,56
Desvio padrão	0,60	0,61	0,61
Número	68	106	174
Privado			
Média	3,80	3,58	3,74
Desvio padrão	0,48	0,58	0,51
Número	93	32	125
Total			
Média	3,73 ^A	3,52 ^B	3,63
Desvio padrão	0,54	0,60	0,58
Número	161	138	299

FONTE: Pesquisa realizada pela autora.

NOTA: Médias seguidas de letras distintas diferem significativamente através da análise de variância, complementada pelo Teste de Comparações Múltiplas de Tukey, ao nível de significância de 5%.

Procedeu-se, também, à análise da percepção da mudança da demanda de trabalho segundo as funções bancárias, como se observa na Tabela 14.

A percepção do aumento da demanda de trabalho é significativamente maior nas funções de negócio (3,85) e no corpo gerencial das agências (3,84) do que entre os técnicos superiores ou gerentes *Corporate* vinculados aos grupos de direção-geral dos bancos (3,50). Esse achado confirma que os bancários, nas agências, vivem, hoje, um processo de grande demanda de trabalho devido às novas formas de organização da sua atividade, assim como às políticas comerciais elaboradas pelas direções e implantadas nas pontas. As agências caracterizam-se

pelo atendimento dos usuários do sistema bancário e pela necessidade de conquistar constantemente novos clientes, que possam ser consumidores de seus produtos. Os gerentes *Corporate* do Banco Privado têm como principal característica de seu trabalho não o número de clientes, mas a necessidade de conquistar grandes contas ou negócios.

Tabela 14

Médias de exigência da demanda de trabalho, por funções, nos Bancos Público e Privado

FUNÇÕES	BANCOS		TOTAL
	Público	Privado	
Corpo gerencial			
Média	3,73	3,95	3,84 ^A
Desvio padrão	0,59	0,37	0,50
Número	14	14	28
Funções administrativas e de controle			
Média	3,57	3,63	3,60 ^{AB}
Desvio padrão	0,57	0,47	0,52
Número	41	37	78
Funções de negócio			
Média	3,75	3,89	3,85 ^A
Desvio padrão	0,73	0,49	0,55
Número	13	42	55
Técnico superior/gerente <i>Corporate</i>			
Média	3,48	3,62	3,50 ^B
Desvio padrão	0,62	0,63	0,62
Número	76	12	88
Diretor, gerente ou Técnico			
Média	3,56	3,56	3,56 ^{AB}
Desvio padrão	0,61	0,56	0,59
Número	30	20	50
Total			
Média	3,56	3,74	3,63
Desvio padrão	0,61	0,51	0,58
Número	174	125	299

FONTE: Pesquisa realizada pela autora.

NOTA: Médias seguidas de letras distintas diferem significativamente através da análise de variância, complementada pelo Teste de Comparações Múltiplas de Tukey, ao nível de significância de 5%.

Esse dado é confirmado ao serem investigadas mudanças na organização do trabalho, nos últimos cinco anos, como o aumento da diversificação de tarefas, do ritmo de trabalho, do volume, da jornada de trabalho, as horas-extras e, também, a implementação das inovações tecnológicas e a diminuição dos prazos de trabalho. A Tabela 15 mostra que as agências apresentaram média significativamente mais alta (3,80) do que as direções.

Tabela 15

Medidas das mudanças na organização do trabalho, por grupos (agência e direção-geral), nos Bancos Público e Privado

BANCOS	GRUPOS		TOTAL
	Agência	Direção	
Público			
Média	3,71	3,54	3,61
Desvio padrão	0,61	0,76	0,71
Número	68	106	174
Privado			
Média	3,85	3,47	3,76
Desvio padrão	0,61	0,65	0,64
Número	93	32	125
Total			
Média	3,80 ^A	3,52 ^B	3,67
Desvio padrão	0,61	0,73	0,68
Número	161	138	299

FONTE: Pesquisa realizada pela autora.

NOTA: Médias seguidas de letras distintas diferem significativamente através da análise de variância, complementada pelo Teste de Comparações Múltiplas de Tukey, ao nível de significância de 5%.

Pelas mudanças da organização do trabalho, o sistema financeiro vem privilegiando um atendimento mais qualificado e personalizado, para o que aprimoramento contínuo e novas competências no trabalho passam a ser exigidos. Essas novas características do trabalho foram avaliadas através do estudo das novas competências exigidas dos bancários, nos últimos cinco anos. O aumento das

exigências de qualificação da força de trabalho foi maior no Banco Privado (3,71) do que no Banco Público (3,61).⁹⁹

A reestruturação produtiva nos bancos surgiu pela necessidade de redirecionamento dessa atividade nas instituições financeiras devido ao aumento da competitividade no setor financeiro, a qual passou a exigir uma ampliação do campo de atuação dos trabalhadores, onde as múltiplas demandas dos clientes se somaram à diversificação de produtos que devem ser negociados. Captar, armazenar, interpretar informações, realizar negócios passaram a fazer parte do trabalho dos bancários. Essa situação exige dos trabalhadores mudanças quanto à responsabilidade sobre o trabalho, assim como a necessidade de melhor organizar o trabalho para efetivar negócios e cumprir metas de trabalho. Nesses aspectos, a autonomia de trabalho aumenta; a percepção dos bancários sobre as mudanças quanto à sua autonomia é maior no Banco Privado (3,75) do que no Banco Público (3,60); na direção (3,72) do que na agência (3,62).

⁹⁹ Esses resultados não apresentaram diferenças estatisticamente significativas, e suas tabelas estão no Anexo.

Tabela 16

Médias da percepção de mudanças quanto à autonomia do trabalho, por grupos (agência e direção-geral), nos Bancos Público e Privado

BANCOS	GRUPOS		TOTAL
	Agência	Direção	
Público			
Média	3,53	3,65	3,60 ^B
Desvio padrão	0,72	0,71	0,72
Número	68	106	174
Privado			
Média	3,68	3,94	3,75 ^A
Desvio padrão	0,62	0,49	0,60
Número	93	32	125
Total			
Média	3,62 ^b	3,72 ^a	3,66
Desvio padrão	0,67	0,68	0,67
Número	161	138	299

FONTE: Pesquisa realizada pela autora.

NOTA: Médias seguidas de letras distintas diferem significativamente através da análise de variância (letras minúsculas são utilizadas para comparação dos grupos, e maiúsculas para comparação dos tipos de bancos), complementada pelo Teste de Comparações Múltiplas de Tukey, ao nível de significância de 5%.

A autonomia maior, tal como percebida pelos bancários no Banco Privado, pode ser relacionada às novas políticas comerciais, que passaram a exigir mais responsabilidade dos bancários para a sua concretização (negócios e vendas). Os funcionários da direção necessitam de maior autonomia, pois são eles que elaboram as estratégias de comercialização frente às modificações constantes do mercado e às flutuações na demanda.

Essa autonomia está associada a uma política de gestão que privilegia o trabalho em equipe, a multifuncionalidade; trata-se de políticas de gestão em que há crescente participação da remuneração variável, e as promoções estão associadas à avaliação de desempenho, cujos critérios prioritários são a qualidade e a produtividade.

Os bancários do Banco Privado apresentaram média significativamente mais alta (3,79) do que os do Banco Público (2,93), ao se considerarem as mudanças das políticas de gestão nos últimos cinco anos. Os funcionários das

agências obtiveram uma média significativamente mais altas do que os da direção (médias de 3,61 e 2,92 respectivamente).

Tabela 17

Médias das mudanças nas políticas de gestão do trabalho, por grupos (agência e direção-geral), nos Bancos Público e Privado

BANCOS	GRUPOS		TOTAL
	Agência	Direção	
Público			
Média	3,20	2,71	2,93 ^B
Desvio padrão	0,66	0,70	0,72
Número	68	106	174
Privado			
Média	3,90	3,48	3,79 ^A
Desvio padrão	0,59	0,47	0,59
Número	93	32	125
Total			
Média	3,61 ^a	2,92 ^b	3,29
Desvio padrão	0,71	0,72	0,79
Número	161	138	299

FONTE: Pesquisa realizada pela autora.

NOTA: Médias seguidas de letras distintas diferem significativamente através da análise de variância, complementada pelo Teste de Comparações Múltiplas de Tukey, ao nível de significância de 5%.

Essas diferenças são confirmadas ao se analisarem as funções, quando se verificou que as ligadas aos negócios apresentam diferenças significativamente maiores (média de 3,90) do que as dos técnicos superiores (média de 2,82).

Tabela 18

Médias das mudanças nas políticas de gestão, por funções, nos Bancos Público e Privado

FUNÇÕES	BANCOS		TOTAL
	Público	Privado	
Corpo gerencial			
Média	3,10	3,94	3,52 ^B
Desvio padrão	0,60	0,62	0,74
Número	14	14	28
Funções administrativas e de controle			
Média	3,12	3,77	3,44 ^{BC}
Desvio padrão	0,63	0,67	0,72
Número	41	37	76
Funções de negócio			
Média	3,59	4,00	
Desvio padrão	0,73	0,50	0,59
Número	13	42	55
Técnico superior/gerente Corporate			
Média	2,71	3,49	3,90 ^A
Desvio padrão	0,68	0,60	0,72
Número	76	12	88
Diretor, gerente ou técnico			
Média	2,85	3,48	3,11 ^{CD}
Desvio padrão	0,73	0,39	0,69
Número	30	20	50
Total			
Média	2,93 ^B	3,79 ^A	3,29
Desvio padrão	0,72	0,59	0,79
Número	174	125	299

FONTE: Pesquisa realizada pela autora.

NOTA: Médias seguidas de letras distintas diferem significativamente através da análise de variância, complementada pelo Teste de Comparações Múltiplas de Tukey, ao nível de significância de 5%.

Torna-se importante chamar atenção para o fato de que, no Banco Privado, nas suas agências e, fundamentalmente, nas funções de negócio, a flexibilidade do salário, com a adoção da remuneração variável, é uma das mudanças de gestão mais importantes ligadas à reestruturação produtiva. Essa remuneração está associada à produtividade, aos programas de incentivo ao trabalho em equipe e, em última instância, ao direcionamento da atividade laboral para o cumprimento das metas. Essas políticas, por um lado, buscam a submissão do trabalhador às regras do trabalho e ao aumento da produtividade e, por outro,

são estratégias para diminuir os custos fixos da empresa ligados à força de trabalho. O DIEESE (1997) apontou que a remuneração variável diminui os custos fixos dos bancos e, com isso, favorece o aumento da lucratividade.

A remuneração variável como uma das expressões das políticas de gestão implantada nos bancos tem trazido consigo um forte acréscimo de produtividade do trabalho, que, muitas vezes, é conseguido com um aumento da competição entre os trabalhadores e a diminuição dos laços solidários, devido à pressão estabelecida pelas metas a serem cumpridas.

As relações de trabalho atuais, nos bancos, apresentam um crescimento da participação dos trabalhadores e do trabalho em equipe. A chefia coordena e controla as atividades diárias, que passam a ser discutidas de forma coletiva. Se alguém falhar, as repercussões serão coletivas. Essas situações têm gerado aumento das pressões, dos conflitos entre colegas; a competição e o individualismo substituem, muitas vezes, o coleguismo e os laços de solidariedade. As mudanças das relações de trabalho foram estudadas como fatores de desgaste relacionado ao trabalho por Karasek e Theorell (1990), ao criarem o conceito de sustentação social (*soutien social au travail*). A sustentação diz respeito às interações socioemocionais entre supervisores e subalternos e entre colegas; busca-se mensurá-la avaliando-se o grau de confiança entre os pares e entre chefias e subordinados. Nesta pesquisa, a diminuição da sustentação social foi detectada ao serem avaliadas as mudanças nas relações de trabalho. O Banco Privado apresentou uma média (3,74) significati-

vamente mais alta do que o Banco Público (3,53); as agências tiveram uma média (3,69) mais alta do que a direção (3,54).

Tabela 19

Médias das mudanças nas relações de trabalho, por grupos (agência e direção-geral), nos Bancos Público e Privado

BANCOS	GRUPOS		TOTAL
	Agência	Direção	
Público			
Média	3,61	33,48	3,53 ^B
Desvio padrão	0,50	0,52	0,51
Número	68	106	174
Privado			
Média	3,75	3,71	3,74 ^A
Desvio padrão	0,48	0,55	0,50
Número	93	32	125
Total			
Média	3,54		3,62
Desvio padrão	0,49	0,53	0,52
Número	161	138	299

FONTE: Pesquisa realizada pela autora.

NOTA: Médias seguidas de letras distintas diferem significativamente através da análise de variância, complementada pelo Teste de Comparações Múltiplas de Tukey, ao nível de significância de 5%.

A introdução do trabalho em equipe, que possibilita um maior controle individual e coletivo do funcionário, tem levado ao aumento da competição, com diminuição da solidariedade entre os bancários. Tal situação tem acarretado menor resistência coletiva e, como consequência, maior submissão individual frente às normas e às regras do trabalho. Levando-se em consideração as mudanças da organização e da gestão de trabalho, já referidas no Banco Privado, uma maior percepção das mudanças quanto à resistência e à organização sindical (2,68) nesse banco são compreensíveis (Banco Público, 2,59).

A reestruturação produtiva traz uma acentuada redução de pessoal e, com isso, um enfraquecimento ainda maior do papel clássico das organizações sindicais. É importante referir que esse debilitamento se expressa na inclusão da

participação nos lucros e/ou resultados (PLR) por decisão unilateral do Banco Privado, sem negociação sindical associada. Esse programa deveria ter sido negociado com o sindicato, uma vez que envolve processo de trabalho, qualidade de vida no trabalho e remuneração.

Tabela 20

Médias das mudanças quanto à resistência e à organização sindical, por grupos (agência e direção-geral), nos Bancos Público e Privado

BANCOS	GRUPOS		TOTAL
	Agência	Direção-Geral	
Público			
Média	2,51	2,64	2,59
Desvio padrão	0,61	0,61	0,61
Número	68	106	174
Privado			
Média	2,65	2,79	2,68
Desvio padrão	0,52	0,56	0,53
Número	93	32	125
Total			
Média	2,59	2,67	2,63
Desvio padrão	0,56	0,60	0,58
Número	161	138	299

FONTE: Pesquisa realizada pela autora.

Importantes razões da diminuição da força do movimento sindical são a redução da força de trabalho bancária e a flexibilização do trabalho pós-reestruturação produtiva.

A flexibilização do trabalho foi avaliada pela percepção dos bancários acerca da diminuição dos postos de trabalho e do desaparecimento de funções. A Tabela 21 mostra que a percepção das mudanças do trabalho com respeito à flexibilização está significativamente mais alta no Banco Público (3,41) do que no Banco Privado (3,28) e nas agências (3,41) do que na direção (3,30).

Apesar de no Banco Público haver uma certa garantia de não demissão, esses bancários percebem a insegurança e as mudanças com respeito às

possibilidades de demissão, fim de emprego, ou de privatização de forma mais intensa do que os do Banco Privado.

Tabela 21

Médias das mudanças quanto à flexibilidade do trabalho, por grupos (agência e direção-geral), nos Bancos Público e Privado

BANCOS	GRUPOS		TOTAL
	Agência	Direção	
Público			
Média	3,52	3,34	3,41 ^A
Desvio padrão	0,50	0,39	0,44
Número	68	106	174
Privado			
Média	3,32	3,16	3,28 ^B
Desvio padrão	0,46	0,45	0,46
Número	93	32	125
Total			
Média	3,41 ^a	3,30 ^b	3,36
Desvio padrão	0,49	0,41	0,46
Número	161	138	299

FONTE: Pesquisa realizada pela autora.

NOTA: Médias seguidas de letras distintas diferem significativamente através da análise de variância (letras minúsculas são utilizadas para comparação dos grupos; e maiúsculas, para comparação dos tipos de bancos), complementada pelo Teste de Comparações Múltiplas de Tukey, ao nível de significância de 5%.

Tabela 22

Médias das mudanças quanto à flexibilidade do trabalho, por funções, nos Bancos Público e Privado

FUNÇÕES	BANCOS		TOTAL
	Público	Privado	
Corpo gerencial			
Média	3,51	3,18	3,34 ^{AB}
Desvio padrão	0,54	0,45	0,52
Número	14	14	28
Funções administrativas e de controle			
Média	3,55	3,40	3,48 ^A
Desvio padrão	0,51	0,47	0,49
Número	41	37	78
Funções de negócio			
Média	3,41	3,31	3,33 ^{AB}
Desvio padrão	0,46	0,46	0,46
Número	13	42	55
Técnico superior/gerente de Corporate			
Média	3,35	3,08	3,31 ^{AB}
Desvio padrão	0,38	0,45	0,40
Número	76	12	88
Diretor, gerente ou técnico			
Média	3,31	3,21	3,27 ^B
Desvio padrão	0,42	0,46	0,44
Número	30	20	50
Total			
Média	3,41 ^a	3,28 ^b	3,36
Desvio padrão	0,44	0,46	0,46
Número	174	125	299

FONTE: Pesquisa realizada pela autora.

NOTA: Médias seguidas de letras distintas diferem significativamente através da análise de variância (letras minúsculas são utilizadas para comparação dos grupos, e maiúsculas, para comparação dos tipos de bancos), complementada pelo Teste de Comparações Múltiplas de Tukey, ao nível de significância de 5%.

A percepção das mudanças associadas à flexibilização do trabalho apresenta médias mais altas e significativas nas funções administrativas e de controle (3,48) que se localizam nas agências, do que nas de diretor, gerente ou técnico que se localizam na direção (3,27). A explicação para isso está relacionada ao fato de que as funções administrativas e de controle são as mais desqualificadas

das agências (escriturários, retaguarda), cujas atividades foram as mais afetadas pelas inúmeras transformações no setor, sobretudo pela automação.

A dimensão controle sobre o trabalho, que agrupa as subdimensões de autonomia, políticas de gestão, relações de trabalho, flexibilização, resistência e organização sindical apresentou média significativamente maior no Banco Público (3,17) do que no Banco Privado (3,03); na direção (3,17) do que na agência. Os funcionários das superintendências regionais (Pública e Privada), técnicos, superiores/gerentes *Corporate* (3,18) e os diretores, gerentes e técnicos (3,16), têm médias significativamente mais altas quanto à percepção de mudanças no controle que os das funções de negócio (3,00). A superintendência dos bancos estudados, com ênfase no Público, é um dos locais que percebe de forma mais intensa as mudanças ligadas à reestruturação bancária, à informatização, à reorganização do trabalho, do papel de setores do banco e de chefias, confirmando os resultados acima descritos.

Chama atenção o fato de que o estudo da variável desgaste relacionado ao trabalho tem sua média maior, mas sem diferenças estatisticamente significativas, no Banco Público (3,39) do que no Privado (3,36); e na agência (3,39) do que na direção (3,37).

Tabela 23

Índices de percepção de desgaste relacionado ao trabalho, por grupos
(agência e direção-geral) nos Bancos Público e Privado

BANCOS	GRUPOS		TOTAL
	Agência	Direção-Geral	
Público			
Média	3,41	3,38	3,39
Desvio padrão	0,30	0,28	0,28
Número	68	106	174
Privado			
Média	3,37	3,34	3,36
Desvio padrão	0,22	0,25	0,23
Número	93	32	125
Total			
Média	3,39	3,37	3,38
Desvio padrão	0,26	0,27	0,26
Número	161	138	299

FONTE: Pesquisa realizada pela autora.

Foi feito um estudo de correlação entre as variáveis desgaste relacionado com o trabalho, controle sobre o trabalho e demanda do trabalho, para ver se existe associação entre elas e como essas associações se expressam no Banco Público, no Banco Privado, na agência, na direção e em relação às funções.

Tabela 24

Coeficiente de correlação de desgaste relacionado ao trabalho na demanda de trabalho e no controle sobre o trabalho, por grupos e funções, nos Bancos Público e Privado

DISCRIMINAÇÃO	CONTROLE TOTAL	DEMANDA DO TRABALHO
BANCO PÚBLICO	(1)0,383	(2)0,863
Direção	(1)0,351	(1)0,859
Diretor, gerente	0,015	(1)0,855
Técnico superior	(1)0,462	(1)0,862
Agência	(1)0,453	(1)0,870
Corpo gerencial	0,583	(1)0,918
Funções de negócio	(2)0,617	(1)0,949
Funções controle administrativas ..	(2)0,364	(1)0,826
BANCO PRIVADO	(2)0,360	(1)0,822
Direção-geral	0,251	(1)0,899
Diretor, gerente, técnico	0,231	(1)0,894
Gerente corporate.....	0,335	(1)0,908
Agência	(1)0,429	(1)0,793
Corpo gerencial	(1)0,792	(2)0,611
Funções de negócio	(1)0,454	(1)0,865
Funções controle administrativas ..	(2)0,332	(1)0,748
TOTAL	(1)0,377	(1)0,828

FONTE: Pesquisa realizada pela autora.

(1) Correlação significativa ao nível de 1%. (2) Correlação significativa ao nível de 5%.

O controle sobre o trabalho está fortemente relacionado ao desgaste no Banco Público, na direção e na função de técnico superior. Essa forte correlação (1%) foi também constatada nas agências públicas. No Banco Privado, essa correlação é forte nas agências, exceto a função administrativa que é 5%.

A demanda de trabalho está estreitamente relacionada ao trabalho no Banco Privado, em todas as funções da superintendência e nas agências, nas funções de negócio e administrativas. Já no Banco Público, a demanda está muito relacionada a todas as funções da agência e da superintendência.

Por tudo o que foi estudado até aqui, pode-se pensar em um perfil diferenciado entre o Banco Público e o Privado, concentrado no controle sobre o trabalho (flexibilidade, relações de trabalho, gestão sobre o trabalho, autonomia, resistência e organização sindical), uma vez que a demanda é uniformemente correlacionada com o desgaste, nos dois bancos, nas direções, nas agências e nas funções.

8.2 - Desgaste relacionado ao trabalho: dimensão neuro-endócrina — construção de um referencial de análise

Um trabalho marcado por falta de recuperação física e psíquica devido à intensificação da demanda de atividades associadas a um aumento do controle sobre o mesmo pode determinar desgaste com repercussões no processo de saúde-enfermidade-trabalho. A insegurança pela flexibilidade das relações laborais soma-se à fadiga e à submissão às regras determinadas pelas novas formas de organização e gestão do trabalho que estão desenvolvendo ambientes profissionais marcados pela sobrecarga, em detrimento dos aspectos criativos e satisfatórios.

Este estudo teve como objetivo avaliar o desgaste físico e psíquico de 300 bancários como manifestação inicial (subclínica) do processo de adoecimento, utilizando o cortisol salivar como um indicador biológico para tal constatação. Estudos apontam que o cortisol salivar pode demonstrar os efeitos de uma jornada de trabalho sobre a saúde. Esse hormônio é sensível aos processos de desgaste físico e psíquico, sendo uma técnica não invasiva, simples, de fácil execução e fidedigna cientificamente (Erikson et alli, 1999; Hennig et alli, 1999).

A fim de investigar de que maneira a jornada laboral interfere na concentração de cortisol salivar em bancários, sistematizaram-se as alterações nos

indicadores biológicos do trabalho ligadas à regulação do eixo hipotálamo-pituitária-adrenal (HPA). A hipótese deste trabalho é a de que o modo como o trabalho bancário está organizado (ritmo, volume, pausas por exemplo) leva a uma sobrecarga física e psíquica em uma jornada de trabalho em que as pausas previstas ou o descanso legal não são realizados, inviabilizando a recuperação dos trabalhadores.

Os fatores psicossociais e organizacionais do trabalho contemporâneo têm sido relacionados a desgaste físico e psíquico (Sauter et al, 1998). O eixo hipotálamo-pituitária-adrenal (HPA) é um dos principais sistemas biológicos, através do qual se estabelecem as relações entre o trabalho e as respostas psicofisiológicas (Chrousos et Gold, 1992; McEwen, 1998). Pesquisas ligadas aos neuro-hormônios revelaram complexos sistemas de sinalização entre o ambiente externo e o biológico, passando pelo cérebro e pelo resto do corpo (MacEwen et alli, 1997). De acordo com esses estudos, uma jornada de trabalho pode estimular um conjunto de neuro-hormônios de diversos eixos, tais como, o *hipotálamo-pituitária-adrenal*, o *hipotálamo-pituitária-tireóide*, o *hipotálamo-pituitária-gonadal* e as *catecolaminas*. Essa interação de neuro-hormônios age simultaneamente, podendo estimular e atenuar a própria atividade de cada um dos eixos acionados.

Yehuda (1998) partiu de descrições clássicas sobre o estresse, relacionadas a estimulações neuroquímicas no cérebro pelo lançamento de corticotrofinas e outros neuromoduladores do hipotálamo e, subseqüentemente, de hormônio de adrenocorticotróficos (ACTH) e cortisol, da pituitária e da glândula adrenal respectivamente. A autora refere que, há mais de 60 anos, existem estudos que provam que o cortisol é uma manifestação dos níveis de estresse.

Em uma situação aguda de estresse a primeira reação desencadeada ocorre na estimulação dos neurônios do *locus cerúleo*, que se localizam no tronco

cerebral, local onde a maior parte dos corpos celulares dos neurônios noradrenérgicos estão localizados. Com a ativação desses neurônios, existe liberação de noradrenalina (NA), que prepara o organismo para uma reação de fuga, ou de luta, como, por exemplo, aumento da frequência cardíaca, da pressão arterial, maior disponibilidade de sangue nos músculos e no cérebro, glicose mobilizada para aumentar a disponibilidade de energia para os músculos, etc.

Além disso, existe a ativação dos neurônios do *locus* cerúleo que ativa o eixo límbico-hipotálamo-hipófise-adrenal. O hipocampo integra sinais indicativos do estresse, convergindo a neurônios do núcleo pára-ventricular do hipotálamo. Esses neurônios sintetizam e liberam dois hormônios: o hormônio liberador de corticotropina (CRH) e a vasopressina (AVP). Estes têm seus axônios projetados até o sistema porta-hipotálamo-hipofisário. Esse sistema é composto por pequenos capilares que se dirigem à hipótese anterior. Lá chegando, as células da hipótese são expostas ao CRH, que estimulam a síntese do hormônio adrenocorticotropina na circulação sistêmica, o qual, por sua vez, vai estimular a liberação e a síntese do cortisol na suprarenal (Lima P, 2002).

O eixo hipotálamo-pituitário-adrenal (HPA) inicia recebendo estímulos do hipocampo, libera o CRH do hipotálamo, ACTH da hipótese e cortisol da adrenal. Ele é formado por componentes localizados em sítios diferentes no organismo, que fecham um sistema de ativações (liberação, ou não, de hormônios) em círculo fechado de retroalimentação.

O CRH tem um importante papel modulador na atividade de produção e de excreção do ACTH. Estudos relacionam variações desse hormônio com mudanças no comportamento, como, por exemplo, o sono e o apetite, sendo que o seu aumento pode estar ligado à depressão. O ACTH é produzido na pituitária e

está relacionado à liberação de cortisol pelas células do córtex adrenal. O ciclo da retroalimentação faz com que o ACTH estimule o córtex adrenal para que secrete cortisol. Dependendo dos níveis do ACTH, haverá maior ou menor liberação do cortisol, o qual retroalimentará todo o círculo neuro-endócrino, tanto sobre o CRH como sobre o ACTH nos níveis da pituitária e do hipotálamo.

Para se considerarem os efeitos do trabalho e do desgaste físico e psíquico sobre a produção do corticóide, é importante ter-se claro que esses níveis variam durante o dia de acordo com o ritmo circadiano.

Este estudo investigou as alterações nos indicadores biológicos do desgaste físico e psíquico relacionado ao trabalho ligadas à regulação do eixo hipotálamo-pituitária-adrenal. Pesquisou-se de que maneira a jornada de trabalho interfere na concentração de cortisol salivar, considerando-se que a reestruturação bancária determina uma sobrecarga na jornada de trabalho, não permitindo, muitas vezes, a recuperação adequada.

A variabilidade nesses eixos e em suas interações é individual. Cada adoecimento ocorre em um indivíduo único e singular, que responde de modo próprio às situações de desgaste, com determinadas reações, tanto do seu sistema imune quanto do eixo HPA. Nesse sentido, pode haver diferenças individuais (neuroquímicas internas, genéticas, de percepção) na extensão das repostas endócrinas a situações de sobrecarga e de fadiga. Entretanto, o processo de singularização dos indivíduos deve ser analisado dentro do contexto mais amplo. Se se observarem as variações em um grupo de pessoas, estas, provavelmente, refletem situações coletivas de determinação, como, por exemplo, as condições do trabalho reestruturado. Em situações de grande intensificação laboral, constata-se alterações no processo saúde-enfermidade-trabalho.

Considera-se que esse estudo dos níveis de cortisol no início e no final da jornada de trabalho pode auxiliar na compreensão dos processos biológicos de desgaste e de adoecimento causados pelo trabalho, mais precisamente pela falta de recuperação física e psíquica associada ao mesmo.

Ao resgatar a metodologia, é importante que se lembre que a participação na avaliação do cortisol salivar no início e no fim da jornada de trabalho foi voluntária. Essa opção ocorria após apresentação do projeto a todos os participantes, onde era garantido o sigilo dos resultados e solicitada a assinatura do termo de consentimento. Um dos critérios de inclusão na pesquisa era ter vínculo com o banco há mais de 12 meses. Esse critério objetivava homogeneizar os participantes a uma exposição ocupacional por um período mínimo de trabalho e, ao mesmo tempo, evitar o estresse de desemprego recente. Todavia, constatou-se que a possibilidade do desemprego estava presente, como uma preocupação permanente, na maioria dos entrevistados.

Antes de iniciar o experimento, os participantes responderam a dois questionários: o primeiro, relativo à reestruturação bancária, e o segundo, em relação ao estado de saúde prévio.

Para avaliar o cortisol salivar, foi aplicado, antes da sua coleta, um questionário para adequar a amostra aos critérios de exclusão. A coleta de cortisol salivar ocorria sempre às sextas-feiras, com a finalidade de avaliar os efeitos acumulativos da falta de recuperação da semana de trabalho. Esse questionário sistematizava fatores que poderiam interferir no eixo hipotálamo-pituitária-adrenal, determinando os critérios de exclusão. Foi investigado o estado de saúde de cada participante, com ênfase no uso de medicações (antidepressivo, corticóide, medicação esteróide, anticonvulsivante, etc.). Também foram pesquisadas patologias

crônicas (Síndrome Cushing) e doenças neurológicas, endócrinas ou cardiovasculares, bem como o hábito de fumar regularmente. Estar situado em alguns desses itens conduzia à exclusão do voluntário, uma vez que era necessário eliminar situações que pudessem interferir no eixo hipotalâmico-pituitário-adrenal e, conseqüentemente, nos resultados.¹⁰⁰

As coletas de material foram realizadas às 8h e 30min da manhã, quando os trabalhadores chegavam ao banco, e às 16h e 30min, logo após o fechamento das agências para o público externo. O mesmo horário foi obedecido na realização dos testes com membros da direção-geral (controle). Aos participantes foi solicitado que, antes da coleta, ficassem sentados para descanso por cinco minutos. Após, foi colocado um salivete (algodão) em sua boca, sendo retirado entre três e cinco minutos depois, colocado em uma seringa para, após, ser armazenado em um frasco plástico com tampa, identificando o número do participante e o horário coletado. Ao final da coleta, os frascos foram encaminhados para o hospital, onde foram centrifugados a 3.000 rotações por minuto durante cinco minutos e congelados a 70° graus negativos. As análises do cortisol foram realizadas em baterias seriadas com *kits* de cortisol método radioimunoensaio duplicata para cortisol de fase sólida.

8.2.1 - Análise dos Dados

A seguir, apresentar-se-á a avaliação do cortisol salivar no início da jornada de trabalho.

¹⁰⁰ Esses critérios de exclusão foram utilizados para estabelecer os intervalos de referência de normalidade da mostra estudada. Porém o estudo realizado foi feito no conjunto da amostra.

Conforme a Tabela 25, as médias do cortisol salivar no início da jornada de trabalho dos bancários do direção-geral (8,85) foram significativamente maiores que as da agência (7,52). Na análise de variância, não foram encontradas diferenças estáticas (ver Anexo).

Tabela 25

Comparação das médias de cortisol salivar no início da jornada de trabalho, por grupo (agência e direção-geral), nos Bancos Público e Privado

BANCOS	GRUPOS		TOTAL
	Agência	Direção-Geral	
Público			
Média	8,00	8,51	8,31
Desvio padrão	4,28	5,23	4,86
Número	71	106	177
Privado			
Média	7,15	9,91	7,88
Desvio padrão	4,65	6,14	5,21
Número	94	34	128
Total			
Média	7,52 ^B	8,85 ^A	8,13
Desvio padrão	4,50	5,47	5,01
Número	165	140	305

FONTE: Pesquisa realizada pela autora.

NOTA: Médias seguidas de letras distintas diferem significativamente através da análise de variância, complementada pelo Teste de Comparações Múltiplas de Tukey, ao nível de significância de 5%.

Observa-se que a média do cortisol salivar no início da jornada de trabalho era de 8,13 nmol/l nos bancários em geral. Porém, ela se apresentava mais baixa nas agências do Banco Público (8,31nmol/l) e no Banco Privado como um todo (7,88 nmol/l). A direção-geral tinha uma média de cortisol no início da jornada (8,85 nmol/l) estatisticamente maior que a média das agências (7,52 nmol/l).

Na bibliografia revisada, encontraram-se índices reduzidos de cortisol no início da manhã, provavelmente associados ao trabalho do dia anterior, quando a falta de recuperação completa do desgaste é muito intensa. Assim, autores como Helhammer *et al.* (1996) comprovaram que alguns trabalhos com grande sobrecarga

física ou psíquica não permitem uma recuperação completa, e seus efeitos se estendem para a manhã seguinte. Esses resultados foram confirmados por Sluiter *et al.* (2000), que demonstraram que, depois de 24 horas da realização de uma tarefa, se a recuperação da mesma não foi efetivada totalmente (algumas recuperações podem exigir de duas horas até dois dias, caracterizando uma recuperação mais prolongada), é encontrada uma concentração do cortisol significativamente menor. O *overshoot* é o termo dado ao decréscimo das catecolaminas e da excreção do cortisol, nas circunstâncias analisadas (Sluiter *et al.*, 2000). Se se resgatarmos as informações do estudo da reestruturação bancária, constata-se uma forte correlação estatística entre o desgaste relacionado ao trabalho e a demanda de trabalho tanto na Agência Pública como na Agência Privada.

Porém, o cortisol, no início da jornada de trabalho, esteve mais alto do que o da média dos bancários (8,13) tanto na direção-geral pública (8,51) como na privada (9,91). A revisão bibliográfica mostra que o cortisol pode estar aumentado no início da jornada de trabalho por efeitos antecipatórios do desgaste do trabalho, que podem desencadear repostas psicobiológicas (Steptoe *et al.*, 2000). A intensificação do trabalho, a pressão para o cumprimento das metas diárias, a necessidade de garantir a sobrevivência laboral podem desencadear uma elevação dos níveis de cortisol no início da jornada de trabalho. Steptoe *et al.* (2000) mostraram que a expectativa de uma grande demanda de trabalho (*job strain*) está associada a um aumento do cortisol no início da jornada, entre 8h e 9h da manhã, com redução desse índice durante o dia. Essa variabilidade poderia ser uma das causas da diminuição do cortisol no fim da jornada.

Outros fatores afetam a variabilidade das concentrações do cortisol. Helhammer *et al.* (1996) consideram que o aumento da concentração do cortisol no

início da manhã pode estar associado a características de personalidade. Steptoe *et al.* (2000) explicam que esse aumento pode ser influenciado por situações de cunho privado, vivenciadas antes do início do trabalho.

Na análise de correlação feita entre desgaste e demanda do trabalho, na Tabela 24, as correlações encontradas na direção-geral tanto no Banco Público como no Privado mostraram-se fortemente significativas.

Tabela 26

Comparação das médias de cortisol salivar no início da jornada de trabalho, por funções, nos Bancos Público e Privado

FUNÇÕES	BANCOS		TOTAL
	Público	Privado	
Corpo gerencial			
Média	8,59 ^{Ba}	8,31 ^{Aa}	8,46
Desvio padrão	6,51	6,89	6,57
Número	16	14	30
Funções administrativas e de controle			
Média	7,15 ^{Ba}	6,88 ^{Ba}	7,02
Desvio padrão	3,24	3,67	3,43
Número	42	37	79
Funções de negócio			
Média	10,05 ^{Aa}	7,00 ^{Ab}	7,71
Desvio padrão	3,27	4,60	4,49
Número	13	43	56
Técnico superior/gerente de Corporate			
Média	8,72 ^{Ba}	13,43 ^{Aa}	9,40
Desvio padrão	5,54	6,05	5,82
Número	77	13	90
Diretor, gerente ou técnico			
Média	7,96 ^{Ba}	7,73 ^{Aa}	7,86
Desvio padrão	4,33	5,22	4,68
Número	29	21	50
Total			
Média	8,31	7,88	8,13
Desvio padrão	4,86	5,21	5,01
Número	177	128	305

FONTE: Pesquisa realizada pela autora.

NOTA: Médias seguidas de letras distintas diferem significativamente através da análise de variância (letras minúsculas são utilizadas para comparação nas linhas, e maiúsculas, para comparação nas colunas), complementada pelo Teste de Comparações Múltiplas de Tukey, ao nível de significância de 5%.

No estudo de variância entre as funções, observam-se diferenças estatisticamente significativas no cortisol do início da manhã, nas funções de negócio; os trabalhadores do Banco Público têm níveis de cortisol salivar na manhã (10,05) maiores que os funcionários do Banco Privado. Pode-se concluir que o desgaste dos bancários que trabalham no Banco Público provavelmente é mais agudo, estando ligado aos efeitos antecipatórios da jornada de trabalho. Os bancários do Privado podem apresentar um desgaste mais crônico, provavelmente ligado à sobrecarga física e psíquica, que não está tendo recuperação completa. Para essa conclusão, foram levadas em consideração as médias dos bancários como um todo (8,13) e da função de negócio, independentemente do banco (7,71).

Ao se analisar cada banco separadamente, constata-se que, no Público, a função de negócio (10,05) têm médias estatisticamente mais altas que as outras. Ou seja, essa função é que está vivendo o desgaste físico e psíquico de forma mais intensa antes de iniciar o trabalho. Já no Banco Privado, as funções administrativas e de controle são as que apresentam as médias estatisticamente mais baixas em relação às demais. Essa função tem uma sobrecarga de tarefas (administrativas, de controle e também de vendas), sendo esta, talvez, uma das razões das alterações do cortisol encontrada. A função que apresenta as médias de cortisol mais altas (13,43) é a de gerente de Corporate, provavelmente ligadas às expectativas da jornada de trabalho.

A seguir, na Tabela 27, está sistematizada a análise do cortisol no fim da jornada.

Tabela 27

Comparação das médias de cortisol salivar no fim da jornada de trabalho, por grupos (agência e direção-geral), nos Bancos Público e Privado

BANCOS	GRUPOS		TOTAL
	Agência	Direção-Geral	
Público			
Média	4,72 ^{Aa}	3,54 ^{Ab}	3,99
Desvio padrão	2,96	1,91	2,43
Número	66	106	172
Privado			
Média	3,25 ^{Ba}	4,19 ^{Aa}	3,50
Desvio padrão	2,37	3,43	2,71
Número	94	34	128
Total			
Média	3,86	3,70	3,78
Desvio padrão	2,72	2,37	2,56
Número	160	140	300

FONTE: Pesquisa realizada pela autora.

NOTA: Médias seguidas de letras distintas diferem significativamente através da análise de variância (letras minúsculas são utilizadas para comparação nas linhas, e maiúsculas, para comparação nas colunas), complementada pelo Teste de Comparações Múltiplas de Tukey, ao nível de significância de 5%.

Apesar de não haver diferenças significativas, a média do cortisol no fim da jornada de trabalho foi mais alta nas agências (3,86) e mais baixa na direção-geral (3,70) do que a dos bancários em geral (3,78). Porém, ao se observar o cortisol salivar no fim da jornada de trabalho do Banco Público, constata-se que as agências apresentam médias estatisticamente mais altas (4,72) que as da direção-geral (3,54), sendo esse perfil de desgaste inverso no Banco Privado, onde a direção-geral apresenta médias mais altas (4,19) que as agências (3,25), porém, essa diferença não é estatisticamente diferente.

O cortisol pode ser encontrado aumentado no fim da jornada de trabalho se estiver associado à falta de recuperação física e psíquica (Sluiter et al., 2000). Sluiter *et al* revisaram 77 estudos sobre reatividade neuro-endócrina e recuperação física e psíquica em diferentes tipos de tarefas, principalmente no ambiente esportivo. Esses trabalhos encontraram significância entre reatividade endócrina e

uma recuperação incompleta, durante e após as atividades, com aumento de cortisol da mesma. A sobrecarga física e psíquica é a principal causa da insuficiente recuperação e do aumento da reatividade hormonal com incremento do cortisol. Esse aumento da reatividade hormonal é também chamado de *spillover* (Sluiter et al., 2000). Na análise de correlação feita no estudo da reestruturação bancária entre desgaste, demanda do trabalho, na Tabela 24, as correlações encontradas entre agência pública e direção-geral privada foram fortemente significativas. Porém, nas correlações entre cortisol no fim da jornada e demanda não houve correlações significativas (ver Anexo).

Ao ser realizado o teste de variância na direção-geral do Banco Público e do Privado, observou-se que a média do cortisol salivar do fim da jornada de trabalho da primeira (3,54) é estatisticamente menor que a da segunda (4,19).

As referências bibliográficas mostram que o cortisol pode estar diminuído no fim da jornada de trabalho se associado ao desgaste crônico, quando ocorre uma falta de recuperação física e psíquica em função de períodos longos de tempo. Pruessner *et al.* (1999) associam a diminuição do cortisol ao estresse crônico. A hipossecreção de cortisol tem sido constatada em trabalhadores com prolongados períodos de sobrecarga ou estresse (Chrousos, 1992).

Na análise de correlação feita no estudo da reestruturação bancária entre desgaste e demanda do trabalho, as correlações entre agência do Banco Privado e direção-geral do público mostravam-se fortemente significativas. Porém, nas correlações entre cortisol no fim da jornada e demanda não houve dados significativos (ver Anexo).

Tabela 28

Comparação das médias de cortisol salivar no fim da jornada de trabalho,
por funções, nos Bancos Público e Privado

FUNÇÕES	BANCOS		TOTAL
	Público	Privado	
Corpo gerencial			
Média	4,76 ^{Aa}	2,80 ^{Ba}	3,78
Desvio padrão	2,61	1,55	2,33
Número	14	14	28
Funções administrativas e de controle			
Média	4,12 ^{Aa}	2,76 ^{Ba}	3,49
Desvio padrão	2,70	1,27	2,25
Número	42	37	79
Funções de negócio			
Média	7,17 ^{Aa}	3,82 ^{Ba}	4,45
Desvio padrão	3,44	3,11	3,41
Número	10	43	53
Técnico superior/gerente de Corporate			
Média	3,74 ^{Ab}	5,38 ^{Aa}	3,98
Desvio padrão	2,02	3,74	2,39
Número	77	13	90
Diretor, gerente ou técnico			
Média	3,02 ^{Aa}	3,44 ^{Ba}	3,20
Desvio padrão	1,45	3,10	2,27
Número	29	21	50
Total			
Média	3,99	3,50	3,78
Desvio padrão	2,43	2,71	2,56
Número	172	128	300

FONTE: Pesquisa realizada pela autora.

NOTA: Médias seguidas de letras distintas diferem significativamente através da análise de variância (letras minúsculas são utilizadas para comparação nas linhas, e maiúsculas, para comparação nas colunas), complementada pelo Teste de Comparações Múltiplas de Tukey, ao nível de significância de 5%.

Ao ser analisado o cortisol no final da jornada de trabalho, chama atenção que a função de gerente de *Corporate* do Banco Privado apresenta médias (5,38) maiores estatisticamente que a função do técnico superior do Banco Público (3,74). Esse dado pode estar demonstrando um grande desgaste com falta de recuperação física e psíquica da jornada de trabalho. Constata-se, ainda, comparando-se as funções do Banco Privado, que os gerentes de *Corporate* apresentam médias

estatisticamente maiores que as das outras funções do Banco, por outro lado, eles foram os profissionais que apresentaram cortisol mais alto no início da jornada. Portanto, podemos pensar que essa é uma jornada marcada por grandes expectativas no início, muita ansiedade para alcançar os objetivos e grande sobrecarga física e psíquica durante o dia de trabalho. A Tabela 28 confirma que essa função apresenta fortes correlações entre demanda no trabalho e desgaste.

Neste estudo, foi estabelecida a concentração média do cortisol salivar da população bancária às 8h30min, cuja média foi de 8,13 nmol/l, e um intervalo considerando um desvio padrão acima e abaixo de 3,12 nmol/l até 13,14 nmol/l; à tarde (16h30min), de 3,78 nmol/l com um intervalo de referência com um desvio padrão de, mais ou menos, 0,92 até 6,34 nmol/l. Esses dados são utilizados no estudo de correspondência no fim desse capítulo.

Podem-se observar alterações significativas nos níveis de cortisol de uma amostra de bancários que vivenciam situações de desgaste físico e psíquico relacionadas ao trabalho, principalmente à demanda de trabalho. Esse desgaste não pode ser atribuído a aspectos individuais, pois foi observado em grande percentual do coletivo estudado. Nesse caso, pode-se pensar numa associação entre as alterações encontradas e o desgaste relacionado ao trabalho resultante de uma comprovada sobrecarga (muita demanda; altos níveis de controle; pouca autonomia; redução/inexistência de pausas para recuperação).

8.3 - Desgaste relacionado ao trabalho: dimensão psicológica — construção de um referencial de análise

Esta parte do estudo insere-se na investigação da ansiedade, da depressão, da desesperança e da expressão de raiva como manifestações do sofrimento contemporâneo do mundo do trabalho.

Com a diminuição dos postos de trabalho, a expansão das novas tecnologias e a alta competitividade do mercado financeiro, os bancários se vêm cada vez mais pressionados pelo cumprimento das metas, bem como pela ameaça do desemprego.

A insegurança no trabalho, vivida pelos bancários, não é um fenômeno novo. Pelo contrário, nasceu com a sociedade capitalista, uma vez que, pela lógica da própria acumulação, é necessário um constante tensionamento das forças bancárias. Assim, formou-se um conjunto de trabalhadores que não encontram trabalho e passam a integrar o que Marx (1975) chamou de exército industrial de reserva. Porém, hoje, as características das flutuações dessas massas de desempregados mudou. Se, antes, as taxas de desemprego poderiam alterar-se em relação a ciclos de negócio ou recessão, hoje, elas se mostram cada vez mais irreversíveis e de uma magnitude que configura um novo momento histórico das relações entre trabalho e capital. As novas tecnologias, as novas formas de gestão, a flexibilização, a precarização e o desaparecimento progressivo das barreiras entre trabalho formal e informal passam a determinar as condições de trabalho no mundo contemporâneo.

O desemprego e o trabalho terceirizado *umentam a insegurança para os que ainda têm trabalho*. Após 1980, as demissões e a diminuição do número de

postos de trabalho criaram trabalhadores dispensáveis, que cresceram, ao longo da década de 90, em todo o mundo. Essa realidade, que está em franco crescimento e tem abrangência mundial, foi discutida na Associação de Administradores de Empresas Americanas (AMA) em 1993, quando uma pesquisa mostrou que mais de 50% das companhias dos EUA haviam experimentado processos de demissão, com redução significativa de postos de trabalho, nos últimos quatro anos.

Essa insegurança foi demonstrada por Yankelovich (1993), que constatou que 66% dos trabalhadores investigados consideravam que a segurança no trabalho tinha diminuído nos últimos dois anos. Além disso, 53% consideravam que o declínio da segurança do emprego era permanente, sendo que 17% acreditavam que poderiam ser os próximos a ser demitidos.

A precarização das condições e das relações de trabalho são assinaladas nas pesquisas do IBGE, onde mais de 50% dos ocupados brasileiros das grandes cidades estão vinculados a algum tipo de informalidade laboral. Mattoso (1999) destaca que três em cada cinco brasileiros ativos nas grandes cidades estão ou desempregados (um em cinco) ou na informalidade (dois em cada cinco).

As pesquisas na área de Sociologia do Trabalho têm mostrado que os bancos vêm apresentando a mesma tendência mundial de diminuição de despesas operacionais (pessoal e manutenção de agências) em relação ao total de ativos (operações de crédito, dinheiro em caixa e bens). Essa relação passou de 13% em 1990 para 9% em 1995. O número de bancários por agência foi reduzido, em média, de 50 para 34 no mesmo período (Pastore, 1995). Comparando-se os anos de 1996 e 1994, observa-se uma queda de 22% de empregados nas agências e nos postos de serviços (332.234 e 425.612 empregados respectivamente) e de 27,5% relativamente à infra-estrutura de apoio (contabilidade, processamento de dados e serviços

administrativos), embora tenha crescido o número de postos de atendimento (Febraban, 1996).

A insegurança traz a vivência subjetiva da ansiedade e do medo, que passam a contaminar o trabalho. Pesquisas sobre ansiedade e depressão, realizadas na área da Neurobiologia por Deakin e Graeff (1987), consideram que a depressão pode ser uma manifestação de situações de estresse crônico. Os autores sistematizaram uma teoria que propõe que, em condições de estresse crônico, o organismo desvia a sua atenção dos estímulos e condições adversas, tentando encontrar alternativas para a manutenção da certa adaptação, apesar do sofrimento. Segundo Graeff (1991) esse processo de desconexão tem uma certa analogia com o conceito da psicodinâmica de negação como mecanismo de defesa do ego. Essa desconexão leva a uma falha ou insuficiência do sistema serotoninérgico (neurotransmissores) e, com isso, à depressão.

Por outro lado, é importante resgatar que, em situações de desgaste relacionado ao trabalho, associadas à ansiedade, existe um aumento do cortisol. A liberação do cortisol é capaz de inibir as atividades dos neurônios noradrenérgicos do *locus* cerúleo e, assim, reduzir as respostas dos neurônios adrenérgicos no cérebro. Estudos demonstram que a redução da neurotransmissão noradrenérgica pode estar envolvida na gênese da depressão (Lambert, G 2000). Por outro lado, a elevação do cortisol também desencadeia complexas adaptações no sistema serotoninérgico, como será visto a seguir.

Numa realidade laboral onde a probabilidade do desemprego é real e existe a consciência da dificuldade de novas perspectivas de trabalho, o medo da perda do vínculo vem junto com a desesperança quanto ao futuro.

A ansiedade, a depressão e a desesperança somam-se à diminuição da expressão da raiva como uma estratégia de preservação do emprego. Segundo Dejours (1999), algumas vezes, o sofrimento da *vivência subjetiva do medo* propicia o desenvolvimento de estratégias coletivas e/ou individuais de defesa que se manifestam de diversas formas, desde comportamentos contrários à própria percepção do risco até a submissão à sobrecarga, à não-expressão de sentimentos e, ainda, as estratégias marcadas pela negação da realidade laboral, que resultam em enfraquecimento dos laços de solidariedade entre os trabalhadores. A investigação da expressão de raiva está ligada à submissão às regras de trabalho e ao aumento da competitividade entre os pares. As condutas marcadas pelo consentimento e pela submissão são trabalhadas pela Neurobiologia como possivelmente associadas a repercussões em hormônios, dentre eles, a testosterona¹⁰¹.

A dimensão psicológica foi avaliada pelos testes psicométricos no sentido de verificar a prevalência desses sintomas estudados, visto que, na experiência clínica, eles compõem os quadros recorrentes de adoecimento no trabalho. É importante ressaltar que a utilização desses instrumentos pressupõe uma interpretação contextualizada histórica, social e economicamente, uma vez que o foco dessa pesquisa é a situação real do mundo do trabalho (desemprego) e também os fatores subjetivos (vivências e experiências adquiridas no trabalho). Cabe esclarecer que a dimensão psicológica da Síndrome do Sobrevivente não está sendo enfocada dentro das teorias da culpabilização dos trabalhadores.

Apesar do enfoque trabalhado, a investigação de características psicológicas como raiva, desesperança, depressão e ansiedade através de testes psico-

¹⁰¹ Testosterona é um hormônio presente em homens e mulheres, que, em situações de sofrimento, diminui. Ele é uma das três dimensões que se alteram em situações de estresse. As outras duas são as catecolaminas e o cortisol (Ursin et al 1978). Como complemento dessa investigação, foram estudadas as alterações dos hormônios da testosterona nesses bancários.

métricos pode ser considerada uma escolha polêmica, mesmo que os resultados encontrados sejam usados criticamente. Portanto, são necessários esclarecimentos teóricos a esse respeito.

Esses instrumentos foram escolhidos porque possibilitam a quantificação de sintomas psíquicos e, desse modo, o estudo de prevalência. Sua utilização está associada a uma leitura feita pela Psicologia Crítica, representada pelos trabalhos de Patto (1987) e Guareschi (1992) e sistematizada em Merlo *et al* (1999), que questionam o estabelecimento de critérios de normalidade ou de anormalidade pautados na média estatística, conforme se estruturam esses testes. Os autores referidos assinalam que os testes se utilizam de critérios de classificação e de discriminação. Afirmam que a classificação busca estabelecer divisões no trabalho e que as teorias psicológicas que fundamentam esses testes partem da concepção de minimizar as influências sociais históricas, culpabilizando o indivíduo pela doença. Os fenômenos investigados têm um substrato biológico, dado *a priori* ou em personalidade estruturada na infância. Entretanto, o referencial teórico deste trabalho parte da dimensão histórica e social do processo saúde-enfermidade-doença, contrariando o padrão referencial de análise baseado na elaboração dos testes. Apesar dessa contradição e do entendimento da necessidade da relação entre método e referencial teórico, considera-se que os resultados encontrados através dos testes psicométricos podem auxiliar na quantificação dos fenômenos estudados, se não forem utilizados isoladamente, mas dentro do entendimento abrangente da realidade.

8.3.1 - Metodologia

A dimensão psicológica da Síndrome do Sobrevivente foi avaliada através dos sintomas de depressão¹⁰², ansiedade¹⁰³, desesperança¹⁰⁴ e expressão de raiva¹⁰⁵, com protocolos psicométricos¹⁰⁶ validados para o Brasil, porque possibilitam a quantificação de sintomas psíquicos e, portanto, o estudo de prevalência.

Após essa etapa de diagnóstico dos testes psicométricos, foram feitos estudos de correlações com hormônios (dos eixos) e analisados sob o ângulo do trabalho.

As associações entre a dimensão psicológica, a Neurobiologia e a Sociologia do Trabalho podem também ser consideradas uma escolha polêmica. Portanto, são necessárias algumas considerações metodológicas que as justifiquem.

A tentativa de analisar a prevalência dos sintomas psíquicos à luz do conhecimento da Neurobiologia e da Sociologia aproxima algumas variáveis

¹⁰² O teste utilizado foi uma escala sintomática da depressão — o Inventário de Depressão-BDI de Beck e Steer (1993) — na sua versão em português (Cunha 2001). O indivíduo com episódio de depressão grave usualmente sofre de humor deprimido, perda de interesse e prazer. É marcado, também, pela energia reduzida, o que aumenta sua fadiga e diminui a atividade. Pode sentir cansaço após esforços leves. Também é caracterizada pelos seguintes sintomas: redução de concentração e atenção, de auto-estima e de auto-confiança, tem idéias de culpa e inutilidade, visões desoladas e pessimistas do futuro. Também tem idéias ou atos autolesivos ou de suicídio e sono perturbado e apetite diminuído (OMS, 1992).

¹⁰³ A variável ansiedade foi investigada pelo "Inventário de Ansiedade Traço - Estado — IDATE de Spielberger *et alii* (1979). traduzida e adaptada por Biaggio e Natalicio. Essa é uma escala, auto-aplicável que quantifica o nível de ansiedade não só no momento atual (estado), que pode variar de intensidade, mas também como um traço de personalidade do paciente, que é a ansiedade traço. Spielberger (1979) define o estado de ansiedade (A-estado) como um estado emocional transitório ou condição do organismo humano que é caracterizado por sentimentos desagradáveis de tensão e apreensão conscientemente percebidos e por aumento na atividade do sistema nervoso autônomo. O traço de ansiedade (A-traço) refere-se a diferenças individuais relativamente estáveis em propensão à ansiedade, isto é, a diferenças na tendência de reagir a situações percebidas como ameaçadoras, com elevação de intensidade do estado de ansiedade.

¹⁰⁴ O teste para avaliar desesperança foi a Escala de Desesperança, desenvolvida por Beck e Steer (1993) e validada para o nosso meio por Cunha (2002). Desesperança é um sistema de esquemas cognitivos, nos quais o denominador comum é a expectativa negativa a respeito do futuro próximo ou remoto (Stotland, 1969).

¹⁰⁵ Inventário de Expressão de Raiva Traço Estado (STAXI). A raiva definida, por Spielberger (1992), é um estado emocional caracterizado por sentimentos subjetivos que variam de intensidade e que vão desde um leve aborrecimento ou imitação até fúria intensa e cólera.

¹⁰⁶ Esses testes foram aplicados por equipe de psicólogas.

intervenientes no processo saúde-enfermidade-trabalho. A centralidade da compreensão desses processos é o trabalho, que articula o biológico com o social, utilizando-se de uma análise multidimensional. Parte-se de uma manifestação clínica (depressão, ansiedade, etc.), e investigam-se as possíveis expressões biológicas (hormonais) para reafirmar suas relações com o desgaste relacionando ao trabalho nas patologias psiquiátricas clássicas.

Os resultados dos dados quantitativos foram analisados estatisticamente com o auxílio do SPSS-6. Utilizou-se o teste da correlação, análise de variância, a um nível de significância de 5%.

8.3.2 - Análise dos dados

Iniciar-se-á analisando os indicadores de ansiedade como expressão da insegurança e do medo. Estudos de Epidemiologia dos transtornos de ansiedade mostram que ela está presente em 2% a 5% da população.

Torna-se necessário resgatar o conceito de ansiedade. Graeff e Brandão (1999) buscam a origem etimológica da ansiedade, onde *ang* é uma raiz indo-germânica que significa estreitamento, contração. Já a palavra latina *ango* significa opressão ou falta de ar. Ansiedade é entendida, pelos autores, como um estado emocional caracterizado por sentimentos como tensão, apreensão conscientemente percebida com aumento das manifestações do sistema nervoso autônomo, muitas vezes com causas de difícil especificação. Já o medo, apesar de ser também um estado emocional de apreensão, está associado a estímulos ou a situações bem-definidas.

Na perspectiva da Neurobiologia, a ansiedade e o medo têm suas raízes nas reações de defesa verificadas em resposta a perigos encontrados no meio ambiente. Assim, a ansiedade é uma resposta que tem manifestações afetivas, cognitivas e neurovegetativas de caráter difuso a uma situação potencialmente perigosa. De modo geral, frente a uma ameaça ao bem-estar, à integridade ou à sobrevivência, os indivíduos apresentam essa resposta, que caracteriza a reação de medo. Essa reação é acompanhada de uma experiência subjetiva desagradável.

As respostas desenvolvidas frente à situação de apreensão ou de risco dependem da avaliação cognitiva da intensidade, da iminência do perigo (Graeff e Brandão 1999). A partir dos processos de avaliação, são criados conhecimento ou estratégias de defesa conscientes, ou não, individuais, ou coletivos, para diminuir a tensão ou a apreensão existentes. Essas estratégias são históricas e socialmente determinadas.

A ansiedade gerada pelo trabalho bancário não está ligada a ameaças à integridade física propriamente dita, mas situa-se no plano abstrato e, na maioria das vezes, na avaliação sobre as condições de vida, estando ligada à sobrevivência laboral, ou seja, a ansiedade está, em geral, associada à quebra de contrato psicológico do trabalho¹⁰⁷.

Inicialmente, serão sistematizados os resultados dos testes de ansiedade-estado e ansiedade-traço.

¹⁰⁷ A quebra de contrato psicológico do trabalho daqueles que ainda têm emprego pós-reestruturação produtiva está associada ao aumento do desemprego e ao fim de direitos sindicais que, historicamente, regiam as relações entre capital e trabalho. O contrato psicológico de trabalho vigente entre trabalhadores e empregadores era marcado por uma falsa ilusão de certo "compromisso", onde, em troca do trabalho, os empregados teriam alguma idéia de certa manutenção de emprego e de salário. Com a flexibilização das relações de trabalho, as obrigações do empregadores com os empregados deixam de ser claras, os compromissos são tênues, marcados pela insegurança devido á possibilidade do desemprego ocorrer a qualquer momento Capelli (1997).

Tabela 29

Comparação das médias da ansiedade-estado, por grupos (agência e direção-geral), nos Bancos Público e Privado

DISCRIMINAÇÃO	BANCO						TOTAL		
	Público			Privado			Média	Desvio Padrão	Número
	Média	Desvio padrão	Número	Média	Desvio padrão	Número			
Agência									
Masculino	42,25	11,30	20	43,00	10,79	40	42,75	10,87	60
Feminino	40,80	12,24	51	45,10	11,49	51	42,95	12,01	102
Total	41,21	11,92	71	44,18	11,18	91	42,88	11,57	162
Direção-geral									
Masculino	41,19	10,41	52	41,31	10,98	13	41,22	10,44	65
Feminino	40,80	11,18	45	43,56	10,43	18	41,59	10,96	63
Total	41,01	10,72	97	42,61	10,54	31	41,40	10,66	128
Total									
Masculino	41,49	10,60	72	42,58	10,76	53	41,95	10,64	125
Feminino	40,80	11,69	96	44,70	11,17	69	42,43	11,60	165
Total	41,10	11,21	168	43,78	11,00	122	42,22	11,18	290

FONTE: Pesquisa realizada pela autora.

Todos os bancários estudados, sejam do Banco Público (41,10), sejam do Privado (43,78), agência (42,88) ou direção-geral (41,40) apresentaram médias mais altas que a população em geral estudada por La Rosa (1991). Apesar das dificuldades para comparar médias de testes psicométricos com a população em geral devido à falta de homogeneidade pelo tipo de população, idade, profissão, etc., observa-se que os homens têm níveis de ansiedade-estado de 37,42, com desvio padrão de 8,96, e as mulheres, de 38,15, com desvio padrão 9,75 (La Rosa 1991). Se se comparar a média geral da amostra dos bancários (42,22), observa-se que os funcionários do Banco Privado (43,78) apresentam médias mais altas.

Esse perfil se confirma ao se confrontarem às médias da ansiedade-traço na Tabela 30, que mostra que, nos Bancos Público (39,85) e Privado (41,81), nas agências (41,32) e na direção-geral (39,85), elas estão mais altas do que a da população em geral, respeitando a relativização dessa comparação. La Rosa encon-

trou como médias de ansiedade-traço 37,62, com desvio padrão de para os homens, e de 38,67 para as mulheres com desvio padrão de 9,21.

Tabela 30

Comparação das médias da ansiedade-traço, por grupos (agência e direção-geral), nos Bancos Público e Privado

DISCRIMINAÇÃO	BANCO						TOTAL		
	Público			Privado			Média	Desvio Padrão	Número
	Média	Desvio padrão	Número	Média	Desvio padrão	Número			
Agência									
Masculino	39,50	9,88	20	40,48	9,76	40	40,15	9,73	60
Feminino	41,53	12,48	51	42,49	11,47	51	42,01	11,93	102
Total	40,96	11,77	71	41,60	10,74	91	41,32	11,17	162
Direção-Geral									
Masculino	39,15	11,36	52	42,15	9,92	13	39,75	11,08	65
Feminino	38,89	10,24	45	42,61	11,81	18	39,95	10,75	63
Total	39,03	10,80	97	42,42	10,89	31	39,85	10,88	128
Total									
Masculino	39,25	10,90	72	40,89	9,73	53	39,94	10,41	125
Feminino	40,29	11,50	96	42,52	11,47	69	41,22	11,51	165
Total	39,85	11,23	168	41,81	10,74	122	40,67	11,05	290

FONTE: Pesquisa realizada pela autora.

Uma média de ansiedade-estado mais alta do que a da população em geral pode ser explicada pelas questões laborais. O Banco Privado, por exemplo, que tem as médias mais altas, conta com uma organização de trabalho marcada pela pressão do cumprimento de metas. A meta é o elemento que aciona a tensão diariamente. O emprego é reconfirmado, no fim do mês, quando os objetivos são alcançados, mas, no dia seguinte, novas metas são estabelecidas.

O adoecimento ocorre em indivíduos singulares, que respondem de modo específico às situações de desgaste. Essa população de bancários apresenta uma

propensão a reagir com ansiedade a situações percebidas como ameaçadoras, mas a realidade é que a luta pela sobrevivência laboral existe. Essa situação fica reafirmada na análise da Tabela 31, onde se observa que as correlações entre ansiedade (estado / traço) e desgaste e demanda no trabalho foram negativas e estatisticamente comprovadas no corpo gerencial, tanto do Banco Público como no do Privado, ou seja, à medida que o desgaste ou a demanda aumenta, a ansiedade diminui pela possibilidade de a agência como um todo efetivar os negócios. Muita demanda significa efetividade da agência. Por outro lado, existe uma correlação positiva entre os indicadores psicológicos e o trabalho bancário, ansiedade e demanda e desgaste na função de gerente de negócios.

Tabela 31

Coeficiente de correlação os indicadores do trabalho e dimensão psicológica

COEFICIENTE DE CORRELAÇÃO	EXPRESSÃO DE RAIVA	DEPRESSÃO	DESESPERANÇA	ANSIEDADE-ESTADO	ANSIEDADE-TRAÇO
DESGASTE RELACIONADO AO TRABALHO					
Banco Público	0,002	-0,071	-0,072	0,034	-0,024
Direção-geral	0,058	-0,181	(1)-0,209	-0,098	-0,130
Diretor, gerente	0,134	-0,215	0,013	-0,154	-0,081
Técnico superior	0,029	-0,169	(1)-0,289	-0,073	-0,148
Agência	-0,072	0,059	0,108	0,205	0,095
Corpo gerencial	0,009	0,257	0,240	0,325	0,129
Funções de negócio	(1)-0,584	0,032	0,110	0,162	0,225
Funções controle administrativas	0,086	0,023	0,092	0,208	0,033
DESGASTE RELACIONADO AO TRABALHO					
Banco Privado	0,042	-0,022	-0,136	0,017	-0,032
Direção-geral	0,045	-0,255	-0,238	-0,153	-0,185
Diretor, gerente, técnico	-0,062	-0,256	-0,416	-0,160	-0,173
Gerente Corporate	0,207	-0,290	0,100	-0,134	-0,197
Agência	0,029	0,075	-0,094	0,075	0,028
Corpo gerencial	0,090	(1)-0,635	-0,339	(2)-0,685	(2)-0,698
Funções de negócio ...	0,026	0,189	0,056	0,309	(1) 0,269
Funções controle administrativas	0,039	0,067	-0,189	-0,014	-0,176
Geral	0,008	-0,052	-0,099	0,023	-0,030

(continua)

Tabela 31

Coeficiente de correlação os indicadores do trabalho e dimensão psicológica

COEFICIENTE DE CORRELAÇÃO	EXPRESSÃO DE RAIVA	DEPRESSÃO	DESESPERANÇA	ANSIEDADE-ESTADO	ANSIEDADE-TRAÇO
CONTROLE NO TRABALHO					
Banco Público	0,030	-0,078	-0,036	0,009	0,005
Direção-geral	0,010	-0,059	-0,036	0,043	0,161
Diretor, gerente	0,063	0,099	0,193	0,112	0,153
Técnico superior	-0,008	-0,117	-0,117	0,016	0,164
Agência	0,061	-0,094	-0,013	-0,038	-0,166
Corpo gerencial	0,122	0,296	-0,069	0,073	-0,017
Funções de negócio	-0,437	-0,265	0,192	-0,294	-0,362
Funções controle administrativas	0,202	-0,142	-0,038	0,022	-0,150
CONTROLE NO TRABALHO					
Banco Privado	0,013	0,084	0,059	0,112	0,132
Direção-geral	0,231	0,090	0,076	0,302	0,134
Diretor, gerente, técnico	0,291	0,145	0,088	0,399	0,240
Gerente Corporate	0,096	-0,120	0,081	0,134	-0,070
Agência	0,019	0,091	0,058	0,094	0,133
Corpo gerencial	-0,151	-0,348	-0,080	-0,269	-0,246
Funções de negócio	-0,061	0,166	0,082	0,222	0,152
Funções controle administrativas	0,197	0,189	0,048	0,122	0,249
Geral	-0,017	-0,022	-0,005	0,024	0,035
DEMANDA DE TRABALHO					
Banco Público	0,052	-0,074	-0,106	0,014	-0,036
Direção-geral	0,098	-0,162	-0,216	-0,079	-0,166
Diretor, gerente	0,048	-0,245	-0,142	-0,109	-0,056
Técnico superior	0,112	-0,132	(1)-0,244	-0,072	-0,209
Agência	-0,016	0,035	0,037	0,149	0,117
Corpo gerencial	0,088	0,228	0,096	0,431	0,292
Funções de negócio	-0,565	0,038	0,088	0,214	0,293
Funções controle administrativas	0,118	-0,009	0,042	0,054	-0,001
DEMANDA DE TRABALHO					
Banco Privado	0,000	-0,006	-0,181	-0,060	-0,106
Direção-geral	-0,100	-0,216	-0,245	-0,209	-0,188
Diretor, gerente, técnico	-0,247	-0,113	-0,336	-0,205	-0,054
Gerente Corporate	0,102	-0,537	-0,084	-0,217	-0,363
Agência	-0,010	0,085	-0,155	-0,018	-0,069
Corpo gerencial	0,293	(1)-0,645	(1)-0,552	(1)-0,656	(2)-0,900
Funções de negócio	-0,016	0,179	0,007	0,221	0,195
Funções controle administrativas	-0,054	0,020	-0,224	-0,240	(1)-0,350
Geral	0,055	-0,029	(1)-0,125	0,003	-0,049

FONTE: Pesquisa realizada pela autora.

(1) Correlação significativa ao nível de 5%. (2) Correlação significativa ao nível de 1%.

Pesquisas na área da Neurobiologia mostram que, em situações agudas de grande ameaça à integridade física ou psíquica, a ansiedade ou o medo estão associados à mobilização de estruturas no Sistema Nervoso Central (SNC) e a

manifestações neurovegetativas (alterações cardiovasculares, vasoconstrição da pele e de víceras, vasodilatação dos músculos estriados), que dão sustentação à criação de estratégias de defesa, com comportamentos adaptativos. Em situações crônicas, como as ligadas ao trabalho bancário reestruturado, por exemplo, as reações individuais estão ligadas a alterações orgânicas (hormonais), assim como ao estabelecimento de estratégias de defesa ou de sobrevivência.

Da mesma forma que a falta de recuperação física e psíquica (já discutida na dimensão anterior), o medo e a ansiedade também podem trazer alterações na mobilização do eixo hipófese-hipotálamo adrenal (ACTH e dos corticóides adrenais). Esses hormônios atuam sobre o SNC modulando o comportamento emocional e trazendo alterações orgânicas (cardiovasculares e músculo esqueléticas por exemplo). McEwen (1995) trabalhou a relação do sistema serotoninérgico (receptores do 5HT₂) com a exposição crônica ao cortisol elevado, que provoca um possível aumento da ansiedade.

Por outro lado, pesquisas realizadas na área da saúde mental têm demonstrado que as estratégias de sobrevivência desenvolvidas pelos trabalhadores, de forma individual ou coletiva, são marcadas pelo consentimento, pela negação de parcelas da realidade, por condutas pouco solidárias, por vínculos sociais superficiais, e, segundo Dejours (1999), são estratégias ligadas à racionalidade pática (preservação do eu)¹⁰⁸.

Essas estratégias de consentimento e submissão interagem no funcionamento neuro-endócrino devido ao sofrimento que acarretam. Na Neurobiologia, Graeff e Brandão (1999) conseguiram demonstrar que, em situações de medo ou ansiedade, existe um acirramento entre animais da mesma espécie. Para evitar a

¹⁰⁸ Racionalidade pática é aquilo que em uma ação, conduta ou decisão resulta na racionalidade, no que concerne a preservação do eu ou à realização do eu (Dejours 1999).

luta ou para contê-la (reprimi-la), um dos oponentes submete-se ao outro. Essas posturas de submissão inibem atitudes de ataque do animal vitorioso. Em animais sociais, essas situações servem para estabelecer hierarquias. Os mesmos autores comentam que pouco ou nada se sabe a respeito da repercussão da submissão nos homens e, muito menos, nas condições de trabalho, mas está descrita como consequência fisiológica da submissão a diminuição dos níveis de testosterona.

Apesar de não ser foco da dimensão psicológica, foi realizada uma pesquisa exploratória sobre o hormônio da testosterona e suas possíveis relações com as hierarquias de poder e as relações de submissão. Sabe-se que esse é um hormônio presente em homens e mulheres e que, em situações de sofrimento, diminui. Junto com o cortisol, as catecolaminas, os hormônios da tireóide alteram-se em situações de estresse (Ursin et al 1978).

Após se considerarem os intervalo de referência da testosterona para mulheres (0,20-0,81) e para os homens (2,45-18,3), pode-se afirmar que os bancários investigados se enquadram nos critérios estabelecidos como de normalidade, tanto para homens (4,88) como para as mulheres (0,50). Apesar de não haver diferenças estatisticamente significativas, chama atenção o fato de que, tanto no Banco Privado como nas funções do corpo gerencial (hierarquicamente superiores), os níveis de testosterona são mais altos que os das outras funções.

Porém, no Banco Público, na agência, observa-se que, nas funções de negócio, os homens têm níveis de testosterona mais altos que os do corpo gerencial. Essas médias elevadas podem estar relacionadas ao alto desgaste que vivem esses trabalhadores e não à hipótese inicial da hierarquia. Novos estudos devem ser realizados para aprofundar essas investigações.

Como a centralidade deste estudo é verificar de que forma as condições de trabalho, a submissão, a hierarquia e as regras estabelecidas pelas políticas de gestão são fonte de sofrimento e de desgaste, foi utilizado um teste psicométrico que avalia a expressão de raiva dos bancários, para aprofundar os dados encontrados pela avaliação hormonal da testosterona.

Tabela 32

Comparação das médias de testosterona por funções
nas agências dos Bancos Público e Privado

SEXO	FUNÇÕES	BANCOS		TOTAL
		Público	Privado	
Masculino	Corpo gerencial			
	Média	5,25	5,29	5,27
	Desvio padrão	2,19	1,10	1,47
	Número	4	7	11
	Funções administrativas e de controle			
	Média	4,42	5,22	4,87
	Desvio padrão	1,46	1,66	1,60
	Número	13	17	30
	Funções de negócio			
	Média	5,60	4,44	4,65
	Desvio padrão	1,67	1,25	1,35
	Número	3	14	17
	Total			
Média	4,76	4,95	4,88	
Desvio padrão	1,62	1,44	1,50	
Número	20	38	58	
Feminino	Corpo gerencial			
	Média	0,54	1,04	0,72
	Desvio padrão	0,25	1,82	1,10
	Número	12	7	19
	Funções administrativas e de controle			
	Média	0,41	0,35	0,39
	Desvio padrão	0,21	0,19	0,20
	Número	29	17	46
	Funções de negócio			
	Média	0,53	0,52	0,53
	Desvio padrão	0,24	0,97	0,82
	Número	11	26	37
	Total			
Média	0,47	0,54	0,50	
Desvio padrão	0,23	0,98	0,70	
Número	52	50	102	

FONTE: Pesquisa realizada pela autora.

A expressão de raiva é um estado emocional caracterizado pela manifestação de sentimentos que variam de intensidade desde um leve aborrecimento ou irritação até fúria intensa. A hostilidade e a falta de confiança têm sido associadas ao aumento do risco cardiovascular e também a situações de depressão. Everson *et al.* (1997) e Suarez *et al.* (1998) demonstraram alterações da expressão da raiva em indivíduos pressionados pelas tarefas laborais.

Tabela 33

Comparação das médias da expressão de raiva, por grupos (agência e direção-geral), nos Bancos Público e Privado

DISCRIMINAÇÃO	BANCOS						TOTAL		
	Público			Privado			Média	Desvio Padrão	Número
	Média	Desvio padrão	Número	Média	Desvio padrão	Número			
Agência									
Masculino	21,50	8,92	20	27,75	9,49	40	25,67	9,69	60
Feminino	22,10	9,11	52	23,00	8,66	52	22,55	8,86	104
Total	21,93	9,00	72	25,07	9,29	92	23,69	9,27	164
Direção-geral									
Masculino	21,04	6,88	56	21,57	6,48	14	21,14	6,76	70
Feminino	22,17	8,97	46	21,89	7,53	19	22,09	8,52	65
Total	21,55	7,87	102	21,76	7,00	33	21,60	7,64	135
Total									
Masculino	21,16	7,41	76	26,15	9,17	54	23,23	8,51	130
Feminino	22,13	9,00	98	22,70	8,33	71	22,37	8,71	169
Total	21,71	8,33	174	24,19	8,84	125	22,75	8,62	299

FONTE: Pesquisa realizada pela autora.

Ao se analisar a Tabela 33, constata-se que as médias da expressão de raiva da amostra estudada (22,75), do Banco Público (21,71), do Banco Privado (24,19), da agência (23,69) e da direção-geral (21,60) estão mais baixas que as da população em geral. As médias da população são de 24,66 para os homens, com desvio padrão de 0,58 e de 25,42 para as mulheres, com desvio padrão de 0,35

(Spielberger 1992). Esses dados confirmam a hipótese de que os trabalhadores estão expressando menos os seus sentimentos, fato provavelmente associado a novas formas de organização e gestão do trabalho, em que os trabalhadores se resignam às normas estabelecidas sem contestação.

A expressão de raiva apresenta uma correlação negativa, estatisticamente significativa, no que respeita à demanda e ao desgaste relacionados ao trabalho e às funções de negócio.

Tabela 34

Correlações entre expressão de raiva e testosterona, por funções, nos Bancos Público e Privado

DISCRIMINAÇÃO	EXPRESSÃO DE RAIVA/TESTOSTERONA
Banco público	0,011
Corpo gerencial	0,371
Funções de negócio	-0,053
Funções de controle administrativas	-0,088
Banco privado	(2)0,280
Corpo gerencial	0,113
Funções de negócio	(1)0,346
Funções de controle administrativas	0,320
GERAL	(1)0,196

FONTE: Pesquisa realizada pela autora.

(1) Correlação significativa ao nível de 5%. (2) Correlação significativa ao nível de 1%.

A Tabela 34 mostra a existência de correlações estatisticamente significativas entre expressão da raiva e testosterona, em geral e no Banco Privado, nas funções de negócio. Com isso, pode-se pensar que a insegurança laboral associada a um aumento da competição entre os pares, própria das novas formas de gestão bancária, podem estar contribuindo para o indicativo encontrado. Existe um aumento do consentimento (submissão) diante das regras ou cargas de trabalho. Essa resignação às políticas gerenciais pode estar conduzido a uma diminuição da

expressão de sentimentos, a qual também acontece pelas relações hierárquicas e pela potencialização das dificuldades associada ao acirramento da competição interindividual no trabalho. Essa situação pode estar levando a alterações hormonais, como a de testosterona, porém, novos estudos devem ser feitos para confirmação, ou não, desse dado.

Como se tem observado até agora, o sofrimento psíquico não tem delimitações claras e se expressa, dentre outras formas, também na dimensão hormonal. Contata-se ocorrência simultânea da ansiedade com a depressão e desesperança. A coexistência dessas três condições ocorre em muitos indivíduos.

A depressão, por exemplo, tem uma prevalência de 3% a 11% na população em geral (Jenkins et al. 1997), sendo duas a três vezes mais freqüente nas mulheres (Weissman et al. 1996) e pode ser desencadeada pelo desgaste crônico que leva à ansiedade persistente.

Segundo a teoria de Deakin e Graeff (1987)¹⁰⁹, o estresse, quando é crônico, pode desenvolver quadros de depressão por falhas em mecanismos de adaptação. Essa teoria considera, ainda, que existe um tipo de ansiedade que é condicionada, antecipatória do perigo e elaborada pela terceira via serotoninérgica (ver nota de rodapé 109). Esse sistema condições de estresse crônico permite ao organismo desviar a sua atenção dos estímulos ou condições adversas, propiciando um comportamento adaptativo. A falha desse mecanismo ou seja, a insuficiência funcional do sistema serotoninérgico leva aos quadros depressivos.

¹⁰⁹ A teoria de Deakin e Graeff (1991) sistematiza o papel diferenciado de três vias serotoninérgicas ascendentes e de dois tipos de receptores da serotonina (5-HT) na ansiedade e na depressão. Segundo essa teoria, a via serotoninérgica origina-se no sistema nervoso central, no núcleo dorsal da rala (NDR), no mesencéfalo, e vai até a amígdala (AM), participa da elaboração da ansiedade condicionada ou antecipatória, relacionada ao transtorno generalizado da ansiedade. O 5-HT é liberado na amígdala, atua sobre os receptores tipo 5-HT2 e tem um papel ansiolítico. A segunda via serotoninérgica origina-se no NDR, porém, projeta-se na matéria cinzenta paraventricular do mesencéfalo. Atua inibindo a ansiedade incondicionada do pânico; nesse caso, a serotonina age em receptores 5-HT2. A terceira via origina-se no NDR, enervando o hipocampo, onde a 5-HT atua sobre receptores 5-HT1A. Essa via medeia a inibição de impulsos quando da sua ativação aguda e organiza a adaptação ao estresse persistente. A falha nesses mecanismos leva à depressão.

MacAllister - Williams *et al* (1998), demonstraram que a elevação crônica do cortisol desencadeia alterações no sistema serotoninérgico levando à diminuição na sensibilidade de receptores do tipo 5-HT1 no hipocampo, portanto, levando à depressão.

A seguir, está sistematizada, na Tabela 35, a depressão dos bancários.

Tabela 35

Comparação das médias da depressão, por grupos (agência e direção-geral), nos Bancos Público e Privado

DISCRIMINAÇÃO	BANCOS						TOTAL		
	Público			Privado			Média	Desvio Padrão	Número
	Média	Desvio padrão	Número	Média	Desvio padrão	Número			
Agência									
Masculino	6,70	5,54	20	9,08	6,82	40	8,28	6,47	60
Feminino	9,04	6,40	50	9,86	8,02	51	9,46	7,24	101
Total	8,37	6,22	70	9,52	7,49	91	9,02	6,97	161
Direção-geral									
Masculino	7,75	5,81	52	9,23	6,33	13	8,05	5,90	65
Feminino	7,93	5,38	45	9,61	9,90	18	8,41	6,93	63
Total	7,84	5,59	97	9,45	8,46	31	8,23	6,40	128
Total									
Masculino	7,46	5,72	72	9,11	6,64	53	8,16	6,16	125
Feminino	8,52	5,94	95	9,80	8,48	69	9,05	7,12	164
Total	8,06	5,85	167	9,50	7,71	122	8,67	6,72	289

FONTE: Pesquisa realizada pela autora.

Ao se analisar a Tabela 35, constata-se que as médias de depressão da amostra estudada (8,67), as do Banco Público (8,06), do Banco Privado (9,50) da agência (9,02) e da direção-geral (8,23) estão mais altas que as da população em geral. Sabe-se das dificuldades dessas comparações, mas partiu-se do referencial dos dados validados no Brasil por Cunha (2000), em que as médias de depressão

são de 6,27 para homens e de 7,07 para mulheres.

O estudo de correlação foi significativamente maior, porém negativo, entre a depressão, o desgaste relacionado ao trabalho e a demanda do trabalho no corpo gerencial das agências privada e pública. Ou seja, quanto maior a demanda, menor a depressão no corpo gerencial, uma vez que os gerentes têm sua avaliação funcional associada à demanda da agência.

Ao serem aprofundadas as discussões da depressão como uma manifestação crônica do desgaste relacionado ao trabalho dos bancários e não como desordem psiquiátrica maior, esta passou por um estudo exploratório dos hormônios do eixo hipotálamo tireóideo.

A hipótese era que em situações de estresse crônico o eixo hipotálamo-pituitária-tireóide poderia manifestar-se com um aumento dos hormônios (Tiroxina-T4 e Tirotrófina –TSH) de forma similar à que ocorre nas situações de estresse pós-traumático e diminuído na depressão maior.

Partia-se do referencial de Yehuda (1998), que sistematizou a existência de diversas respostas biológicas em indivíduos expostos a estresse pós-traumático (PTSD) comparado com controles. A autora organizou pesquisas de alterações nos neuromoduladores dos eixos do sistema de controle hormonal: eixo hipotálamo-pituitária-adrenal, eixo hipotálamo-pituitária-tireóide e eixo hipotálamo-pituitária-gonadal e nas catecolaminas.

Mason (*apud* Yehuda 1998) foi o primeiro a realizar demonstração sistemática de alterações em secreção de hormônio tireóide em resposta às situações de estresse psicológico. Kosten *et al.* (*apud* Yehuda 1998) comprovaram o aumento da tiroxina livre (T4) no estresse e sua diminuição na depressão. Por outro lado, foi demonstrado que o hormônio tireóide-estimulante (TSH) aumenta em

situações de estresse e diminui na depressão. (apud Yehuda (1998).

Na Tabela 36, comparam-se os níveis de Tiroxina livre (T4) dos funcionários dos Bancos Público e Privado, que, apesar de não apresentarem diferenças estatisticamente significativas, revelam médias mais altas do que o do intervalo de referência da população em geral (0,8-1,9 ul). Os bancários investigados obtiveram médias mais altas (3,15), tanto no Banco Público (3,45) como no Privado (2,85).

Tabela 36

Comparação das médias de tiroxina (T4) livre, por funções,
nos Bancos Público e Privado

SEXO	FUNÇÕES	BANCOS		TOTAL
		Público	Privado	
Masculino	Corpo gerencial			
	Média	1,25	2,17	1,84
	Desvio padrão	0,19	2,22	1,79
	Número	4	7	11
	Funções administrativas e de controle			
	Média	4,63	2,79	3,59
	Desvio padrão	3,04	3,15	3,19
	Número	13	17	30
	Funções de negócio			
	Média	1,06	1,30	1,26
	Desvio padrão	0,31	0,13	0,18
	Número	3	15	18
	Total			
	Média	3,42	2,11	2,55
Desvio padrão	2,95	2,33	2,61	
Número	20	39	59	

(continua)

Tabela 36

Comparação das médias de tiroxina (T4) livre, por funções,
nos Bancos Público e Privado

SEXO	FUNÇÕES	BANCOS		TOTAL
		Público	Privado	
Feminino	Corpo gerencial			
	Média	2,46	1,95	2,27
	Desvio padrão	2,91	1,42	2,43
	Número	12	7	19
	Funções administrativas e de controle			
	Média	4,74	2,99	4,10
	Desvio padrão	3,24	4,05	3,62
	Número	29	17	46
	Funções de negócio			
	Média	1,12	2,99	2,43
	Desvio padrão	0,38	3,36	2,93
	Número	11	26	37
	Total			
	Média	3,45	2,85	3,15
	Desvio padrão	3,16	3,39	3,27
Número	52	50	102	

FONTE: Pesquisa realizada pela autora.

Na Tabela 37, encontram-se as médias da tireotrofina TSH que não se apresentam mais altas do que as do intervalo de normalidade da população em geral (0,4-4,0).

A depressão apresentada pelos bancários está associada a um aumento da tiroxina livre, porém com TSH dentro dos intervalos de normalidade.

O teste de correlações mostra associações de depressão TSH significativas no Banco Privado e nas funções administrativas.

Tabela 37

Comparação das médias de tirofina (TSH), por funções, nos Bancos Público e Privado

SEXO	FUNÇÕES	BANCOS		TOTAL
		Público	Privado	
Masculino	Corpo gerencial			
	Média	4,73	1,54	2,70
	Desvio padrão	4,86	0,57	3,14
	Número	4	7	11
	Funções administrativas e de controle			
	Média	1,67	2,35	2,06
	Desvio padrão	0,76	2,37	1,86
	Número	13	17	30
	Funções de negócio			
	Média	2,00	1,86	1,88
	Desvio padrão	0,41	1,04	0,95
	Número	3	15	18
	Total			
Média	2,33	2,02	2,12	
Desvio padrão	2,38	1,71	1,95	
Número	20	39	59	
Feminino	Corpo gerencial			
	Média	1,92	2,84	2,26
	Desvio padrão	1,22	1,52	1,38
	Número	12	7	19
	Funções administrativas e de controle			
	Média	1,75	1,95	1,82
	Desvio padrão	1,37	1,14	1,28
	Número	29	17	46
	Funções de negócio			
	Média	2,40	1,74	1,94
	Desvio padrão	2,37	1,05	1,56
	Número	11	26	37
	Total			
Média	1,93	1,96	1,94	
Desvio padrão	1,59	1,19	1,40	
Número	52	50	102	

FONTE: Pesquisa realizada pela autora.

Tabela 38

Correlação entre depressão e T4 e TSH por funções, nos Bancos Público e Privado

DISCRIMINAÇÃO	DEPRESSÃO/T4	DEPRESSÃO/TSH
Banco público	-0,140	-0,053
Corpo gerencial	0,007	0,214
Funções de negócio	-0,133	-0,401
Funções controle administrativas	-0,218	-0,044
Banco privado	0,178	(1)0,241
Corpo gerencial	0,233	-0,145
Funções de negócio	0,130	0,180
Funções controle administrativas	0,272	(2)0,488
Geral	0,037	0,102

FONTE: Pesquisa realizada pela autora.

(1) Correlação significativa ao nível de 5%. (2) Correlação significativa ao nível de 1%.

Pode-se pensar que essa depressão está ligada ao sofrimento associado à reestruturação, apresentando alterações hormonais que são estatisticamente significantes no caminho da hipótese da sua ligação com a Síndrome do Sobrevivente. Imagina-se que o desgaste relacionado ao trabalho apresenta aumento desses hormônios.

Esses achados são reafirmados ao se analisar a Tabela 39, que mostra que as médias da amostra estudada (3,50) do Banco Público (3,31), do Banco Privado (3,76), da agência (3,72) e da direção-geral (3,23) estão mais altas que as da população em geral. As médias de desesperança da população em geral são de 3,22 para homens e de 3,30 para mulheres (Cunha 2000).

Tabela 39

Comparação das médias da desesperança, por grupos (agência e direção-geral), nos Bancos Público e Privado

DISCRIMINAÇÃO	BANCOS						TOTAL		
	Público			Privado			Média	Desvio Padrão	Número
	Média	Desvio padrão	Número	Média	Desvio padrão	Número			
Agência									
Masculino	3,60	2,80	20	3,78	3,72	40	3,72	3,42	60
Feminino	3,66	2,49	50	3,78	3,31	51	3,72	2,92	101
Total	3,64	2,56	70	3,78	3,48	91	3,72	3,10	161
Direção-geral									
Masculino	3,31	2,93	52	3,15	2,48	13	3,28	2,83	65
Feminino	2,80	2,35	45	4,11	4,24	18	3,17	3,03	63
Total	3,07	2,67	97	3,71	3,59	31	3,23	2,92	128
Total									
Masculino	3,39	2,88	72	3,62	3,44	53	3,49	3,12	125
Feminino	3,25	2,45	95	3,87	3,55	69	3,51	2,97	164
Total	3,31	2,63	167	3,76	3,49	122	3,50	3,03	289

FONTE: Pesquisa realizada pela autora.

O estudo de correlação entre a desesperança e o desgaste relacionado ao trabalho nas funções de diretor, gerente e técnico superior do Banco Público foi significativo. O estudo de caso mostrou uma falta de perspectiva desses profissionais diante tanto da reestruturação produtiva como da sobrevivência do Banco, sem privatizações.

Por outro lado, foi encontrada correlação significativa entre a desesperança e a demanda de trabalho em geral, com ênfase nos técnicos superiores do Banco Público e do corpo gerencial da agência privada.

O aumento da desesperança está intimamente ligado aos efeitos do *downsizing* nas empresas bancárias e, segundo Capelli *et al.* (1997), está relacionado à quebra do contrato psicológico do trabalho, que faz com que os trabalhadores se sintam constantemente ameaçados. A quebra do contrato

psicológico entre empregador e empregado expressa-se por desesperança associada a alterações de humor e, portanto, à depressão e à ansiedade. Esses achados, mesmo que ainda iniciais, fazem pensar que a ansiedade, a desesperança e a depressão nesses trabalhadores está associada a um trabalho cronicamente desgastante, que leva a sofrimento com repercussões neuro-hormonais associadas. Porém, novos estudos devem confirmar os dados iniciais encontrados.

8.4 - Desgaste relacionado ao trabalho: dimensão osteomuscular – construção de um referencial de análise

O estudo do desgaste relacionado ao trabalho em sua dimensão osteomuscular teve como foco a investigação da dor crônica e da dor relacionada com o trabalho — Síndrome Miofascial¹¹⁰ e LER/DORT¹¹¹ nos bancários.

Essa pesquisa deve ser entendida como uma das expressões de sofrimento desses trabalhadores em decorrência do desequilíbrio entre a sobrecarga de trabalho e a possibilidade de recuperação física e psíquica. Assim, propõe-se o aprofundamento da dimensão osteomuscular, levando em consideração as outras dimensões do desgaste relacionadas ao trabalho e já anteriormente definidas.

A importância deste estudo decorre da prevalência das afecções músculo-esqueléticas, que têm crescido em todo o mundo, nas últimas décadas. Estudos feitos nos Estados Unidos demonstram que 65% das doenças relacionadas com o

¹¹⁰ *Síndrome Miofascial* é uma desordem neuromuscular que se caracteriza por contração constante das fibras musculares com presença de pontos dolorosos ativos em bandas musculares — não há nenhuma causa orgânica identificável — (Travell e Simons, 1983).

¹¹¹ Lesões por Esforço Repetitivo são um conjunto de quadros clínicos heterogêneos, de origem ocupacional, decorrentes de alterações nos nervos, músculos, tendões, sinóvias, fásCIAS, ligamentos, de forma associada ou isolada, que atingem principalmente, mas não somente, a região escapular e membros superiores. Essas patologias têm a dor crônica como sua principal manifestação, acompanhada ou não, de alterações objetivas; têm seu aparecimento insidioso; quando crônicas, são recidivantes e levam, inúmeras vezes, à incapacidade permanente, mesmo que localizada, para o trabalho.

trabalho se devem às LER/DORT. A evolução dessas patologias tem sido crescente, sendo que, em 1981, elas significavam 18% das doenças ocupacionais, com 22.600 casos ao todo. No início da década de 90, elas passaram a significar 56% das doenças, e sua prevalência era de 185.400 casos, sendo que, em 1994, já representavam 65%, com 332.000 casos (United Bureau of Labor Statistics).

No Brasil, dentro das limitações das estatísticas oficiais, as LER/DORT representam quase 70% das doenças profissionais registradas e respondem por mais de 80% dos diagnósticos, que resultam na concessão de auxílio-doença e aposentadoria por invalidez pela Previdência Social (1998).¹¹²

Na categoria bancária, tem ocorrido um aumento das LER/DORT, conforme estudo referente aos bancários do Rio Grande do Sul, intitulado **Avaliação de Saúde do Censo Bancário**, conduzido pelo Sindicato dos Bancários de Porto Alegre e pelos sindicatos do interior do Estado, através do Coletivo Estadual de Saúde da Federação dos Bancários do Rio Grande do Sul, de 1997. A pesquisa abrangeu 12.407 funcionários e mostra freqüência de 2,7% de acidentes de trabalho típicos, 2,3% de acidentes de trajeto e 6,6% de doenças ocupacionais. Um dado que chama atenção é que 52,8% dos entrevistados haviam referido sintomas de LER/DORT, mas não os consideravam como acidentes de trabalho, apesar de que, dentre esses, a maioria, 81,3%, associavam essas patologias às atividades desenvolvidas nos bancos.

Conforme já definido, as Lesões por Esforço Repetitivo são um conjunto de afecções músculo-esqueléticas que podem atingir isolada ou associadamente os membros superiores, região escapular e pescoço. Elas têm como principal característica a sua origem ocupacional. Essas lesões têm várias causas, como os

¹¹² MINISTÉRIO DA SAÚDE DO BRASIL. *Doenças relacionadas ao trabalho*; manual de procedimentos para os serviços de saúde. Brasília: Ministério da Saúde, 2001.

fatores ergonômicos (o próprio posto de trabalho), biomecânicos (força, postura, repetição, vibração), organizacionais (ritmo, volume, pressão para a produção) e psicossociais (insegurança), pessoais (neuro-hormonais, genéticos), que interagem na sua gênese.

O diagnóstico é eminentemente clínico e, portanto, o resultado do exame físico e a análise das condições do trabalho são fundamentais para sua conclusão. A elucidação diagnóstica é, muitas vezes, difícil, pois as queixas dos pacientes são mais importantes que os achados encontrados, e os exames complementares, na maioria das vezes, são inconclusivos. Soma-se a isso uma diversidade de quadros músculo-esqueléticos associados, sendo que, não é incomum, um paciente ter mais de uma afecção.

Essas dificuldades desafiam estudos epidemiológicos e pesquisas na área de saúde e trabalho. Surgem investigações com o intuito de criar conhecimentos que expliquem as interações de fatores causais envolvidos no processo de adoecimento. As evidências epidemiológicas recentes apontam a existência de um espaço de interações de fatores que agem sinergicamente, retroalimentam-se e potencializam-se no processo saúde-enfermidade-trabalho. Não é possível quantificar a parcela de cada fator na interações dos eventos, assim como cada fator isoladamente na precipitação de cada caso clínico. Pesquisas atuais na área de saúde e trabalho estudam as estratégias que explicam não só a *doença*, mas também a *não-doença*. Ou seja, quais estratégias são usadas pelos trabalhadores que, frente a uma organização do trabalho que preexiste a eles e que, teoricamente, deveria ser patogênica para todos, possibilita que alguns adoçam e outros não. Quais são os fatores protetores criados pelos empregados que não adoecem?

8.4.1 - Metodologia

O estudo do desgaste relacionado ao trabalho na dimensão osteomuscular foi subdividido nos seguintes casos:

- a) dor osteomuscular relacionada ao trabalho;
- b) dor crônica;
- c) síndrome miofascial;
- d) LER /DORT.

Essas observações levam em consideração os quadros evolutivos das LER/DORT, que, geralmente, iniciam com processos de dor localizada, evoluindo para a dor generalizada. Na fase inicial, a dor está ligada à fadiga e ainda não existe um substrato claro de lesão. Esses quadros álgicos, se não tratados adequadamente, tornam-se crônicos. Em 90% dos pacientes, a Síndrome Miofascial está associada às LER /DORT.

As patologias músculo-esqueléticas foram investigadas através de uma avaliação médica ocupacional, com ênfase ortopédica¹¹³. Inicialmente, foi aplicado um protocolo clínico, previamente estruturado (dados demográficos, anamnese médica ocupacional, história clínica da dor e critérios diagnósticos dos quadros sistematizados). Após as avaliações, o resultado do questionário sobre saúde foi trabalhado de forma uniforme para classificar cada bancário segundo os critérios diagnósticos apresentados nos Quadros 26, 27, 28 e 29.

¹¹³ Todos os bancários foram avaliados pela pesquisadora e por uma auxiliar de pesquisa previamente treinada.

Quadro 26

Critérios para o diagnóstico de dor

VARIÁVEL INICIAL DE DESFECHO	MÉTODO
<p><u>Dor osteomuscular crônica</u> foi definida como a experiência de dor todos os dias, por três a seis meses, antes da avaliação (Blyth 2001).</p> <p><u>A dor é difusa</u> quando está presente em todo o hemicorpo direito, esquerdo, acima ou abaixo da cintura pélvica.</p> <p><u>A dor é localizada</u> em um segmento corporal.</p> <p><u>A dor é relacionada ao trabalho</u> quando existe um claro nexó com a atividade laboral,</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Questionário, auto-aplicável - Protocolo clínico - Exame clínico

Quadro 27

Critérios para o diagnóstico de Síndrome Miofascial

CRITÉRIOS DIAGNOSTICADOS	MÉTODO
<p>Dor crônica/dor regional ou irradiada</p> <p>Sono não reparador</p> <p>Distúrbios emocionais</p> <p>Fadiga</p> <p>Alteração em, pelo menos, três dos critérios maiores de Simon (1990).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Questionário auto-aplicável - Protocolo clínico - Exame clínico

Quadro 28

Critérios para o diagnóstico de LER/DORT

CRITÉRIOS DIAGNÓSTICOS DE LER/DORT	MÉTODO
<p>Diagnóstico Prévio LER, CAT,</p> <p>LER critério OSHA</p> <p>LER exame físico da Escola Americana de Medicina Ocupacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Questionário auto-aplicável - Protocolo clínico - Exame clínico

Quadro 29

Critérios para o diagnóstico de exame clínico para Miofascial

<i>EXAME CLÍNICO</i>
<p>Banda muscular tensa</p> <p>Contração muscular pós-palpação no sentido transversal do TP</p> <p>Restrição de amplitude articular</p> <p>Presença de <i>trigger points</i> (TPS)</p> <p><u>Ocipital</u>: bilateral, nas inserções dos músculos occipitais</p> <p><u>Coluna cervical</u>: bilateral, anterior aos espaços intervertebrais C5-C7</p> <p><u>Trapézios</u>: bilateral, no ponto médio da borda superior</p> <p><u>Supra-espinhoso</u>: bilateral, com origem acima da espinha escapular próximo à borda medial</p> <p><u>Segundos espaços intercostais</u>: bilateral, na segunda junção costal, lateral à junção das superfícies superiores</p> <p><u>Epicôndilos laterais</u>: bilateral, 2cm distal aos epicôndilos</p>

Foram considerados os critérios para diagnóstico desenvolvidos por Simons DG (1990), para Síndrome Miofascial conforme listados no Quadro 30.

Quadro 30

Critérios para diagnóstico de Síndrome Miofascial Adaptada de Simons

<p>Critérios maiores (<i>trigger points</i> ativo)</p> <p>Dor regional (presente, principalmente, no pescoço, nos ombros, nas extremidades superiores, na face, na região lombar ou nas extremidades inferiores)</p> <p>Dor referida ou alteração de sensibilidade na distribuição do <i>tender point</i></p> <p>Banda muscular tensa/contratura muscular palpável</p> <p>Ponto intensamente dolorido na banda muscular palpável</p> <p>Alguma restrição da amplitude articular</p>

Como existem fatores psicológicos que podem anteceder ou manter a dor crônica, e, dentre eles, a depressão é o mais estudado (Dworkin and Gitline, 1991, Suliwan et al. 1992, Fishbain et al. 1997, Van Korff e Simon, 1996), optou-se por estabelecer a depressão severa como critério de exclusão para o estudo das patologias osteomusculares.

Para isso, foi utilizado o estudo de prevalência da depressão nos bancários (Inventário de Depressão-BDI) de Beck e Steer (1993), na sua versão em português (Cunha 2001). A linha de corte para a exclusão dos bancários com depressão foi a referência Oliver e Simmons (1984), que sugerem populações normais em escore de 18 a 19; da amostra inicial, 9,8% dos bancários foram excluídos.

A análise estatística foi realizada com auxílio do SPSS-6; utilizou-se o teste de correlação, análise de variância para um nível de significância de 5%.

8.4.2 - Análise dos dados

8.4.2.1 - Dor relacionada ao trabalho

Os portadores de patologias músculo-esqueléticas relacionadas com o trabalho apresentam várias queixas, tais como dor, parestesia, sensação de peso, fadiga, desaparecimento insidioso, geralmente nos membros superiores. Porém, o principal sintoma em todos os quadros é a dor, que pode ser definida, conforme a Associação Internacional do Estudo da Dor (Lin et al, 1997), como a "(...) *experiência sensorial e emocional desagradável, associada à lesão tecidual real ou potencial*. A moderna definição da dor requer a consideração de aspectos afetivos, cognitivos,

comportamentais, uma vez que todos interagem com a transmissão neurosensorial da dor, produzindo a experiência dolorosa. Os estados álgicos podem estar associados a uma lesão tecidual, neuropática ou ser de origem psicogênica, ter ou não relação com o trabalho.

Do ponto de vista ocupacional, a dor relacionada ao trabalho pode ocorrer quando um músculo é hipersolicitado na realização de uma tarefa, sem tempo adequado de recuperação. Em geral, existem modificações histológicas e bioquímicas que podem levar à sensibilização do tecido, lesão, processo inflamatório e dor. Tarefas laborais que possuem exigência de força, com ou sem controle associado, movimentos repetitivos, posturas inadequadas, vibração ou estresse mecânico, quando realizados de forma inadequada, podem desencadear fadiga, a ruptura de miofibrilas, liberação de substâncias químicas que induzem a uma resposta inflamatória e à dor (Sjogaard e Jensen 1997).

Além dos riscos biomecânicos e ergonômicos, a organização do trabalho, quando tem ritmos intensos, volume, pressão para a produção, pode levar ao aparecimento de quadros dolorosos pelo desgaste e pela falta de recuperação física e psíquica causada, muitas vezes, pela falta de pausas.

Moon (1996) pesquisou a dor muscular e sua relação com fatores psicossociais do trabalho e encontrou que as exigências impostas pelas tarefas determinam um aumento involuntário da atividade muscular, levando ao adoecimento músculo-esquelético independentemente da atividade muscular voluntária. Por outro lado, Theorell (1995) considera que existem fatores psicossociais do trabalho associados à dor, onde as alterações fisiológicas e orgânicas podem, ou não, influenciar a percepção da dor ou agravá-la.

Situações de desgaste relacionadas ao trabalho podem determinar alterações no sono e levar a um aumento da contratatura muscular e da dor. Por outro lado, situações crônicas de ansiedade, de depressão e de dor podem ser influenciadas pelo eixo hipotálamo-pituitária-adrenal, assim como pelo eixo hipotálamo-pituitária-tireóide. Esse foi o enfoque do estudo realizado na dimensão osteomuscular, ou seja, relações entre percepção do desgaste relacionado ao trabalho, dor e patologia osteomuscular e o cortisol salivar no fim da jornada de trabalho.

Na pesquisa realizada com os bancários, 64,5% deles apresentavam dor relacionada ao trabalho, sendo que 93,5% tinham dor crônica. As mulheres representavam 36,5%, e os homens, 28%. O tempo médio de trabalho no banco daqueles que apresentavam dor era 14,38 anos, desvio padrão de 7,3 anos; a média de idade era de 37,10 anos, desvio padrão de 8,5; e a escolaridade de 54% era superior. Essa prevalência é muito mais alta do que a encontrada na literatura, mesmo considerando a heterogeneidade dos estudos, como tipo de população, métodos de amostragem, tipo de medidas usadas. O maior número de estudos foi realizado nos Estados Unidos, na Europa Central — Hungria (Réthlyi et al. 2001) —, na Nova Zelândia (Jamens et al. 1991) e na Austrália (Blyth et al. 2001), sendo encontradas variações de 15% até 51%.

Para confirmar a relação da dor com o trabalho, foi feito um teste relacionado a variáveis estudadas na reestruturação produtiva, que quantificava a percepção de desgaste ligado ao trabalho. A surpresa encontrada é que a média dos que não tinham dor (3,44) era estatisticamente maior do que a daqueles que tinham dor (3,35). Além disso, havia diferenças significativas entre as médias de desgaste e sua relação com a dor relacionada ao trabalho entre os bancários do Banco Público (3,40), que era maior que a do Privado (3,36).

Tabela 40

Comparação das médias de desgaste e dor relacionada ao trabalho, por grupos (agência e direção-geral), nos Bancos Público e Privado

DOR RELACIONADA AO TRABALHO	BANCOS						TOTAL		
	Público			Privado			Média	Desvio Padrão	Número
	Média	Desvio padrão	Número	Média	Desvio padrão	Número			
Agência									
Não	3,48	0,36	14	3,39	0,25	38	3,41	0,28	52
Sim	3,41	0,27	52	3,36	0,21	54	3,38	0,24	106
Total	3,42	0,29	66	3,37	0,22	92	3,39	0,25	158
Direção-geral									
Não	3,49	0,22	36	3,40	0,23	16	3,46	0,23	52
Sim	3,33	0,29	67	3,27	0,26	16	3,32	0,28	83
Total	3,38	0,28	103	3,34	0,25	32	3,37	0,27	135
Total									
Não	3,49	0,27	50	3,39	0,24	54	3,44 ^a	0,26	104
Sim	3,36	0,28	119	3,34	0,23	70	3,35 ^b	0,26	189
Total	3,40 ^A	0,28	169	3,36 ^B	0,23	124	3,38	0,26	293

FONTE : Pesquisa realizada pela autora.

NOTA: Médias seguidas de letras distintas diferem significativamente através da análise de variância (letras minúsculas são utilizadas para comparação dos grupos que sentem, ou não, dor relacionada ao trabalho, e maiúsculas, para comparação dos tipos de bancos), complementada pelo Teste de Comparações Múltiplas de Tukey, ao nível de significância de 5%.

A diminuição da percepção do ambiente de trabalho como desgastante para aqueles que têm a dor foi um questionamento dessa pesquisa. Alguns trabalhos abordam alterações na percepção da dor em trabalhadores submetidos a altos níveis de sobrecarga de trabalho. Assunção (1998) analisa que atividades com altos níveis de exigência psicológica suprimem a sensibilidade dolorosa e, com isso, podem aumentar o risco de lesão por alterações no tecido músculo-esquelético, sem a dor como sinal de alerta. Esta pode ser uma das explicações do porquê pessoas com médias mais altas de desgaste não terem dor. Mas surge outro questionamento: por que pessoas com dor não percebem o seu trabalho com tanto desgaste?

Como foram excluídos todos os bancários com depressão severa, o viés da queixa foi deixado de lado para que o estudo fosse na direção das estratégias de sobrevivência, ou seja, de manutenção do trabalho apesar da dor. Assim, o questionamento que norteia a investigação é: a diminuição da percepção do trabalho como desgastante apesar da dor pode ser uma estratégia de negação do desgaste relacionado ao trabalho para poder permitir que os bancários se mantenham trabalhando?

Para aprofundar essa investigação da percepção do desgaste dos que tinham dor relacionada ao trabalho, foram analisados os níveis de cortisol salivar no fim da jornada de trabalho¹¹⁴, pois esse poderia ser um indicativo da sobrecarga real do trabalho e da falta de possibilidade de recuperação.

A Tabela 41 que os bancários que têm dor relacionada ao trabalho apresentam médias (8,2) mais altas de cortisol no início da jornada de trabalho em comparação com os que não têm dor (8,0). Os bancários do Banco Público (8,3) têm médias mais altas do que os do Banco Privado (7,9), sendo que essas diferenças não são significativas.

Mas, ao se comparar agência e direção-geral, percebe-se que existem diferenças significativas entre os bancários que não têm dor. As médias mais altas são as dos bancários da direção-geral do Banco Privado (10,6) e de funcionários da agência pública (10,6). Já os que têm as médias mais baixas são os empregados da direção-geral do Banco Público (6,8) — em anexo, a tabela por função.

¹¹⁴ No primeiro estudo, foi avaliado o cortisol no início da jornada. Como o foco da utilização desse dado era a comprovação orgânica do desgaste da jornada de trabalho, passou-se a trabalhar só com o cortisol no fim da jornada. As tabelas do cortisol do início da jornada estão no Anexo.

Tabela 41

Comparação das médias de cortisol salivar no início da jornada de trabalho e dor relacionada ao trabalho, por grupos (agência e direção-geral), nos Bancos Público e Privado

DOR RELACIONADA AO TRABALHO	BANCOS						TOTAL		
	Público			Privado			Média	Desvio Padrão	Número
	Média	Desvio padrão	Número	Média	Desvio padrão	Número			
Agência									
Não	10,6 ^A	6,8	15	7,0 ^{AB}	3,3	38	8,0	4,8	53
Sim	7,3 ^{AB}	3,1	54	7,3 ^{AB}	5,4	55	7,3	4,4	109
Total	8,0	4,3	69	7,2	4,7	93	7,5	4,5	162
Direção-geral									
Não	6,8 ^B	3,4	35	10,6 ^A	5,6	17	8,0	4,6	52
Sim	9,4 ^{AB}	5,8	68	9,2 ^{AB}	6,7	17	9,4	6,0	85
Total	8,5	5,3	103	9,9	6,1	34	8,9	5,5	137
Total									
Não	7,9	4,9	50	8,1	4,5	55	8,0	4,7	105
Sim	8,5	4,9	122	7,8	5,7	72	8,2	5,2	194
Total	8,3	4,9	172	7,9	5,2	127	8,2	5,0	299

FONTE : Pesquisa realizada pela autora.

NOTA: Médias seguidas de letras distintas diferem significativamente através da análise de variância (comparação das médias de cortisol no início da jornada considerando a interação entre os três fatores banco-grupo-dor relacionada ao trabalho), complementada pelo Teste de Comparações Múltiplas de Tukey, ao nível de significância de 5%.

A média de cortisol no fim da jornada de trabalho está mais alta nos bancários que têm dor (3,9) do que nos que não tem (3,6), no Banco Público (4,0) do que no Banco Privado. Os trabalhadores que têm médias estatisticamente mais altas são os da agência pública, que têm dor (4,8); e os que não têm dor, da direção-geral privada (5,3) em relação às médias mais baixas, que são as da direção-geral pública (3,0) e da agência privada (2,9). Em anexo, as relações do cortisol no fim jornada de trabalho por função.

Tabela 42

Comparação das médias de cortisol salivar no fim da jornada de trabalho e dor relacionada ao trabalho, por grupos (agência e direção-geral), nos Bancos Público e Privado

DOR RELACIONADA AO TRABALHO	BANCOS						TOTAL		
	Público			Privado			Média	Desvio Padrão	Número
	Média	Desvio padrão	Número	Média	Desvio padrão	Número			
Agência									
Não	4,5 ^{AB}	2,9	13	2,9 ^B	1,7	38	3,3	2,1	51
Sim	4,8 ^A	3,1	51	3,5 ^{AB}	2,8	55	4,1	3,0	106
Total	4,8	3,0	64	3,3	2,4	93	3,9	2,7	157
Direção-geral									
Não	3,0 ^B	1,5	35	5,3 ^A	4,3	17	3,8	2,9	52
Sim	3,8 ^{AB}	2,1	68	3,1 ^{AB}	1,7	17	3,6	2,0	85
Total	3,5	1,9	103	4,2	3,4	34	3,7	2,4	137
Total									
Não	3,4	2,0	48	3,7	2,9	55	3,6	2,6	103
Sim	4,2	2,6	119	3,4	2,5	72	3,9	2,6	191
Total	4,0	2,5	167	3,5	2,7	127	3,8	2,6	294

FONTE : Pesquisa realizada pela autora.

NOTA: Médias seguidas de letras distintas diferem significativamente através da análise de variância (comparação das médias de cortisol no final da jornada considerando a interação entre os três fatores banco-grupo-dor relacionada ao trabalho), complementada pelo Teste de Comparações Múltiplas de Tukey, ao nível de significância de 5%.

Pode-se pensar que os resultados das Tabelas 40, 41 e 42 dão indícios da diminuição da percepção do desgaste e sua possível relação com os níveis de cortisol salivar no início e no fim da jornada de trabalho, que comprovam existir, efetivamente, um ambiente de grande sobrecarga e pouca recuperação (cortisol alto no início e no fim).

8.4.2.2 - Dor crônica

A dor crônica é definida como dor presente há mais de três meses. Na amostra dos bancários avaliados, 68,4% deles referiam dor crônica, sendo que

39,2% eram mulheres, 29,2% homens, o tempo médio de banco era de 14,39 anos, desvio padrão de 7,3 anos, idade de 37,32 anos e desvio padrão de 8,5 anos.

A prevalência de dor crônica encontrada nos bancários (68,4 %) é mais alta do que a encontrada na literatura, conforme já referido anteriormente (15% até 51%).

De acordo com várias pesquisas populacionais, as mulheres têm maior prevalência de dor em relação aos homens. Na pesquisa da Austrália (Blyth et al. 2001), havia 20% das mulheres com média de idade de 42,8 anos, com dor crônica, e 17% dos homens, com média de idade de 50,7 anos. Um dado que se diferencia das pesquisas populacionais de dor é a escolaridade; Buyth *et al.* (2001) encontraram uma diminuição significativa entre os que tinham dor crônica e as relações desta com maior nível de educação. Já dentre bancários com dor crônica, 56% tinham terceiro grau, e 12%, segundo grau.

Ao correlacionar-se a dor crônica e as variáveis ligadas à percepção do desgaste relacionado ao trabalho, encontrou-se a mesma realidade anteriormente discutida.

Tabela 43

Comparação das médias de desgaste e dor crônica, por grupos (agência e direção-geral), nos Bancos Público e Privado

DOR CRÔNICA	BANCOS						TOTAL		
	Público			Privado			Média	Desvio Padrão	Número
	Média	Desvio padrão	Número	Média	Desvio padrão	Número			
Agência									
Não	3,47	0,37	12	3,37	0,24	38	3,39	0,28	50
Sim	3,41	0,27	54	3,37	0,21	55	3,39	0,24	109
Total	3,42	0,29	66	3,37	0,22	93	3,39	0,25	159
Direção-geral									
Não	3,50	0,25	28	3,38	0,25	14	3,46	0,25	42
Sim	3,34	0,27	74	3,30	0,26	18	3,33	0,27	92
Total	3,39	0,28	102	3,34	0,25	32	3,37	0,27	134
Total									
Não	3,49	0,29	40	3,37	0,24	52	3,42 ^a	0,27	92
Sim	3,37	0,27	128	3,36	0,22	73	3,37 ^b	0,26	201
Total	3,40 ^A	0,28	168	3,36 ^B	0,23	125	3,38	0,26	293

FONTE: Pesquisa realizada pela autora.

NOTA: Médias seguidas de letras distintas diferem significativamente através da análise de variância (letras minúsculas são utilizadas para comparação dos grupos que sentem, ou não, dor crônica, e maiúsculas, para comparação dos tipos de bancos), complementada pelo Teste de Comparações Múltiplas de Tukey, ao nível de significância de 5%.

A Tabela 43 demonstra que a média de desgaste dos bancários que não têm dor crônica (3,42) é estatisticamente maior do que a daqueles que tinham dor (3,37). Além disso, existem diferenças estatisticamente significativas entre as médias de desgaste e sua relação com a dor crônica entre os bancários do Banco Público (3,40), que são maiores que as do Privado (3,36).

A seguir, estão sistematizadas as relações do cortisol no final da jornada de trabalho, que confirmam que os que têm dor crônica são aqueles que apresentam níveis mais altos de cortisol (3,9) do que os que não a têm (3,5).

Sabe-se que o cortisol, além de ser um indicativo do desgaste agudo, interfere no limiar da dor, aumentando-a, assim como tem ações antiinflamatórias. Isso faz pensar que, mesmo com dor crônica, esses trabalhadores têm o seu limiar

aumentado para dor, o que, provavelmente, os expõe mais aos riscos do trabalho que os outros, reafirmando que a diminuição da sua percepção com o desgaste deve passar por um processo de negação dos riscos.

Tabela 44

Comparação das médias de cortisol salivar no fim da jornada de trabalho e dor crônica, por grupos (agência e direção-geral), nos Bancos Público e Privado

DOR CRÔNICA	BANCOS						TOTAL		
	Público			Privado			Média	Desvio Padrão	Número
	Média	Desvio padrão	Número	Média	Desvio padrão	Número			
Agência									
Não	4,1	2,6	11	2,8	1,7	38	3,1	2,0	49
Sim	4,9	3,1	53	3,6	2,7	56	4,2	3,0	109
Total	4,8 ^{Aa}	3,0	64	3,3 ^{Ab}	2,4	94	3,9	2,7	158
Direção-geral									
Não	3,5	1,7	27	5,2	4,4	15	4,1	3,0	42
Sim	3,6	2,0	75	3,4	2,2	19	3,5	2,0	94
Total	3,5 ^{Aa}	1,9	102	4,2 ^{Aa}	3,4	34	3,7	2,4	136
Total									
Não	3,7	2,0	38	3,5	2,9	53	3,5	2,6	91
Sim	4,1	2,6	128	3,5	2,6	75	3,9	2,6	203
Total	4,0	2,5	166	3,5	2,7	128	3,8	2,6	294

FONTE: Pesquisa amostral da autora.

NOTA: Médias seguidas de letras distintas diferem significativamente através da análise de variância (letras minúsculas são utilizadas para comparação da linha, e maiúsculas para a da coluna), complementada pelo Teste de Comparações Múltiplas de Tukey, ao nível de significância de 5%.

Pesquisas como as realizadas por Theorell (1996) mostram que um trabalho muito desgastante pode alterar a percepção da dor. Hoje, os princípios de neuroplasticidade, sensibilização e modulação estão redefinidos, e discute-se a participação de neuro-hormônios e também da serotonina nesse processo.¹¹⁵

¹¹⁵ Vários autores têm sugerido relações entre a dor crônica e alterações da serotonina (5-HT), onde a diminuição da atividade dos sistemas serotoninérgicos pode interferir na inibição da dor. A redução na transmissão do 5-HT tem sido associada à depressão e ao sono concomitantes (Graef et al 1999).

Sabe-se que os neuro-hormônios do eixo hipófise-hipotálamo-pituitária, como o cortisol, se alteram em situações de desgaste e de sobrecarga de trabalho. Uma grande sobrecarga eleva o cortisol, que pode repercutir sobre o sistema inflamatório no primeiro momento. Mas, cronicamente, o cortisol elevado poderia atuar no ciclo da dor e da contratura muscular, mantendo os quadros dolorosos por alterações do sistema serotoninérgico.

Por outro lado, um trabalho dinâmico ou estático, ou com sobrecarga psicossocial das formas de organização ou de gestão pode levar a um aumento da contratura muscular que, sem o relaxamento adequado, provoca um desequilíbrio no metabolismo muscular. Com o aumento da atividade muscular, constata-se uma diminuição de reservas de energias, um aumento de resíduos, da produção de ácido láctico, fadiga muscular e dor relacionada ao trabalho.

Nesse estágio de fadiga, ainda não são encontradas, na grande maioria das vezes, evidências histológicas que confirmem a lesão; nessa fase, a dor é, em geral, localizada, torna-se difusa com a cronicidade. Em geral, a dor relacionada ao trabalho inicia gradualmente em uma região anatômica (punho, cotovelos, ombro), portanto, localizada e acaba evoluindo para todos os membros superiores.

Alguns pacientes podem evoluir para uma dor crônica generalizada e desta para a Síndrome Miofascial. Essa é uma entidade médica comum na população, de reconhecimento universal, com padrões, sinais e sintomas específicos.

8.4.2.3 - Dor miofascial

Síndrome Miofascial é uma desordem neuromuscular que se caracteriza pelas fibras musculares estarem constantemente contraídas com *trigger points*

ativos, ou latentes em banda muscular. Ela não é uma doença, mas caracteriza-se por ser um estado fisiológico alterado dentro do modelo clássico de doenças.

Frente a essa definição, considera-se a hipótese de que, no processo de adoecimento, na fase subclínica, quando ainda não existe lesão tecidual ou disfunção, a Síndrome Miofascial é a expressão da cronicidade da fadiga e da dor relacionada com o trabalho. Nesta pesquisa, entende-se que os *trigger points* significam as marcas físicas e psíquicas do trabalho no processo de adoecimento.

A dor crônica miofascial é desencadeada pelos *trigger points* que podem ocorrer em indivíduos de qualquer sexo e de qualquer idade. Sabe-se que os movimentos repetitivos, a vibração, a postura e a força nas atividades laborais podem predispor ao seu aparecimento. O sedentarismo, o sexo feminino e a meia idade tornam os trabalhadores ainda mais vulneráveis para desenvolver a SDM. Existem, ainda, evidências epidemiológicas que tanto a idade como a atividade realizada de forma inadequada ou sedentária são fatores de aumento de dor miofascial, assim como a fadiga, a seqüela de traumatismos, de acidentes de trabalho ou de doenças ocupacionais, tais como Lesões por Esforço Repetitivo, fatores biomecânicos relacionados ao trabalho como o uso inadequado da musculatura agonista e antagonista de membro superior ou inferior podem ser causas de Síndrome Miofascial. Alguns exemplos são estresse postural (levantar, sentar), manutenção do mesmo gesto profissional, mobiliário inadequado, movimentos repetitivos.

O TPS miofascial primário pode ser desenvolvido em trabalhadores que realizam atividades repetitivas, com movimento contínuo excessivo ou sobrecarga física e psíquica e fadiga desencadeada pelas novas formas como o trabalho está sendo estruturado ou, ainda, por fatores psicossociais, como volume, ritmo, falta de

pausas, novas formas de gestão. Travell e Simons (1983) mostram que os TPS são ativados diretamente por sobrecarga aguda, fadiga, excesso de trabalho, trauma direto ou esfriamento. A mesma autora mostra que a irritabilidade do TPS pode ser aumentada também devido a um nível de atividade latente de outros fatores. Mas sempre deve ser *levado em consideração* o grau de condicionamento do músculo, da tolerância a exercício e a suscetibilidade individual.

A evolução e a intensidade da dor crônica pode evoluir para a incapacidade, com restrição de movimento devido a TPS (ocultos ou ativos). Todo o TPS ativo causa dor e o TPS latente está clinicamente silencioso com respeito à dor, mas pode causar restrições de movimento e diminuição de força do músculo afetado. Após um processo de fadiga, a maioria dos tecidos curam, mas os músculos aprendem a evitar dor. Os TPS desenvolvem hábitos de guardar o movimento limite do músculo, por isso existe a associação entre dor muscular crônica, rigidez e deficiência muscular.

Travell e Simons, (1983) assinalam, ainda, que o umbral de estresse requerido para produzir dor miofascial é altamente variável; portanto, ansiedade e fadiga podem estar ligados à intensidade da dor.

A dor crônica é a principal manifestação da Síndrome Miofascial. A dor tem padrões diversos, de acordo com os músculos envolvidos. Para entender o mecanismo de dor miofascial, tem-se que pensar nos músculos que apresentam TPS, na fisiologia muscular e nos fatores que perpetuam a contração muscular.

O mecanismo de percepção e de transmissão da dor ao sistema nervoso central é extremamente complexo, pois, a partir do impulso nervoso, este é conduzido ao cordão espinhal, tálamo e córtex, num ciclo de retroalimentação. Travell e Simons (1983) sistematizaram o ciclo da dor crônica, partindo da análise do

processo de informação sensória. A percepção da dor pode originar-se por excitação de uma terminação sensória, um receptor que reage a um estímulo que pode ser mecânico, térmico, etc.

Porém, na Síndrome Miofascial, pelas deficiências neuromusculares, ocorre hiperirritabilidade, metabolismo aumentado, circulação diminuída e bandas musculares. A hipersensibilidade pode estar ligada à presença de *serotonina*, histamina e prostaglandina, que pode estar *relacionada com as alterações do nível de cortisol*.

Essas substâncias podem agir na contratibilidade da fibra muscular. De acordo com o aumento da *serotonina*, haverá um incremento da intensidade da dor pelo aumento da contratibilidade muscular e fadiga associada.

Hoje se discutem os novos mecanismos de percepção de dor independentemente do dano tecidual. Mecanismos neurofisiológicos da dor mostram relações com a serotonina, dentre outros neurotransmissores.

Nos bancários avaliados, 28,6% apresentaram diagnóstico confirmado de Síndrome Miofascial, sendo que 25,4% tinham suspeita da mesma, só que não se enquadravam em todos os critérios diagnósticos. Esses dados são semelhantes aos encontrados por Sola, em 1955, que diagnosticou 54% de adultos do sexo feminino e 45% do sexo masculino sem queixas dolorosas, mas com algum indicativo de Síndrome Miofascial, uma vez que tinham pontos latentes dolorosos. Estudos realizados em centros de dor, como os de Bonica (1980) Figueiro e Teixeira (1994), mostram uma prevalência de pessoas com dor crônica de 21% até 93%, dependendo da população estudada, do grau de cronificação das lesões e dos critérios utilizados para fazer o diagnóstico, etc.

Os relativos às mulheres representaram 41,3%, sendo 23% confirmados e 18,3% suspeitos de Síndrome Miofascial. As mulheres apresentarem mais Síndrome Miofascial foi também uma constatação de Sola, e o dado que chama atenção é a grande prevalência nas mulheres (41,3%) em relação aos homens (12,6%). A faixa etária é semelhante à encontrada, uma vez que Travell e Simons (1998) mostram que os indivíduos na faixa etária produtiva são os mais acometidos, que, na pesquisa é de 38,25 anos, desvio padrão de 8,8. O dado que reforça isso é o tempo de banco cuja média é de 16 anos, desvio padrão de 14,11.

A seguir na Tabela 45, está sistematizada a análise das variáveis de desgaste no trabalho e a Síndrome Miofascial.

Tabela 45

Comparação das médias de desgaste e dor crônica, por grupos (agência e direção-geral), nos Bancos Público e Privado

SÍNDROME MIOFASCIAL	BANCOS						TOTAL		
	Público			Privado			Média	Desvio Padrão	Número
	Média	Desvio padrão	Número	Média	Desvio padrão	Número			
Agência									
Não	3,41	0,29	36	3,38	0,22	74	3,39	0,25	110
Sim	3,42	0,31	30	3,33	0,23	18	3,39	0,28	48
Total	3,41	0,30	66	3,37	0,22	92	3,39	0,26	158
Direção-geral									
Não	3,41	0,25	78	3,33	0,24	22	3,39	0,25	100
Sim	3,29	0,32	28	3,35	0,29	10	3,30	0,31	38
Total	3,38	0,28	106	3,34	0,25	32	3,37	0,27	138
Total									
Não	3,41	0,26	114	3,37	0,23	96	3,39	0,25	210
Sim	3,36	0,32	58	3,33	0,25	28	3,35	0,30	86
Total	3,39	0,28	172	3,36	0,23	124	3,38	0,26	296

FONTE: Pesquisa amostral da autora.

Ao se correlacionarem as variáveis estudadas na reestruturação produtiva, observa-se que a média de desgaste dos bancários que não têm

Síndrome Miofascial (3,39) é maior do que a daqueles que a têm (3,35), exceto na agência do Banco Público, apesar de não haver diferenças estatisticamente significativas.

Novamente, as médias de desgaste relacionado ao trabalho são maiores nos bancários que não apresentam Síndrome Miofascial, fortalecendo a importância do estudo das questões referentes à percepção e ao limiar de dor em locais de atividade muito desgastante.

A Tabela 46 mostra que, também na Síndrome Miofascial, os bancários com níveis maiores de cortisol no fim da jornada de trabalho são os que têm Síndrome Miofascial (4,1). Em anexo, estão as tabelas do cortisol no fim e no início da jornada por função.

Tabela 46

Comparação das médias de cortisol salivar no fim da jornada de trabalho e Síndrome Miofascial, por grupos (agência e direção-geral), nos Bancos Público e Privado

SÍNDROME MIOFASCIAL	BANCOS						TOTAL		
	Público			Privado			Média	Desvio Padrão	Número
	Média	Desvio padrão	Número	Média	Desvio padrão	Número			
Agência									
Não	4,5	2,7	34	3,4	2,6	75	3,7	2,6	109
Sim	5,0	3,3	32	2,9	1,4	18	4,2	2,9	50
Total	4,7 ^{Aa}	3,0	66	3,3 ^{Ab}	2,4	93	3,9	2,7	159
Direção-geral									
Não	3,5	1,8	78	4,1	3,2	23	3,6	2,2	101
Sim	3,7	2,1	28	4,4	4,0	11	3,9	2,7	39
Total	3,5 ^{Ba}	1,9	106	4,2 ^{Aa}	3,4	34	3,7	2,4	140
Total									
Não	3,8	2,2	112	3,5	2,7	98	3,7	2,4	210
Sim	4,4	2,8	60	3,5	2,7	29	4,1	2,8	89
Total	4,0	2,4	172	3,5	2,7	127	3,8	2,6	299

FONTE: Pesquisa realizada pela autora.

NOTA: Médias seguidas de letras distintas diferem significativamente através da análise de variância (letras minúsculas são utilizadas para comparação na linha, e maiúsculas, para comparação na coluna), complementada pelo Teste de Comparações Múltiplas de Tukey, ao nível de significância de 5%.

As agências do Banco Público (4,7) têm médias significativamente mais altas que as agências do Banco Privado (3,39) e do que a direção-geral do Público (3,5). Esse dado reforça a sobrecarga de trabalho da agência pública.

8.5 - LER/DORT

Como já definido nessa dimensão de análise, as Lesões por Esforço Repetitivo são um conjunto de quadros clínicos heterogêneos de origem ocupacional.

Essas patologias têm a dor crônica como sua principal manifestação, acompanhadas, ou não, de alterações objetivas; têm seu aparecimento insidioso. Quando se tornam patologias crônicas, as LER/DORT são recidivantes e levam, inúmeras vezes, à incapacidade permanente, mesmo que localizadas, para o trabalho. Muito se tem estudado e discutido sobre as LER/DORT, uma vez que elas já são um dos principais problemas de saúde pública em todo o mundo. Dentre as hipóteses desta tese, considera-se que o trabalho bancário reestruturado determina sobrecargas físicas e psíquicas que levam ao processo de desgaste. Assim, a fadiga não só muscular, mas também mental surge do cotidiano de trabalho. A fadiga pode desencadear dor (produção de ácido láctico, dentre outros), e esta pode ser potencializada por alterações hormonais.

Uma das conseqüências das mudanças hormonais é que, num primeiro momento, existe o aumento do limiar da dor, fazendo com que o trabalhador se mantenha trabalhando apesar do processo de adoecimento osteomuscular pela diminuição da sua percepção da dor.

Porém, com a cronificando tanto da Miofacial como da LER/DORT, que está associada a uma ansiedade crônica teoriza-se se não existem alterações no processo adaptativo ao nível de sistema nervoso central na direção da teoria de Deakin e Graeff (1987). Assim, o trabalho desgastante cronicamente estaria associado à ansiedade, na tentativa de diminuir a tensão associada a ele. Como essa situação não é encontrada e com a reestruturação produtiva cada vez mais potencializada, surge não só a depressão, como também mudanças do limiar de dor. Os bancários com ler crônica passam a ter uma diminuição do limiar da dor (a dor passa a ser constante, generalizada, e situações que em outras pessoas não desenvolvem dor desencadeiam quadros álgidos nesses pacientes).

As LER/DORT são um conjunto de patologias, portanto, elas possuem os critérios diagnósticos que estão ligados às doenças básicas que as compõem (tenossinovites, síndrome túnel do carpo, etc.). A diferença existente entre qualquer patologia osteomuscular e uma LER/DORT são os fatores de sua determinação e as alterações neuro-hormonais que o trabalho estressante traz associado e que alteram o limiar da dor.

8.5.1 - Análise dos dados

As avaliações médicas, ortopédicas e do trabalho permitem afirmar que, na população estudada, existem 30% de bancários com LER/DORT, sendo 21,6% mulheres e 8,9% homens, com um tempo médio de banco de 15,37 anos, desvio padrão de 6,6 anos, idade média de 38,63 anos, desvio padrão de 7,9 anos, e 23% tinham terceiro grau e 7% segundo grau completos.

Não há números precisos sobre a prevalência de LER/DORT, mas, em um estudo de 1993, estimou-se a prevalência dessas afecções em cerca de 25% da população trabalhadora dos EUA (FEURSTEIN, 1993 apud BRASIL MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2000). Tendo em vista isso, pode-se afirmar que os bancários têm uma prevalência de LER maior que as encontradas na literatura.

As prevalências dessas patologias, por funções, foram estudadas por Maeda (1977); Ohara *et al.* (1982) e sistematizadas no livro de Martha, J. (1997) para efeito de comparação: digitadores (17%), mecanógrafos (13%), operadores de telefone (16%), funcionários de escritório (14%) e trabalhadores de esteiras produtivas (16%).

Na Suécia, a prevalência de patologias de mão e punho variava de 18% entre costureiras a 56% entre empacotadores (Marta, J. 1997). Nos EUA, em 1981, as LER/DORT eram 18% em relação às doenças ocupacionais; em 1994, esse número subiu para 65%, um aumento de 14 vezes. O Bureau of Labor Statistics (BLS), do U.S. Department of Labor, mostra que, nos Estados Unidos, as doenças ou os acidentes com afastamento do trabalho decorrente de esforços e/ou movimentos repetitivos foi, em 1994, de 32%. Também informa que, no ano de 1995, nos Estados Unidos, 62% das doenças ocupacionais estavam relacionadas a trauma repetitivo (apud Hoefel, 1996).

Na categoria bancária, tem ocorrido um aumento das LER/DORT, conforme estudo referente aos bancários do Rio Grande do Sul, intitulado **Avaliação de Saúde do Censo Bancário**, conduzido pelo Sindicato dos Bancários de Porto Alegre e pelos sindicatos do interior do Estado, através do Coletivo Estadual de Saúde da Federação dos Bancários do Rio Grande do Sul, em 1997, que mostra que 19,5% dos bancários referiram ter problemas de patologia osteomuscular

diagnosticada por médico, porém, 52,8% dos entrevistados haviam referido sintomas de LER/DORT, mas não consideravam como acidente de trabalho, apesar de, entre estes, 81,3% pensarem que suas patologias poderiam estar ligadas às atividades do Banco.

O perfil da demanda do ambulatório de doenças do trabalho do Hospital de Clínicas de Porto Alegre (Hoefel, 1996) demonstrou que 66% dos pacientes são mulheres. Nos bancários, 86% dos que tinham LER/DORT eram mulheres.

A faixa etária enquadra-se no intervalo encontrado no perfil da demanda do ambulatório de doenças do trabalho do Hospital de Clínicas de Porto Alegre, onde 56% dos lesionados tinham entre 30 e 49 anos.

O grau de instrução dos usuários do ADT era primeiro grau incompleto (64%), e, no Banco, 23% possuíam curso superior. No Banco, as funções com maior prevalência dessas patologias eram as de negócio, depois, as administrativas, as de controle (caixa, procurador) e, após, o corpo gerencial.

Ao se correlacionarem as variáveis estudadas da reestruturação produtiva, observa-se que a média de desgaste dos bancários que não têm LER/DORT (3,41) é maior do que a daqueles que as têm (3,35), apesar de essas variáveis não serem significativamente diferentes.

Tabela 47

Comparação das médias de desgaste e LER/DORT, por grupos
(agência e direção-geral), nos Bancos Público e Privado

LER	BANCOS						TOTAL		
	Público			Privado			Média	Desvio Padrão	Número
	Média	Desvio padrão	Número	Média	Desvio padrão	Número			
Agência									
Não	3,45	0,31	20	3,37	0,24	51	3,40	0,26	71
Sim	3,40	0,29	46	3,37	0,21	41	3,38	0,25	87
Total	3,41	0,30	66	3,37	0,22	92	3,39	0,26	158
Direção-Ge-ral									
Não	3,44	0,25	52	3,36	0,25	18	3,42	0,25	70
Sim	3,32	0,29	54	3,31	0,26	14	3,31	0,28	68
Total	3,38	0,28	106	3,34	0,25	32	3,37	0,27	138
Total									
Não	3,45	0,27	72	3,37	0,24	69	3,41	0,26	141
Sim	3,35	0,29	100	3,35	0,22	55	3,35	0,27	155
Total	3,39	0,28	172	3,36	0,23	124	3,38	0,26	296

FONTE: Pesquisa amostral da autora.

Novamente, as médias de desgaste relacionado ao trabalho são maiores nos bancários que não apresentam LER/DORT, indicando a necessidade de estudar as possíveis correlações com o cortisol.

Tabela 48

Comparação das médias de cortisol salivar no fim da jornada de trabalho e LER/DORT, por grupos (agência e direção-geral), nos Bancos Público e Privado

LOCAL E LER/DORT	BANCOS						TOTAL		
	Público			Privado			Média	Desvio Padrão	Número
	Média	Desvio padrão	Número	Média	Desvio padrão	Número			
Agência									
Não	4,3	2,3	21	3,0	2,0	51	3,4	2,2	72
Sim	4,9	3,2	45	3,6	2,7	42	4,3	3,0	87
Total	4,7 ^{Aa}	3,0	66	3,3 ^{Ab}	2,4	93	3,9	2,7	159
Direção-Ge-ral									
Não	3,6	1,9	52	4,8	4,2	19	3,9	2,8	71
Sim	3,5	1,9	54	3,4	2,0	15	3,5	1,9	69
Total	3,5 ^{Ba}	1,9	106	4,2 ^{Aa}	3,4	34	3,7	2,4	140
Total									
Não	3,8	2,1	73	3,5	2,9	70	3,6	2,5	143
Sim	4,1	2,7	99	3,5	2,5	57	3,9	2,6	156
Total	4,0	2,4	172	3,5	2,7	127	3,8	2,6	299

FONTE: Pesquisa amostral da autora.

NOTA: Médias seguidas de letras distintas diferem significativamente através da análise de variância (letras minúsculas são utilizadas para comparação na linha, e maiúsculas para comparação na coluna), complementada pelo Teste de Comparações Múltiplas de Tukey, ao nível de significância de 5%.

A Tabela 48 mostra que as médias de cortisol salivar são mais altas nos bancários que têm LER (3,9) do que nos que não as têm (3,6). Por outro lado, os trabalhadores das agências do Banco Público (4,7) apresentam médias de cortisol estatisticamente mais altas dos que os das agência do Banco Privado (3,3). Ao se detalhar o Banco Público, constata-se que os funcionários das agências têm média (4,7) estatisticamente mais altas de cortisol do que os da direção-geral s (3,5) e que, no Banco Privado, os da direção-geral (4,2) apresentam essas médias mais significativas em relação aos das agências (3,3).

Mas o que foi trabalhado durante todo o estudo foi a contradição da alta prevalência de dor ou afecção osteomuscular sem que os bancários percebessem a atividade como desgastante. Essa contradição se potencializa porque os bancários

que não têm dor conseguem ver o trabalho como desgastante, e, por isso, imaginam-se que eles desenvolvam estratégias protetoras contra o adoecimento.

Considera-se que esse pode ser um foco de novos estudos para entender por que alguns trabalhadores adoecem e outros não, quando todos estão expostos à mesma organização de trabalho que, em princípio, deveria ser adoecedora para todos.

Pensa-se que existem tipos diferentes de estratégias. Alguns trabalhadores se utilizam de estratégias de sobrevivência (adaptação), que passam pela negação do desgaste, pois a dor existe, manter-se trabalhando dessa maneira pode cronificar, mas a insegurança e o medo do desemprego fazem com que permaneçam trabalhando, negando o desgaste.

Por outro lado, existem indivíduos que, ao perceberem o seu trabalho como desgastante, criam estratégias protetoras de resistência ou de negociação para evitar o adoecimento.

Essas explicações partem do entendimento de que o desgaste no trabalho foi comprovado com o cortisol mais elevado no fim da jornada de trabalho. Conforme já discutido na dimensão hormonal, o cortisol aumentado no fim da jornada de trabalho está ligado à falta de recuperação física e psíquica associada à sobrecarga de trabalho. O cortisol pode ser encontrado aumentado no fim da jornada de trabalho se estiver associado à falta de recuperação física e psíquica (Sluiter et al., 2000). Os autores revisaram 77 estudos sobre reatividade hormonal e recuperação física e psíquica em diferentes tipos de tarefas, principalmente no ambiente esportivo. Esses trabalhos encontraram significância entre reatividade neuroendócrina e recuperação incompleta, durante e após as atividades, com aumento de cortisol da mesma. A sobrecarga física e psíquica é a principal causa da

insuficiente recuperação e do aumento da reatividade hormonal, com incremento do cortisol (Sluiter et al., 2000).

Portanto, pode-se concluir, pelos dados encontrados, que a não-percepção das relações do desgaste nos pacientes com patologias osteomusculares pode estar relacionada a mecanismos de negação, ou seja, as pessoas para permanecerem trabalhando negam o trabalho como o causador de seus sintomas. Assim, mantêm-se no trabalho apesar da dor e do sofrimento. Esses mecanismos foram avaliados pela psicodinâmica, sendo a negação um mecanismo de defesa do ego.

Resgata-se a teoria de Deakin e Graeff (1987), que discutem os mecanismos adaptativos do organismo frente a situações de estresse crônico. Os autores observaram que esses mecanismos permitem ao organismo desviar a sua atenção dos estímulos ou condições adversas propiciando um comportamento adaptativo.

Segundo Deakin e Graeff (1987), esse processo adaptativo ocorre por desconexão e tem uma certa analogia com o mecanismo de defesa de negação. Essa desconexão leva a uma falha ou insuficiência do sistema serotoninérgico (neurotransmissores).

Dentro da Neurobiologia, sabe-se que o aumento do cortisol aumenta o limiar da resposta à dor e tem ações nos processos imunológicos e inflamatórios, podendo, assim, explicar o porquê de muitos bancários referirem desgaste, mas sem percepção da dor. Mas questiona-se, ainda, se o mecanismo de negação analisado não se enquadra no processo descrito na teoria de Deakin e Graeff (1987). Os bancários estão expostos a um trabalho estressante cronicamente, têm ansiedade, depressão e podem estar apresentando alterações nos seus mecanismos de adaptação ao sofrimento cronicamente vivenciado.

8.6 - Conclusões

Esse conjunto de estudos que foram sistematizados para provar a abrangência da Síndrome do Sobrevivente são complementares à investigação sociológica.

A realidade constatada, empiricamente, na análise sociológica foi quantificada nos estudos de cada dimensão, tanto na avaliação da reestruturação produtiva, como na dimensão homonal que comprovou as alterações ligadas à falta de recuperação física e psíquica de uma jornada de trabalho.

A dimensão psicológica comprovou a alta prevalência de ansiedade, depressão, desesperança e diminuição de expressão de raiva na amostra estudada. Foram feitos estudos exploratórios com hormônios associados à expressão de raiva (testosterona) e depressão (tireotrofina e tiroxina), que apresentam caminhos a serem aprofundados em novas investigações.

Na dimensão osteomuscular, revela-se uma alta incidência de queixas e patologias osteomusculares. Por outro lado, correlacionam-se essas patologias com aumento do cortisol, o que leva a concluir um possível desgaste físico e psíquico relacionado ao trabalho sem adequada recuperação nas pausas legalmente estabelecidas. Mas a falta de relação da dor com o trabalho traz alguns questionamentos que dizem respeito às estratégias de saúde e de sobrevivência e ao processo de adoecimento. Novas pesquisas poderão aprofundar essas constatações futuramente.

Como conclusão desses estudos, realizou-se uma análise de correspondência. Esse é um estudo exploratório, que tentou avaliar como todas essas

dimensões estudadas se relacionam, levando em consideração o caráter de propriedade dos bancos e a locação na produção (agência e direção-geral).

9 - ANÁLISE DE CORRESPONDÊNCIA

A seguir, encontra-se sistematizada a análise de correspondência, resultante de um estudo que avaliou como as dimensões sociológicas, médicas e psicológicas se relacionam, levando em consideração o caráter de propriedade dos bancos e a localização dos bancários na produção (agência e direção-setor de controle das estratégias gerenciais). As variáveis codificadas estão descritas a seguir. A análise de correspondência verifica associações entre as variáveis estudadas em sua localização na produção (agência e direção).

Pouca demanda (demanp)	Muita demanda (demanm)		
Pouco controle (contrlp)	Muito controle (contrlm)		
Pouca sustentação social (ssociap)	Muita sustentação social (ssociam)		
Pouco desgaste (desgp)	Muito desgaste (desgm)		
Insegurança pouca (insegp)	Insegurança muita (insegm)		
Dor trabalho não (ndortrb)	Dor trabalho sim (dortrb)		
Dor crônica não (ndorcro)	Dor crônica sim (dorcro)		
LER atual não (nleratu)	LER atual sim (leratu)		
Miofacial não (nmiofasc)	Miofacial sim (miofasc)		
Cortisol tarde abaixo (corbx)	Cortisol tarde normal (corttme)	Cortisol tarde acima (cortac)	
Cortisol manhã abaixo (cortmbx)	Cortisol manhã normal (cortmme)	Cortisol manhã acima (cortmac)	
Ansiedade traço abaixo (atracobx)	Ansiedade traço normal (atracome)	Ansiedade traço acima (atracoc)	
Ansiedade estado abaixo (aesbx)	Ansiedade estado normal (aesmr)	Ansiedade Estado acima Aesac	
Expressão de raiva pequena (repxrbx)	Expressão de raiva normal (repxrme)	Expressão de Raiva Muita repxrac	
Depressão mínima (bdimi)	Depressão leve (bdileve)	Depressão moderada bdimod	Depressão severa bdisev
Desesperança mínima (bhslmin)	Desesperança leve (bhslleve)	Desesperança moderada bhsmod	Desesperança severa bhsssev

- b) na agência do Banco Privado, a associação de variáveis mais relevantes ocorreu entre controle sobre o trabalho (grau médio), depressão moderada e expressão de raiva (pequena, intensidade);
- c) na direção - setor de controle do Banco Público, controle sobre o trabalho (pequena intensidade) e sustentação social (pequena intensidade);
- d) na direção - setor de controle do Banco Privado, cortisol salivar no início da manhã acima do normal e insegurança (pequena intensidade).

Pode-se concluir que, nas agências do Banco Privado, no que concerne ao seu perfil do processo saúde-enfermidade, a dimensão osteomuscular se revelou como a principal expressão do desgaste físico e psíquico entre os seus quadros.

Já nas agências do Banco Privado, tanto a organização do trabalho como as formas de gestão (controle sobre o trabalho) são fortes determinantes de depressão e de baixa expressão de sentimentos dos trabalhadores.

Na Direção - setor de controle do Banco Público, o processo de saúde-enfermidade-trabalho apresenta forte presença de atividades de baixo controle, mas marcadas por um aumento da competitividade, do individualismo e pela diminuição dos laços de solidariedade, que são o foco do sofrimento dos trabalhadores.

O desgaste relacionado ao trabalho dos bancários localizados na direção - setor de controle do Banco Privado apresenta-se, no início da jornada, com alterações nos níveis de cortisol salivar acima do normal. As pressões sobre o trabalho desencadeiam o sofrimento que se expressa na tensão, no início do dia, para cumprir as metas de trabalho e, assim, garantir a manutenção do emprego. O dia de trabalho está associado à insegurança e à ansiedade.

Esses perfis diferenciados de desgaste relacionado com o trabalho, com marcas referente à localização dos bancários na produção, na divisão técnica do

trabalho, refletem os níveis diferentes de reestruturação das atividades e de manifestação da Síndrome do Sobrevivente, que surge no contexto das mudanças do trabalho contemporâneo e tem uma expressão característica em cada local. Também está ligada à capacidade de os trabalhadores criarem estratégias diferenciadas de sobrevivência, de resistência, de negociação ou de consentimento frente às regras do trabalho.

Ao se sintetizarem os resultados encontrados, pode-se confirmar a hipótese de que as condições de trabalho reestruturado estão propiciando o aparecimento da Síndrome do Sobrevivente.

CONCLUSÃO

Como se pôde constatar no decorrer desta tese, a reestruturação produtiva nos bancos tem se caracterizado pela intensificação do trabalho, associada às novas formas de organização, gestão e flexibilização laboral. A insegurança e a sobrecarga física e psíquica são expressão do desgaste relacionado ao trabalho, ou seja, da Síndrome do Sobrevivente, que representa um novo estágio do processo saúde-enfermidade-trabalho daqueles que ainda se mantêm no emprego. Com efeito, suas manifestações são amplas, muitas vezes subclínicas, e abrangem tanto a área médica (hormonal, osteomuscular) como psicológica (ansiedade, depressão, desesperança, expressão da raiva).

Viu-se que o processo de desgaste relacionado ao trabalho apresenta alterações constantes. Ele possui manifestações gerais, mas adquire especificidades a cada momento, em cada local de trabalho, de acordo com as mudanças impostas pela reestruturação (políticas de organização e gestão) e pela capacidade dos trabalhadores de encontrar alternativas frente às pressões advindas do trabalho.

Nesta tese, verificou-se que existem diferentes formas de incidência dessa síndrome, de acordo com a localização na produção (agência, direção-geral) e a origem da propriedade dos bancos (pública ou privada). A seguir, passa-se a sistematizar as conclusões de cada local estudado relacionando as especificidades do desgaste causado pelo trabalho com o tipo de reestruturação bancária implanta-

da e as estratégias criadas pelos trabalhadores (sobrevivência, resistência, consentimento) frente às regras impostas no processo produtivo.

Iniciar-se-á pela situação nas agências públicas, onde o perfil de saúde e trabalho tem como principal característica a presença de LER/DORT e da Síndrome Miofascial. Essas patologias estão ligadas a um trabalho ainda eminentemente taylorista. Nessas agências, a reestruturação bancária encontra-se em processo progressivo de implantação e, portanto, em fase incipiente, comparativamente às agências do Banco Privado. As principais mudanças laborais atingem a organização do trabalho com a criação das coordenadorias e as alterações da gestão com estímulo à participação dos trabalhadores, facilitando o acesso às informações gerenciais, ao mesmo tempo em que acabam alterando as relações de poder. Essas mudanças têm trazido a criação de novos aparatos de controle e produtividade. Observou-se que o trabalho foi intensificado pela automação, pela informatização das atividades bancárias, exigindo um número menor de trabalhadores para a realização das mesmas tarefas. A intensificação do trabalho acarretou a insegurança frente às dificuldades decorrentes das mudanças, expressando-se na fadiga e nas dores osteomusculares.

Entre as funções mais atingidas por essas patologias se encontram as de negócio (gerente e plataforma de vendas). Estas são atividades novas, advindas da reestruturação bancária, cujos quadros foram preenchidos, em geral, por bancários oriundos de atividades administrativas. Esses trabalhadores viveram a perda de suas funções originais, que estão praticamente em extinção. Os atuais integrantes das funções de negócio são ex-caixas ou escriturários. Sua migração para as atuais funções não ocorreu por opção, mas por uma política claramente definida de reestruturação bancária. Eles são oriundos de uma atividade operacional marcada

pela sobrecarga física e pela subcarga psíquica. Agora, estão vivendo um período de transição para uma tarefa que exige criatividade, qualificação, postura de negócios de vendas e cumprimento de metas. Essa transformação do conteúdo do trabalho gera sentimentos de insegurança devido à perda do antigo posto de trabalho, ao medo do desconhecido e à necessidade de adaptação a novas funções, muitas vezes sem o treinamento adequado. As estratégias coletivas de resistência e de negociação desenvolvidas pelos trabalhadores para diminuir o desgaste advindo do trabalho se contribuíram, na grande maioria das vezes, em estratégias de consentimento. Entretanto, em situações de limite de fadiga, ansiedade e sofrimento, surgiram estratégias coletivas de negociação que permitiram mudar as regras estabelecidas nas agências, relacionadas às cobranças de metas diárias. Em geral, porém, o trabalho está associado à sobrecarga de tarefas, cuja principal manifestação têm sido as altas prevalências de LER e da Síndrome Miosfascial.

A automação e a informatização das agências do Banco Público ainda estão em fase inicial. Mesmo assim, já ocorreu uma diminuição importante do número de funcionários nos cargos administrativos e de controle, trazendo sobrecarga de trabalho e insegurança quanto às funções dos que ficaram nessas atividades. As tarefas administrativas e de caixas possuem alta prevalência de LER/DORT, em decorrência de suas atividades serem eminentemente manuais, repetitivas, fragmentadas, sem criatividade. A sobrecarga física é determinada pelo ritmo, volume, riscos ergonômicos e biomecânicos que se somam à monotonia, à repetitividade e à subcarga mental. Uma das mudanças mais importantes que a reestruturação bancária introduziu nessas funções foi a multifuncionalidade, que permitiu um aumento da rotatividade de tarefas monótonas e repetitivas. Esse tipo

de organização do trabalho estimula mecanismos de repressão (Dejours,1987), dificultando a adaptação às mudanças das situações de trabalho. Na mesma linha de argumentação, Ferraz (1998) afirma que a subutilização da capacidade psíquica no trabalho acarreta inibição da capacidade de construir, tanto no sentido material como no simbólico, trazendo sofrimento e dificuldade de encontrar formas de fugir das pressões oriundas da sobrecarga do trabalho. Os funcionários em atividades administrativas conseguiram criar estratégias para a fuga das pressões do trabalho ao participar das coordenadorias. Essa participação, apesar de trazer aumento da demanda de trabalho, permite que os bancários utilizem suas capacidades criativas para resolver problemas e ampliar o espaço de liberdade entre trabalho prescrito e real. Constatou-se, porém, que a grande maioria dos funcionários do Banco Público adotam atitudes de consentimento, aceitando a sobrecarga como normal.

Nos relatos dos caixas executivos ficaram claras as estratégias coletivas ou individuais desenvolvidas por esses bancários para enfrentar o medo do erro mediante a automatização das tarefas, que pode levar à quebra de caixa (como, por exemplo, fazer anotações acerca das suas preocupações, para não pensar nelas). Para enfrentar o sofrimento da pressão das filas, várias estratégias foram relatadas, tais como a anulação mental dos usuários, como se só existisse o cliente que está sendo atendido. As estratégias coletivas de solidariedade e ajuda mútua ocorrem em situações problemáticas no cotidiano do trabalho, tais como em caso de erro ou de enfrentamento de grande número de usuários nas filas.

Estratégias de negação do sofrimento, naturalização e aceitação dessas condições de grande ansiedade e de sobrecarga de trabalho têm como repercussão o aumento de tensão, a dor, a Síndrome Miofascial e as LER/DORT.

As LER/DORT, nas agências do Banco Público, estão associadas a um momento de transição de uma organização do trabalho taylorista para uma organização mais flexível. Os riscos ergonômicos, biomecânicos e organizacionais interligam-se com a sobrecarga, a ansiedade diante das mudanças, criando condições para o adoecimento, cuja manifestação principal é a dimensão osteomuscular.

A direção-geral do Banco Público possui uma avaliação da Síndrome do Sobrevivente caracterizada por um baixo grau de controle do trabalho por funcionários hierarquicamente superiores. Entretanto, suas relações laborais apresentam pouca sustentação social, ou seja, são marcadas pelo aumento de manifestações de competitividade entre trabalhadores de departamentos diferentes. Nessa situação, a competição não ocorre pela manutenção do emprego, mas para assegurar posições de *status* e poder dentro da organização, uma vez que a ameaça de desemprego não existe (pelo menos na atual administração).

Esse perfil da Síndrome é reflexo de um estágio da reestruturação bancária em que estão ocorrendo mudanças importantes nas definições das funções dos departamentos da direção-geral. No departamento de planejamento, que tinha um enfoque mais informativo e de assessoria à presidência do Banco, ocorreu um forte declínio em termos de poder de decisão, logo após o início das mudanças. Para viabilizar as alterações, foi criado o departamento comercial, para comandar o processo de reestruturação. Esse departamento assumiu funções que, até então, eram do DEPLAN, tais como criar e controlar informações pertinentes à produtividade do Banco, interpretá-las, gerar políticas e mercado, acompanhar sua efetividade e repassar para a presidência do Banco os resultados obtidos. Muitas dessas funções eram, anteriormente, realizadas pelo DEPLAN e, agora, são efetivadas pelo DC.

Por outro lado, foi passada para o DEPLAN a responsabilidade da implantação de um novo tipo de planejamento, ou seja, o planejamento participativo. Essas mudanças refletem uma tendência mundial de descentralizar atividades de planejamento e estão associadas à informatização de procedimentos, de forma a flexibilizar o processo de trabalho com aumento do controle. Além disso, no Banco Público elas se expressaram através um discurso da administração, formulado em termos de democratização do processo de gestão. O planejamento, que até então estava restrito à alta administração do Banco e de seus departamentos, passou a assumir, segundo as novas orientações, as tarefas de envolvimento do corpo funcional.

De fato, com o planejamento participativo, houve um deslocamento do *locus* de elaboração das políticas e de acesso às informação da presidência do Banco e dos seus departamentos para os representantes dos funcionários, que passaram a discutir a realidade da instituição bancária. Com a implantação dessa nova proposta, houve um maior envolvimento dos funcionários nas políticas do Banco Público, principalmente no que se refere à luta contra a sua privatização.

Com essa política, as informações tornaram-se acessíveis a vários departamentos estratégicos, para intervenção no mercado financeiro. É importante ressaltar que a descentralização da informação rompeu com a concentração clássica que havia, até então, na área de planejamento.

Essas mudanças trouxeram consigo o sentimento, entre os funcionários do DEPLAN, de perda de poder, devido ao término do monopólio do planejamento e da informação, que eram prerrogativas desse departamento. Por outro lado, ocorreu o fortalecimento da diretoria comercial e dos seus diretores-gerentes. Os técnicos do DC assumiram, junto à direção, a condução das mudanças no Banco. O DC passou

a implementar as políticas comerciais e organizacionais voltadas para a eficácia, a produtividade e a qualidade exigidas no mercado financeiro, indispensáveis à sobrevivência e à luta contra a privatização.

Essas tensões entre o DEPLAN e o DC aumentaram a competição entre os técnicos superiores dessas áreas. O trabalho em equipe (inclusive interdepartamental) passou a ser solicitado; entretanto, devido à alta competição, sua concretização tem sido moldada por constantes atritos. Para o trabalho coletivo, em equipe, faz-se necessário construir laços de confiança; no entanto, o acirramento das lesões entre esses técnicos torna difícil essa construção. Nessas condições, o trabalho torna-se fonte de sofrimento e de adoecimento.

Em ambos os departamentos (DC e Deplan), os técnicos superiores apresentam desgaste relacionados ao trabalho. Os primeiros, devido à grande demanda de trabalho e responsabilidade, enquanto os últimos, pela perda da importância de sua função e também pela necessidade de se adequarem à realização de outras atividades (planejamento participativo). Frente a esse desgaste, alguns trabalhadores buscam, como estratégia de sobrevivência, a sua transferência para as agências, onde consideram que podem contribuir para o processo coletivo e a viabilização da luta contra a privatização do Banco.

Por outro lado, alguns técnicos superiores desenvolvem estratégias de resignação, que se expressam na inércia e na acomodação. Em uma expressão marcada pelo exagero e pela ironia, existiriam três estratégias para lidar com a situação: (a) "*harakiri*"; (b) fuga; e (c) resignação (espera da aposentadoria). No dia-a-dia, uma das estratégias de sobrevivência individual mais usadas é a de ficar inerte, ou seja, não fazer nada, esperar os acontecimentos, como, ainda, a de se "esconder" em algum setor do estabelecimento, até a aposentadoria. Contudo, a

estratégia mais amplamente utilizada é a do consentimento. Frente ao desgaste relacionado ao trabalho, os funcionários assumem como normal a intensificação laboral. A mobilização coletiva parece ter um lugar restrito nesses departamentos.

Em face do que foi analisado, pode-se concluir que o Banco Público, no período em que se realizava o trabalho de campo, vivia o seu processo de reestruturação e tinha como grande fator de coesão dos funcionários a luta contra a privatização. Esse é um banco regional que está lutando contra as diretrizes atuais do sistema financeiro, segundo as quais os bancos regionais e públicos tendem a acabar.

Esse banco apresenta uma organização de trabalho do tipo neotaylorista (Lutz et alii, 1988); nele a organização taylorista, tradicional, vinha passando por transformações em direção à maior flexibilidade. As novas tecnologias ali implantadas, como automação bancária (máquinas de auto-atendimento, uso de *internet*, informatização de procedimentos), somavam-se a uma proposta mais flexível de organização do trabalho nas agências, com a criação de coordenadorias e o planejamento participativo. Esses indícios apontam para uma quebra da lógica da rigidez na divisão do trabalho taylorista, apesar de a hierarquia e o poder de decisão no Banco ainda se encontrarem bastante verticalizados. A direção-geral é também responsável por estabelecer as políticas e o controle do que é executado nas agências. O planejamento participativo discute diretrizes, mas as decisões são centralizadas na presidência do Banco. As coordenadorias envolvem os trabalhadores na gestão das agências, mas o poder de decisão ainda está centrado na gerência principal de cada estabelecimento.

Essa organização em processo de mudança acarretava um sentimento de insegurança intenso, não pela ameaça imediata de demissão, pois existia da parte

da administração, à época da pesquisa, um compromisso de manutenção do emprego, mas, fundamentalmente, pela luta pela sobrevivência do Banco, em função da necessidade de transformar um banco deficitário em um banco produtivo, mesmo que às custas de um processo de reestruturação rápido, sem treinamento adequado do seu corpo funcional, que demandava profundas mudanças na cultura da instituição, em um curto período de tempo.

Nesse processo, algumas funções foram criadas e outras extintas, exigindo que a qualificação profissional passasse a ser necessária, com a concomitante criação de novos mecanismos de controle, propiciando um aumento da supervisão sobre a produtividade, fato que aumentou a demanda de trabalho e intensificação do desgaste da força de trabalho. A insegurança, a intensificação do trabalho, a falta de recuperação física e psíquica e a desesperança quanto ao sucesso propiciaram a presença da Síndrome do Sobrevivente em uma empresa em processo de luta pela sua manutenção no mercado.

Esta tese constatou a existência da Síndrome do Sobrevivente como expressão do desgaste físico e psíquico relacionado ao trabalho entre empregados submetidos a situações altamente fatigantes. Essas situações se associaram às transformações rápidas e intensivas ocorridas no Banco Público, por isso mesmo marcadas pela insegurança no trabalho.

Apesar de a Síndrome do Sobrevivente, conforme analisada nesta análise, apresentar manifestações médicas e psicológicas homogêneas, manifestam-se também características específicas dessa Síndrome, que variam de acordo com o grau de reestruturação bancária implementada em cada local de trabalho, assim como em decorrência das estratégias de resistência, de negociação ou de

consentimento desenvolvidas pelos trabalhadores frente às pressões sobre o trabalho.

A seguir, passa-se a focar o Banco Privado, salientando-se que muitas das características da Síndrome do Sobrevivente observadas no Banco Público se repetem, mas com especificidades concementes ao tipo de reestruturação ali ocorrida.

As agências do Banco Privado caracterizam-se por estarem em um estágio diferenciado de reestruturação das atividades bancárias, comparativamente às do Banco Público; no Banco Privado, a automação e a informatização das agências deu-se de forma associada a um enxugamento importante do número de funcionários. As agências tiveram desde o seu *layout* até a sua organização do trabalho direcionados para a concretização de negócios. O trabalho em equipe é uma das principais mudanças no processo de trabalho, e um maior controle foi implementado, mediante o Programa de Qualidade Máxima. O controle sobre o trabalho revelou-se rigoroso e centralizado; graças à automatização, os erros são diagnosticados em tempo real. A automatização possibilita o aumento do controle sobre o trabalho em uma organização flexível. A flexibilidade passa pelos salários, que são individualizados, e pelas metas, que constituem a linha condutora da produtividade. Essas características da reestruturação contribuem para um perfil de adoecimento, ligado às relações de trabalho, caracterizado pela intensificação laboral e pelo controle sobre o funcionário.

A reestruturação bancária no Banco Privado trouxe como principais mudanças nas relações de trabalho a migração de um trabalho individual para a ênfase no trabalho em equipe, além do aumento da competição entre os trabalhadores. Apesar de o gerente da agência — a quem todos devem prestar conta de

suas tarefas — exercer o posto mais alto na hierarquia funcional, a pressão para o cumprimento das metas adquire a forma coletiva. Essa mudança está associada a alterações na remuneração, ligadas ao desempenho de toda a equipe (a agência).

A construção do trabalho ocorre em um ambiente laboral com muitos conflitos, estimulados por políticas de gestão; a busca de maior lucratividade substituiu o sistema de remuneração baseado em regras fixas e universais por um sistema de remuneração variável, ligado à produtividade da equipe. A remuneração dos empregados não é previsível de forma precisa, fato que enseja uma busca do maior percentual possível de salário variável, o qual é estabelecido por mérito ou pelos resultados que, face aos objetivos, contaminam as relações de trabalho. Essa política está centralizada em orientações referentes à qualidade e à produtividade.

A ansiedade, a possibilidade de demissão, a falta de reconhecimento dos pares, assim como as pressões oriundas do grupo de trabalho são fontes de sofrimento e de adoecimento, principalmente dos que não atingem os objetivos estabelecidos.

Diariamente, ocorrem reuniões de planejamento das políticas comerciais para estabelecer meios de alcançar as metas de trabalho. Essas reuniões se tornam momentos de reafirmação da resignação frente à intensificação do trabalho em termos de volume, ritmo e jornada de trabalho. Em geral, elas são fontes de pressão, de cobrança ou de repressão, momentos de discussão e de sofrimento. As equipes de trabalho estabelecem relações pouco solidárias, individualistas e de competição, em uma tentativa desesperada de cumprir as metas em um mercado financeiro altamente competitivo. Frente a esse trabalho desgastante, ocorrem estratégias individuais de sobrevivência, em que os recursos alcançados por um trabalhador podem garantir benefícios pessoais ou influenciar superiores para a sua

manutenção no emprego. Um exemplo claro é quando um bancário já alcançou as metas de um determinado mês e consegue negócios que podem sobrepassar os objetivos predeterminados. Nesse caso, ele não repassa para outro trabalhador os excedentes de metas alcançados, mas guarda para o mês seguinte esses nichos de negócios, que irão auxiliá-lo no prosseguimento de suas tarefas. A pressão e a competição pelo cumprimento dos objetivos nunca acabam, pois essa é a essência da sobrevivência laboral no Banco Privado.

Outra estratégia utilizada pelos trabalhadores para diminuir o sofrimento desencadeado pelo trabalho consiste na minimização ou naturalização das pressões, que são vistas como usuais no mercado financeiro. Por outro lado, os bancários utilizam-se de uma certa dose de frieza, de uma certa rigidez de atitude, como forma de mediar os conflitos existentes entre o sistema financeiro e a vida de seus clientes. Além disso, as sátiras e as brincadeiras, muitas vezes, escondem estratégias para aceitar o sofrimento dos outros, dos seus colegas, em razão do medo da demissão, como parte normal do processo de trabalho.

Paralelamente, constatou-se que surgem estratégias coletivas de união entre os pares e de diminuição da competição em situações críticas de sofrimento, quando a equipe se dá conta de que não vai resistir às pressões. Nesses casos, buscam-se alternativas coletivas frente à gerência da agência.

Em síntese, o perfil do processo saúde-enfermidade-trabalho nas agências do Banco Privado caracteriza-se pela aceitação da necessidade de cumprir metas, pela submissão à sobrecarga e pela convivência diária com a ansiedade. O dia-a-dia está marcado pela possibilidade de conviver com a individualização das dificuldades, da humilhação, do medo e do fantasma do desemprego. Nesse processo, a fadiga e a falta de recuperação física e psíquica caminham associadas à

ansiedade, a qual sinaliza o risco de não-cumprimento das exigências do Banco. A depressão surge em face a essa adversidade persistente e, muitas vezes, sem resolução.

Quanto ao perfil da direção-geral do Banco Privado, este caracteriza-se pela insegurança e pelo aumento do cortisol salivar acima do normal no início da manhã. Esse perfil espelha um etapa da reestruturação bancária marcada pela necessidade de, diariamente, garantir o emprego. Cada diretor, gerente ou técnico da direção-geral do Banco Privado, inicia a sua jornada de trabalho com a expectativa de enfrentamento de grandes dificuldades. Em consequência, todo o organismo torna-se preparado para o enfrentamento de situações graves, geradas pela ansiedade e pelo medo do não-cumprimento das tarefas estabelecidas nesse processo de luta pela sobrevivência no trabalho.

Hoje, empresas bancárias similares ao Banco Privado estão organizadas de forma horizontal, com ligação global, com capacidade de controles sobre o trabalho e a produção em tempo real, paralelamente à forte redução do número de funcionários e, no interior dos locais de trabalho, à diminuição de chefias intermediárias. Novas formas de poder desenvolvem-se em tais organizações; o medo do desemprego torna-se um elemento de dominação em todos os níveis hierárquicos (chefes, diretores, gerentes, pessoal de apoio). A nova racionalidade do trabalho adotada nessas empresas traz situações de constante vulnerabilidade objetiva e subjetiva. A cada dia de trabalho, a manutenção no emprego deve ser garantida. O cumprimento dos objetivos do Banco representa o emprego conquistado e, como diz um diretor do Banco Privado, *“Cada dia é dia de matar um leão”*. Essa expressão simboliza o desgaste relacionado ao trabalho e à pressão de uma jornada de trabalho. Conseguir *matar um leão* e se manter como sobrevivente no trabalho é

uma meta diária. O leão morto é a produtividade alcançada. Essa é a palavra-chave da manutenção do emprego no Banco Privado. Frente a ela, diretores e gerentes desenvolvem pequenos artifícios para resolver dificuldades encontradas no trabalho diário ou diminuir o sofrimento frente à constatação de que a meta não foi alcançada; em geral, as estratégias passam pelo sentimento da naturalização da pressão e do desgaste. O estresse passa a ser tido como normal, necessário: *“Não ter estresse é faltar alguma coisa no trabalho”*, como disse um diretor. A diminuição da consciência crítica é outro recurso utilizado, transformando em fator integrante da rotina a demissão de colegas de muitos anos de trabalho. Os programas de qualidade máxima legitimam os discursos e as práticas de aceitação, ou mesmo de indiferença, diante do sofrimento no trabalho.

O *Corporate* representa a estrutura globalizada do Banco Privado, para a qual deverá convergir o trabalho dos bancos no futuro próximo. Entre esses gerentes, o desgaste está relacionado ao dia de trabalho e à expectativa de como serão concretizadas as assessorias dos clientes, como será o relacionamento com os clientes, como os novos projetos devem ser pensados, de modo a viabilizar um acompanhamento global. O processo de adoecimento advém de condições crônicas desse desgaste. Cada gerente precisa, no fim da jornada de trabalho, ter a confirmação objetiva de que colocou em prática as diretrizes do Banco, fechando novos projetos, contatos e assessorias. As políticas de gestão que se utilizam de mecanismos de legitimação e das pressões sobre trabalho devem ser eficazes, e isso depende do trabalho da direção-geral. Cabe aos diretores passarem para a rede de agências o exemplo da superação das metas, as idéias de obrigatoriedade, utilidade, produtividade, eficácia, qualidade e aceitação sem questionamento das condições de trabalho, pois elas fazem parte do mundo atual do mercado financeiro.

Ao focar o Banco Privado, é importante lembrar que se trata de um estabelecimento de dimensão global, que passou pelo processo de reestruturação há mais de cinco anos e que mantém uma divisão internacional do trabalho, cujo modelo de racionalização possibilita ganhos de produtividade e eficácia, bem como a capacidade de adaptação rápida às exigências do mercado financeiro mundial.

A organização do trabalho é horizontalizada, ainda que mundialmente centralizada na matriz. Em Amsterdã, concentra-se o poder da informação e das decisões que determinam as políticas de intervenção em um mercado financeiro instável.

A estruturação do Banco Privado segue a lógica da internacionalização dos bancos, que exige rápidas adaptações às políticas comerciais frente às mudanças do mercado financeiro. As diretrizes gerais estabelecidas têm como uma das principais metas a oferta de uma ampla gama de produtos que viabiliza intervenções no mercado em cada situação específica e em cada região do mundo em que o Banco atua.

A organização do Banco em cada país respeita as suas especificidades e é marcada pela flexibilidade e pela intensificação do trabalho nas pontas. Os Programas de Qualidade Total são expressões das mudanças de organização e gestão. Permitem, junto com a automação, o aumento da capacidade de controle sobre o trabalho. A diferenciação dos serviços e a qualidade dos produtos são os elementos mais importantes de competição. A multifuncionalidade passa a ser uma prática segundo a qual todas as funções, indiferentemente de seu foco de atuação (negócios administração), devem cumprir metas de vendas.

No Banco Privado, ocorreu forte diminuição do número de funcionários após a reestruturação produtiva. Daqueles que permaneceram trabalhando, exige-se

o cumprimento de metas, o desenvolvimento de novas competências, como responsabilidade, participação, comunicação, senso de risco, conhecimento e apreciação do ambiente econômico.

Diferentemente do Banco Público, o Banco Privado já deslocou sua atividade tradicional de intermediação bancária para a atividade comercial. A cultura de prestação de serviços, centrada nos meios de pagamento, deu lugar à função de negócios. O *Corporate* representa a direção para onde devem caminhar as instituições bancárias, constituída pelo relacionamento personalizado com clientes, pela assessoria econômica prestada a grandes empresas, pela descoberta das necessidades dos clientes, em especial as empresas, pelo planejamento de mudanças nessas mesmas empresas e pelo financiamento de negócios. O contato com a clientela é individual, diferenciado e com o objetivo de financiamento de grandes investimentos. Além de se envolver em todas essas áreas, o Banco Privado implementou sua própria área de seguros e de gestão de riscos e investimentos.

É importante considerar que a crise recente dos bancos em nível internacional decorreu do fim do seu papel tradicional de financiador, mantida até os anos 80. Essa função foi economicamente viável durante a prevalência da economia de escala. Com a desregulamentação do capital financeiro, ocorrida nos anos 80, outras instituições, além dos bancos, passaram a intervir nesse mercado, como o financiamento direto ao capital produtivo, realizado por entidades não bancárias, tais como investidores institucionais (companhias de seguro, fundos de pensão, investimentos, etc.). Nesse contexto, o capital produtivo passou a procurar financiamento nos mercados de capitais e não nos bancos, ou, então, passou para um regime de autofinanciamento (fundos próprios, poupança e emissão de ações). Os acionistas, empresas em instituições financeiras, como, por exemplo, Bolsas de

Valores, passaram a intervir na sua gestão, exigindo altas taxas de lucratividade. Dessa forma, o capital produtivo negocia as suas próprias ações ao mesmo tempo em que o capital financeiro aprofunda a sua intervenção na indústria e nos serviços. Nos anos 80, as profundas transformações do papel tradicional dos bancos trouxeram um aumento da concorrência, forçando-os a assumirem operações que antes não realizavam e a redirecionarem suas intervenções para as grandes empresas, como acontece com o *Corporate*, cujas políticas desenvolvidas são expressão da tentativa de reversão da tendência de autofinanciamento do capital produtivo e da volta do papel dos bancos mesmo que em condições diversas.

O Banco Privado é um exemplo claro da tentativa de superação da crise internacional do setor bancário, uma vez que ele resulta de várias fusões, após as quais o Banco se reorganizou integralmente, desenvolveu políticas comerciais de abrangência mundial, bem como novas formas de tratamento da informação.

O meio privilegiado de fazer crescer a riqueza dos acionistas, que passaram a ser donos de grande parte dos bancos e do capital produtivo, tem sido a redução dos custos de produção e o aumento da produtividade. Essas políticas têm, porém, efeitos nefastos sobre os trabalhadores, sua saúde e sua segurança, atingindo de forma importante a possibilidade de acesso ao emprego e sua manutenção.

O emprego diminuiu globalmente no mercado financeiro. A crise bancária de ajustamento e adaptação à desregulação do mercado financeiro e o autofinanciamento das empresas acarretou um aumento de competitividade nesse ramo econômico. A internacionalização das atividades bancárias exige adequação dos cálculos de custo e benefício, implicando a redução do número de funcionários e a busca de maior lucratividade. As políticas de gestão dos bancos em todo o mundo

objetivam o aumento da produtividade e a diminuição dos efetivos salariais. A automação bancária e as novas formas de organização e gestão intensificam o trabalho e garantem aumentos da produtividade. Tais aumentos são obtidos através de ferramentas gerenciais, como os programas de qualidade e a terceirização de atividades não diretamente relacionadas aos bancos, para diminuir os custos com pessoal. Ao mesmo tempo em que essas políticas conduziram à diminuição do número de funcionários das agências bancárias em todo o mundo, levaram ao enfraquecimento dos direitos trabalhistas e do movimento sindical bancário.

Sabe-se que os tipos de estratégias criadas pelos trabalhadores para enfrentar essas situações têm relação direta com a mobilização coletiva, com o fortalecimento sindical, com a manutenção ou a perda dos direitos trabalhistas. A perda do direito de permanecer no emprego, do qual se depreendem outros direitos trabalhistas, expressa-se no medo do desemprego, que passou a contaminar os ambientes de trabalho, levando ao desenvolvimento de estratégias pouco eficazes para o enfrentamento dessas condições de trabalho adoecedoras e à construção de ações de resistência frente às pressões advindas do trabalho.

No decorrer desta tese, foi possível constatar que existe aumento da demanda de trabalho e do controle sobre o mesmo, o que leva a condutas marcadas pelo consentimento e pela naturalização das pressões. Para produzir nessas condições, os assalariados desenvolvem estratégias marcadas por percepções contrárias ao seu sofrimento, assumindo como normal o desgaste e justificando as formas como o trabalho está organizado. Essa é a maneira que encontram para se manter trabalhando, mesmo que seja às custas do seu adoecimento.

A constante ameaça do desemprego, a busca de estratégias de sobrevivência no trabalho e a preservação do eu geram condutas afetivas,

cognitivas, comportamentais, neuro-afetivas nem sempre compensatórias frente à situação potencialmente ameaçadora. A ansiedade sinaliza a sensação de necessidade de fazer cumprir as metas para a sobrevivência laboral; o organismo prepara-se para enfrentar a sobrecarga muitas vezes com a falta de recuperação adequada das energias perdidas em uma jornada de trabalho. A fadiga, a falta de recuperação osteomuscular e a dor crônica trazem a Síndrome Miofascial e as LER/DORT. A depressão advém da ansiedade persistente.

A Síndrome do Sobrevivente é a expressão do sofrimento daqueles que ainda se mantêm no emprego. Ela significa marcas de sofrimento físico e psíquico desenvolvidas pelo trabalho contemporâneo entre empregados assalariados, vinculados a grandes organizações atuantes em mercados mundiais, como as instituições do sistema financeiro.

ANEXO

Tabela 1

Comparação do tempo na função entre Bancos Público e Privado,
por grupos, (agência, controle) e funções

GRUPOS E FUNÇÕES	BANCOS						TOTAL		
	Público			Privado			Tempo na função (anos)		
	Tempo na função (anos)			Tempo na função (anos)			Até 5	De 6 a 10	11 e mais
	Até 5	De 6 a 10	11 e mais	Até 5	De 6 a 10	11 e mais	Até 5	De 6 a 10	11 e mais
AGÊNCIA									
Corpo gerencial									
Número	8	6	2	11	2	1	19	8	3
Percentual	50,0	37,5	12,5	78,6	14,3	7,1	63,3	26,7	10,0
Funções administrativas e de controle									
Número	5	7	30	27	9	1	32	16	31
Percentual	11,9	16,7	71,4	73,0	24,3	2,7	40,5	20,3	39,2
Funções de negócio									
Número	12	2	0	31	8	4	43	10	4
Percentual	85,7	14,3	0,0	72,1	18,6	9,3	75,4	17,5	7,0
Total									
Número	25	15	32	69	19	6	94	34	38
Percentual	34,7	20,8	44,4	73,4	20,2	6,4	56,6	20,5	22,9
DIREÇÃO-GERAL									
Técnico superior/ /gerente de Corporate									
Número	27	19	31	10	2	1	37	21	32
Percentual	35,1	24,7	40,3	76,9	15,4	7,7	41,1	23,3	35,6
Diretor, gerente ou técnico									
Número	16	7	7	15	5	1	31	12	8
Percentual	53,3	23,3	23,3	71,4	23,8	4,8	60,8	23,5	15,7
Total									
Número	43	26	38	25	7	2	68	33	40
Percentual	40,2	24,3	35,5	73,5	20,6	5,9	48,2	23,4	28,4
TOTAL									
Número	68	41	70	94	26	8	162	67	78
Percentual	38,0	22,9	39,1	73,4	20,3	6,3	52,8	21,8	25,4

FONTE: Pesquisa realizada pela autora.

Tabela 2

Comparação dos de trabalho entre Bancos Público e Privado,
por grupos, (agência, controle) e funções

GRUPOS E FUNÇÕES	BANCOS						TOTAL		
	Público			Privado					
	Tempo na função (anos)			Tempo na função (anos)			Tempo na função (anos)		
	Até 5	De 6 a 10	11 e mais	Até 5	De 6 a 10	11 e mais	Até 5	De 6 a 10	11 e mais
AGÊNCIA									
Corpo gerencial									
Número	0	9	7	3	10	1	3	19	8
Percentual	0,0	56,3	43,8	21,4	71,4	7,1	10,0	63,3	26,7
Funções adminis- trativas e de con- trole									
Número	0	26	16	32	4	1	32	30	17
Percentual	0,0	61,9	38,1	86,5	10,8	2,7	40,5	38,0	21,5
Funções de nego- cio									
Número	2	6	6	30	9	4	32	15	10
Percentual	14,3	42,9	42,9	69,8	20,9	9,3	56,1	26,3	17,5
Total									
Número	2	41	29	65	23	6	67	64	35
Percentual	2,8	56,9	40,3	69,1	24,5	6,4	40,4	38,6	21,1
DIREÇÃO-GERAL									
Técnico superior/ /gerente de Cor- porate									
Número	4	42	31	7	4	2	11	46	33
Percentual	5,2	54,5	40,3	53,8	30,8	15,4	12,2	51,1	36,7
Diretor, gerente ou técnico									
Número	0	14	16	10	6	5	10	20	21
Percentual	0,0	46,7	53,3	47,6	28,6	23,8	19,6	39,2	41,2
Total									
Número	4	56	47	17	10	7	21	66	54
Percentual	3,7	52,3	43,9	50,0	29,4	20,6	14,9	46,8	38,3
TOTAL									
Número	6	97	76	82	33	13	88	130	89
Percentual	3,4	54,2	42,5	64,1	25,8	10,2	28,7	42,3	29,0

FONTE: Pesquisa realizada pela autora.

Tabela 3

Percepção de mudanças na organização do trabalho,
por funções, nos Bancos Público e Privado

FUNÇÕES	BANCOS		TOTAL
	Público	Privado	
Corpo gerencial			
Média	3,72	4,03	3,88
Desvio padrão	0,57	0,43	0,52
Número	14	14	28
Funções administrativas e de controle			
Média	3,71	3,70	3,71
Desvio padrão	0,64	0,61	0,62
Número	41	37	78
Funções de negócio			
Média	3,73	3,93	3,88
Desvio padrão	0,61	0,64	0,63
Número	13	42	55
Técnico superior/gerente de Corporate			
Média	3,53	3,47	3,52
Desvio padrão	0,74	0,71	0,73
Número	76	12	88
Diretor, gerente ou técnico			
Média	3,56	3,47	3,53
Desvio padrão	0,81	0,62	0,73
Número	30	20	50
Total			
Média	3,61	3,76	3,67
Desvio padrão	0,71	0,64	0,68
Número	174	125	299

FONTE: Pesquisa realizada pela autora.

Tabela 4

Percepção de mudanças nas exigências de novas competências do trabalho,
por grupos (agência e direção-geral), nos Bancos Público e Privado

BANCOS	GRUPOS		TOTAL
	Agência	Direção-Geral	
Público			
Média	3,58	3,64	3,61
Desvio padrão	0,74	0,67	0,69
Número	68	106	174
Privado			
Média	3,69	3,75	3,71
Desvio padrão	0,53	0,56	0,53
Número	93	32	125
Total			
Média	3,64	3,66	3,65
Desvio padrão	0,63	0,64	0,63
Número	161	138	299

FONTE: Pesquisa realizada pela autora.

Tabela 5

Percepção de mudanças das exigências de novas competências do trabalho,
por funções, nos Bancos Público e Privado

FUNÇÕES	BANCOS		TOTAL
	Público	Privado	
Corpo gerencial			
Média	3,72	3,83	3,77
Desvio padrão	0,82	0,46	0,65
Número	14	14	28
Funções administrativas e de controle			
Média	3,46	3,56	3,51
Desvio padrão	0,60	0,53	0,56
Número	41	37	78
Funções de negócio			
Média	3,80	3,76	3,77
Desvio padrão	1,01	0,54	0,67
Número	13	42	55
Técnico superior/gerente de Corporate			
Média	3,59	3,47	3,52
Desvio padrão	0,69	0,51	0,67
Número	76	12	88
Diretor, gerente ou técnico			
Média	3,76	3,74	3,75
Desvio padrão	0,60	0,60	0,60
Número	30	20	50
Total			
Média	3,61	3,71	3,65
Desvio padrão	0,69	0,53	0,63
Número	174	125	299

FONTE: Pesquisa realizada pela autora.

Tabela 6

Percepção de mudanças das autonomia no trabalho,
por funções, nos Bancos Público e Privado

FUNÇÕES	BANCOS		TOTAL
	Público	Privado	
Corpo gerencial			
Média	3,50	3,76	3,63
Desvio padrão	0,77	0,78	0,77
Número	14	14	28
Funções administrativas e de controle			
Média	3,51	3,73	3,59
Desvio padrão	0,68	0,49	0,83
Número	41	37	78
Funções de negócio			
Média	3,59	3,60	3,60
Desvio padrão	0,83	0,66	0,69
Número	13	42	55
Técnico superior/gerente de Corporate			
Média	3,62	3,97	3,67
Desvio padrão	0,77	0,52	0,75
Número	76	12	88
Diretor, gerente ou técnico			
Média	3,72	3,91	3,80
Desvio padrão	0,52	0,48	0,51
Número	30	20	50
Total			
Média	3,60 ^B	3,75 ^A	3,66
Desvio padrão	0,71	0,59	0,67
Número	174	125	299

FONTE: Pesquisa realizada pela autora.

NOTA: Médias seguidas de letras distintas diferem significativamente através da análise de variância, complementada pelo Teste de Comparações Múltiplas de Tukey, ao nível de significância de 5%. As médias de autonomia são maiores nos diretores e gerentes do Banco Privado, mas não apresentam diferenças estatisticamente significativas.

Tabela 7

Percepção de mudanças nas relações de trabalho,
por funções, nos Bancos Público e Privado

FUNÇÕES	BANCOS		TOTAL
	Público	Privado	
Corpo gerencial			
Média	3,57	3,77	3,67
Desvio padrão	0,672	0,37	0,53
Número	14	14	28
Funções administrativas e de controle			
Média	3,65	3,66	3,66
Desvio padrão	0,40	0,53	0,46
Número	41	37	78
Funções de negócio			
Média	3,50	3,82	3,74
Desvio padrão	0,60	0,48	0,52
Número	13	42	55
Técnico superior/gerente de Corporate			
Média	3,46	3,73	3,55
Desvio padrão	0,52	0,37	0,51
Número	76	12	88
Diretor, gerente ou técnico			
Média	3,55	3,70	3,61
Desvio padrão	0,53	0,64	0,57
Número	30	20	50
Total			
Média	3,53 ^B	3,74 ^A	3,62
Desvio padrão	0,51	0,50	0,52
Número	174	125	299

FONTE: Pesquisa realizada pela autora.

NOTA: Médias seguidas de letras distintas diferem significativamente através da análise de variância, complementada pelo Teste de Comparações Múltiplas de Tukey, ao nível de significância de 5%.

Tabela 8

Percepção de mudanças do desgaste relacionado ao trabalho,
por funções, nos Bancos Público e Privado

FUNÇÕES	BANCOS		TOTAL
	Público	Privado	
Corpo gerencial			
Média	3,43	3,42	3,42
Desvio padrão	0,31	0,22	0,26
Número	14	14	28
Funções administrativas e de controle			
Média	3,41	3,33	3,37
Desvio padrão	0,26	0,21	0,24
Número	41	37	78
Funções de negócio			
Média	3,40	3,39	3,39
Desvio padrão	0,39	0,24	0,28
Número	13	42	55
Técnico superior/gerente de Corporate			
Média	3,38	3,34	3,37
Desvio padrão	0,28	0,26	0,28
Número	76	12	88
Diretor, gerente ou técnico			
Média	3,38	3,33	3,36
Desvio padrão	0,27	0,25	0,26
Número	30	20	50
Total			
Média	3,39	3,36	3,38
Desvio padrão	0,28	0,23	0,26
Número	174	125	299

FONTE: Pesquisa realizada pela autora.

Tabela 9

Comparação das médias de cortisol salivar no início da jornada de trabalho,
por funções, nos Bancos Público e Privado

FUNÇÕES	BANCOS		TOTAL
	Público	Privado	
Corpo gerencial			
Média	8,59	8,31	8,46
Desvio padrão	6,51	6,89	6,57
Número	16	14	30
Funções administrativas e de controle			
Média	7,15	6,88	7,02
Desvio padrão	3,24	3,67	3,43
Número	42	37	79
Funções de negócio			
Média	10,05	7,00	7,71
Desvio padrão	3,27	4,60	4,49
Número	13	43	56
Técnico superior/gerente de Corporate			
Média	8,72	13,43	9,40
Desvio padrão	5,54	6,05	5,82
Número	77	13	90
Diretor, gerente ou técnico			
Média	7,96	7,73	7,86
Desvio padrão	4,33	5,22	4,68
Número	29	21	50
Total			
Média	8,31	7,88	8,13
Desvio padrão	4,86	5,21	5,01
Número	177	128	305

FONTE: Pesquisa realizada pela autora.

Tabela 10

Correlações entre cortisol salivar no início e no fim da jornada de trabalho, desgaste relacionado ao trabalho, controle sobre o trabalho e demanda de trabalho, por funções, nos Bancos Público e Privado

COEFICIENTE DE CORRELAÇÃO	DESGASTE RELACIONADO AO TRABALHO	CONTROLE TOTAL	DEMANDA DO TRABALHO
BANCO PÚBLICO	0,009	0,128	0,015
Cortisol salivar no início da jornada			
Direção Geral	-0,007	0,145	-0,012
Diretor, gerente	-0,194	0,149	-0,104
Técnico superior	0,046	0,144	0,018
Agência	0,052	0,079	0,095
Corpo gerencial	0,267	0,088	0,214
Funções de negócio	-0,284	0,011	-0,360
Funções controle administrativas	0,000	0,157	0,093
BANCO PRIVADO	0,027	0,093	-0,029
Cortisol salivar no início da jornada			
Direção Geral	0,037	-0,034	0,038
Diretor, gerente, técnico	-0,049	-0,080	-0,008
Gerente Corporate	0,164	0,004	0,045
Agência	0,050	0,067	0,006
Corpo gerencial	0,128	-0,123	0,316
Funções de negócio	0,090	0,149	0,014
Funções controle administrativas	-0,105	0,103	-0,235
Geral	0,018	(1)0,118	-0,008

(continua)

Tabela 10

Correlações entre cortisol salivar no início e no fim da jornada de trabalho, desgaste relacionado ao trabalho, controle sobre o trabalho e demanda de trabalho, por funções, nos Bancos Público e Privado

COEFICIENTE DE CORRELAÇÃO	DESGASTE RELACIONADO AO TRABALHO	CONTROLE TOTAL	DEMANDA DO TRABALHO
BANCO PÚBLICO	-0,010	0,015	0,030
Cortisol salivar no final da jornada			
Direção Geral	-0,031	0,123	-0,020
Diretor, gerente	-0,006	0,163	-0,027
Técnico superior	-0,038	0,116	-0,009
Agência	-0,020	-0,025	0,032
Corpo gerencial	0,257	-0,011	0,316
Funções de negócio ...	0,239	0,256	0,194
Funções controle administrativas	-0,217	-0,030	-0,192
BANCO PRIVADO	0,106	0,112	0,041
Cortisol salivar no final da jornada			
Direção Geral	0,323	0,041	0,272
Diretor, gerente, técnico	0,172	-0,105	0,213
Gerente Corporate	0,565	0,381	0,344
Agência	0,009	0,093	-0,039
Corpo gerencial	-0,370	-0,192	-0,291
Funções de negócio	-0,027	0,115	-0,087
Funções controle administrativas	0,205	0,270	-0,018
Geral	0,041	0,079	0,018

FONTE: Pesquisa realizada pela autora.

(1) Correlação significativa ao nível de 5%.

Tabela 11

Comparação das médias de desgaste e de dor relacionada ao trabalho,
por funções, nos Bancos Público e Privado

DOR RELACIONADA AO TRABALHO	BANCOS						TOTAL		
	Público			Privado			Média	Desvio Padrão	Número
	Média	Desvio padrão	Número	Média	Desvio padrão	Número			
Corpo gerencial									
Não	3,63	0,10	4	3,38	0,28	5	3,49	0,24	9
Sim	3,33	0,35	9	3,44	0,19	9	3,38	0,28	18
Total	3,42	0,32	13	3,42	0,22	14	3,42	0,27	27
Funções administrativas									
Não	3,29	0,44	7	3,33	0,22	15	3,32	0,30	22
Sim	3,44	0,22	34	3,33	0,21	22	3,40	0,22	56
Total	3,41	0,26	41	3,33	0,21	37	3,37	0,24	78
Funções de negócio									
Não	3,71	0,14	3	3,44	0,26	18	3,47	0,26	21
Sim	3,37	0,36	9	3,36	0,22	23	3,37	0,26	32
Total	3,46	0,35	12	3,40	0,24	41	3,41	0,27	53
Técnico superior/ /gerente Corporate									
Não	3,52	0,22	24	3,32	0,26	9	3,47	0,25	33
Sim	3,31	0,29	51	3,39	0,32	3	3,31	0,29	54
Total	3,38	0,28	75	3,34	0,26	12	3,37	0,28	87
Diretor, gerente ou técnico									
Não	3,44	0,22	12	3,49	0,16	7	3,46	0,20	19
Sim	3,39	0,28	16	3,25	0,25	13	3,32	0,28	29
Total	3,41	0,26	28	3,33	0,25	20	3,38	0,25	48
Total									
Não	3,49	0,27	50	3,39	0,24	54	3,44	0,26	104
Sim	3,36	0,28	119	3,34	0,23	70	3,35	0,26	189
Total	3,40	0,28	169	3,36	0,23	124	3,38	0,26	293

FONTE: Pesquisa realizada pela autora.

Tabela 12

Comparação das médias de desgaste e de dor crônica,
por funções, nos Bancos Público e Privado

DOR CRÔNICA	BANCOS						TOTAL		
	Público			Privado			Média	Desvio Padrão	Número
	Média	Desvio padrão	Número	Média	Desvio padrão	Número			
Corpo gerencial									
Não	3,65	0,11	3	3,42	0,27	6	3,49	0,25	9
Sim	3,35	0,34	10	3,42	0,19	8	3,38	0,27	18
Total	3,42	0,32	13	3,42	0,22	14	3,42	0,27	27
Funções administrativas									
Não	3,27	0,43	6	3,29	0,22	16	3,29	0,28	22
Sim	3,44	0,23	35	3,36	0,20	21	3,41	0,22	56
Total	3,41	0,26	41	3,33	0,21	37	3,37	0,24	78
Funções de negócio									
Não	3,71	0,14	3	3,42	0,25	16	3,47	0,26	19
Sim	3,37	0,36	9	3,37	0,23	26	3,37	0,27	35
Total	3,46	0,35	12	3,39	0,24	42	3,41	0,26	54
Técnico superior/ /gerente Corporate									
Não	3,56	0,26	18	3,32	0,30	8	3,49	0,29	26
Sim	3,32	0,27	56	3,38	0,21	4	3,32	0,26	60
Total	3,38	0,29	74	3,34	0,26	12	3,37	0,28	86
Diretor, gerente ou técnico									
Não	3,39	0,19	10	3,46	0,15	6	3,42	0,18	16
Sim	3,42	0,29	18	3,28	0,27	14	3,36	0,29	32
Total	3,41	0,26	28	3,33	0,25	20	3,38	0,25	48
Total									
Não	3,49	0,29	40	3,37	0,24	52	3,42	0,27	92
Sim	3,37	0,27	128	3,36	0,22	73	3,37	0,26	201
Total	3,40	0,28	168	3,36	0,23	125	3,38	0,26	293

FONTE: Pesquisa realizada pela autora.

Tabela 13

Comparação das médias de desgaste e Síndrome Miofascial,
por funções, nos Bancos Público e Privado

SINDROME MIOFASCIAL	BANCOS						TOTAL		
	Público			Privado			Média	Desvio Padrão	Número
	Média	Desvio padrão	Número	Média	Desvio padrão	Número			
Corpo gerencial									
Não	3,47	0,31	9	3,41	0,20	11	3,44	0,25	20
Sim	3,28	0,37	3	3,46	0,33	3	3,37	0,33	6
Total	3,42	0,32	12	3,42	0,22	14	3,42	0,26	26
Funções adminis- trativas									
Não	3,34	0,31	20	3,34	0,22	30	3,34	0,25	50
Sim	3,48	0,20	21	3,30	0,18	7	3,44	0,21	28
Total	3,41	0,26	41	3,33	0,21	37	3,37	0,24	78
Funções de ne- gócio									
Não	3,51	0,18	7	3,42	0,24	33	3,43	0,23	40
Sim	3,28	0,54	6	3,30	0,24	8	3,29	0,38	14
Total	3,40	0,39	13	3,40	0,24	41	3,40	0,28	54
Técnico superior/ /gerente Corpo- rate									
Não	3,40	0,26	57	3,39	0,21	11	3,40	0,25	68
Sim	3,32	0,35	19	2,80	-	1	3,29	0,36	20
Total	3,38	0,28	76	3,34	0,26	12	3,37	0,28	88
Diretor, gerente ou técnico									
Não	3,45	0,25	21	3,27	0,26	11	3,39	0,27	32
Sim	3,23	0,25	9	3,41	0,23	9	3,32	0,25	18
Total	3,38	0,27	30	3,33	0,25	20	3,36	0,26	50
Total									
Não	3,41	0,26	114	3,37	0,23	96	3,39	0,25	210
Sim	3,36	0,32	58	3,33	0,25	28	3,35	0,30	86
Total	3,39	0,28	172	3,36	0,23	124	3,38	0,26	296

FONTE: Pesquisa realizada pela autora.

Tabela 14

Comparação das médias de cortisol salivar no início da jornada de trabalho e dor relacionada ao trabalho, por funções, nos Bancos Público e Privado

DOR RELACIONADA AO TRABALHO	BANCOS						TOTAL		
	Público			Privado			Média	Desvio Padrão	Número
	Média	Desvio padrão	Número	Média	Desvio padrão	Número			
Corpo gerencial									
Não	12,6	12,5	4	7,8	1,9	5	9,9	8,2	9
Sim	7,4	2,8	11	8,6	8,7	9	8,0	6,0	20
Total	8,8	6,7	15	8,3	6,9	14	8,6	6,7	29
Funções adminis- trativas									
Não	8,4	3,5	7	7,2	3,7	15	7,6	3,6	22
Sim	6,9	3,2	35	6,6	3,7	22	6,8	3,3	57
Total	7,1	3,2	42	6,9	3,7	37	7,0	3,4	79
Funções de ne- gócios									
Não	12,4	3,4	4	6,5	3,4	18	7,6	4,0	22
Sim	8,8	2,9	8	7,5	5,4	24	7,8	4,9	32
Total	10,0	3,4	12	7,1	4,6	42	7,7	4,5	54
Técnico superior/ /gerente Corpo- rate									
Não	6,5	3,0	24	12,7	5,6	9	8,2	4,7	33
Sim	9,7	6,2	52	15,0	7,5	4	10,1	6,4	56
Total	8,7	5,6	76	13,4	6,0	13	9,4	5,9	89
Diretor, gerente ou técnico									
Não	7,5	4,3	11	8,2	4,9	8	7,8	4,4	19
Sim	8,6	4,6	16	7,4	5,6	13	8,1	5,0	29
Total	8,1	4,4	27	7,7	5,2	21	8,0	4,7	48
Total									
Não	7,9	4,9	50	8,1	4,5	55	8,0	4,7	105
Sim	8,5	4,9	122	7,8	5,7	72	8,2	5,2	194

FONTE: Pesquisa realizada pela autora.

Tabela 15

Comparação das médias de cortisol salivar no fim da jornada de trabalho e dor crônica, por funções, nos Bancos Público e Privado

DOR CRÔNICA	BANCOS						TOTAL		
	Público			Privado			Média	Desvio Padrão	Número
	Média	Desvio padrão	Número	Média	Desvio padrão	Número			
Corpo gerencial									
Não	3,3	1,2	2	3,0	1,9	6	3,1	1,7	8
Sim	5,2	2,8	11	2,7	1,4	8	4,1	2,6	19
Total	4,9	2,7	13	2,8	1,6	14	3,8	2,4	27
Funções administrativas									
Não	2,6	0,8	6	2,7	1,1	16	2,6	1,0	22
Sim	4,4	2,8	36	2,8	1,4	21	3,8	2,5	57
Total	4,1	2,7	42	2,8	1,3	37	3,5	2,2	79
Funções de negócio									
Não	7,9	1,1	3	2,9	2,2	16	3,7	2,8	19
Sim	7,3	4,3	6	4,4	3,5	27	4,9	3,7	33
Total	7,5	3,5	9	3,8	3,1	43	4,5	3,4	52
Técnico superior/ /gerente Corporate									
Não	3,4	2,0	18	5,7	4,4	8	4,1	3,0	26
Sim	3,8	2,1	57	4,9	2,8	5	3,9	2,1	62
Total	3,7	2,0	75	5,4	3,7	13	4,0	2,4	88
Diretor, gerente ou técnico									
Não	3,5	1,3	9	4,6	4,7	7	4,0	3,2	16
Sim	2,7	1,4	18	2,9	1,8	14	2,8	1,6	32
Total	3,0	1,4	27	3,4	3,1	21	3,2	2,3	48
Total									
Não	3,7	2,0	38	3,5	2,9	53	3,5	2,6	91
Sim	4,1	2,6	128	3,5	2,6	75	3,9	2,6	203
Total	4,0	2,5	166	3,5	2,7	128	3,8	2,6	294

FONTE: Pesquisa realizada pela autora.

Tabela 16

Comparação das médias de cortisol salivar no início da jornada de trabalho e dor crônica, por grupos (agência e direção-geral), nos Bancos Público e Privado

DOR CRÔNICA	BANCOS						TOTAL		
	Público			Privado			Média	Desvio Padrão	Número
	Média	Desvio padrão	Número	Média	Desvio padrão	Número			
Agência									
Não	11,2	7,0	13	6,8	3,5	38	8,0	5,0	51
Sim	7,3	3,0	56	7,4	5,3	56	7,3	4,3	112
Total	8,0 ^{Aa}	4,3	69	7,1 ^{Ba}	4,6	94	7,5	4,5	163
Direção-geral									
Não	8,5	3,9	27	9,8	4,8	15	9,0	4,3	42
Sim	8,6	5,7	75	10,0	7,2	19	8,9	6,0	94
Total	8,5 ^{Aa}	5,3	102	9,9 ^{Aa}	6,1	34	8,9	5,5	136
Total									
Não	9,4	5,2	40	7,7	4,1	53	8,4	4,7	93
Sim	8,0	4,8	131	8,0	5,9	75	8,0	5,2	206
Total	8,3	4,9	171	7,9	5,2	128	8,1	5,0	299

FONTE: Pesquisa realizada pela autora.

NOTA: Médias seguidas de letras distintas diferem significativamente através da análise de variância, (letras minúsculas são utilizadas para comparação da linha, e maiúsculas, da coluna), complementada pelo Teste de Comparações Múltiplas de Tukey, ao nível de significância de 5%.

Tabela 17

Comparação das médias de cortisol salivar no início da jornada de trabalho e dor crônica, por funções, nos Bancos Público e Privado

DOR CRÔNICA	BANCOS						TOTAL		
	Público			Privado			Média	Desvio Padrão	Número
	Média	Desvio padrão	Número	Média	Desvio padrão	Número			
Corpo gerencial									
Não	14,3	14,7	3	6,8	3,0	6	9,3	8,6	9
Sim	7,4	2,7	12	9,4	8,9	8	8,2	5,8	20
Total	8,8	6,7	15	8,3	6,9	14	8,6	6,7	29
Funções administrativas									
Não	8,9	3,5	6	7,3	3,6	16	7,8	3,6	22
Sim	6,9	3,1	36	6,5	3,8	21	6,7	3,4	57
Total	7,1	3,2	42	6,9	3,7	37	7,0	3,4	79
Funções de negócio									
Não	12,4	3,4	4	6,4	3,7	16	7,6	4,3	20
Sim	8,8	2,9	8	7,4	5,1	27	7,7	4,7	35
Total	10,0	3,4	12	7,0	4,6	43	7,7	4,5	55
Técnico superior/ /gerente Corporate									
Não	8,5	3,9	18	11,2	4,1	8	9,4	4,1	26
Sim	8,7	6,1	57	17,0	7,3	5	9,4	6,5	62
Total	8,7	5,6	75	13,4	6,0	13	9,4	5,9	88
Diretor, gerente ou técnico									
Não	8,4	4,2	9	8,3	5,4	7	8,3	4,6	16
Sim	8,0	4,6	18	7,5	5,3	14	7,8	4,9	32
Total	8,1	4,4	27	7,7	5,2	21	8,0	4,7	48
Total									
Não	9,4	5,2	40	7,7	4,1	53	8,4	4,7	93
Sim	8,0	4,8	131	8,0	5,9	75	8,0	5,2	206
Total	8,3	4,9	171	7,9	5,2	128	8,1	5,0	299

FONTE: Pesquisa realizada pela autora.

Tabela 18

Comparação das médias de cortisol salivar no fim da jornada de trabalho e Síndrome Miofascial, por funções, nos Bancos Público e Privado

SINDROME MIOFASCIAL	BANCOS						TOTAL		
	Público			Privado			Média	Desvio Padrão	Número
	Média	Desvio padrão	Número	Média	Desvio padrão	Número			
Corpo gerencial									
Não	5,0	3,0	10	2,7	1,6	11	3,8	2,6	21
Sim	4,2	1,4	4	3,1	1,5	3	3,7	1,4	7
Total	4,8	2,6	14	2,8	1,6	14	3,8	2,3	28
Funções administrativas									
Não	3,9	2,5	20	2,7	1,2	30	3,2	1,9	50
Sim	4,3	2,9	22	3,1	1,7	7	4,0	2,7	29
Total	4,1	2,7	42	2,8	1,3	37	3,5	2,2	79
Funções de negócio									
Não	6,0	1,8	4	4,2	3,4	34	4,4	3,3	38
Sim	7,9	4,2	6	2,6	1,1	8	4,9	3,9	14
Total	7,2	3,4	10	3,9	3,1	42	4,5	3,4	52
Técnico superior/gerente Corporate									
Não	3,7	2,0	58	6,0	3,7	11	4,0	2,5	69
Sim	4,0	2,3	19	2,0	0,8	2	3,8	2,2	21
Total	3,7	2,0	77	5,4	3,7	13	4,0	2,4	90
Diretor, gerente ou técnico									
Não	3,0	1,4	20	2,3	1,1	12	2,8	1,3	32
Sim	3,0	1,7	9	4,9	4,2	9	4,0	3,3	18
Total	3,0	1,5	29	3,4	3,1	21	3,2	2,3	50
Total									
Não	3,8	2,2	112	3,5	2,7	98	3,7	2,4	210
Sim	4,4	2,8	60	3,5	2,7	29	4,1	2,8	89
Total	4,0	2,4	172	3,5	2,7	127	3,8	2,6	299

FONTE: Pesquisa realizada pela autora.

Tabela 19

Comparação das médias de cortisol salivar no início da jornada de trabalho e Síndrome Miofascial, por grupos (agência e direção-geral), nos Bancos Público e Privado

SINDROME MIOFASCIAL	BANCOS						TOTAL		
	Público			Privado			Média	Desvio Padrão	Número
	Média	Desvio padrão	Número	Média	Desvio padrão	Número			
Agência									
Não	7,4	3,0	37	7,1	4,8	75	7,2	4,3	112
Sim	8,0	3,6	32	7,6	4,2	18	7,8	3,8	50
Total	7,7	3,3	69	7,2	4,7	93	7,4 ^B	4,1	162
Direção-geral									
Não	8,4	5,4	78	10,7	6,4	23	8,9	5,7	101
Sim	8,8	4,8	28	8,3	5,5	11	8,7	5,0	39
Total	8,5	5,2	106	9,9	6,1	34	8,8 ^A	5,5	140
Total									
Não	8,1	4,8	115	7,9	5,4	98	8,0	5,1	213
Sim	8,4	4,2	60	7,8	4,7	29	8,2	4,3	89
Total	8,2	4,6	175	7,9	5,2	127	8,1	4,8	302

FONTE: Pesquisa realizada pela autora.

NOTA: Médias seguidas de letras distintas diferem significativamente através da análise de variância, complementada pelo Teste de Comparações Múltiplas de Tukey, ao nível de significância de 5%.

Tabela 20

Comparação das médias de cortisol salivar no início da jornada de trabalho e Síndrome Miofascial, por funções, nos Bancos Público e Privado

SINDROME MIOFASCIAL	BANCOS						TOTAL		
	Público			Privado			Média	Desvio Padrão	Número
	Média	Desvio padrão	Número	Média	Desvio padrão	Número			
Corpo gerencial									
Não	6,7	1,5	10	8,3	7,6	11	7,5	5,5	21
Sim	8,5	4,5	4	8,3	4,4	3	8,4	4,1	7
Total	7,2	2,6	14	8,3	6,9	14	7,7	5,1	28
Funções administrativas									
Não	6,9	2,9	20	6,7	3,4	30	6,8	3,2	50
Sim	7,4	3,6	22	7,6	5,0	7	7,4	3,9	29
Total	7,1	3,2	42	6,9	3,7	37	7,0	3,4	79
Funções de negócio									
Não	10,0	4,1	7	7,0	4,8	34	7,5	4,8	41
Sim	10,1	2,4	6	7,3	4,0	8	8,5	3,6	14
Total	10,0	3,3	13	7,1	4,6	42	7,8	4,5	55
Técnico superior/gerente Corporate									
Não	8,7	5,8	58	14,2	5,9	11	9,6	6,2	69
Sim	8,6	4,6	19	9,0	6,9	2	8,7	4,6	21
Total	8,7	5,5	77	13,4	6,0	13	9,4	5,8	90
Diretor, gerente ou técnico									
Não	7,4	3,7	20	7,5	5,1	12	7,4	4,2	32
Sim	9,2	5,5	9	8,1	5,6	9	8,6	5,4	18
Total	8,0	4,3	29	7,7	5,2	21	7,9	4,7	50
Total									
Não	8,1	4,8	115	7,9	5,4	98	8,0	5,1	213
Sim	8,4	4,2	60	7,8	4,7	29	8,2	4,3	89
Total	8,2	4,6	175	7,9	5,2	127	8,1	4,8	302

FONTE: Pesquisa realizada pela autora.

Tabela 21

Comparação das médias de desgaste e LER, por funções,
nos Bancos Público e Privado

LER	BANCOS						TOTAL		
	Público			Privado			Média	Desvio Padrão	Número
	Média	Desvio padrão	Número	Média	Desvio padrão	Número			
Corpo gerencial									
Não	3,59	0,05	5	3,38	0,21	8	3,46	0,20	13
Sim	3,30	0,38	7	3,47	0,22	6	3,38	0,32	13
Total	3,42	0,32	12	3,42	0,22	14	3,42	0,26	26
Funções administrativas									
Não	3,31	0,36	11	3,32	0,23	21	3,32	0,28	32
Sim	3,45	0,22	30	3,34	0,18	16	3,41	0,21	46
Total	3,41	0,26	41	3,33	0,21	37	3,37	0,24	78
Funções de negócio									
Não	3,67	0,14	4	3,42	0,26	22	3,46	0,26	26
Sim	3,28	0,41	9	3,36	0,22	19	3,34	0,29	28
Total	3,40	0,39	13	3,40	0,24	41	3,40	0,28	54
Técnico superior/ /gerente Corporate									
Não	3,44	0,27	36	3,35	0,29	10	3,42	0,27	46
Sim	3,32	0,29	40	3,31	0,12	2	3,32	0,28	42
Total	3,38	0,28	76	3,34	0,26	12	3,37	0,28	88
Diretor, gerente ou técnico									
Não	3,46	0,21	16	3,38	0,21	8	3,43	0,21	24
Sim	3,30	0,30	14	3,30	0,28	12	3,30	0,29	26
Total	3,38	0,27	30	3,33	0,25	20	3,36	0,26	50
Total									
Não	3,45	0,27	72	3,37	0,24	69	3,41	0,26	141
Sim	3,35	0,29	100	3,35	0,22	55	3,35	0,27	155
Total	3,39	0,28	172	3,36	0,23	124	3,38	0,26	296

FONTE: Pesquisa realizada pela autora.

Tabela 22

Comparação das médias de cortisol salivar no fim da jornada de trabalho e LER, por funções, nos Bancos Público e Privado

LER	BANCOS						TOTAL		
	Público			Privado			Média	Desvio Padrão	Número
	Média	Desvio padrão	Número	Média	Desvio padrão	Número			
Corpo gerencial									
Não	4,4	2,8	6	3,3	1,5	8	3,8	2,1	14
Sim	5,0	2,6	8	2,1	1,5	6	3,8	2,6	14
Total	4,8	2,6	14	2,8	1,6	14	3,8	2,3	28
Funções administrativas									
Não	3,2	1,1	11	2,5	1,0	21	2,8	1,0	32
Sim	4,5	3,0	31	3,1	1,6	16	4,0	2,7	47
Total	4,1	2,7	42	2,8	1,3	37	3,5	2,2	79
Funções de negócio									
Não	7,3	1,5	4	3,3	2,8	22	3,9	3,0	26
Sim	7,1	4,5	6	4,5	3,4	20	5,1	3,7	26
Total	7,2	3,4	10	3,9	3,1	42	4,5	3,4	52
Técnico superior/ /gerente Corporate									
Não	3,7	2,1	37	5,9	4,0	10	4,2	2,7	47
Sim	3,8	2,0	40	3,8	2,4	3	3,8	2,0	43
Total	3,7	2,0	77	5,4	3,7	13	4,0	2,4	90
Diretor, gerente ou técnico									
Não	3,3	1,5	15	3,6	4,3	9	3,4	2,8	24
Sim	2,7	1,4	14	3,3	1,9	12	3,0	1,7	26
Total	3,0	1,5	29	3,4	3,1	21	3,2	2,3	50
Total									
Não	3,8	2,1	73	3,5	2,9	70	3,6	2,5	143
Sim	4,1	2,7	99	3,5	2,5	57	3,9	2,6	156
Total	4,0	2,4	172	3,5	2,7	127	3,8	2,6	299

FONTE: Pesquisa realizada pela autora.

Tabela 23

Comparação das médias de cortisol salivar no início da jornada de trabalho e LER, por grupos (agência e direção-geral), nos Bancos Público e Privado

LER	BANCOS						TOTAL		
	Público			Privado			Média	Desvio Padrão	Número
	Média	Desvio padrão	Número	Média	Desvio padrão	Número			
Agência									
Não	8,4 ^{AB}	3,3	22	6,9 ^B	5,0	51	7,4	4,6	73
Sim	7,4 ^B	3,3	47	7,5 ^B	4,3	42	7,4	3,8	89
Total	7,7	3,3	69	7,2	4,7	93	7,4	4,1	162
Direção-geral									
Não	7,7 ^B	5,1	52	12,0 ^A	6,1	19	8,9	5,7	71
Sim	9,3 ^{AB}	5,3	54	7,3 ^B	5,3	15	8,8	5,3	69
Total	8,5	5,2	106	9,9	6,1	34	8,8	5,5	140
Total									
Não	7,9	4,6	74	8,3	5,7	70	8,1	5,2	144
Sim	8,4	4,5	101	7,4	4,5	57	8,0	4,5	158
Total	8,2	4,6	175	7,9	5,2	127	8,1	4,8	302

FONTE: Pesquisa realizada pela autora.

NOTA: Médias seguidas de letras distintas diferem significativamente através da análise de variância (comparação das médias de cortisol no início da jornada considerando a interação entre os três fatores banco-grupo-LER), complementada pelo Teste de Comparações Múltiplas de Tukey, ao nível de significância de 5%.

Tabela 24

Comparação das médias de cortisol salivar no início da jornada de trabalho e LER, por funções, nos Bancos Público e Privado

LER	BANCOS						TOTAL		
	Público			Privado			Média	Desvio Padrão	Número
	Média	Desvio padrão	Número	Média	Desvio padrão	Número			
Corpo gerencial									
Não	6,5	1,5	6	9,6	8,6	8	8,3	6,6	14
Sim	7,7	3,2	8	6,6	3,8	6	7,2	3,4	14
Total	7,2	2,6	14	8,3	6,9	14	7,7	5,1	28
Funções administrativas									
Não	8,3	2,8	11	6,4	3,5	21	7,1	3,4	32
Sim	6,7	3,3	31	7,5	3,9	16	7,0	3,5	47
Total	7,1	3,2	42	6,9	3,7	37	7,0	3,4	79
Funções de negócio									
Não	10,8	4,6	5	6,4	4,4	22	7,2	4,7	27
Sim	9,6	2,3	8	7,8	4,8	20	8,3	4,3	28
Total	10,0	3,3	13	7,1	4,6	42	7,8	4,5	55
Técnico superior/ /gerente Corporate									
Não	7,9	5,6	37	14,3	6,1	10	9,2	6,3	47
Sim	9,5	5,4	40	10,5	5,9	3	9,6	5,4	43
Total	8,7	5,5	77	13,4	6,0	13	9,4	5,8	90
Diretor, gerente ou técnico									
Não	7,4	3,7	15	9,4	5,2	9	8,1	4,3	24
Sim	8,6	5,0	14	6,5	5,1	12	7,6	5,1	26
Total	8,0	4,3	29	7,7	5,2	21	7,9	4,7	50
Total									
Não	7,9	4,6	74	8,3	5,7	70	8,1	5,2	144
Sim	8,4	4,5	101	7,4	4,5	57	8,0	4,5	158
Total	8,2	4,6	175	7,9	5,2	127	8,1	4,8	302

FONTE: Pesquisa realizada pela autora.

BIBLIOGRAFIA

ABRAMO, L. A subjetividade do trabalhador frente à automação. In: NEDER, R. et al. **Automação e movimento sindical**. São Paulo: Hucitec, 1988.

AGLIETTA, M. **A theory of capitalist regulation**. London: New Left Books, 1979.

ALMEIDA, M. C. Características emocionais determinantes da LER. In: CODO, W.; ALMEIDA, M.C. (Orgs.) **LER: diagnóstico, tratamento e prevenção: uma abordagem interdisciplinar**. Petrópolis: Vozes, 1995.

AMA. Survey on downsizing:summary of key findings. Washington, 1994.

ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho: ensaios sobre a metamorfose e a centralidade do mundo do trabalho**. São Paulo: Cortez, 1995.

ARENDT, H. **Condition de l'homme moderne**. Paris: Calmann-Lévy, 1972.

ARLIAUD, M.B. Projets d'investissements immatériels et acteurs productifs. **Rapport Scientifique**. Genebra: LEST, 1993.

ARRIAGADA, I. Contexto macrosociales y cambios laborales y familiares en America Latina. In: CONGRESO DE LA ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE SOCIOLOGIA, 1999, Santiago. **Anais ...** Santiago: ALAS, 1999.

ARRIGHI, G. **O longo século XX: dinheiro, poder e as origens do nosso tempo**. São Paulo: UNESP, 1994.

ASSUNÇÃO, A. A Sistema músculo-esquelético: lesões por esforços repetitivos In: MENDES, R. (Org.) **Patologia do trabalho**. Rio de Janeiro: Atheneu, 1995.

ATCHESON S. G.; WARD, J. R.; LOWE, W. Concurrent medical disease in work-related carpal tunnel syndrome. **Arch Intern Med**, v. 158, p. 1506-1512, 1998.

BAMMER, G. (1993). Work-related neck and upper limb disorders: social, organizational, biomechanical and medical aspects. In: CONGRESSO LATINOAMERICANO DE ERGONOMIA, 2.; SEMINÁRIO BRASILEIRO DE ERGONOMIA, 1993, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ABERGO, 1993.

BECK, A. S., RA. **Beck depression inventory manual**. Santo Antonio: Psychological Corporation, 1993a.

_____. **Beck hopelessness scale manual**. San Antonio: Psychological Corporation, 1993b.

BECK, A. T. et al. An inventory for measuring depression. **Archives of General Psychiatry**. v. 4, p. 461-571, 1961.

BECK, U. **Que es la globalización?:** alácas del globalismo, repuestas a la globalización. Barcelona: Paidós, 1998.

BERNAL-MEZA, R. Los processos de globalización perpectivas y riesgos para America Latina. **Contribuciones**, p.117-156, 1998.

BLAUSTEIN, E.D., MARNIX. **Recherche de la productivté et rentabilité dans le secteur bancaire:** théories, pratiques et conséquences sur la gestion des ressources humaines (France et États-Unis). B. i. d. travail. Genève: Bureau International du Travail, 1995.

BLYTH, F.M. Cronic pain in Australia: a prevalence study. **Pain**, v. 89, p. 127-124, 2001.

BONICA, J. Introduction. **Pain**. V. 6, p. 1-17, 1980.

BOYER, R. Les politiques du temps de travail en France: la perte du sens. **Futuribles**, p. 165-166, 1992.

_____. As palavras e as realidades. **A globalização para lá dos mitos**. Lisboa: Bizânicos, 1998.

BRASIL. Instituto Nacional de Seguridade Social. Ordem de Serviço nº 606 de 05 de Agosto de 1998. Norma Técnica sobre DORT. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 19 ago. 1998. Seção 1, p. 26-38.

BRASIL Ministério da Saúde. **Doenças relacionadas ao trabalho:** manual de procedimentos para os serviços de saúde. Brasília, 2001.

BRAUDEL, F. **Afterthoughts on material civilization and capitalism**. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1977.

_____. Price in Europe from 1450 to 1750. In: RICH, E. W. **The Cambridge economic history of Europe from 1450 to 1750**. London: Cambridge University Press, 1967. p. 374-486.

BRAVERMAN, H. **Labor and monopoly capital**. New York: Monthly Review Press, 1974.

BREILH, J. La sociedad, el debate de la modernidad y la nueva epidemiología. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE EPIDEMIOLOGIA, 4., 1998, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Abrasco 1998.

_____. Eficácia del poder, retroceso del derecho y degradación del trabajo: el escenario regresivo de la salud laboral en America Latina. In: ENCONTRO NACIONAL DE SAÚDE DO TRABALHADOR, 1999, Brasília. **Anais...** Brasília: Ministério da Saúde, 1999.

BROCKNER, J. W. The effects of work layoffs on survivors: research, theory and practice. In: CUMMING, L. I. S. **Research in organizational behavior**. Greenwich: JAI, 1988.

_____. Self esteem at work. In: **RESEARCH, theory and practice**. Lexington, 1988.

_____. Managing the effects of layoffs on survivors. **California Management Review**, v. 34, Winter 1992.

_____. Living on the edge (of social and organizational psychology): the effects of layoffs on those who remain. In: MURNIGHAN. **Social psychology in organizations: advances in the theory and research**. New York: Englewood Cliffs, 1993.

BROCKNER, J. W. et al. The effects of work layoffs on survivors: research, theory and practice. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 27, p. 835-863, 1997.

BUKHARIN, N. I. **El imperialismo y la economía mundial**. Córdoba: Cuadernos de Pasado y Presente, 1971.

BURAWOY, M. Between the labour process and the state: changing face of factory regimes under advanced capitalism. **American Sociological Review**, v. 48, n. 5, p. 587-605, Oct. 1983.

_____. **The politics of production**. London: Verso, 1985.

_____. A transformação dos regimes fabris no capitalismo avançado. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, n. 13, p. 28-30, 1990.

CAMPELLO, J. (Org.). **Avaliação de saúde dos bancários do Rio Grande do Sul: censo bancário**. Porto Alegre: Sindicato dos Bancários de Porto Alegre e do Interior do Estado, 1997.

CAPELLI, P. et al. **Change at work**. New York: Oxford University Press, 1997.

CASTELLS, M. **La era de la información: economía, sociedad y cultura el poder de la identidad**. Madrid: Alianza, 1998. v. 2.

CASTRO, A. Renegade development: rise and demise of state-led development in Brazil. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INSTITUIÇÕES E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, [Anais...] Rio de Janeiro, 1997.

CASTRO, N.; GUIMARÃES, A. Depois de Burawoy: sobre a construção de modelos de análise do trabalho industrial. In: SEMINÁRIO MODELOS DE ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL, POLÍTICA INDUSTRIAL E TRABALHO, 1991, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ABET IEA-USP, 1991.

CHESNAIS, F. A globalização e o curso do capitalismo de fim de século. **Economia e Sociedade**, v. 5, p., 1995.

_____. Crises de la finance, ou prémisses de crises économiques propes au régime d'accumulation actuel? In: CHESNAIS, D. **Les pièges de la finance mondiale**. Paris: Découverte & Syros, 2000.

CHROUSOS, G. G. P. The concepts of stress and stress system disorders: overview of physical and behavioral homeostasis. **JAMA**. v. 267, p. 1244-1252, 1992.

COHEN, D.; MICHÈLE, D. L'économie de la nouvelle économie. In: _____. **Nouvelle économie**. Paris: La Documentation Française, 1998.

COHEN R. B., WILLIAMS JR., G. R. Impingement syndrome and rotator cuff disease as repetitive motion disorders. **Clinical Orthopaedics and Related Research**, v. 351, p. 95-101, 1998.

COMISSION ECONOMICA PARA AMERICA LATINA Y EL CARIBE. **La brecha de la equidad: America Latina, el Caribe e la cumbre social**. México, 1997. (LC/G 1954).

COMISSION ECONOMICA PARA AMERICA LATINA Y EL CARIBE. **Panorama social de America Latina**. México, 1998. (LC/G 1982).

COMISSION ECONOMICA PARA AMERICA LATINA Y EL CARIBE. **Panorama social de America Latina**. México, 1999. (LC/G 2050).

CONCEIÇÃO, O. Os anos 90 e os desafios da reestruturação. In: FLIGENSPAN, F. B. **Economia gaúcha e reestruturação nos anos 90**. Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística Siegfried Emanuel Heuser, 2000.

CORAZZA, G. Passado e futuro dos bancos comerciais. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 21, n. 1, p. 101-118, 2001.

CORIAT, B. **Science, technique et capital**. Paris: Seuil, 1976.

_____. Du système Taylor à l'atelier de série robotisé: quel taylorisme demain? In: MONTMOLIN, M.; PASTRÉ, O. **Le taylorisme**. Paris: La Découverte, 1984.

CORIAT, B. **A revolução dos robôs**. São Paulo: Busca Vida, 1988.

COUTINHO, L. **A terceira revolução industrial e tecnológica: as grandes tendências de mudança**. Campinas: Unicamp, 1992.

CUNHA, J. A. **Manual da versão em português das Escalas de Beck**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2001.

CURY C. P. L et al. Laboratório em doenças reumáticas. Medical Master. **Anais de Aulização Médica**, v. 2, p.143-50.

DANIELLOU, F. et al. Fiction et réalité du travail ouvrier: cahiers français. **La Documentation Française**, Paris, n. 209, janv./fevr. 1983.

DAVANNE, O. L'instabilité du système financier international. **Rapport du Conseil d'analyse économique**, v. 14, 1998.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. São Paulo: Cortez, 1986.

_____. Souffrance et plaisir au travail: l'approche par la psychopathologie du travail. In: SÉMINAIRE INTERDISCIPLINAIRE DE PSYCHOPATHOLOGIE DU TRAVAIL, Paris, De Laocip, 1987.

_____. Intelligence ouvrière et organisation du travail. In: HIRATA, H. **Modèle japonais**: automatisation, nouvelles formes d'organisation et de relations de travail. Paris: Harmattan, 1992.

_____. **Travail usure mentale**: de la psychopathologie à la psychodynamique du travail. Paris: Bayard, 1993.

_____. Itinerário teórico em psicopatologias do trabalho. In: DEJOURS, C. et al. **Psicodinâmica do trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SÓCIO-ECONÔMICOS. **Evolução recente do emprego bancário no Brasil**, São Paulo, 1998. (Linha Bancários. 2001).

_____. **Bancos**: lucros e rentabilidade em 1998. São Paulo, 1999. (Linha Bancários. 2001).

DOWNS, D. G. Nonspecific work-related upper extremity disorders. **American Family Physician**, v. 55, n. 4, p. 1296-1301, 1997.

DRESSEN, M. R-R. **Restructuration des banques et devenir des salariés**. Paris: La Documentation Française, 1996.

Econômicos. DIEESE, D. I. d. E. e. E. S. (1996). **EVOLUÇÃO DO PERFIL DA OCUPAÇÃO NOS BANCOS NA CIDADE DE SÃO PAULO: 1986 A 1995**.

Econômicos. DIEESE, D. I. d. E. e. E. S. (1997). **Mudanças no perfil da categoria bancária: ocupação, gênero, escolaridade e faixa etária (1986-1994)**.

Econômicos. DIEESE, D. I. d. E. e. E. S. (1999). Emprego Bancário no Brasil, DIEESE - Linha Bancários. 2002.

Econômicos. DIEESE, D. I. d. E. e. E. S. (1999). O REAL EM 1998, DIEESE - Linha Bancários.

Econômicos. DIEESE, D. I. d. E. e. E. S. (2000). Bancos: Lucros e Rentabilidade em 1999, DIEESE - Linha Bancários.

EDWARDS, R.; REICH, M.; GORDAN, D. **Labor market segmentation**. Nova York: Basic Books, 1979.

ELY, H. **Qualidade nos bancos: estudo de caso sobre gestão participativa**. 1995. Dissertação (Mestrado em Sociologia) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1995.

EVERSON, S. E. A. Hostility and increased risk of mortality and acute myocardial infarction: the mediating role of behavioral risk factors. **American Journal of Epidemiological**. v. 146, p. 142-152, 1997.

FEBRABAN. **Balancos social dos bancos: 1994 a 1996**. São Paulo, 1996. (Balancos social dos bancos, 1).

FERRER, A. Hechos y ficciones de la globalización. **Capitulos del SELA**, p.157-173, 1998.

FLECK M. et al. (2001). **Diagnóstico e tratamento da depressão**. Brasília: Associação Médica Brasileira, Conselho Federal de Medicina. 2001. (Projetos diretrizes).

FOMBY, E. W; MELLION M. B. Identifying and Treating Myofascial Pain Syndrome. **The Physian and Sports Medicine**, v. 25, n. 2, p. 67-75, 1997.

FONSECA, J. Argentina y la piedra filosofal. **El Pais**, Buenos Aires, 2002, v. 1, n. 20.

FRANKENHAEUSER, M. A biopsychosocial approach to work life issues. In: JOHANSSON, J. A. **The psychosocial work environment: work organization, democratization and health**. New York: Baywood, 1991.

FRIEDMAN, A. Strawmania and Beyond: the development of labour process analysis and critique. **Strawmania and Beyond: the development of labour process analysis and critique**, Anais... 1993.

GARCIA, A. As estratégias competitivas adotadas pelo setor financeiro e os impactos nas relações de trabalho. In: LIEDKE, E. (Coord.) **Relatório de pesquisa 2: reestruturação produtiva e qualificação, novas tecnologias, formação, inserção e reinserção profissional**. Porto Alegre: CEDES/FINEP/CNPq, 1997.

GATTARI, F.; ROLNIK, S. **Micropolítica: cartografia do desejo**. Petrópolis: Vozes, 1986.

GAVIN, M. H., R. Les origines des crises bancaires: le contexte macroéconomique. **Problème d'Amérique Latine**, v. 21, 1996.

GOLDZIMER, L. **Um recado do seu cliente**. São Paulo: IMAN, 1991.

GORZ, A. **Adeus ao proletariado: para além do socialismo**. Rio de Janeiro: Florense Universitária, 1982.

GRAEFF, B. M. **Neurobiologia das doenças mentais**. São Paulo: Lemos, 1999.

GRAEFF, F. Serotonina, ansiedade e pânico. **Jornal Brasileiro de Psiquiatria**, v. 40 p. 60s-64s, 1991.

GUARESCHI, P. A categoria excluída. **Psicologia, ciência e profissão**, Brasília, v. 12, n. 4, 1992.

HALARY, I. Les promesses non tenues de la globalisation financière. In: CHESNAIS, F.; PLIHON, D. (Coords.) **Les pièges de la finance mondiale**. Paris: Découverte & Syros, 2000.

HALES; SAUTER H. Evaluation and technical assistance report. In: DEPARTMENT OF HEALTH SERVICE, PUBLIC HEALTH SERVICES, CENTERS FOR DISEASE CONTROL AND PREVENTION, NATIONAL INSTITUTE FOR OCCUPATIONAL SAFETY AND HEALTH. Report HHE 89-229-2230, 1992.

HALFORD, S. S.; MIKE. Restructuring organisations, changing people: gender and restructuring in banking and local government. **Work, Employment & Society**. v. 9, p. 97-122, 1995.

HARVEY, D. **Condição pós-moderna**. São Paulo: Loyola, 1996.

HELFENSTEIN JUNIOR, M. **LER/DORT**. [S.l.]: Pfizer. 2000.

HELHAMMER, D. E. A. Individual differences of pituitary-adrenal reactivity in men. **Occupation health and safety aspects of stress at modern workplaces**. Berlin: Bundesanstalt fur Arbeitsmedizin, 1996. p. 62-65.

HICKS, J. **The crisis in keynesian economics**. Oxford: Basic Blackwell, 1974.

HILFERDING, R. **El capital financiero**. Madrid: Tecnos, 1963.

HIRATA, H. Subjetividade e produtividade indivíduo e coletivo no processo de trabalho. In: PADRÕES TECNOLÓGICOS E POLÍTICAS DE GESTÃO: COMPARAÇÃO INTERNACIONAL, 1989, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Pagina Aberta, 1989.

HOAGLUND, F. T.; BYL, N. N. Musculoskeletal Injuries. In: LADOU. **Occupational & environmental medicine**. 2nd ed. Stanford: Appleton & Lange, 1997. p. 64-88.

HOEFEL, M. G. L. Lesões de esforços repetitivos. In: DUCAN, B. B.; SCHMIDT, M. I.; GIUGLIANI, E. (orgs.). **Medicina ambulatorial**. 2.ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

HULLEY, S. C. **Designing clinical research in epidemiology approach**. Baltimore: Willians and Wilkins, 1987.

IANNI, O. (1993). Globalização: novo paradigma das Ciências Sociais. A Sociologia entre a modernidade e a contemporaneidade. S. ODORNO. Porto Alegre, Cadernos de Sociologia: PPGS/UFRGS.

JACQUES, M. G. Identidade e trabalho. In: CATTANI, A. D. (Org.). **Trabalho e tecnologia: dicionário crítico**. Petrópolis: Vozes, 1997.

JEFFERS, E. La place financière de Paris face aux investisseus américains à l'heure de l'euro. **Revue d'économie financière**, v. 48, p.107-124, 1998.

JENKINS, R. E. A. The national psychiatric morbidity survey of Great Britain: initial findings from the household surveys. **Psychiatric Medicine**, v. 27, p. 775-789, 1997.

KARASEK, R. T. Job demand, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, p. 285-308, 1979.

_____. **Healthy work-stress, productivity, and the reconstruction of working life**. New York: Basic Books, 1990.

LALLEMEMT, M. **Travail et emploi: le temps des métamorphoses**. Paris: L'Harmattan, 1994.

LAMBERT, G. Reduced brain norepinephrine and dopamine release in treatment - refractory depressive illness. **Arch Gen Psychiatry**. v. 57, p. 787-793, 2000.

LARANGEIRA, S. Mudanças no setor bancário, implicações sobre a qualificação e conteúdo do trabalho: um estudo de caso no Brasil. In: VESSURI, H. O. **Ciências, Tecnologia y Sociedad**. Caracas: Nueva Sociedad, 1994.

_____. Reestruturação produtiva nos anos 90: aspectos do contexto internacional no setor de serviços. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 12, n. 33, 1997.

LA ROSA, J. Inventário de Ansiedade Traço-Estado: características psicométricas. In: REUNIÃO ANUAL DA SBPRP, 21., 1991, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto, SBPRP, 1991.

LAURELL, A. C.; NORIEGA, M. **Processo de produção e saúde: trabalho e desgaste operário**. São Paulo: Hucitec, 1989.

LECH, O.; HOEFEL, M. G.; SEVERO, A. Visão geral das lesões de membros superiores, especialmente as ligadas à sobrecarga funcional. In: COUTO, H. A.; LECH, O. **Como gerenciar a questão das LER/DORT**. Belo Horizonte: Ergo, 1998.

- LE GUILLANT, L. **Quelle psychiatrie pour notre temps?** Paris: Érés, 1984.
- LENIN, V. I. **El imperialismo, fase superior del capitalismo.** Moscú: Editorial Progreso, 1970.
- LIEDKE, E. (Coord.) **Relatório de pesquisa 2: reestruturação produtiva e qualificação, novas tecnologias, formação, inserção e reinserção profissional.** Porto Alegre: CEDES/FINEP/CNPq, 1997.
- LIMA, P. (2002). **Como o estresse se transforma em depressão.** [S.l.], 2002. No prelo.
- LIN, T. et al. (1997). Fisiopatía da dor nos doentes de LER. In: OLIVEIRA, C. **Manual prático de Ler.** Belo Horizonte: Health, 1997.
- LITTLER, C. The labour process debate: a theoretical review 1974-1988. In: KNIGTS, D. W. **Labour process theory.** London: Macmillan, 1990.
- LITTLER, C. S. The design, allocation and control of jobs. Class at work. B. Academic. London: Batsford Academic, 1984.
- LUCIRE, Y. Neurosis in the workplace. **The Medical Journal of Australia**, v. 46, n. 6, p. 323-327, 1986.
- MAES, M. M., K. et al. Components of biological variation, including seasonality, in blood concentrations of TSH, TT3, FT4, PRL, cortisol and testosterone in healthy volunteers. **Cinical Endocrinological**, v. 46, p. 587-598, 1997.
- MORAES, D. S. C.; CAMARGO, E. A. Antidepressivos e anticonvulsivos utilizados no tratamento da dor neuropática. **Jornal Brasileiro de Medicina**, v. 77, 1999.
- MARTHA, J. S. (Ed.) **Management of cumulative trauma disorders.** New York: Butterworth-Heinemann, 1997.
- MARX, K. **O capital.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1975.
- MATTOSO, J. O novo e inseguro mundo do trabalho nos países avançados. **O mundo do trabalho: crise e mudança no final do século.** São Paulo, Página Aberta, 1994.
- McALLISTER-WILLIAMS, et al. The pathophysiology of depression: a synthesis of the role of serotonin and corticosteroids. In: EBERT, D. E.; EBMEIER, K. P. (Eds.) **New models for depression.** Basel: Karger, 1998.
- MCEWEN, B. (1995). Neuroendocrine interactions. In: BLOOM, F. K. **Psychopharmacology.** New York: Raven Press, 1995. p. 705-718.
- McEWEN, B. B. et al. The role of adrenocorticoids as modulators of immune function in health and disease: neural, endocrine and immune interactions. **Brain Reserarch Reviews**, v. 23, p. 79-133, 1997.

_____. Protective and damaging effects of stress mediators. **New England Journal Medicine**, v. 338, p.171-179, 1998.

MENSCH, G. **Stalemate in technology**. Cambridge: Ballinger, 1979.

MERLO, A. R. C. **Technologie de l'information, maladies du travail et contre-pouvoir ouvrier: une application au traitement de masse de donnees dans l'informatique bresilienne**. 1996. 418 f.: il. Tese (Doutorado em Sociologia)-Université Paris 7 Denis Diderot. Ufr de Sciences Sociales. Paris, 1996.

MERLO, A. R. C. et al. **Novas tecnologias e novas organiza es do trabalho e suas repercussões sobre a saúde: uma avalia o multidisciplinar com trabalhadores portadores de lesões por esforços repetitivos (LER) e com dor crônica**. 1999. Relatório de Projeto de Pesquisa.

MIKDASHI, Z. **Les banques   l' re de la mondialisation**. Paris: Editions Economica, 1998.

MOON, S. A psychosocial view of cumulative trauma disorders. implications for occupational health and prevention. In: _____. **Beyond biomechanics, psychosocial aspects of musculoskeletal disorders in office work**. London: Taylor & Francis, 1996.

MULLER, C. A. **A história econômica do Rio Grande do Sul**. Porro Alegre: Gazeta Mercantil, 1998.

NAVILLE, P. **Essai sur la qualification du travail**. Paris: Marcel Riviere, 1956.

NICOLETTI, S. Tratamento dos dist rbios m sculo-esquel ticos ocupacionais. In: LER. [S.l.]: Bristol-Myers-Squibb, 1996.

NIEDHAMMER. I. D. S.; BUGEL. I.; CHEA, M. Catégorie socioprofessionnelle et exposition aux facteurs psychosociaux au travail dans une cohorte professionnelle. **Travailler: Revue Internationale de Psychopathologie et de Psychodynamique du travail**. Paris: v. 5, 2000.

NIOSH. Department of Health and Human Services. **Musculoskeletal disorders and workplace factors: a critical review of epidemiologic evidence for work related musculoskeletal disorders of the neck, upper-extremity, and low back**. Cincinnati, 1997.

O' SULLIVAN, M. **Contests for corporate control, corporate governance and economic performace in the United States and Germany**. Oxford: Oxford University Press, 1999.

O'REILLY, J. **Banking on flexibility: comparison of flexible employment in retail banking in Britain and France**. Avebury: Hants, 1994.

OLIVER, J. M.; SIMMONS, M. E. Depression as measured by the DSM-III and the Beck Depression Inventory in an unselect adult population. **Journal of Consulting and Clinical Psychology**, v. 52, p. 852-898, 1984.

ORLÉAN, A. **Le pouvoir de la finance**. Paris: Odile Jacob. 1999.

PAIN, I. A. F. T. S. O. Classification of chronic pain. **Pain**, v. 3, 1986.

PASSOS, D. **Desempenho dos bancos e a economia no Brasil em 1998**. São Paulo: DIEESE. 2000.

PASTORE, J. **Recursos humanos e relações do trabalho com ênfase no caso dos bancos**. São Paulo: IBCB, 1995.

PATRICK, A. Les effets macroéconomiques des nouvelles exigences de rentabilité: l'exemple des États Unis. **Flash CDC Marchés**: Caisse des dépôt et consignations, p. 97-113, 1997.

PATTO, M. H. **Psicologia e ideologia**. São Paulo: Quieróz, 1987.

PENN, R.; ROSE, M.; RUBERY, J. (Eds.) **Skill and occupation change**. Oxford: Oxford University Press, 1994.

PETRELLA, R. Globalização e internalização: a dinâmica da emergente ordem mundial. In: DRACHE, B. **Estados contra mercados: os limites da globalização**. Lisboa: Instituto Piage, 1996.

PLIHON, D. **Les banques: nouveaux enjeux, nouvelles stratégies**. Paris: La Documentation Française, 1999.

PLIHON, D. L'économie de fonds propres: un nouveau régime d'accumulation actual? In: CHESNAIS, F.; PLIHON, D. (Coords.) **Les pièges de la finance mondiale**. Paris: Découverte & Syros, 2000.

PRUESSNER, J. et al. (1997). Free cortisol levels after awakening: a reliable biological marker for the assessment of adrenocortical activity. **Life Sci.**, v. 61, p. 2539-2549, 1997.

QUINTER, J. The Australian RSI debate: stereotyping and medicine. **Disability Reability**, v. 17, p. 256-26, 1995.

RANNEY, D. **Distúrbios osteomusculares crônicos relacionados ao trabalho**. São Paulo: Roca, 2000.

REILLY, P. Repetitive strain injury: from Australia to the UK. **Jornal Psychosomatic Research**, v. 39, n. 6, p. 783-788, 1995.

RÉTHELYI, R. B., R.; KOPP, M. (2001). Comorbidity of pain-associated disability and depressive symptoms in connection with sociodemographic variables: results from a cross-sectional epidemiological survey in Hungary. **Pain**, v. 93, p. 113-121, 2001.

RHEÁUME, J. **Reorganización del trabajo y salud mental en un taller de producción**. Quebec: Universidade de Quebec, 1999.

ROCHA, L. E.; FERREIRA JUNIOR, M. Distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho (DORT). In: FERREIRA JUNIOR, M. (Ed.). **Saúde no trabalho**. São Paulo: Roca, 2000. p. 286-319.

SALAMA, P. Amérique latine et Asie: une même logique de crise, masi des responsabilités nationales spécifiques. In: CHESNAIS, F.; PLIHON, D. (Coords.) **Les pièges de la finance mondiale**. Paris: Découverte & Syros, 2000.

SALTER, R. **Distúrbios e lesões do sistema musculoesquelético**. Rio de Janeiro: Medsi, 2001.

SAUTER, S. et al. Psychosocial and organization factors. In: INTERNATIONAL LABOUR OFFICE. **Encyclopaedia of occupational health and safety**. Geneva, 1998. V. 2, p. 34.1-34.77.

SANTOS, T. S. **Revolução técnico-científica e acumulação do capital**. Rio de Janeiro: Vozes, 1987.

_____. Globalização e exclusão: a dialética da mundialização do capital. **Sociologias**. Porto Alegre, Ciências & Tecnologia. v. 6, p. 170-199, 2001.

SCHERER, A. Globalização. In: CATTANI, A. D. (Org.) **Trabalho e tecnologia: dicionário crítico**. Petrópolis: Vozes, 1997.

SCHMITZ, H. Automação microeletronica e trabalho: a experiência nacional. In: _____. (Org.) **Automação, competitividade e trabalho internacional**. São Paulo: Hucitec, 1988.

SEGINI, L. **Mulheres no trabalho bancário**. São Paulo: EDUSP/FAPESP, 1998.

SERFAIT, C. La domination du capital financier. quelles conséquences? In: CHESNAIS, F.; PLIHON, D. (Coords.) **Les pièges de la finance mondiale**. Paris: Découverte & Syros, 2000.

SHORTER, E. Somatization and chronic pain in historic perspectiv. **Clinical Orthopaedics and related research**, v. 336, p. 471-478, 1997.

SIMONS, D. Muscular pain syndromes. In: FRICTON, J. R.; AWAD, E. A. (Eds.) **Advances in pain research and therapy**. New York: Raven Press, 1990. v. 17.

SJOGAARD, G. J. B. Muscle pathology with overuse. **Chronic muskuloskeletal injuries in the workplace**. Philadelphia: W. Sanders, 1997.

SLUITER, J. et al. Reactivity and recovery from different types of work measured by catecholamines and cortisol: a systematic literature overview. **Occupational Environmental Medical**, v. 57, p. 298-315, 2000.

SPIELBERGER, C. D. **Manual do inventário de expressão de raiva como estado e traço (STAXI)**. Porto Alegre: Vetor, 1992.

_____. **Inventário de ansiedade traço estado – IDATE: manual**. Rio de Janeiro: CEPA, 1979.

SRANGE, S. **Casino capitalism**. Oxford: Blackwell, 1986.

STEPTOE, A. et al. Job strain and anger expression predict early morning elevations in salivary cortisol. **Psychosomatic Medicine**, v. 62, p. 286-292, 2000.

SUAREZ, E. et al. Neuroendocrine, cardiovascular and emotional responses of hostile men: the role of interpersonal challenge. **Psychosomatic Medicine**, v. 60, p. 78-88, 1998.

TEIGER, C. Les empreintes du travail. In: S. F. D. **PSYCHOLOGIE. Equilibre et fatigue par le travail**. Paris: Entreprise Moderne, 1980.

TEIXEIRA, M. F. J. **Dor: epidemiologia, fisiopatologia, avaliação, síndromes dolorosas e tratamento**. São Paulo: Grupo Editorial Moreira Jr., 2001.

THÉBAUD-MONY, A. **L'envers des sociétés industrielles: approche comparative franco brésilienne**. Paris: Harmattan, 1990.

THEORELL, T. Endocrine markers during a job intervention. **Work and Stress**. V. 9, 1995.

THEORELL, T. Possible mechanisms behind the relationship between the demand-control-support model and disorders of the locomotor system. In: MOON, S. **Beyond biomechanics, psychosocial aspects of musculoskeletal disorders in office work**. London: Taylor & Francis, 1996.

TRAVEL, J. S. D. **Myofascial pain and dysfunction the trigger point: manual the upper extremities**. Baltimore: Williams & Wikins, 1983.

URSIN, H.; BAADE, E.; LEVINE, S. (Eds.) **Psychobiology of stress: a study of coping men**. New York: Academic Press, 1978.

VELTZ, P. Informatisation des industries manufacturières et intellectualisation de la production. **Sociologie du Travail**, Paris, v. 28, 1, p. 5-22.

VICENT, J.-M. Le travail salarié à la croisée des chemins. In: VAKALOULIS, M. **Travail salarié et conflit social**. Paris: Press Universitaires de France, 1999.

WEINER, H. Overview. In: WEINER, H. et al. (Eds.) **Frontiers of stress research**. Toronto: Huber, 1989. p. 405-418.

WEISSMAN, M. et al. (1996). Cross-national epidemiologic of major depression and bipolar disorder. **JAMA**, v. 276, p. 293-299, 1996.

WOLFE, F. S. et al. The American College of Rheumatology 1990 criteria for classification of fibromyalgia: report of the multicenter criteria committee. **Arthritis Rheum**, v. 33, p.160-172.

WRIGHT, E. **Class counts**: comparative studies in class analysis. Cambridge: Cambridge University Press, 1997.

YEHUDA, R. P. Psychoneuroendocrinology of post traumatic stress disorder. **The Psychiatric Clinics of North America**, v. 21, p. 359-76, 1998.

ZARIFIAN, P. Los nuevos enfoques de la productividad. In: **Modelo de organización y de performance de la firma industrial moderna**. Montevideo: Universidad de la Republica, 1993.