

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS
FINANCEIROS**

Alexandre Augusto Coppini

**QUALIFICAÇÃO E AUTO-GESTÃO DA CARREIRA BANCÁRIA:
O NOVO PERFIL DO TRABALHADOR COMO DIFERENCIAL
COMPETITIVO PARA AS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS**

Porto Alegre

2011

Alexandre Augusto Coppini

**QUALIFICAÇÃO E AUTO-GESTÃO DA CARREIRA BANCÁRIA:
O NOVO PERFIL DO TRABALHADOR COMO DIFERENCIAL
COMPETITIVO PARA AS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS**

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

Orientadora: Prof^a. Elaine Di Diego Antunes
Tutora-Orientadora: Liége Adamski

Porto Alegre

2011

Alexandre Augusto Coppini

**QUALIFICAÇÃO E AUTO-GESTÃO DA CARREIRA BANCÁRIA:
O NOVO PERFIL DO TRABALHADOR COMO DIFERENCIAL
COMPETITIVO PARA AS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Aprovado em ____ de _____ de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

Prof(a).

Prof(a).

*Aos meus pais, Valdecir (in memoriam) e Sueli,
por tudo que me proporcionaram desde o meu nascimento.
À minha companheira de jornada, Juliane,
e ao nosso filho, Pedro Augusto,
pelo amor incondicional,
apoio e amizade.*

"No início, o necessário garantia a empregabilidade.

Depois, oportunidades possibilitavam ascensão.

Agora, num universo virtual, evidencia-se o talento."

Jorge Cristian Gounaris

RESUMO

As transformações no cotidiano dos funcionários das instituições bancárias trouxeram, nos últimos anos, inúmeras mudanças, o que exigiu que essas pessoas passassem a gerir suas carreiras dentro de uma nova perspectiva e necessidade, a da gestão individual de seus caminhos dentro da organização, ditados agora pela dinâmica do tempo, da exigência de formação continuada, da atitude inovadora e, principalmente, da disponibilidade incondicional em favor da empresa e dos desafios que são propostos a cada momento. Este trabalho teve como principal objetivo analisar as implicações decorrentes da reestruturação produtiva para a carreira dos funcionários de instituição bancária da cidade de Toledo-PR, com foco nos quesitos desenvolvimento e gestão da carreira. Para isso foi utilizado o método de estudo de caso único, através de pesquisa qualitativa, com enfoque descritivo. Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os funcionários de uma agência bancária. Além disso, foram utilizadas análises de documentos da empresa disponíveis em seu site oficial, os quais possuem dados sobre a política de gestão de pessoas e a forma de relacionamento da empresa com o seu funcionalismo. Para a interpretação dos dados, utilizou-se a análise de conteúdo. O resultado das pesquisas e entrevistas revelou que o ambiente bancário tem apresentado as características que definem a reestruturação produtiva em sua essência, sendo um ambiente muito rico para esse tipo de estudo. O estudo mostrou-se relevante pois pode proporcionar, tanto para o empregador como para o empregado, uma maior compreensão da dinâmica do dia-a-dia no ambiente bancário, permitindo identificar o atual estágio das mudanças trazidas pela reestruturação do trabalho. Isso trará um melhor entendimento do contexto em que o trabalhador está inserido, permitindo que o mesmo ajuste sua forma de atuação, a fim de melhorar a gestão da carreira e o bem-estar no trabalho. Para as organizações, pode-se utilizar as informações contidas neste trabalho para o desenvolvimento e implementação de práticas e/ou estratégias de gestão, a fim de se beneficiar de aprimoramentos e ganhos de competitividade.

Palavras-chave: reestruturação produtiva; gestão de carreira; gestão de pessoas.

ABSTRACT

The changes in the daily lives of the officials of the banking institutions have brought, in recent years, many changes, which have required that these people go over to manage their careers within a new perspective and need, to the individual management of their paths within the organization, dictated by the dynamics of the time, the requirement for continuing education, the innovative attitude and, mainly, of unconditional availability in favor of the company and of the challenges that are proposed to each moment. This work aimed to analyze the implications arising from the productive restructuring for the career of officials of banking institution of the city of Toledo-PR, with a focus on the requisites development and career management. For this reason we used the method of case study only, through qualitative research, with focus descriptive. Semi-structured interviews were conducted with the officials of a bank agency. In addition, they were used analyzes of company documents available on their official website, which they have data on the policy on the management of people and the form of company's relationship with its functionalism. For the interpretation of the data, content analysis was used. The result of the research and interviews revealed that the banking environment has presented the characteristics that define the productive restructuring in its essence, it is a very rich environment for this type of study. The study has shown to be relevant because it can provide, for both the employer and the employee, a greater understanding of the dynamics of the day-to-day in banking environment, allowing to identify the current stage of changes brought about by the restructuring of the work. This will bring a better understanding of the context in which the worker is inserted, allowing the same adjustment his way of acting, in order to improve the management of the career and the well-being at work. For organizations, it can use the information contained in this work for the development and implementation of practices and/or management strategies, in order to take advantage of improvements and efficiencies of competitiveness.

Key Words: productive restructuring; career management; management of people.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 – Distribuição do Público por SEXO	23
Gráfico 2 – Distribuição do Público por IDADE	24
Gráfico 3 – Distribuição do Público por CARGO	25
Gráfico 4 – Distribuição do Público por TEMPO DE BANCO	25

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	09
2	QUADRO TEÓRICO.....	14
2.1	REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA	14
2.2	DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS E COMPETÊNCIAS	19
2.3	CARREIRA	21
3	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS	23
3.1	GRUPO A.....	26
3.1.1	Percepção das mudanças no trabalho.....	26
3.1.2	Aspectos positivos/negativos na gestão da carreira e no desenvolvimento de pessoas.....	28
3.1.3	Nível de interferência do trabalho na vida pessoal.....	30
3.2	GRUPO B	31
3.2.1	Percepção das mudanças no trabalho.....	31
3.2.2	Aspectos positivos/negativos na gestão da carreira e no desenvolvimento de pessoas.....	32
3.2.3	Nível de interferência do trabalho na vida pessoal.....	34
3.3	GRUPO C	35
3.3.1	Percepção das mudanças no trabalho.....	35
3.3.2	Aspectos positivos/negativos na gestão da carreira e no desenvolvimento de pessoas.....	36
3.3.3	Nível de interferência do trabalho na vida pessoal.....	38
3.4	GRUPO D	39
3.4.1	Percepção das mudanças no trabalho.....	39
3.4.2	Aspectos positivos/negativos na gestão da carreira e no desenvolvimento de pessoas.....	41
3.4.3	Nível de interferência do trabalho na vida pessoal.....	42
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	47
	APÊNDICE A – FORMULÁRIO DE COLETA DE DADOS	49

1 INTRODUÇÃO

Durante muito tempo, o mundo conviveu com a união vitoriosa entre o capitalismo, como sistema econômico dominante, e o fordismo/taylorismo como processo de produção vigente e em pleno funcionamento. O excedente de mão-de-obra disponível, os benefícios sociais garantidos pelo Estado e as constantes inovações proporcionadas pela evolução tecnológica são alguns exemplos de fatores que contribuíram para garantir um constante crescimento (DUPAS, 2008).

O modo fordista de produção e de organização do trabalho que tinha como principais características, segundo Santos (2009), a linha de montagem, a produção em massa, produtos homogêneos, consumo de massa, controle do tempo e dos movimentos dos operários, divisão de tarefas e a conseqüente desqualificação do trabalhador, marcou o período de crescimento do pós-guerra, que ficou conhecido como a “Era de Ouro” do capitalismo.

Contudo, na década de 60, começou-se a observar o aparecimento de limites e obstáculos ao regime. As economias de escala, proporcionadas pelos investimentos em tecnologia, ocasionaram perdas de lucratividade. A demanda não conseguia mais absorver toda a capacidade produtiva e, além disso, tornou-se mais heterogênea e exigente, fazendo com que os produtos padronizados da época já não atendessem às suas necessidades.

Segundo Santos (2009), um processo de crescimento lento e de taxas de lucros decrescentes teve início, ocasionando uma recessão generalizada. Para reverter essa crise, era necessário que o capitalismo se reestruturasse.

Temos então, na década de 70, o surgimento do fenômeno da reestruturação produtiva, que rompeu com todos os padrões até então conhecidos e inaugurou uma nova forma de se produzir e trabalhar. No que diz respeito às relações de trabalho, Grisci (2006, p. 28), traz a seguinte consideração a respeito do novo e do velho capitalismo:

No velho, os sujeitos construía uma história de vida coerente, amparada em um tempo linear, acumulavam riquezas suficientes para ter uma “vida segura” e se aposentavam com data marcada e salário conhecido. No novo, o tempo é fragmentado, e os sujeitos perdem totalmente o controle não apenas sobre o tempo e o trabalho como também sobre sua vida. Essa perda de controle é decorrente da idéia de que o longo prazo foi substituído pelo curto prazo (GRISCI, 2006, p. 28).

O setor bancário, objeto deste estudo, é apontado por Grisci (2006, p. 29) como um dos setores mais afetados pelas transformações da reestruturação produtiva:

O setor bancário, onde o processo de informatização e os recursos da sociedade da informação se tornaram mais presentes, pode ser tomado como de vanguarda e paradigmático dessas transformações. Inscrito nesse movimento de reestruturação que torna as fronteiras cada vez mais permeáveis, o setor bancário indica a criação de uma nova ordem do processo do trabalho intrinsecamente relacionada às inovações tecnológicas e mudanças organizacionais. Essas inovações e mudanças se mostraram voltadas à maximização dos recursos disponíveis e ao aumento da produtividade humana, demandando requalificações dos sujeitos bancários (GRISCI, 2006, p. 29).

De acordo com Grisci e Bessi (2004), uma lógica de instabilidade e imprevisibilidade resultante das contínuas reestruturações do trabalho, aliadas às novas tecnologias, fez com que o trabalho, em especial nas instituições financeiras estatais, antes tido como trabalho para a vida toda, adquirisse um caráter de transitoriedade. Grisci (2006, p. 30) acrescenta que outros modos de existência individuais e coletivos começaram a ser exigidos dos bancários, como “flexibilidade, adaptabilidade, cultura de desconstrução e reconstrução, e do processamento instantâneo de novos valores”.

É dentre desse contexto que foi realizado este estudo de análise dos reflexos da reestruturação produtiva sobre as relações e a dinâmica do trabalho. O primeiro capítulo apresenta o contexto em que o trabalho está inserido, o problema de pesquisa, os objetivos, a justificativa para a realização da pesquisa e o método utilizado. O segundo capítulo constitui o referencial teórico sobre o qual está pesquisa está baseada. O terceiro capítulo demonstra os resultados obtidos com a pesquisa de campo e sua respectiva análise. Finalmente, o quarto capítulo apresenta a conclusão do trabalho, resgatando a pergunta de pesquisa e identificando as principais contribuições deste estudo para o conhecimento do fenômeno estudado.

Torna-se importante, então, entender como esse processo de reestruturação do trabalho está influenciando a vida pessoal e a carreira dos profissionais das instituições bancárias e de que maneira as organizações do setor tem direcionado suas estratégias de gestão de pessoas.

Considerando o exposto, esta pesquisa busca, através de uma abordagem qualitativa com enfoque descritivo, investigar como as novas relações de trabalho têm sido desenvolvidas no ambiente das instituições financeiras, principalmente no que diz respeito ao novo perfil de profissional bancário que tem sido exigido, tanto no que se refere ao desenvolvimento de pessoas, como à auto-gestão da carreira.

Ao invés de optar por uma pesquisa quantitativa, com enfoque apenas em estatísticas que mostrem a percepção dos trabalhadores sobre a realidade do seu cotidiano, este estudo busca investigar mais profundamente os reflexos das mudanças no pensamento e na condução

da carreira dos bancários, com o objetivo de gerar subsídios que possam contribuir para o avanço e a construção do conhecimento a respeito da gestão de estratégica de pessoas.

A pergunta central desta pesquisa aborda alguns aspectos polêmicos da gestão de pessoas, envolvendo tanto a estratégia empresarial e a conseqüente forma de gestão de pessoas adotada, passando pela percepção do funcionalismo a respeito da realidade do trabalho na empresa.

Assim, este trabalho procura investigar o cotidiano da gestão de pessoas em uma instituição do setor bancário da cidade de Toledo/PR, a fim de responder à seguinte pergunta:

COMO OS FUNCIONÁRIOS ENXERGAM AS IMPLICAÇÕES DA REESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO EM SEU COTIDIANO, PRINCIPALMENTE NOS QUESITOS DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS E AUTO-GESTÃO DA CARREIRA PROFISSIONAL?

Por se tratar de um tema bastante complexo e inserido em uma área das relações humanas bastante polêmica, a distância entre a teoria e a prática é considerável. Um estudo como este pode contribuir para um melhor entendimento a respeito das relações que se desenvolvem no ambiente profissional, entre empregador e empregado, além de demonstrar o estágio atual das mudanças trazidas pela reestruturação do trabalho.

Outra contribuição importante pode ser com relação à melhora do entendimento, por parte do trabalhador, do ambiente em que ele está inserido, possibilitando que o mesmo reveja algumas estratégias de atuação, a fim de melhorar a gestão de sua carreira e o bem-estar no trabalho.

Este trabalho pode contribuir também, no lado das organizações, para o desenvolvimento e implementação de práticas e/ou estratégias de gestão, a fim de se beneficiar de aprimoramentos e ganhos de competitividade.

Apesar de todos os estudos já realizados na área, existe muito ainda a ser explorado sobre as alterações no mercado de trabalho e na gestão de pessoas que foram ocasionadas por conta da reestruturação do trabalho e das relações de produção, seja pela dinâmica do mercado, ou pelo tipo de análise adotada. São estes alguns dos motivos que justificam a realização deste trabalho.

Além disso, a oportunidade de se realizar uma pesquisa desse tipo também foi considerada, visto que o autor da pesquisa é funcionário de instituição bancária, o que também ajudou a viabilizar o processo, tanto no acesso a informações, como ao público-alvo do estudo.

Dessa forma, o objetivo geral desta pesquisa é analisar as implicações decorrentes da reestruturação produtiva para a carreira dos funcionários da agência X do Banco Beta (a agência e o banco serão identificados desta forma com o objetivo de manter a confidencialidade das informações), no que se refere ao desenvolvimento e à auto-gestão da carreira.

Para auxiliar no alcance deste objetivo, foram definidos três objetivos específicos, a fim de delimitar o contexto de análise deste estudo:

- Identificar, de acordo com a percepção dos funcionários da agência X do Banco Beta, o que eles entendem por reestruturação produtiva e sua influência no trabalho bancário;
- Identificar aspectos positivos e negativos percebidos pelos funcionários em relação à influência da reestruturação produtiva no desenvolvimento de pessoas e na auto-gestão de carreira;
- Avaliar qual é o nível de interferência que a busca do novo perfil exigido produz na vida pessoal dos bancários.

É importante observar que a pesquisa está sendo conduzida sob a ótica dos trabalhadores, que formam o principal componente do item *trabalho* dentro das relações de produção.

Para a realização deste trabalho optou-se pela adoção da pesquisa qualitativa, com enfoque descritivo, utilizando o método de estudo de caso único, pois será analisada uma única instituição bancária, na cidade de Toledo/PR.

Os dados foram coletados de forma presencial, através da realização de entrevistas semi-estruturadas, com a aplicação de questionário definido de forma a identificar os pontos necessários ao atingimento dos objetivos deste trabalho.

O público-alvo abordado foi composto de 28 funcionários de instituição bancária pública do município de Toledo/PR, pertencentes a diferentes níveis hierárquicos, considerando-se características como sexo, idade, cargo e tempo de trabalho. Inicialmente, estavam previstas 54 entrevistas, mas foram possíveis 28 entrevistas, conforme já citado acima, devido ao período de greve bancária que ocorreu de setembro a outubro, referente ao processo de negociação coletiva do acordo de trabalho para o período 2011-2012. Esse processo foi conduzido dentro do ambiente de trabalho da agência e as entrevistas foram transcritas em papel, totalizando 84 páginas de material utilizado na análise de resultados.

Os dados, tanto primários (questionários/entrevistas) como secundários (fontes indiretas, documentos já existentes no banco, como relatórios, projetos, vídeos, etc.), foram coletados, tabulados e analisados, a partir da técnica de análise de conteúdo. Finalmente, foram expostos os resultados da pesquisa fazendo referência à pesquisa bibliográfica realizada, para então se identificar a conclusão do trabalho com relação ao problema pesquisado.

2 QUADRO TEÓRICO

2.1 REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA

Com o fim da 2ª Guerra Mundial, o mundo observou uma forte expansão do capitalismo, motivada por diversos fatores, entre os quais destaca-se a influência política e diplomática dos Estados Unidos da América (EUA), devido à sua hegemonia e poderio militar, seu envolvimento cada vez maior nos negócios econômicos mundiais, além da sustentação, pelo Keynesianismo, da intervenção do Estado na economia a fim de garantir as condições mínimas de sobrevivência aos indivíduos (PELIANO, 1997).

Nessa época, a fragmentação de tarefas, a especialização do trabalhador, o controle do tempo e dos movimentos dos operários e a produção em massa de produtos e serviços se tornaram a principal característica do mercado de trabalho, influenciado pelo jeito taylorista-fordista de gerir a mão-de-obra (SANTOS, 2009).

Kuenzer (2000) assinala que no modo taylorista/fordista de organização e gestão do trabalho, as relações entre educação e trabalho eram mediadas por modos de fazer. Assim, para o trabalhador ser considerado qualificado bastava executar suas tarefas com habilidade, a qual, na maioria das vezes, era adquirida mediante "treino" e experiência na execução das tarefas.

Na época em que Henry Ford começou a fabricar o modelo T, em 1908, eram necessárias 7.882 operações diferentes para completar uma unidade. Em sua autobiografia, Ford registrou que destas 7.882 tarefas especializadas, 949 exigiam homens fortes fisicamente perfeitos; 3.338 tarefas precisavam de homens de força física apenas comum, a maioria do resto podia ser realizada por mulheres e crianças crescidas, e continuava friamente, verificamos que 670 tarefas podiam ser preenchidas por homens sem pernas, 2.637 por homens de uma perna só e 10 por homens cegos, em suma, a tarefa especializada não exigia homem inteiro, mas apenas uma parte (TOFFLER, 1980, p. 62).

Segundo Gounet (1999), antes de Henry Ford eram necessárias 12 horas e 30 minutos em média para construir um veículo. Após a introdução do taylorismo, com sua racionalização e parcelamento das atividades, o tempo foi reduzido para 05 horas e 50 minutos. Logo depois, com o treinamento dos operários, o tempo necessário era de 02 horas e 38 minutos, e, em 1914, Ford automatiza as primeiras linhas de montagem, reduzindo o

tempo para 01 hora e 38 minutos, o que significa oito vezes menos do que o esquema artesanal.

Essa época, de 1945 a 1973, ficou conhecida como a “Era de Ouro” do capitalismo e, para manter o ritmo de crescimento, foi necessário atrair a massa de trabalhadores, quando então foram concedidos benefícios como estabilidade no emprego, direitos previdenciários, saúde, educação, entre outros. Estado, capital e trabalhadores assumiam então o compromisso de garantir o capitalismo como sistema de produção, reprodução e dominação social. Os trabalhadores, através dos sindicatos, trocaram a luta revolucionária pela seguridade social, apesar de não conseguir a sua independência. Assim, ao mesmo tempo em que proporcionava melhores condições aos trabalhadores, o modelo vigente neutralizou os conflitos que questionavam o modo capitalista de produção (SANTOS, 2009).

Contudo, com o passar do tempo, essa mão-de-obra começou a se tornar desqualificada, dada a separação entre a concepção e a execução de tarefas nas fábricas. Segundo Bihr (1998), o período fordista é, assim, marcado por um desdobramento da antiga classe operária: de um lado, a camada dos operários qualificados, herdeiros dos operários de ofício, constituindo uma ‘aristocracia operária’, por ser a principal beneficiária do compromisso fordista, bem representada e bem definida pelas organizações sindicais das quais forma a base; de outro, o contingente crescente dos operários desqualificados, que suportam toda carga do fordismo na fábrica, beneficiam-se muito pouco de suas vantagens fora da fábrica, e são mal integrados nas organizações sindicais e mal defendidos por ela.

Nessa época, os produtos homogêneos do fordismo já não atendiam de forma satisfatória essa sociedade cada vez mais heterogênea. O crescimento perdeu velocidade e as taxas de lucros começaram a cair, pressionadas também pelo aumento do preço da força de trabalho, fato este garantido pelo compromisso fordista (ANTUNES, 1999).

De acordo com Gounet (1999), uma seqüência de desdobramentos começa a acontecer: a taxa de lucro cai, o nível de investimentos se retrai, o poder de compra é reduzido para garantir a taxa de lucro, o desemprego aumenta e os mercados então se retraem. Porém, devido à previdência social, os desempregados se beneficiam de indenizações, aumentando os déficits do Estado.

Tornava-se cada vez mais necessária uma reestruturação para acabar com a crise. Segundo Santos (2009) e Pereira (1986), Karl Marx, em seu livro “O Capital”, identifica 06 fatores contrários (contra-tendências) à lei da tendência declinante da taxa de lucro: aumento do grau de exploração do trabalho; redução dos salários; barateamento dos elementos do

capital constante; superpopulação relativa; abertura comercial/comércio exterior; e aumento do capital em ações.

Dessa forma, na década de 70, começa a tomar corpo, primeiramente nos países desenvolvidos, um amplo processo de mudança sobre esse padrão de produção em massa vigente até então. Lutas sindicais, mobilização dos trabalhadores qualificados contra o modelo de gestão de mão-de-obra praticado, e, destacadamente, a divulgação do modelo japonês de produção industrial através da globalização, dão início à chamada reestruturação produtiva, com a sua moderna divisão internacional do trabalho (PELIANO, 1997).

Essa reestruturação do trabalho trouxe transformações técnicas, econômicas e sociais, não só de ordem quantitativa, mas principalmente qualitativa, com o capital adquirindo novas condições e possibilidades de reprodução (IANNI, 1996 apud PELIANO, 1997).

Toma forma então o neoliberalismo, que trouxe uma mudança no papel do Estado, o qual passou de provedor a regulador, principalmente nas funções atinentes à manutenção do mercado, repassando as funções sociais para o terceiro setor. Enquanto isso, organizações como o Fundo Monetário Internacional (FMI), a Organização das Nações Unidas (ONU), o Banco Mundial (BIRD), a Organização Mundial do Comércio (OMC) e a Organização Internacional do Trabalho (OIT), ganham a cada dia mais poder decisório sobre os mercados (IANNI, 1996 apud PELIANO, 1997, p. 02).

Nesse contexto surge o toyotismo, que em seus fundamentos, utiliza algumas das contra-tendências de Marx, como: elevação do grau de exploração do trabalho e redução dos salários. De acordo com Santos (2009), esse novo modelo surge através da empresa automobilística japonesa Toyota Motor Company, criada pelo engenheiro Taiichi Ohno.

Ele traz alterações significativas na forma de produção, na gestão do trabalho e na organização do espaço produtivo. Segundo o autor, ele está apoiado em seis pilares básicos:

01) crescimento pela demanda (a demanda é que determina a quantidade produzida, a empresa só produz o que é vendido);

02) combater qualquer tipo de desperdício (como forma de ser rentável e de solucionar o problema de espaço físico no território japonês);

03) flexibilidade do aparato produtivo (os trabalhadores precisam se adaptar facilmente e rapidamente às flutuações de mercado – just in time – surgindo aqui a expressão “trabalhador polivalente”, o que rompe definitivamente com o trabalhador altamente especializado do sistema fordista);

04) instalação do método do kanban (espécie de placa ou “cartão visual” em japonês, com origem nos cartões utilizados nas empresas japonesas para solicitar componentes a outras

equipes da mesma linha de produção, e que designa um método de fabricação em série, aplicado aos processos de aprovisionamentos, produção e distribuição; segundo Guimarães e Falsarella (2008), o kanban é um “sistema de controle de chão de fábrica baseado na idéia de que uma operação em um estágio dispara o início de uma operação em um estágio predecessor (anterior), ou seja, o material de produção é "puxado" pelo sistema à medida que se torna necessário”);

05) diversificação dos produtos (produção de vários modelos de carros na mesma linha de montagem);

06) terceirização da produção (as peças são fabricadas em empresas externas, totalmente controladas pela Toyota, com custo de 30% à 50% menor do que se fosse fabricado na montadora).

Com relação aos efeitos ocasionados por essa reestruturação do capitalismo, Harvey (1992) apud Santos (2009, p. 06), destaca:

[...] a transformação da rigidez fordista para a flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos, dos padrões de consumo, da descontração industrial, da revisão do papel do Estado, da financeirização da economia, da heterogeneização e fragmentação da classe trabalhadora, da intensificação do trabalho, da precarização do trabalho, [...] (HARVEY, 1992 apud SANTOS, 2009, p. 06).

De acordo com Soares (2003), reduziu-se ainda mais a já debilitada capacidade do Estado na área social. Suas políticas sociais passam a ser substituídas por ‘programas de combate à pobreza’, com o objetivo de ‘minimizar’ os efeitos do ajuste sobre os mais pobres ou os mais frágeis.

No que se refere ao trabalhador, ele foi fortemente atingido pelas mudanças trazidas pelo novo modelo, sendo-lhe exigido polivalência, flexibilidade, qualificação e trabalho em equipe, além de várias outras competências que trataremos no decorrer deste trabalho.

A polivalência indica que o trabalhador não é mais especializado em desempenhar uma única tarefa, como no fordismo, mas sim está preparado para atuar em diferentes áreas da empresa, de acordo com a necessidade do momento. Sua flexibilidade permite que o processo de produção não seja interrompido frente às flutuações do mercado, que agora requer cada vez mais inovações para obter mais e melhores produtos, possibilitando à empresa uma maior capacidade de ajustar sua oferta às exigências de mercados menores e segmentados, que passam a ter relevância no universo de relações comerciais. A integração da mão-de-obra, ao contrário da elevada segregação anteriormente usada, juntamente com o trabalho em equipe,

traz ganhos na utilização do capital fixo (máquinas/equipamentos), do capital circulante (fluxo de materiais e consumo de energia), além do aproveitamento do tempo do funcionário.

De acordo com Deluiz (1994), houve uma abertura à participação do trabalho na produção, uma transformação do trabalhador em sujeito ativo e participante das decisões empresariais. No entanto, alguns autores, como Leite (1994), indicam que essa participação do trabalhador na gestão do trabalho e no ambiente decisório, decorrente da modernização das relações de trabalho, ainda sofre a influência de alguns limites, impostos pela ‘cultura empresarial’, ficando limitada a sua participação apenas aos aspectos mais cotidianos da produção.

O novo modelo de organização da produção traz a idéia de que o conhecimento do trabalhador ultrapasse o simples conhecimento da execução de sua tarefa de trabalho. Aí está a polêmica, entre capital e trabalho. Enquanto o capital procura evitar que o trabalhador controle efetivamente e conheça profundamente o processo de produção, este último busca entender não só o seu lugar no chão de fábrica, mas também a importância de toda a cadeia na economia (PELIANO, 1997).

É dentro de toda essa dinâmica que surge um ‘novo mercado’, que exige também um ‘novo profissional’. A necessidade de rapidez na criação de inovações, dada a volatilidade, a instabilidade dos mercados e a ânsia desenfreada por produtos diferentes em um espaço de tempo cada vez mais curto, além da busca por profissionais aptos a desempenhar novas funções de acordo com as alterações do mercado, faz com que se exija do trabalhador o uso da sua criatividade, inteligência, conhecimento, enfim, de sua vitalidade (HARDT E NEGRI, 2001 apud WEBER, 2010).

A forma tradicional de trabalho, com projetos profissionais bem definidos e um padrão de carreira seguido pela grande maioria ao longo do tempo, está sendo extinta. O trabalhador está em um ambiente cada vez mais caracterizado pela velocidade, onde precisa sempre ter respostas rápidas, ser pró-ativo e mobilizar o seu potencial (CASTELLS, 2000 apud WEBER, 2010).

É nesse ambiente que, tanto empresas como trabalhadores do sistema financeiro, encontram-se inseridos. Esse ramo do mercado é, talvez, um dos que melhor apresenta as diversas facetas do novo modelo de gestão do trabalho vigente em nossa época, principalmente pela velocidade das inovações e transformações possibilitadas pela globalização e pelas transformações tecnológicas, além de ser um setor que permeia a essência das negociações e fomento das demais atividades.

O trabalho bancário evidencia transformações no processo de produção que dizem respeito à oferta de produtos cada vez mais diversificados e destinados a atender às especificidades da clientela; à redução de tempos vazios possibilitada pela multifuncionalidade que passa a caracterizar seus trabalhadores, o que lhes atribui a condição de trabalhadores disponíveis para a realização de quaisquer tarefas, ou de trabalhadores que respondem a toda e qualquer demanda que se apresente.

2.2 DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS E COMPETÊNCIAS

O desenvolvimento do corpo funcional vem se mostrando com grande potencial para auxiliar no atingimento da finalidade econômica das organizações. Zarifian (2001) apud Weber (2010) cita como exemplo a formação profissional promovida na e pela empresa, estruturada em um projeto abrangente, envolvendo processos educativos múltiplos, como a escolarização e o desenvolvimento de competências.

Para Peliano (1997, p. 08), a formação profissional deve:

[...] enquanto complementação da educação geral e básica, dar condições para que o trabalhador possa romper os limites da empresa e enxergar mais longe. É através do embate entre trabalhadores, culturas das empresas e concepções de formação profissional (e técnica), que devem ser delineados os rumos do novo perfil de qualificação e do novo tipo de profissional, sugeridos pelo modelo contemporâneo de produção, gestado no bojo do processo de reestruturação produtiva (PELIANO, 1997, p. 08).

Goldstein (1991) apud Lacerda e Abbad (2003, p. 78) definiu treinamento como “uma aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras ou habilidades que resultem na melhoria do desempenho no trabalho, obtidos por meio da análise de tarefas e princípios da tecnologia instrucional”.

Para Wexley (1984) apud Lacerda e Abbad (2003, p. 78), treinamento é visto como “um esforço planejado de uma organização para facilitar a aprendizagem de comportamentos exigidos pelo trabalho”.

Segundo Lacerda e Abbad (2003, p. 79), o treinamento é “apenas uma das intervenções que afetam desempenho no trabalho. É, portanto, somente uma das tentativas formais de garantir a aquisição de novos conhecimentos, habilidades e maior compreensão da tarefa [...]”.

Bauman (2007) apud Weber (2010, p. 17) questiona o termo “capacitamento” utilizado nos debates atuais:

O ato de capacitar, obter capacitação, é atingido quando as pessoas adquirem a capacidade de controlar, ou pelo menos influenciar de modo significativo, as forças pessoais, políticas, econômicas e sociais pelas quais sua trajetória existencial seria, de outra maneira, fustigada. Em outras palavras, estar “capacitado” significa ser capaz de fazer escolhas e atuar efetivamente sobre as escolhas feitas, e isso por sua vez significa a capacidade de influenciar o espectro de escolhas disponíveis e os ambientes sociais em que as escolhas são feitas e perseguidas (BAUMAN, 2007 apud WEBER, 2010, p. 17).

Estar capacitado, para Weber (2010, p. 17) exige:

[...] um desenvolvimento apurado das competências individuais, levando a outro tipo de produção dentro do trabalho, muito próximo ao trabalho imaterial. [...] não apenas habilidades pessoais, mas também poderes sociais, exigindo a construção e reconstrução de vínculos interpessoais (WEBER, 2010, p. 17).

Arruda (2000, p. 27) indica que o novo modelo de qualificação profissional “não só rompe com o paradigma de qualificação anterior, que privilegiava a especialização, como também com o modelo comportamental requerido ao trabalhador. O silêncio era a fragmentação de tarefas dão lugar à comunicação e à interatividade”.

Segundo a autora, as organizações passaram a exigir que o empregado agregue certificações ao seu currículo e que, principalmente, elas possuam aplicabilidade em seu trabalho. “O indivíduo deve ser capaz de mobilizar suas qualificações para geração de conhecimento na empresa; capacidade esta que se constitui no termômetro de sua competência e de sua eficiência, na empresa e/ou no mundo do trabalho” (ARRUDA, 2000, p. 28).

De acordo com Hirata (1996) apud Arruda (2000, p. 32), a requalificação dos trabalhadores para adequação ao novo modelo econômico dá origem ao modelo da competência que:

[...] ao contrário do modelo de qualificações, seria mais adequado ao novo padrão produtivo, que valoriza a atuação individual. O termo competência teria origem em estudos econômicos e históricos sobre o desemprego e trabalhadores regulares para, mais tarde, ser apropriado pelas empresas de acordo com suas políticas de recrutamento, seleção, treinamento e, sobretudo, de organização do processo de trabalho (HIRATA, 1996 apud ARRUDA, 2000, p. 32).

Uma das diferenças mais visíveis é a de que agora, segundo Arruda (2000, p. 33):

Enquanto a qualificação remete ao posto de trabalho, ao salário, às tarefas, a competência remete à subjetividade, à multifuncionalidade, à imprecisão. O indivíduo passa a ser remunerado por sua capacidade, por seu desempenho, e não pelo cargo que ocupa. [...]. No ambiente de trabalho identifica-se como ganho a valorização do saber do trabalhador e de sua ação de trabalho, todavia salienta-se que a avaliação do desempenho do trabalhador tende a orientar-se para situações

específicas e pontuais, tendo como parâmetro elementos de difícil hierarquização e codificação (criatividade, iniciativa, motivação) (ARRUDA, 2000, p. 33).

Segundo a autora, o individual toma o lugar do coletivo e a competência representa a eficiência e a produtividade do indivíduo. “Enquanto a qualificação estaria atrelada a um sistema de classificação de cargos e de remuneração que privilegiaria o trabalhador, a competência parece ligada aos objetivos e metas da organização e à capacidade do indivíduo em responder adequadamente a esses objetivos” (ARRUDA, 2000, p. 37). É exigida do indivíduo uma maior doação, dedicação redobrada, além de capacidade criativa para inovar e apresentar soluções adequadas e tempestivas, dentro de um contexto de tempo que há cada dia torna a dinâmica do trabalho mais rápida e as demandas mais urgentes.

2.3 CARREIRA

Estamos vivendo novos tempos, onde se enaltece o aqui e agora, tempos atravessados por velocidades extraordinárias que desvalorizam passado, presente e futuro e, conseqüentemente, tornam obsoletas as trajetórias dos sujeitos; tempos que, sem dúvida, necessitam novas compreensões (GRISCI, 2003).

O termo carreira, segundo Oliveira (1998) apud Guerra (2007, p. 12), “foi criado pelos franceses para designar “corrida competitiva”. Posteriormente, o significado transformou-se em idéia de “trajetória”, contendo a noção de progressão do indivíduo através da vida”.

Nesse contexto, as carreiras estão sendo desenvolvidas em meio a uma realidade imaterial, onde o trabalho está assumindo características próprias/pessoais do trabalhador, como sua capacidade de mobilização, cooperação e criação (GRISCI e BESSI, 2004).

Daí ser o trabalho imaterial ponto de fundamental importância nessa nova relação, que, além de produzir objetos concretos, produz informação, conhecimento, serviços, valores. E que é definido como imaterial também porque incide sobre algo imaterial, que é a subjetividade humana, ou seja, as formas de vida, as maneiras de sentir, de amar, de perceber, de viver. O trabalho imaterial, portanto, demandaria um novo tipo de trabalhador, diferente do “operário massa” do modo de produção taylorista-fordista [...]” (GRISCI e BESSI, 2004, p. 164).

Um dos principais pontos das modernas organizações do trabalho é que elas trazem consigo a necessidade de um novo tipo de trabalhador, mais flexível e criativo. “[...] os/as trabalhadores/as de hoje vêm-se radicalmente exigidos/as em seus atributos de equilibristas para fazer frente aos desafios desestruturantes da nova ordem do trabalho” (FONSECA, 2002, p. 23 apud WEBER, 2010, p. 16).

Para Virílio (1996) apud Weber (2010, p. 32), de um lado estão as elites, que focam a velocidade, e, de outro, os “proletário-operários, cujos corpos serão despotenciados, induzidos a uma morte lenta”. De acordo com o autor, é a ditadura do movimento, “um regime de dominação através do controle do movimento”, onde se vive constantemente em estado de emergência, de permanente tensão.

Segundo Dejours (2008) apud Weber 2010, essa hiperatividade invade a vida privada, não se detendo ao ambiente do trabalho.

Conforme Gaulejac (2007) apud Weber (2010, p. 33), ao ser considerado auto-gestor de sua carreira, o que quer dizer que ele precisa gerenciar, além da carreira, seu aprendizado, sua “aparência física, seus relacionamentos e consumir produtos cada vez mais modernos”, como forma de não se tornar obsoleto, o indivíduo se vê hipersolicitado.

Antes, o controle era exercido no chão da fábrica, de forma presencial. Agora, segundo o autor, as exigências são cada vez mais difíceis de quantificar e mensurar, além do fato de que cada um se sente culpado por não conseguir atendê-las, as quais também se tornam a cada dia “mais difíceis de contestar pelo fato de emanarem de um poder distante, abstrato, inacessível” (GAULEJAC, 2007 apud WEBER, 2010, p.33).

A respeito das competências exigidas pelo modo de trabalho capitalista, Grisci e Bessi (2004, p. 166) indica que, além de qualificação e performance, são requeridas do trabalhador características como “iniciativa, mobilidade, cooperação, domínio do processo, capacidade de prever e eliminar falhas, capacidade de comunicação e de interação com o próprio trabalho e com os demais trabalhadores e, principalmente, com os clientes”.

Como afirmado por Bauman (2007) apud Weber (2010, p. 35), “o discurso que permeia o mercado de trabalho é o de estar sempre “acima das expectativas” para ser apreciado. Até porque, estar sem emprego implica ser descartável [...]”.

Portanto, é exigido do trabalhador o desenvolvimento de características ou capacidades relacionadas com a subjetividade do indivíduo, não mais apenas a destreza física ou a capacidade motora para realizar tarefas braçais.

3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

O público pesquisado foi estratificado de acordo com algumas características comuns que nos permitem visualizar o contexto geral em que esse grupo está inserido.

No que se refere ao SEXO dos funcionários entrevistados, observou-se que 46,4% do grupo pertence ao sexo masculino (13 pessoas) e 53,6% pertencem ao sexo feminino (15 pessoas), conforme apresentado no gráfico abaixo:

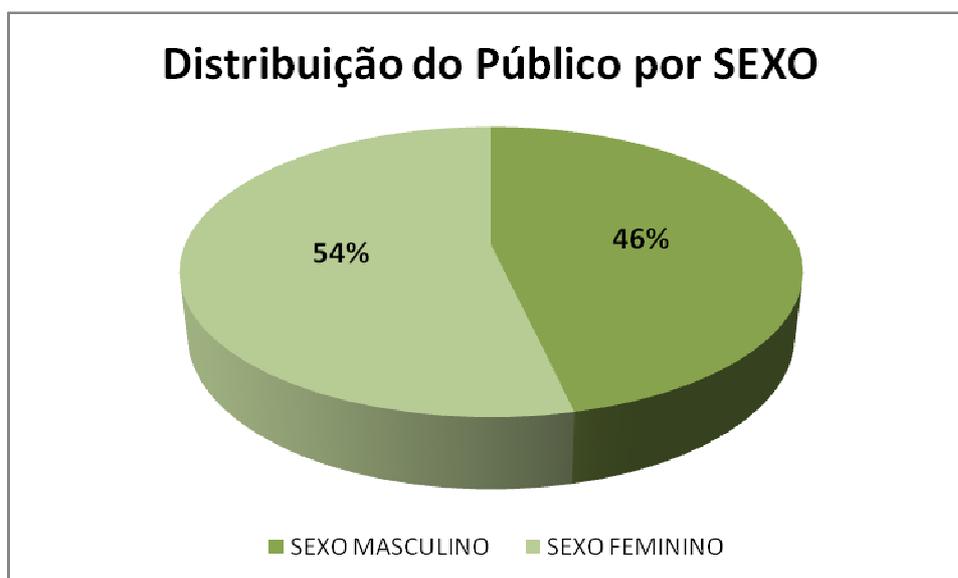


Gráfico 01 – Distribuição do Público por SEXO

Fonte: Arquivos do pesquisador (2011).

Pode-se perceber aqui um equilíbrio entre os dois sexos, ainda que com uma leve predominância do sexo feminino.

Esta instituição busca, desde 2005, se enquadrar no conceito da pró-equidade de gênero, através de suas políticas internas de gestão de pessoas e participando do Programa Pró-Equidade de Gênero, do Governo Federal, coordenado pela Secretaria Especial de Políticas para Mulheres (SPM), da Presidência da República.

O objetivo é desenvolver novas concepções na gestão de pessoas e cultura organizacional para alcançar a equidade de gênero no mundo do trabalho. As empresas participantes concorrem ao Selo Pró-Equidade, se atingirem os objetivos do Programa e as metas traçadas em seus planos de ação.

Em março de 2009, o Banco Beta foi uma das 23 empresas brasileiras a receber o selo Pró Equidade de Gênero.

De acordo com as estatísticas internas, as mulheres ocupam em torno de 31% dos cargos comissionados do segmento gerencial, 35% do segmento técnico e 45% do segmento operacional. As mulheres representam 41% do total de cargos da empresa. Este percentual diminui consideravelmente quando trata-se de cargos gerenciais mais elevados (posição de dezembro de 2009).

Com o objetivo de diagnosticar as causas e/ou possíveis barreiras que interferem no processo de ascensão profissional e que geram reduzida participação de mulheres em comissões mais elevadas, foi realizada pesquisa pela Vox Populi, cujos resultados apresentados no dia 24.11.2008 foram utilizados como subsídios para ações no âmbito do Programa Equidade de Gênero.

Como forma de oferecer as mesmas oportunidades para homens e mulheres, assim como eliminar qualquer tipo de discriminação, o Banco apresentou propostas que englobam os seguintes aspectos: Processos de Capacitação e Treinamento, Ascensão Profissional e Planos de Cargos e Carreira, Programas de Saúde e Segurança, Salário e Remuneração, Políticas de Benefícios, Mecanismos de Combate às Práticas de Discriminação e de Sensibilização na Cadeia de Relacionamento.

No quesito IDADE dos funcionários, a maior parte dos entrevistados situa-se na faixa etária entre os 25 e os 45 anos, como podemos observar no gráfico a seguir:

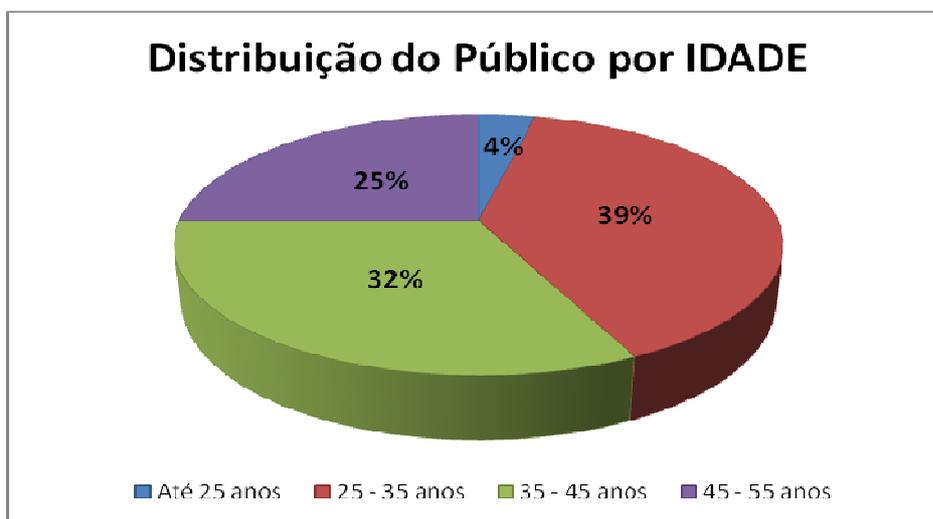


Gráfico 02 – Distribuição do Público por IDADE

Fonte: Arquivos do pesquisador (2011).

A maior concentração dos entrevistados encontra-se na faixa dos 25 à 35 anos, seguido bem de perto pelo grupo dos 35 à 45 anos. A quantidade de entrevistados com menos de 25 anos é muito pequena (apenas 01 pessoa) e o grupo com mais de 45 anos também já mostra uma razoável diferença de número.

Quando observamos o tipo de CARGO ocupado, vemos que a grande maioria dos entrevistados possui cargo comissionado (71%), contra 29% que desempenham o cargo de posto-efetivo (cargo inicial da carreira bancária), conforme mostrado a seguir, no gráfico 03:

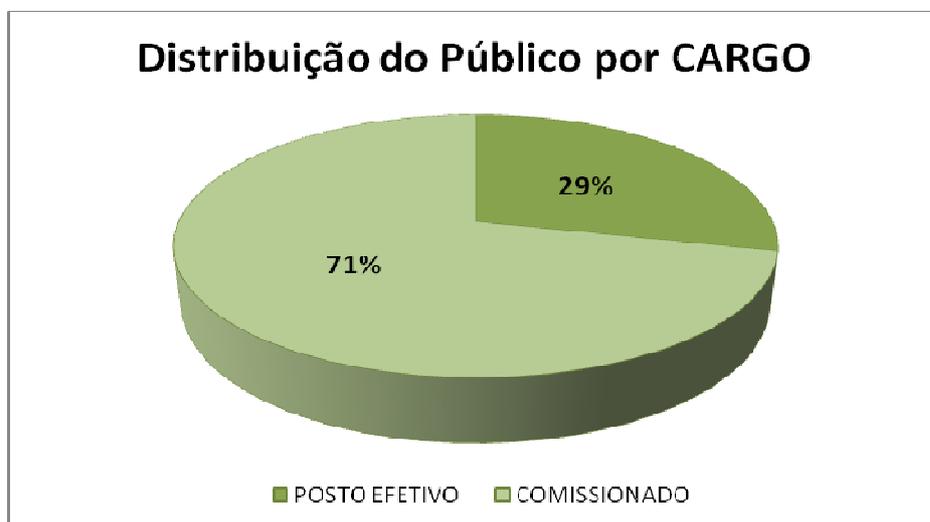


Gráfico 03 – Distribuição do Público por CARGO

Fonte: Arquivos do pesquisador (2011).

Por fim, o TEMPO DE BANCO, que é uma das variáveis mais importantes em nosso estudo, pois permite identificar o nível de exposição do funcionário às mudanças ocorridas nos últimos anos com a reestruturação produtiva, foi dividido em 04 grupos, conforme observa-se no gráfico 04:

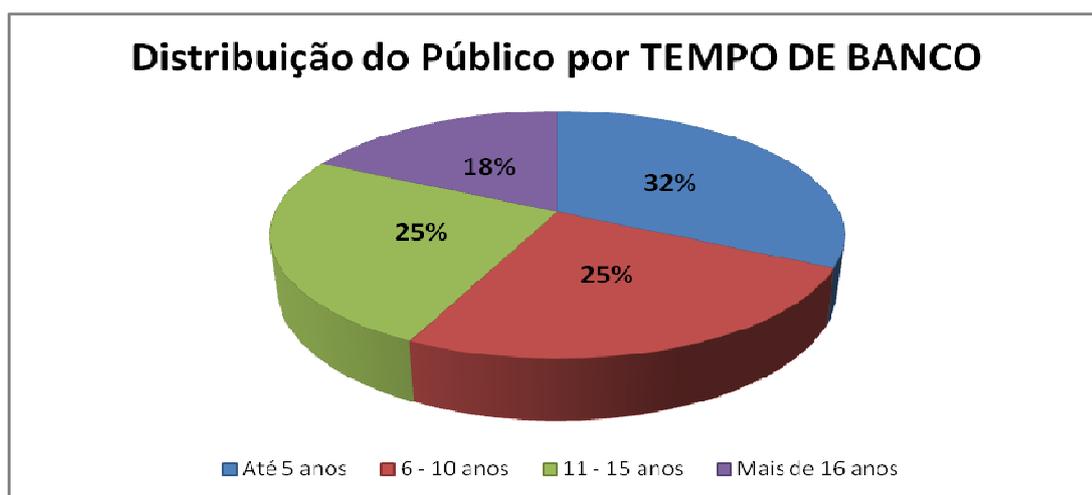


Gráfico 04 – Distribuição do Público por TEMPO DE BANCO

Fonte: Arquivos do pesquisador (2011).

É de acordo com essa divisão que o trabalho será conduzido deste ponto em diante. A definição desses 04 grupos nos permite visualizar o tipo de percepção que os funcionários apresentam, de acordo com o TEMPO DE BANCO, diante das mudanças que foram

percebidas em seu cotidiano com o passar do tempo. A análise foi realizada para os grupos conforme disposto abaixo:

- GRUPO A: funcionários com menos de 05 anos de banco;
- GRUPO B: funcionários com tempo de banco entre 06 e 10 anos;
- GRUPO C: funcionários com tempo de banco entre 11 e 15 anos;
- GRUPO D: funcionários com mais de 16 anos de banco.

3.1 GRUPO A

Neste grupo temos os funcionários com menos de 05 anos de banco, que representam 32% do total do público entrevistado (09 funcionários). Aqui temos desde funcionários com 06 meses de experiência até pessoas com quase 05 anos de trabalho completos.

Podemos perceber que o pouco tempo de banco não apresenta relação direta com o tipo de cargo exercido, pois 56% já possuem cargo comissionado, frente os 44% que ocupam o cargo de posto efetivo. Isso é resultado da dinâmica que o trabalho bancário assumiu atualmente, através do abandono da lógica da “bola da vez”, ou da premiação pelo “tempo de casa”. Hoje em dia o que se vê são pessoas sendo comissionadas cada vez mais cedo, seja por merecimento ou por qualquer outro critério que leve a empresa a premiar determinado funcionário.

3.1.1 Percepção das mudanças no trabalho

As alterações no dia-a-dia advindas da influência da reestruturação produtiva sobre o trabalho das instituições bancárias têm sido sentidas pela grande maioria dos funcionários deste grupo. Apenas 01 pessoa (11%) sinalizou não haver percebido diferenças no seu cotidiano com o passar do tempo trabalhando em uma agência bancária. Os demais (89%) indicaram várias percepções, tanto na gestão, como no ritmo de trabalho e no uso do tempo.

No item GESTÃO, observou-se que os gestores das agências têm segmentado a atuação no banco, formando mais funcionários especialistas do que generalistas. Além disso, um ponto destacado foi a falta de comunicação entre a administração e os demais funcionários, bem como o foco principal nos resultados, levando a uma “gestão pela pressão”.

De acordo com os entrevistados, o estilo de gestão deveria ser readequado, como forma de alinhar a motivação e a condução da equipe frente aos objetivos de resultado propostos para cada unidade. Um dos entrevistados registrou: “(...) a equipe é a cara do chefe.

Passei por algumas agências e, em conseqüência, por gestores diferentes. Alguns usam de muita pressão, outros são muito motivadores, o que influencia em muito o resultado” (E4¹).

Há um consenso geral no que diz respeito ao item RITMO DE TRABALHO, no qual tem-se o conceito de que houve uma aceleração muito grande, principalmente nos últimos três anos, seja pelo aumento da agressividade de mercado do banco, seja pelo aumento do trabalho operacional devido às constantes inovações e atualizações dos produtos/serviços existentes, que geram cada vez mais pendências.

Segundo o entrevistado E2, “não há muito tempo para se pensar, é necessário ser rápido e objetivo”.

Isso vem de encontro com o USO DO TEMPO, que, controlado pelo ponto eletrônico, tem sido prejudicado, segundo os entrevistados, devido a fatores como: falta de planejamento/direcionamento, aumento do tempo de atendimento de cada cliente e do número de pendências de atendimento. Mesmo os funcionários comissionados que não há tempo hábil para tantas tarefas que são determinadas e originadas diariamente. Um dos apontamentos e sugestões dados pelos entrevistados é a indicação da necessidade cada vez maior do planejamento e da organização como elemento estratégico para o sucesso do trabalho.

Quando perguntados se as mudanças ocorridas na organização e no sistema bancário nos últimos anos foram benéficas para a carreira, 22% se abstiveram de responder e outros 22% consideraram que não houveram benefícios mas, que, pelo contrário, os benefícios e direitos estão cada vez menores. Por outro lado, 56% consideram que as mudanças têm sido benéficas para as suas carreiras, por razões como a criação de muitas oportunidades profissionais de crescimento e a objetividade cada vez maior nas avaliações de desempenho.

A informação, recurso amplamente usado no mercado financeiro foi apontada como excessiva por 89% dos entrevistados, para os quais ela tem chegado das mais diversas formas (mensagens de texto via celular, e-mail, correio corporativo, intranet, etc.) e com grande intensidade, chegando a atrapalhar o fluxo de trabalho e a capacidade de se atualizar a respeito das alterações na área de trabalho de cada um. Segundo o entrevistado E3, o funcionário deve “saber de tudo ao mesmo tempo. O excesso de relatórios também gera uma sobrecarga de informações que nem sempre serão utilizadas”.

Esse excesso de informações dificulta também a localização de dados que são essenciais em determinados momentos, fazendo com que, de acordo com 33% dos entrevistados, muitas tarefas sejam desempenhadas sem o conhecimento necessário para tal.

¹ Identificador do número do entrevistado. Cada funcionário entrevistado foi identificado com um número (E + número da entrevista, por exemplo: entrevistado número 1 = E1).

Todos os entrevistados sinalizaram que não existe uma rotina diária bem definida. Segundo eles, o trabalho diário frequentemente é interrompido e lhes é requerida uma mudança repentina de foco, como forma de atender as demandas da empresa, que mudam de acordo com o direcionamento do dia.

3.1.2 Aspectos positivos/negativos na gestão da carreira e no desenvolvimento de pessoas

Com relação ao nível de satisfação com a carreira, 11% sinalizaram como REGULAR, 11% como ÓTIMO e 78% possuem BOA satisfação com a carreira.

A visualização de um horizonte profissional foi apontada por 89% dos entrevistados. Entre as opiniões coletadas, a grande maioria indicou que o banco oferece muitas oportunidades de crescimento.

Segundo o entrevistado E6, existe “uma grande rotatividade nas funções, principalmente nas cidades interioranas”. Para o entrevistado E9, “em função da agressividade atual das instituições bancárias junto ao mercado, estão surgindo oportunidades novas para funcionários jovens”.

Foi proposto ao grupo que se pensasse em uma palavra a respeito de “carreira”. Algumas das sugestões foram as seguintes:

- Polivalente: “porque se faz necessário saber várias atividades de setores diferentes, para poder ser reconhecido profissionalmente” (E2);
- Evolução: “porque cada nível de carreira ocorre uma agregação de conhecimento” (E3);
- Foco: “é o que determina o crescimento atualmente” (E9);
- Comprometimento (E4);
- Pesada: “exige uma dedicação pessoal muito intensa” (E8).

A ascensão na carreira nesta instituição bancária é feita através de oportunidades de encareiramento, para as quais o funcionário deve, a seu critério, se inscrever em sistema específico, onde pessoas de qualquer local da empresa podem se inscrever, desde que atendam os requisitos mínimos para o cargo em questão.

Nesse quesito, 78% dos entrevistados julgam que as possibilidades de ascensão não são conhecidas por todos os funcionários e que as regras não são bem definidas e seguidas. Para alguns, as possibilidades passam a ser conhecidas somente após ou muito perto da nomeação dos escolhidos e nunca se sabe ao certo qual é o padrão ou perfil procurado. Para o

entrevistado E5, “as possibilidades e regras são “maleáveis” ao bem entender do gestor”. Já o entrevistado E9 apontou que há “certa omissão de informações devido a muitos critérios subjetivos”.

As dificuldades observadas no contexto do trabalho, associadas a problemas inerentes ao dia-a-dia bancário são as mais diversas, dada a complexidade e a dinâmica do mercado financeiro, além do estilo de gestão adotado pela empresa. Nesse sentido, 67% dos entrevistados indicaram a existência de obstáculos para a discussão de problemas relacionados ao cotidiano da empresa. Segundo eles, a pessoa que expõe os problemas não é bem vista pelos superiores e taxada de “reclamão (E4/E1)” e “pessimista (E5/E2)”, por exemplo. De acordo com o entrevistado E6, “os problemas são cada vez mais ignorados e as pessoas acabam nem os expondo, pois ficam rotuladas como incompetentes. Só se quer resultado”.

Segundo 78% dos funcionários entrevistados, o processo de comunicação interna da empresa não é eficiente. Falta sincronismo e transparência (E2), a comunicação não chega a todos os níveis da empresa e alguns não ficam sabendo de certas informações (E1), quem está aprendendo e tem pouca experiência sente falta de atenção por parte dos demais, pois todos têm muita pressa e a qualidade da comunicação fica prejudicada (E8).

No tocante à participação nas decisões que são tomadas, 89% do grupo sinalizou que não é convidado a opinar ou fazer parte dos grupos de discussão a respeito dos direcionamentos a serem tomados dentro da agência.

Finalmente, no que se refere aos relacionamentos entre colegas de trabalho, 56% das pessoas indicaram que no ambiente de trabalho há um predomínio do individualismo, reflexo da maneira como têm acontecido as cobranças por resultado e os critérios adotados para ascensão profissional. De acordo com o entrevistado E7, apesar do “relacionamento pessoal ser bom, em relação ao trabalho o que se sobressai é o individualismo”. Enquanto isso, 33% sinalizaram haver um “meio-termo”, uma espécie de equilíbrio entre individualismo e cooperação, que é muitas vezes influenciado pelo clima da agência e pelo modo de ação da chefia sobre os subordinados.

3.1.3 Nível de interferência do trabalho na vida pessoal

Um dos questionamentos que foram feitos ao público analisado foi sobre o tipo de perfil profissional exigido atualmente pelas instituições financeiras. As respostas foram as mais diversas:

- “100% banco, deve respirar banco, viver banco, focar banco” (E4);
- “dinâmico, gostar de vender, gostar de desafios” (E3);
- “100% disponível para a empresa, 24 horas do dia” (E6);
- “dinâmico, comunicativo, ser um bom negociador” (E2);
- “grande domínio de conhecimentos bancários, ser eficiente, comunicativo, estar em constante aperfeiçoamento” (E8);
- “agressividade” (E9);
- “pró-ativo e engajador” (E1).

Todas essas características exigem um considerável nível de dedicação por parte do trabalhador de uma instituição bancária. Segundo 56% dos entrevistados, essa busca de aperfeiçoamento e adequação às exigências da empresa têm causado reflexos negativos no convívio familiar do bancário, criando “atritos na vida pessoal e perdendo tempo de convívio com a família” (E4). Para 11% do público, houveram também conseqüências positivas advindas desse contexto, como o estímulo ao aprendizado e de aperfeiçoamento da formação, além da busca pelo crescimento pessoal.

Apesar disso, a conciliação entre a vida pessoal e profissional tem sido possível segundo 67% dos entrevistados, buscando compatibilizar o comparecimento a compromissos de ambos os lados, a priorização da família fora do ambiente de trabalho, bem como evitando tocar em assuntos profissionais ou comentar problemas com os familiares. Por outro lado, 33% do grupo reconhece que tem sido difícil separar o profissional do pessoal mesmo fora do banco. Segundo eles, mesmo depois do expediente, os pensamentos a respeito das tarefas do dia seguinte ou das preocupações com os assuntos do trabalho atrapalham as atividades familiares.

Ainda assim, a percepção destes bancários a respeito da forma como suas famílias enxergam as suas carreiras nesta instituição revela que 78% dos profissionais possuem aprovação por parte dos familiares, tendo seu trabalho valorizado e apoiado. A carreira é vista como promissora e segura, com possibilidade de crescimento profissional.

3.2 GRUPO B

Estão neste grupo os funcionários com tempo de banco entre 06 e 10 anos, os quais representam 25% do total do público entrevistado (07 funcionários).

Percebe-se aqui um aumento na proporção de comissionados, os quais representam 71% do público analisado, frente os 29% que ocupam o cargo de posto efetivo.

3.2.1 Percepção das mudanças no trabalho

As mudanças ocasionadas pela reestruturação produtiva sobre o trabalho das instituições bancárias têm sido sentidas por 100% dos funcionários deste grupo. A seguir estão as principais percepções, nos itens gestão, ritmo de trabalho e uso do tempo.

No item GESTÃO, observou-se que 86% dos entrevistados percebem a política de gestão voltada única e exclusivamente ao atingimento de resultados. Além disso, foi destacado que não só os administradores, mas também os próprios funcionários atualmente precisam incorporar o conceito e a prática da gestão em seu cotidiano, em suas tarefas diárias e seu jeito de trabalhar, como forma de atender às exigências do contexto em que vivem. As demandas e a diversidade de tarefas e desafios a que estes trabalhadores estão expostos faz com que o planejamento e a gestão das tarefas e da carreira seja indispensável, sob pena de comprometer o desempenho e a organização do trabalho. Outro destaque, conforme o entrevistado E10, foi o de que a dificuldade de acesso ao gestor da agência pode trazer dificuldades para uma boa gestão da equipe.

Há também um consenso geral no item RITMO DE TRABALHO, onde 100% dos funcionários indicaram que, a cada semestre (período que divide cada estratégia de atuação das agências), o ritmo vem se mostrando mais acelerado.

Segundo o entrevistado E12, os funcionários estão “cada dia mais assoberbados de trabalho, é necessário fazer mais em menos tempo”.

Tudo isso reflete no item USO DO TEMPO, aumentando a necessidade de se planejar cada minuto, consequência da aceleração do ritmo de trabalho, conforme já visto anteriormente. De acordo com a maioria dos entrevistados, o tempo está cada vez mais escasso, dado o excesso de trabalho, tanto operacional, como demandas negociais a serem cumpridas.

Com relação às mudanças ocorridas na organização e no sistema bancário nos últimos anos, 43% sinalizaram que as mesmas foram benéficas para a carreira, no sentido do aumento de oportunidades para o crescimento profissional, mas ressaltaram o lado negativo do forte aumento da pressão por resultados e atingimento de metas. Por outro lado, 43% consideram que as mudanças foram prejudiciais à carreira, considerando as novas exigências para

ascensão bastante excessivas e difíceis de serem alcançadas. Completando o grupo, 14% se abstiveram de responder.

A informação, vista atualmente como um recurso muito importante para as organizações, dada a influência que exerce sobre os negócios, foi apontada como excessiva por 86% dos entrevistados. Para eles, existem muitos canais disseminadores de informação, que sobrecarregam os funcionários, a ponto de não ser possível acessar tudo o que é disponibilizado dentro do expediente bancário. Além disso, como citado pelo entrevistado E10, diariamente muitos normativos e demais documentos de informação são alterados, tornando a informação rapidamente desatualizada. O entrevistado E11 ressalta a diversidade de formas em que a informação tem chegado aos bancários (mensagens via celular, e-mail, correio corporativo, intranet, etc.), além dos inúmeros tipos de relatórios de acompanhamento do atingimento de metas e objetivos. Segundo o entrevistado E16, existem “muitos públicos diferentes” agrupados em um mesmo setor, o que implica em uma diversidade de assuntos diferentes sendo conduzidos pelos mesmos funcionários, gerando conflito de informações e necessidade de atualizações de várias áreas do conhecimento bancário.

Todos os entrevistados indicaram que existe uma rotina definida de trabalho para cada setor, mas, “é sempre sacrificada pela mudança de foco” (E16), conforme as estratégias que são adotadas pelos órgãos superiores e repassadas às agências. Segundo o entrevistado E10, o bancário deve sempre diariamente “preparado para novos desafios”.

3.2.2 Aspectos positivos/negativos na gestão da carreira e no desenvolvimento de pessoas

Com relação ao nível de satisfação com a carreira, 43% sinalizaram como REGULAR e 57% indicaram possuir BOA satisfação com o que fazem. Percebemos aqui uma redução considerável na satisfação com a carreira, se compararmos os resultados com os observados no GRUPO A.

A visualização de um horizonte profissional foi apontada por 57% dos entrevistados. Entre as opiniões coletadas, a grande maioria indicou que o banco oferece muitas oportunidades de crescimento. De acordo com o entrevistado E11, “basta estar preparado”. Para o entrevistado E16, a empresa “fornece oportunidades para quem quer crescer”.

Ao se pensar em uma palavra para ser relacionada com “carreira”, as sugestões foram as seguintes:

- Desafio: “desafio de manter-se motivado, comprometido e com bom desempenho, dado o nível exigido e a pressão por resultados” (E11);

- Estabilidade: “não tenho condições para transferência de agência e assim fica limitado o crescimento profissional, mas não impossível” (E16);
- Dedicção: “requer tempo e comprometimento” (E15);
- Foco: “porque a partir dele se trilha o caminho até o objetivo almejado” (E13);
- Competência: “a pessoa certa no lugar certo, pois sabemos que muitos colegas ocupam cargos e sequer estão preparados para isso” (E12).

A ascensão na carreira nesta instituição bancária é feita através de oportunidades de encareiramento, para as quais o funcionário deve, a seu critério, se inscrever em sistema específico, onde pessoas de qualquer local da empresa podem se inscrever, desde que atendam os requisitos mínimos para o cargo em questão.

Nesse quesito, 100% dos entrevistados consideram que as possibilidades de ascensão são bem difundidas e conhecidas por todos os funcionários e que as regras são bem definidas. Contudo, 86% julgam que elas nem sempre são seguidas pelas pessoas encarregadas das decisões.

As dificuldades observadas no contexto do trabalho, associadas à problemas inerentes ao dia-a-dia bancário são as mais diversas, dada a complexidade e a dinâmica do mercado financeiro, além do estilo de gestão adotado pela empresa. Nesse sentido, 86% dos entrevistados indicaram a existência de obstáculos para a discussão dos problemas relacionados ao cotidiano da empresa. De acordo com as opiniões expostas, a pessoa que expõe os problemas não é bem vista pelos superiores e taxada de “reclamão (E10)” e “João das muletas (E16)”, por exemplo. De acordo com o entrevistado E11, “a pessoa não é bem vista, pois dizem que ela só vê problemas e não vê soluções”.

No que se refere ao processo de comunicação interna da empresa, ele é considerado por 86% dos entrevistados como falho, devido à vários fatores: “medo de sofrer represálias, que faz com que a comunicação fique truncada (E10)”; “já foi melhor, alguns assuntos deveriam ser expostos para todo o grupo para serem tratados em conjunto (E13)”; “a informação raramente chega onde deveria chegar, quando é de baixo para cima (E14)”.

No tocante à participação nas decisões que são tomadas, apenas 14% do grupo sinalizou que normalmente é convidado a opinar ou fazer parte dos grupos de discussão a respeito dos direcionamentos a serem tomados dentro da agência. Outros 29% indicaram que nunca participam das tomadas de decisões e 57% informaram que às vezes são chamados para opinar, dependendo do assunto que está sendo tratado.

Finalmente, no que se refere aos relacionamentos entre colegas de trabalho, 29% das pessoas indicaram que no ambiente de trabalho há um predomínio do individualismo, reduzindo sensivelmente o resultado se comparado com o GRUPO A. Para 71% das pessoas, existem um bom relacionamento entre os colegas, havendo cooperação entre os setores. De acordo com o entrevistado E12, a cooperação existe “pois o resultado é a vitória de todos”.

3.2.3 Nível de interferência do trabalho na vida pessoal

Quando questionados a respeito do perfil profissional exigido atualmente pela empresa, algumas das respostas foram as seguintes:

- “pessoa voltada aos novos negócios” (E12);
- “dinâmico” (E16);
- “dinâmico, que tenha ambição capitalista” (E15);
- “comprometido, ter bom relacionamento com os colegas e estar sempre preocupado com sua formação, atualizar-se constantemente, além de estar disposto a vencer desafios” (E13);
- “profissional comprometido que produza resultados” (E11).

Com relação à influência que o trabalho bancário exerce sobre a vida pessoal do funcionário, 57% dos entrevistados indicaram que a busca por aperfeiçoamento e adequação às exigências da empresa têm causado reflexos negativos em seu convívio familiar, através de “muitos eventos sociais/profissionais e poucos eventos familiares (E16)” e também da “necessidade de buscar novos conhecimentos, o que demanda tempo de estudo (E11)”.

Apesar disso, 86% dos entrevistados têm conseguido conciliar a vida pessoal e a profissional, estabelecendo, por exemplo, prioridades, segundo os entrevistados E11, E13 e E15.

De acordo com o público pesquisado, 43% deles consideram que suas famílias enxergam sua carreira de forma positiva, com aprovação.

3.3 GRUPO C

Compondo este grupo estão os funcionários com tempo de banco entre 11 e 15 anos, que também representam 25% do total do público entrevistado (07 funcionários).

Vemos que permanece inalterada a proporção de comissionados, se comparados aos do GRUPO B, representando 71% do público analisado, frente os 29% que ocupam o cargo de posto efetivo.

3.3.1 Percepção das mudanças no trabalho

As alterações no dia-a-dia advindas da influência da reestruturação produtiva sobre o trabalho das instituições bancárias têm sido sentidas por todos os entrevistados deste grupo, em todos os itens já analisados nos grupos anteriores.

No item GESTÃO, observou-se que os gestores das agências têm mudado a forma de atuação, de administração da equipe e de cobrança de resultados (E17). Um ponto positivo assinalado foi a gestão ter se tornado mais participativa, de acordo com o entrevistado E19, com comunicação mais ampla, maior diálogo entre gerente e funcionário, segundo o entrevistado E20. Por outro lado, a cobrança por resultados revelou um lado “menos humanizado da gestão, que dá valor somente aos números e não às pessoas (E21)”. O entrevistado E22 registrou a opinião de que “a pressão sobre os funcionários deve ser resultado do aumento da cobrança e da pressão feita pelos superiores sobre os gerentes das agências”.

Com relação ao RITMO DE TRABALHO, há o consenso de que ele tem aumentado muito nos últimos anos, prejudicando a qualidade de vida dentro do ambiente bancário, como podemos verificar através das palavras utilizadas para descrever esse processo: “frenético (E22)”, “intenso, com um volume de trabalho cada vez maior (E21)”, “muito estressante, muitas tarefas ao mesmo tempo (E18)”, “sufocante (E19)”. Para o entrevistado E23, o ritmo é “alucinante, com a sensação de uma imensidão de coisas a fazer ao mesmo tempo”.

Essas impressões reforçam as opiniões dadas quanto ao item USO DO TEMPO, considerado insuficiente pelos funcionários, dada a grande carga de trabalho existente no dia-a-dia de uma agência bancária. Segundo o entrevistado E21, além da grande quantidade de tarefas a serem desempenhadas, perdeu-se agilidade em muitos processos, dado o nível de exigências e processos operacionais envolvidos em determinadas situações. As prioridades que surgem a cada dia também são um dificultador para o uso eficiente do tempo, prejudicando a sua organização e aproveitamento, de acordo com o entrevistado E17.

Quando perguntados se as mudanças ocorridas na organização e no sistema bancário nos últimos anos foram benéficas para a carreira, 14% não sentiram intervenção direta e outros 29% consideram que houveram benefícios como o surgimento de oportunidades de

crescimento e a agregação de valor devido à necessidade de aperfeiçoamento. Diferentemente, 57% consideram que as mudanças não têm sido benéficas para as suas carreiras, por razões como a diminuição do número de funcionários das agências, o que sobrecarregou os que atualmente trabalham. Para o entrevistado E22, “as mudanças são benéficas apenas ao sistema bancário, não à pessoa que torna o sucesso da empresa possível”.

Com relação ao uso da informação no contexto do trabalho, 86% dos entrevistados consideram que há excesso de informações aos funcionários. Para o entrevistado E21, a “grande gama de produtos e serviços que o banco possui, e suas frequentes mudanças, faz com que a pessoa fique confusa diante de tantas instruções e normas”. Um dado interessante foi levantado pelo entrevistado E18, segundo o qual existe muitas vezes a duplicidade da informação, chegando ao funcionário a mesma informação advinda de origens diferentes, dados os muitos acompanhamentos que são feitos dentro da empresa. De acordo com o entrevistado E23, “é praticamente impossível se atualizar diariamente com tudo que é disponibilizado e conseguir trabalhar efetivamente, é preciso fazer uma escolha”.

Dentre os entrevistados, 29% sinalizaram que seu trabalho consiste de uma rotina diária bem definida. Já os 71% restantes indicaram que seu trabalho diário frequentemente sofre mudança de foco, de acordo com direcionamentos que podem mudar até mesmo de um dia para o outro. Para o entrevistado E21, o funcionário deve estar preparado para essas mudanças repentinas, que acontecem conforme orientação da administração da dependência.

3.3.2 Aspectos positivos/negativos na gestão da carreira e no desenvolvimento de pessoas

Com relação ao nível de satisfação com a carreira, 43% sinalizaram como REGULAR, e 57% como BOA a satisfação com a carreira.

A visualização de um horizonte profissional foi apontada por 57% dos entrevistados, que reforçaram a necessidade de se manter atualizado e investir na própria formação a fim de aproveitar o surgimento de oportunidades. Foi destacada também a importância da experiência que se obtém no decorrer da carreira e o valor que isso possui perante o banco. Segundo o entrevistado E17, é preciso estar também preparado para mudanças de cidade, pois algumas oportunidades possuem esse detalhe a ser observado. Além disso, é evidente hoje a importância das certificações internas e dos treinamentos nas disputas por ascensão profissional.

Quando questionados a respeito de uma palavra que pudesse ser relacionada com a palavra “carreira”, obtiveram-se as respostas a seguir:

- Realização: “porque temos que, acima de tudo (salário, promoções), ser felizes e realizados com o que fazemos” (E21);
- Inapetecível (E22);
- Dedicção: “porque existe campo, mas sem dedicação, que envolve aprimoramento, acompanhamento, a carreira não decola” (E19);
- Esforço: “porque dele depende a carreira” (E20);
- Favoritismo: “porque o progresso ou promoção independe do trabalho, e sim do fato de alguém que tem o poder para tal decidir te nomear” (E23).

A respeito das oportunidades de ascensão, 71% dos entrevistados consideram que as possibilidades de crescimento profissional são conhecidas por todos os funcionários e são bem divulgadas. Para alguns deles (29%), o que ocorre é que nem sempre as regras divulgadas são seguidas quando ocorre uma promoção, causando uma perda de confiança sobre o processo. Um exemplo disso é a opinião do entrevistado E23, segundo o qual “as possibilidades de ascensão são conhecidas, contudo as regras não são bem definidas e nem sempre seguidas”.

Com relação às dificuldades para se discutir os problemas ligados ao cotidiano da empresa, 100% dos entrevistados indicaram a existência de obstáculos para uma discussão saudável, aberta e natural. Segundo eles, a pessoa que expõe os problemas é vista “como alguém que está somente arranjando justificativas para o não cumprimento das metas” (E21). Para o entrevistado E17, “não há muita abertura por parte da administração para mudanças em assuntos que não sejam alcançar os resultados”. Para o entrevistado E20, “é possível expor, porém nem sempre a pessoa é ouvida”.

Segundo os funcionários entrevistados (100%), o processo de comunicação interna da empresa precisa melhorar. Grande parte apontou o fato de que muitas informações ou decisões que são discutidas em comitê não chegam até às bases, não sendo conhecidas por todos os funcionários. Segundo o entrevistado E21, “os funcionários não comissionados ficam por fora do que está acontecendo”. Outra questão levantada foi a de que o tipo de comunicação que prevalece é uma abundância de mensagens de cima para baixo, mas que a recíproca não é verdadeira.

No tocante à participação nas decisões que são tomadas, 71% do grupo sinalizou que nem sempre é convidado a opinar ou fazer parte dos grupos de discussão a respeito dos direcionamentos a serem tomados dentro da agência, participando somente em algumas das vezes. Os outros 29% indicaram nunca participar das decisões.

Finalmente, no que se refere aos relacionamentos entre colegas de trabalho, 57% das pessoas indicaram que no ambiente de trabalho há um predomínio do individualismo, devido à excessiva preocupação com os objetivos individuais. Por outro lado, 29% consideram que predomina a cooperação e 14% indicaram que não há uma regra, dependendo muito do setor da agência que é analisado.

3.3.3 Nível de interferência do trabalho na vida pessoal

O questionamento feito ao público analisado sobre o tipo de perfil profissional exigido atualmente pela empresa resultou nas seguintes respostas:

- “dinâmico, engajado, comprometido com a instituição e com o cliente” (E21);
- “multifuncional, focado, especializado, participativo, determinado” (E19);
- “vendedores robotizados que precisam seguir ordens e vender, sem poder prestar atendimento pós-venda adequado” (E22);
- “perfil agressivo e que consiga sempre dizer sim” (E18);
- “comprometido, entusiasmado, disponível, “ligado na tomada”, que realiza mais coisas a cada dia, com menos tempo e recursos” (E23).

Todas essas características exigem um considerável nível de dedicação por parte do trabalhador de uma instituição bancária. Segundo 57% dos entrevistados, essa busca de aperfeiçoamento e adequação às exigências da empresa têm causado reflexos negativos no convívio familiar do bancário, pois, por exemplo, “não resta muito tempo de qualidade junto com a família ao final do dia” (E22).

A respeito da conciliação entre a vida pessoal e profissional, 57% considera que tem sido possível compatibilizar as atividades de ambos os lados. Para alguns deles, separando os assuntos dependendo de onde se está, para outros, não levando trabalho para casa e, para outros, a jornada de 06 horas, no caso dos escriturários, tem permitido um controle satisfatório sobre essa questão.

Por outro lado, 43% do grupo reconhece que tem sido difícil separar o profissional do pessoal mesmo fora do banco. De acordo com o entrevistado E23, a importância dada à vida familiar tem surtido impacto negativo na área profissional. Para o entrevistado E19, a conciliação é bastante difícil, “visto que o lado profissional consome muita energia e a família, muitas vezes, sofre com ausências e destemperos”.

Ainda assim, a percepção destes bancários tem sido a de que a família respeita e apóia a carreira escolhida, pelos mais diversos motivos: necessidade (E22); sucesso (E23); satisfação e orgulho (E18); estável e promissora (E17).

3.4 GRUPO D

Neste grupo temos os funcionários com mais de 16 anos de banco, que representam 17,9% do total do público entrevistado (05 funcionários). Aqui temos funcionários com até 29 anos experiência no trabalho bancário e todos possuem cargo comissionado.

3.4.1 Percepção das mudanças no trabalho

As alterações no dia-a-dia advindas da influência da reestruturação produtiva sobre o trabalho das instituições bancárias têm sido sentidas por todos os entrevistados deste grupo, em todos os itens já analisados nos grupos anteriores, alguns pontos apresentando mudanças positivas e outras sendo consideradas negativas.

No item GESTÃO, observou-se, segundo o entrevistado E25, que os gestores das agências têm possibilitado uma gestão mais participativa. Por outro lado, na opinião dos entrevistados E24 e E28, o foco passou a ser exercido sobre os resultados, deixando o lado pessoal em segundo plano. Outro ponto destacado foi a atual ausência de lideranças, substituídas apenas por “chefes” (E27).

Com relação ao RITMO DE TRABALHO, 100% das pessoas indicaram a aceleração constante do ritmo, em todos os sentidos, inclusive no volume de atendimentos, o que tem atrapalhado o desempenho com qualidade das tarefas.

Aliado a isso tudo, o item USO DO TEMPO mostra, segundo a opinião do público pesquisado, que o cotidiano do bancário tem sido intenso, com menos tempo para atualização, conhecimento das informações relevantes para o negócio, formação profissional e pessoal, consumindo os minutos na execução contínua de processos. Segundo o entrevistado E26, “é preciso aproveitar até os segundos”.

Foram implantados nesses últimos anos muitos sistemas de monitoramento do atendimento, tanto para atender leis de defesa ao consumidor como para mensurar o desempenho dos funcionários envolvidos com o atendimento ao público. Além disso, foi sinalizado também o uso cada vez mais intenso do telefone, principalmente na oferta de produtos e serviços aos clientes que não possuem o costume de comparecer ao banco.

Quando perguntados se as mudanças ocorridas na organização e no sistema bancário nos últimos anos foram benéficas para a carreira, 40% consideram que houve valorização da carreira e o surgimento de novas oportunidades de crescimento profissional. Diferentemente, 60% consideram que as mudanças não têm sido benéficas para as suas carreiras, por razões como a desvalorização da experiência dos funcionários com mais tempo de banco, injustiças nos processos de promoção e/ou reconhecimento, desvalorizações salariais nos últimos anos e até mesmo a desvalorização da figura do funcionário bancário perante a sociedade.

Com relação ao uso da informação no contexto do trabalho, 20% dos entrevistados consideram que não há excesso de informações aos funcionários. Já os outros 80% apontam o contrário: “muitos correios e cobranças de vários órgãos cobrando a mesma coisa” (E25); “recebimento de informações que nada acrescentam e que, muitas vezes, nem dizem respeito ao meu trabalho” (E28).

Percebe-se aqui que não existe uma sistemática bem elaborada de distribuição de informações, a qual consiga filtrar os assuntos a fim de não sobrecarregar os funcionários com dados que nem mesmo serão utilizados por todos.

Quanto à rotina de trabalho, todos os entrevistados possuem tarefas pré-definidas em seus setores, mas 100% deles indicaram que frequentemente é necessário mudar o foco, de acordo com direcionamentos que chegam e os desafios que são propostos. Para o entrevistado E28, “é preciso estar sempre preparado para novas tarefas, o banco hoje está muito dinâmico e há sempre novos desafios”.

3.4.2 Aspectos positivos/negativos na gestão da carreira e no desenvolvimento de pessoas

Com relação ao nível de satisfação com a carreira, 20% sinalizaram como REGULAR, 60% como BOM e 20% como ÓTIMA a sua satisfação com a carreira.

A visualização de um horizonte profissional foi apontada por apenas 20% dos entrevistados. Para o entrevistado E26, “tudo depende de cada um, de seu esforço, habilidade e competência”.

Entre os 60% que sinalizaram não enxergar seu futuro profissional no banco, tem-se bastante presente a impressão de que “o perfil profissional para o banco está voltado mais para o jovem. Em outra época valorizava-se a experiência, diferentemente de hoje” (E28).

Foi proposto ao grupo que se pensasse em uma palavra a respeito de “carreira”. Algumas das sugestões foram as seguintes:

- Valorização (E24);

- Aposentadoria: “procurar outra atividade profissional” (E27);
- Atitude (E26);
- Segurança financeira (E25);
- Difícil: “o perfil exigido para se chegar a uma gerência e a cobrança acirrada desmotivam muito” (E28).

No que se refere às oportunidades de crescimento profissional, 20% dos entrevistados julgam que as possibilidades de ascensão não são conhecidas por todos os funcionários e que as regras não são bem definidas e seguidas, “pois há muitos interesses em jogo e as regras não são iguais para todos” (E28). Para outros 20% do público analisado, o processo é conhecido e seguido em parte e para 60% das pessoas, o processo ocorre normalmente, sendo conhecido por todos os funcionários e seguido de acordo com as normas divulgadas.

As dificuldades observadas no contexto do trabalho, associadas a problemas inerentes ao dia-a-dia bancário, têm encontrado, por parte dos funcionários, obstáculos para serem discutidas. Nesse sentido, 100% dos entrevistados indicaram que não há uma abertura ideal para essa discussão e assim os funcionários não se sentem à vontade para expor os problemas e tentar melhorar o ambiente de trabalho. Segundo eles, existe diferença no tratamento da questão dependendo à quem se expõe (E24), por exemplo. De acordo com o entrevistado E28, “dependendo do estilo de administração da agência, não se quer ouvir problemas, apenas soluções”. Para o entrevistado E26, “o funcionário que está sempre expondo problemas não é bem visto, fazendo com que a maioria fique calada”.

No que se refere ao processo de comunicação interna da empresa, 40% do grupo considera que ela ocorre normalmente, de forma hierárquica e sem problemas. Para os 60% restantes, a comunicação precisa melhorar, pois é precária e não atinge todo o seu potencial. De acordo com o entrevistado E24, “a empresa é complexa, existem muitas diretorias, o que às vezes emperra ou retarda os processos”. Isso é confirmado pelo entrevistado E28, segundo o qual, “existem muitas pessoas mandando, com direcionamentos diferentes, sem sintonia entre os escalões”.

No tocante à participação nas decisões que são tomadas, 80% do grupo sinalizou que poucas vezes é convidado a opinar ou fazer parte dos grupos de discussão a respeito dos direcionamentos a serem tomados dentro da agência.

Finalmente, no que se refere aos relacionamentos entre colegas de trabalho, 40% das pessoas indicaram prevalece a cooperação entre os colegas e nos setores de trabalho. De outro

lado, 60% consideram que existe predomínio do individualismo. De acordo com o entrevistado E25, “a ajuda entre os setores dificilmente acontece”.

3.4.3 Nível de interferência do trabalho na vida pessoal

Um dos questionamentos que foram feitos ao público analisado foi sobre o tipo de perfil profissional exigido atualmente pela empresa. As respostas foram as seguintes:

- “a necessidade de perda de escrúpulos para obter sucesso” (E27);
- “alto nível” (E26);
- “vendedor, a qualquer custo, não sendo observado o bom atendimento” (E28);
- “vendedor, pessoa com atitude, dinamismo” (E25);
- “vendedor” (E24).

Todas essas características exigem um considerável nível de dedicação por parte do trabalhador de uma instituição bancária. Segundo os entrevistados, essa busca de aperfeiçoamento e adequação às exigências da empresa não têm influenciado sua vida pessoal de forma negativa. Para isso, apesar de difícil, a grande maioria sinalizou conseguir conciliar a vida pessoal e a profissional na maioria das vezes, seja cumprindo rigorosamente o horário de trabalho, seja aproveitando ao máximo o tempo disponível para ficar com a família, por exemplo.

Com relação à percepção destes bancários a respeito da forma como suas famílias enxergam as suas carreiras nesta instituição, as respostas foram diversificadas: “desgastante” (E26); “como um bom emprego, embora pudesse ser ainda melhor” (E24); “aceitam por compensação financeira, por outro lado sentem a ausência em alguns horários” (E25); “com muito orgulho, admiração e respeito” (E28); “como algo que está próximo do fim, para melhor” (E27). Podemos ver aqui opiniões bastante próximas dos extremos, mesmo em um grupo com tempo de experiência bastante significativo.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a análise dos dados coletados em campo, durante as entrevistas, foi possível observar a atual situação do trabalho dentro de uma agência bancária, em meio às alterações trazidas pela reestruturação produtiva. Pode-se perceber como a gestão dos recursos humanos teve suas bases alteradas, em alguns aspectos. Alguns pontos, apesar de reconstruídos totalmente, ainda continuam presentes, como o antigo controle de tempos e movimentos que era feito com os operários do chão de fábrica na época do fordismo.

Agora, com as avançadas tecnologias, que permitem controlar toda espécie de processo dentro de uma empresa, com os seus inúmeros relatórios e métodos de acompanhamento, temos o mesmo tipo de controle sendo exercido sobre os funcionários, só que mais moderno, eficiente e com novas nuances nunca antes imaginadas.

Adotou-se a sutileza do controle pelos bastidores, ao invés da cobrança explícita e rude dos moldes antigos. Isso pôde ser percebido com bastante clareza nos depoimentos coletados, nos quais a grande maioria aponta o excesso de cobrança, pelos mais diversos meios, principalmente eletrônicos, de forma que o efeito não seja sentido na área física, mas sim trabalhe com a área psicológica do funcionário.

Incute-se o sentimento de pertencimento à empresa, da obrigatoriedade da doação incondicional do tempo, da disponibilidade em tempo integral. É preciso hoje “estar alerta”, pois, a qualquer momento, uma demanda de última hora, sempre em caráter urgente, pode surgir. Some-se a isso o fato de que não é politicamente recomendável levantar hipóteses de dificuldades ou de contestação a respeito destes objetivos, pois isso não é bem visto pela organização. Os funcionários se sentem pressionados o tempo todo, com o gatilho da adrenalina sempre pressionado, não existindo período de relaxamento.

Essa nova realidade criou um novo perfil exigido para o bancário da atualidade, que, como vimos nos dados resultantes da entrevistas, precisa ser alguém dinâmico, interessado, com atitude, com boa formação e vontade de sempre buscar aperfeiçoamento, bom em relacionamentos, que seja um bom vendedor, tanto de si, como do produto eleito para o momento pelas estratégias que chegam de cima para baixo. É preciso ter entusiasmo e procurar se manter sempre motivado para aceitar os direcionamentos e os desafios que são propostos.

Paralelo a isso, estão as famílias, que, na medida do possível, dão o apoio e o suporte necessário à carreira do bancário, suportando ausências e demais ônus intrínsecos ao caminho

de quem faz parte do sistema financeiro. Algumas fazem isso pela compensação financeira que esse tipo de carreira normalmente trás. Outras, pela falta de oportunidades diferentes e também deve-se destacar as famílias que vêm com orgulho a trajetória trilhada pelo filho, cônjuge, etc.

Quando ocorre esse entrelaçamento de interesses e é gerada uma “química” que faz de todo esse processo algo prazeroso, mesmo que trabalhoso e, algumas vezes, terrivelmente doloroso, é gerada no funcionário a energia necessária para desbravar os caminhos ásperos de uma vida no ambiente bancário. Muitos depoimentos mostram o prazer e o contentamento de se alcançar novos cargos, trazendo realização profissional.

Para isso, observou-se que, além de trabalhar, é preciso buscar conhecimento, passar por testes, aprender a se relacionar com superiores, com pares e com subordinados, nessa escola de caráter e de persistência que é uma instituição bancária.

Vive-se o passar dos dias em meio a um turbilhão de informações, que mudam a cada segundo, sendo hipersolicitado, testado em seu extremo, sempre correndo contra o tempo.

Em meio a tudo isso, esse estudo pode comprovar que o cotidiano atual de um bancário confirma o que encontramos na literatura sobre o assunto. Todas as mudanças e os efeitos descritos pelos estudiosos foram percebidos in-loco.

Antes da realização das entrevistas, era esperado pelo pesquisador que houvesse uma distribuição dos tipos de percepção a respeito dos efeitos da reestruturação produtiva em cada grupo, de forma que as mudanças fossem mais sentidas à medida que se avançasse para os grupos com mais tempo de banco. Contudo, o que se percebeu foi que, mesmo para os funcionários com pouco tempo de experiência, já existe um entendimento bem claro do ambiente que estão inseridos. Além disso, mesmo entre os mais experientes, existe uma diversidade muito grande de opiniões. Cada funcionário percebe e se relaciona com as características do trabalho bancário de uma forma diferente, o que enriquece a pesquisa.

Portanto, considera-se atingido o objetivo geral deste trabalho – analisar as implicações decorrentes da reestruturação produtiva para a carreira dos funcionários de instituições bancárias, no que se refere ao desenvolvimento e à auto-gestão da carreira – uma vez que, com a realização das entrevistas, foi possível identificar o ambiente em que os bancários estão inseridos e as mudanças aí ocorridas nos últimos anos. Colaborando para isso, houve também o atingimento dos objetivos específicos deste trabalho, que possibilitaram o atingimento do sucesso deste estudo.

Identificamos, através dos depoimentos, a percepção dos funcionários da agência analisada, a influência do processo de reestruturação produtiva e o que isso implicou no dia-a-

dia de cada um. Foram ressaltados os pontos positivos e negativos percebidos por esses funcionários com relação ao desenvolvimento e à auto-gestão de suas carreiras. Por fim, foi avaliado o nível de interferência que o novo perfil de trabalhador bancário exigido pelas instituições financeiras tem produzido na vida pessoal e a influência que isso tem exercido sobre as relações familiares dos bancários.

No entanto, as conclusões deste trabalho, devido às suas limitações, não esgotam de forma alguma as possibilidades de exploração a respeito do assunto. Ainda que o resultado tenha atingido os objetivos do estudo, as entrevistas foram realizadas com um número relativamente pequeno de funcionários e apenas uma agência, bem com uma única instituição financeira. Assim, não é possível generalizar os resultados desta pesquisa. Fica aqui a sugestão, para os próximos estudos, da ampliação do campo de pesquisa, englobando mais instituições, inclusive com características diferentes, bem como várias agências, localizadas em pontos diversos do país, o que permitirá obter um diagnóstico mais rico e diversificado de opiniões, evitando também resultados tendenciosos ou característicos de uma determinada região que não sejam os mais representativos da realidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

ARRUDA, Maria da Conceição Calmon. Qualificação versus competência. **Boletim Técnico del SENAC**, v. 26, n. 2, maio/agosto 2000, p. 25-39.

BIHR, A. **Da Grande noite à alternativa**: o movimento operário em crise. São Paulo: Boitempo, 1998.

DELUIZ, Neise. **Formação do trabalhador: Produtividade & Cidadania**. Rio de Janeiro. Ed. Shape, 1994.

GOUNET, T. **Fordismo e toyotismo na civilização do automóvel**. São Paulo: Boitempo, 1999.

GRISCI, Carmem Ligia Iochins. Dos Corpos em Rede às Máquinas em Rede: Reestruturação do Trabalho Bancário e Constituição do Sujeito. **RAC**, vol. 7, n. 1, pág. 87-108, janeiro/março 2003.

GRISCI, Carmem Ligia Iochins e BESSI, Vânia Gisele. Modos de trabalhar e de ser na reestruturação bancária. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 6, n. 12, pág. 160-200, julho/dezembro 2004.

GRISCI, Carmem Ligia Iochins. Nomadismo involuntário na reestruturação produtiva do trabalho bancário. **RAE**, vol. 46, n. 1, pág. 27-40, janeiro/março 2006.

GUERRA, Vanna Badhia Adaime. **Importância do planejamento individual de carreira para os funcionários do Banco do Brasil e o papel do novo programa Ascensão Profissional (PAP) neste processo**. Trabalho de Conclusão (Especialização em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

GUIMARAES, Lúcia Filomena de Almeida; FALSARELLA, Orandi Mina. Uma análise da metodologia Just-In-Time e do sistema Kanban de produção sob o enfoque da ciência da informação. **Perspect. ciênc. inf.**, Belo Horizonte, v. 13, n. 2, ago. 2008. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362008000200010&lng=pt&nrm=iso.

HARVEY, D. **Condição Pós-Moderna**: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. São Paulo: Loyola, 1992.

KUENZER, Acácia Z. **Ensino Médio: construindo uma proposta para os que vivem do trabalho**. São Paulo, Cortez, 2000.

LACERDA, Érika Rodrigues Magalhães e ABBAD, Gardênia. Impacto do treinamento no trabalho: investigando variáveis motivacionais e organizacionais como suas preditoras. **RAC**, vol. 7, n. 4, pág. 77-96, outubro/dezembro 2003.

LEITE, Elenice Monteiro. Reestruturação Produtiva, Trabalho e Qualificação no Brasil. In: **Educação e Trabalho no Capitalismo Contemporâneo**. Lúcia Bruno, (org). São Paulo, Ed. Atlas, 1996.

PELIANO, José Carlos Pereira. **Reestruturação Produtiva e Qualificação para o Trabalho**. Fundação Interuniversitária de Estudos e Pesquisas sobre o Trabalho – UNITRABALHO, 1997.

PEREIRA, Luiz Bresser. **LUCRO, ACUMULAÇÃO E CRISE**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1986.

SANTOS, Vinícius Correia. Da era fordista ao desemprego estrutural da força de trabalho: mudanças na organização da produção e do trabalho e seus reflexos. In: **VI Colóquio Internacional Marx e Engels, 2009**.

SOARES, L. T. **O desastre social**. Rio de Janeiro: Record, 2003.

TOFFLER, A. *A terceira onda*. 5. ed. Rio de Janeiro: Record, 1980.

WEBER, Letícia. **Trabalho imaterial bancário, lazer e a vivência de dilemas pessoais contemporâneos**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

APÊNDICE A – FORMULÁRIO DE COLETA DE DADOS**DADOS PESSOAIS:**

SEXO: () FEMININO () MASCULINO

IDADE: _____ ANOS

TEMPO DE BB: _____ ANOS

CARGO OCUPADO: () POSTO EFETIVO () COMISSIONADO

QUESTÕES:

1 – Com relação aos quesitos abaixo, você percebeu alguma diferença no seu dia-a-dia, com o passar do tempo trabalhando no banco? Em caso afirmativo, indique as principais, nos seguintes itens:

- Gestão: _____

- Ritmo de trabalho: _____

- Uso do tempo: _____

2 – Você consegue enxergar algum tipo de horizonte profissional? Em caso negativo, por quê?

3 – Qual é o seu nível de satisfação com relação à sua carreira?

() Ótimo () Bom () Regular () Ruim

4 – Se fosse pensar em uma palavra a respeito de “carreira”, qual seria hoje? Por quê?

5 – As possibilidades de ascensão são conhecidas por todos os funcionários e as regras são bem definidas e seguidas?

6 – As mudanças ocorridas na organização e no sistema bancário nos últimos anos foram benéficas para sua carreira? Por quê?

7 – Você se considera comprometido com a empresa? Quais os principais indicadores que demonstram essa realidade?

8 – De que maneira você vê o uso da tecnologia para o acompanhamento do fluxo de trabalho, sente algum tipo de monitoramento/fiscalização?

9 – Há excesso de informações no seu dia-a-dia? Exemplifique.

10 – O seu trabalho costuma apresentar uma rotina diária ou você frequentemente precisa mudar o foco (estar preparado para tarefas diferentes/novos desafios)?

11 – Existe algum tipo de obstáculo para se discutir os problemas ligados ao cotidiano da empresa? Como é vista a pessoa que expõe os problemas percebidos?

12 – Como é a comunicação entre os diversos escalões da empresa? Se possível, exemplifique.

13 – Dentro da empresa você é chamado a participar das decisões?

14 – Como são os relacionamentos entre colegas de trabalho hoje em dia? O que predomina atualmente, o individualismo ou a cooperação? Por quê?

15 – Em sua opinião, qual é o perfil profissional exigido pela empresa hoje em dia?

16 – Esse novo perfil de trabalhador bancário exigido traz alguma influência para sua vida pessoal? Qual?

17 – Como você concilia suas atividades profissionais com a vida familiar?

18 – Como sua família enxerga sua carreira?
