

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

JOSÉ EDUARDO DE AGUIAR

GESTÃO DE PESSOAS E PARADOXOS ORGANIZACIONAIS:
Contradições entre o discurso e a prática

UBERLÂNDIA - MG
2006

JOSÉ EDUARDO DE AGUIAR

**GESTÃO DE PESSOAS E PARADOXOS ORGANIZACIONAIS:
Contradições entre o discurso e a prática.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Estratégia e Mudança Organizacional.

Orientador: Prof. Dr. Edison Mello Júnior.

**UBERLÂNDIA – MG
2006**

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da UFU / Setor de Catalogação e Classificação

A282g Aguiar, José Eduardo de / 1961-
Gestão de pessoas e paradoxos organizacionais: contradições entre o
discurso e a prática / José Eduardo de Aguiar. - Uberlândia, 2006.
248f. : il.
Orientador: Edison Mello Júnior.
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia, Progra-
ma de Pós-Graduação em Administração.
Inclui bibliografia.
1. Desenvolvimento organizacional - Teses. 2. Satisfação no trabalho
- Teses. I. Mello Júnior, Edison. II. Universidade Federal de Uberlândia.
Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 658.011.8

José Eduardo de Aguiar

Gestão de pessoas e paradoxos organizacionais: contradições entre o discurso e a prática.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal de Uberlândia, para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Estratégia e Mudança Organizacional.

Banca Examinadora:

Uberlândia (MG), 15 de fevereiro de 2006.

Prof. Dr. Edison Mello Júnior - UFU

Prof^a. Dr^a. Alessandra Rachid - UFSCar

Prof. Dr. João Bento de Oliveira Filho - UFU

À minha amada esposa Tânia e aos meus
queridos filhos Paula e Eduardo, pelo
estímulo e paciência em momentos
difíceis, pelo carinho e compreensão
quando mais necessitei.

AGRADECIMENTOS

À Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia, na perseverança e determinação da Prof^a. Kárem Cristina de Souza Ribeiro, pela inestimável oportunidade de realizar este curso.

Ao meu orientador Prof. Edison Mello Júnior, leão incansável em seus ensinamentos.

Aos professores do Programa de Mestrado em Administração, em especial ao Prof. Valdir Machado Valadão Júnior, pelo incentivo e dedicação com os quais me agraciaram.

Aos meus pais, irmãos e irmãs, pelo apoio incondicional.

Aos meus colegas, pela ajuda e alegre convivência.

Aos amigos e ex-colegas no Banco do Brasil S.A. e a todos que contribuíram, direta ou indiretamente, para que esta pesquisa se transformasse em realidade.

As organizações empresariais podem e devem procurar a felicidade do homem em sua qualidade de vida, no conforto da alta tecnologia, no dinheiro como instrumento de aquisição de bens de consumo que lhe facilitam a vida, na oportunidade de explorar esse mundo maravilhoso, desfrutar a natureza, ter acesso à cultura, obter erudição pelo conhecimento, conquistar a paz, viver em paz. Provar do bolo da vida um rico pedaço... não mais as migalhas.

Maria Aparecida Rhein Schirato

RESUMO

A aceleração dos processos se transformou em um fator crítico para as empresas, obrigando-as à revisão do conceito de gestão de pessoas e à adoção de discurso que proporcione ao trabalhador a perspectiva de um maior controle sobre sua própria atividade, em nome da necessária flexibilidade organizacional. Entretanto, a rápida implementação de novos modelos de gestão de pessoas, voltados para a aprendizagem e a mudança, tem ocasionado certo descompasso entre a adoção do novo discurso formal de gestão de pessoas e a sua efetiva operacionalização, provocando a ocorrência do paradoxo organizacional conhecido como contradições discurso *versus* prática. Esta pesquisa se propôs a estudar a realidade traduzida pelo ambiente de trabalho em seis agências bancárias de atendimento ao cliente de uma instituição financeira, de forma a identificar as contradições existentes entre o discurso e a prática organizacional, através do resgate e do inter-relacionamento entre fundamentos teóricos vinculados à mudança organizacional, à gestão de pessoas, à satisfação para com o trabalho e à gestão de carreiras, tendo como objetivo geral conhecer de que forma estas possíveis contradições afetam o trabalhador, na sua satisfação para com a realização do trabalho e na sua gestão da carreira profissional. A partir do pressuposto de que a rápida adaptação das teorias administrativas ligadas ao fator humano da produção provoca uma série de efeitos colaterais, dentro de um contexto de implementação de mudanças organizacionais, é caracterizado o que vem a ser paradoxo organizacional, possibilitando o estabelecimento de uma correlação entre os conflitos organizacionais e a cognição do trabalhador, com esta última influenciando diretamente a satisfação para com o trabalho e a gestão da carreira profissional. De natureza aplicada, adotando o método fenomenológico e a abordagem qualitativa para a efetivação de um estudo de caso, este trabalho está apoiado na pesquisa bibliográfica, na observação participante, nos dados coletados através da análise documental e de entrevistas semi-estruturadas. As características do fenômeno observado são apresentadas de forma descritiva e os dados analisados indutivamente. O resultado traduziu a realidade do *Corpus* de pesquisa, materializada especificamente dentro do ambiente de trabalho delimitado, de onde foram registradas diferentes formas de reação do empregado às contradições existentes entre o discurso da organização e a prática gerencial efetiva, inclusive a não percepção de tais contradições, gerando consequências que vão da indiferença à revolta, da falta de comprometimento à determinação de deixar a empresa.

Palavras-chave: mudança organizacional; paradoxo organizacional; satisfação no trabalho; gestão de carreira.

ABSTRACT

The acceleration of the processes became a critical factor for companies, causing a revision of the concept of people management and the adoption of a speech that provides to the worker a perspective of bigger control over their own activity, on behalf of the necessary organizational flexibility. However, the fast implementation of new models of people management, directed towards learning and change, has caused a certain lack of synchronizing between the adoption of the new formal speech of people management and its effective implementation, provoking the occurrence of the organizational paradox known as contradictions between the speech and the practical. This research studied the work environment in six bank agencies of attendance to the customer of a financial institution, in order to identify the existing contradictions between the speech and the practical organizational. This analysis was made through the definition and analysis of the existing relationship among the theoretical foundations linked to the organizational change, people's administration, satisfaction in the accomplishment of the work, and the administration of careers, with the general objective of determining if possible contradictions within this relationship affect the worker, in his/her satisfaction to the accomplishment of the work and administration of his/her professional career. Starting from the assumption that the fast adaptation of the administrative theories provoke a series of side effects, within a context of implementation of organizational changes, it is characterized what comes to be organizational paradox, making possible the establishment of a correlation between the organizational conflicts and the worker's cognition, with this last one influencing the satisfaction in the accomplishment of the work and the administration of the professional career. Of applied nature, adopting the phenomenology and the qualitative approach to build up a case study, this work is fundamented in the bibliographical research, in the participant observation and in the data collected through documents and interviews. The characteristics of the observed phenomenon are presented of a descriptive form and the collected data analyzed inductively. The results translate the reality of the *Corpus* of research, materialized inside of a delimited working environment, from where has been registered different forms of the employee to perceive the existing contradictions between the organization speech and of the effective managerial practice, including the failure to perceive these contradictions, with consequences that go from indifference to revolt, from the lack of the commitment to determination of leaving the company.

Key Words: organizational change; organizational paradox; work satisfaction; career management.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características das pesquisas - Estudos Críticos em Administração .	27
Quadro 2 – Comparativo entre principais premissas: “Teoria X” e “Teoria Y”	53
Quadro 3 – Comparativo entre o Modelo Instrumental e o Modelo Político	60
Quadro 4 – Exemplos de Paradoxos Organizacionais	65
Quadro 5 – Elementos essenciais para o sucesso – gestão de carreira	97
Quadro 6 – Origem das contradições entre o discurso e a prática	205
Quadro 7 – Causas e efeitos das contradições entre o discurso e a prática	210

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil do Profissional do Banco do Brasil	148
Tabela 2 – Perfil do Corpus de Pesquisa	150
Tabela 3 – Despesa mensal real média por funcionário de bancos-em R\$ mil.	175
Tabela 4 – BB - Comparativo entre vencimentos padrões por categoria-em R\$	177
Tabela 5 – Universidade Corporativa Banco do Brasil em grandes números.....	188

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Linha lógica de raciocínio para composição do referencial teórico	18
Figura 2 – Modelo da curva de crescimento da mudança	35
Figura 3 – O modelo de Maslow: hierarquização das necessidades do trabalhador	52
Figura 4 – Modelo EPIA da gestão de carreira	90
Figura 5 – Convergência de várias fontes de evidências	124
Figura 6 – Gestão das mudanças	160
Figura 7 – Degraus da ascensão	190
Figura 8 – Estrutura de carreiras	190

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Objeto, objetivos e problema de pesquisa	16
1.2	Estrutura do trabalho	21
2	REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1	Teoria Crítica em Estudos Organizacionais	25
2.2	Mudança organizacional	32
2.3	Gestão do fator humano	46
2.4	Paradoxos organizacionais	64
2.5	Satisfação para com o trabalho	72
2.6	Gestão de carreira	79
2.6.1	A entrada do homem no trabalho e na organização ..	79
2.6.2	Carreira e empreendedorismo	85
2.6.3	Algumas considerações sobre o trabalho bancário ..	99
3	METODOLOGIA	102
3.1	O método científico: base lógica da investigação	104
3.2	Os objetivos e a abordagem das pesquisas	106
3.3	As técnicas de pesquisa – coleta de dados	109
3.3.1	A observação como técnica de coleta de dados	111
3.4	O conjunto metodológico adotado	117
3.4.1	Categorias de pesquisa e fatores de pesquisa	119
3.4.2	Delimitação do ambiente e formação do <i>Corpus</i> de pesquisa	121
3.4.2.1	As agências do Banco do Brasil S.A.	121
3.4.2.2	A formação do <i>Corpus</i> de pesquisa	122
3.4.3	Técnicas de coleta de dados	123
3.4.4	Técnicas de tratamento de dados	127
3.4.5	Limitações do método, da abordagem e das técnicas utilizadas	128
4	A ORGANIZAÇÃO AMBIENTE DA PESQUISA	130
4.1	Um pouco da história do Banco do Brasil S.A.	130
4.2	O ambiente de pesquisa	140
4.3	O <i>Corpus</i> de pesquisa	148
5	RESULTADO E ANÁLISE DA PESQUISA	151
5.1	Apresentação preliminar do relatório	151
5.2	O contexto que marcou a identificação do problema de pesquisa	154
5.3	O discurso, a prática, a percepção e a consequência	157
5.3.1	Mudança Organizacional	157
5.3.2	Satisfação para com o trabalho	171
5.3.3	Gestão de carreira	185
5.4	Resultado e análise final	203
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	211
7	BIBLIOGRAFIA.....	217

8	ANEXOS	231
	Anexo 1 - Estrutura Organizacional do Banco do Brasil S.A.	232
	Anexo 2 - O valor do Capital Humano	233
	Anexo 3 - Princípios Filosóficos e Organizacionais da UNIBB	235
	Anexo 4 - Roteiro de Entrevistas	238
	Anexo 5 - Perfil individual dos elementos do <i>Corpus</i> de pesquisa	240
	Anexo 6 - Síntese das respostas às perguntas do roteiro de entrevistas	243

1 INTRODUÇÃO

Empresas, com formas de gestão flexível, voltadas principalmente para as demandas do consumidor e da sociedade, fazem parte de uma realidade que vem se consolidando na última década e, neste contexto, produtividade crescente e custos baixos tornaram-se alguns dos objetivos a serem perseguidos para a maximização do retorno do capital investido pelos acionistas, dentro de um mercado cada vez mais competitivo e exigente.

Segundo Ansoff (1993, p.28-32), "[...] a partir de meados da década de 50, houve uma aceleração e uma acumulação de eventos que começaram a alterar as fronteiras, a estrutura e a dinâmica do ambiente empresarial [...]", com as empresas enfrentando uma dificuldade crescente para anteciparem as mudanças e manterem a flexibilidade para enfrentar as surpresas que não podiam ser antecipadas.

A aceleração dos processos, ou seja, fazer mais em menos tempo e pelo menor custo, se transformou em um fator crítico para as empresas, obrigando-as à revisão do conceito de gestão de pessoas, em nome da necessária flexibilidade organizacional, permitindo que seus trabalhadores passem a ter mais controle sobre suas próprias atividades.

Reinventar a empresa e flexibilizar a produção se tornou uma regra em um mercado em que o que interessa é o retorno a curto prazo para os acionistas e a pronta resposta à demanda do consumidor. (PAES DE PAULA, 2002).

A utilização de políticas de gestão de pessoas, alicerçadas em teorias administrativas atuais e em estratégias elaboradas especificamente para a

implementação de mudanças organizacionais, não garante às empresas e aos trabalhadores a satisfatória administração dos paradoxos existentes entre o discurso formal e a realidade gerencial encontrada nos pontos de venda de serviços e produtos ou de atendimento ao cliente.

Estudos apresentados por Lacombe e Tonelli (2004), Mascarenhas *et al* (2004), Teixeira (2004), entre outros, apontam algumas das dificuldades encontradas para a implementação dos novos modelos de gestão de pessoas voltados para a aprendizagem e a mudança, ocasionadas principalmente pelo descompasso existente entre a adoção de um novo discurso informacional de gestão de pessoas e a sua efetiva operacionalização. Vasconcelos e Vasconcelos (2004, p. XVI) confirmam esse descompasso, enfatizando que “[...] os discursos das organizações mudam rapidamente, enquanto as mudanças efetivas nos sistemas produtivos acontecem de modo mais lento em razão de sua grande complexidade.”

De um lado, a necessidade da empresa em aprimorar processos produtivos, melhorar a produtividade e se modernizar tecnologicamente, de outro, a realidade dos empregados, pressionados pela cobrança por produtividade, por uma progressão geométrica de metas a cumprir e pela necessidade/exigência de uma crescente capacitação profissional. Para Vasconcelos *et al* (2003) e Marcondes *et al* (2004), a satisfação no trabalho, a educação pessoal, a gestão da carreira e até mesmo a convivência social e familiar tendem a ser relegados a um segundo plano na vida do trabalhador, apesar de tais atividades “retoricamente” serem incentivadas pelas próprias empresas.

Nesse contexto, as empresas têm enfrentado dificuldades em comunicar de forma compreensível seus objetivos às pessoas, de maneira a conseguirem a adesão, a conformidade e a adaptação à constante necessidade de mudanças

(SILVA e VERGARA, 2000, p. 1), ao mesmo tempo em que o trabalhador tem experimentado o desafio de se adaptar rapidamente à mutação do ambiente organizacional, com o abandono de valores considerados pelas empresas como não produtivos e, simultaneamente, realizado a aquisição de novas habilidades e aptidões como forma de manter seus empregos.

Para fazer frente à necessidade de se promover a aproximação entre os interesses de capital e trabalho, os mais recentes modelos organizacionais têm sido descritos com um discurso em comum: a importância e a valorização do fator humano no sucesso das organizações. (MARCONDES *et al*, 2004).

Entretanto, mesmo com essa suposta valorização do fator humano, a realidade do trabalhador nem sempre está ancorada em práticas concretas que minimizem o conflito de interesses nas relações entre capital e o trabalho, melhor dizendo, entre o lucro necessário ao negócio e as necessidades do trabalhador, sendo mais caracterizada por uma distância entre o discurso organizacional e as práticas gerenciais efetivas. (VASCONCELOS *et al*, 2003)

Se analisada do ponto de vista do indivíduo, esse distanciamento entre o discurso e a prática, em um cenário de conflitos e incertezas, parece aumentar uma série de problemas já detectados pelos teóricos organizacionais: frustração com a gestão da carreira por expectativas não atendidas, sobrecarga e acúmulo de funções com o aumento de doenças ligadas ao trabalho e até mesmo o aumento do cinismo organizacional e a perda do comprometimento para com a empresa. (SILVA E VERGARA, 2003; CORRÊA, 2003; VASCONCELOS *et al*, 2004).

1.1 Objeto, objetivos e problema de pesquisa

Estando vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Uberlândia (MG), Mestrado com concentração na área de Estratégia e Mudança Organizacional, esta pesquisa se propôs a estudar a realidade traduzida pelo ambiente de trabalho em seis agências bancárias de atendimento ao cliente do Banco do Brasil S.A., localizadas na cidade de Uberlândia (MG), de forma a identificar as contradições existentes entre o discurso e a prática organizacional.

Através do resgate e da confrontação entre fundamentos teóricos vinculados à mudança organizacional, à gestão de pessoas, à satisfação do trabalho e à gestão de carreiras, esta pesquisa teve como objetivo geral conhecer de que forma estas possíveis contradições afetam o trabalhador, em sua satisfação para com a realização do trabalho e na sua gestão da carreira profissional.

Quanto aos objetivos específicos, a pesquisa procurou:

- Identificar como a empresa, no ambiente delimitado por esta pesquisa, particularmente a partir de um contexto de mudança organizacional, elabora e reproduz a contradição entre o discurso e a prática em seu interior;
- Conhecer as realidades subjetivas materializadas pelo trabalhador¹ em seu ambiente de trabalho, buscando a identificação de sua percepção a respeito da contradição entre o discurso da empresa e a prática gerencial efetiva;

¹ Pertencente ao *Corpus* de pesquisa, delimitado no tópico 3.

- Identificar como a contradição entre o discurso e a prática afeta a atividade profissional dos empregados da empresa², particularmente naquilo que se refere à satisfação para com o trabalho e à gestão de suas carreiras;
- Para o ambiente delimitado nesta pesquisa, apresentar sugestão que possa contribuir para a busca de alternativas conciliatórias, entre as necessidades organizacionais e as necessidades de seus trabalhadores.

A partir de objetivo geral e de seus objetivos específicos, a pesquisa procurou responder à seguinte pergunta:

Como as contradições entre o discurso organizacional e a prática gerencial, dentro do ambiente delimitado por esta pesquisa, afetam a satisfação para com o trabalho e a gestão de carreira do trabalhador?

Para viabilizar a consecução dos objetivos desta pesquisa, buscou-se a elaboração de um roteiro de estudo que, conforme demonstrado na Figura 1 – Linha lógica de raciocínio para composição do referencial teórico, possibilitasse esclarecer as maneiras pela quais as mudanças organizacionais afetam a teoria administrativa voltada para o comportamento humano que, por sua vez, provoca a ocorrência do paradoxo organizacional e impacta a satisfação para com o trabalho e a gestão da carreira do trabalhador, dentro de um ambiente organizacional específico.

² Idem à nota 1

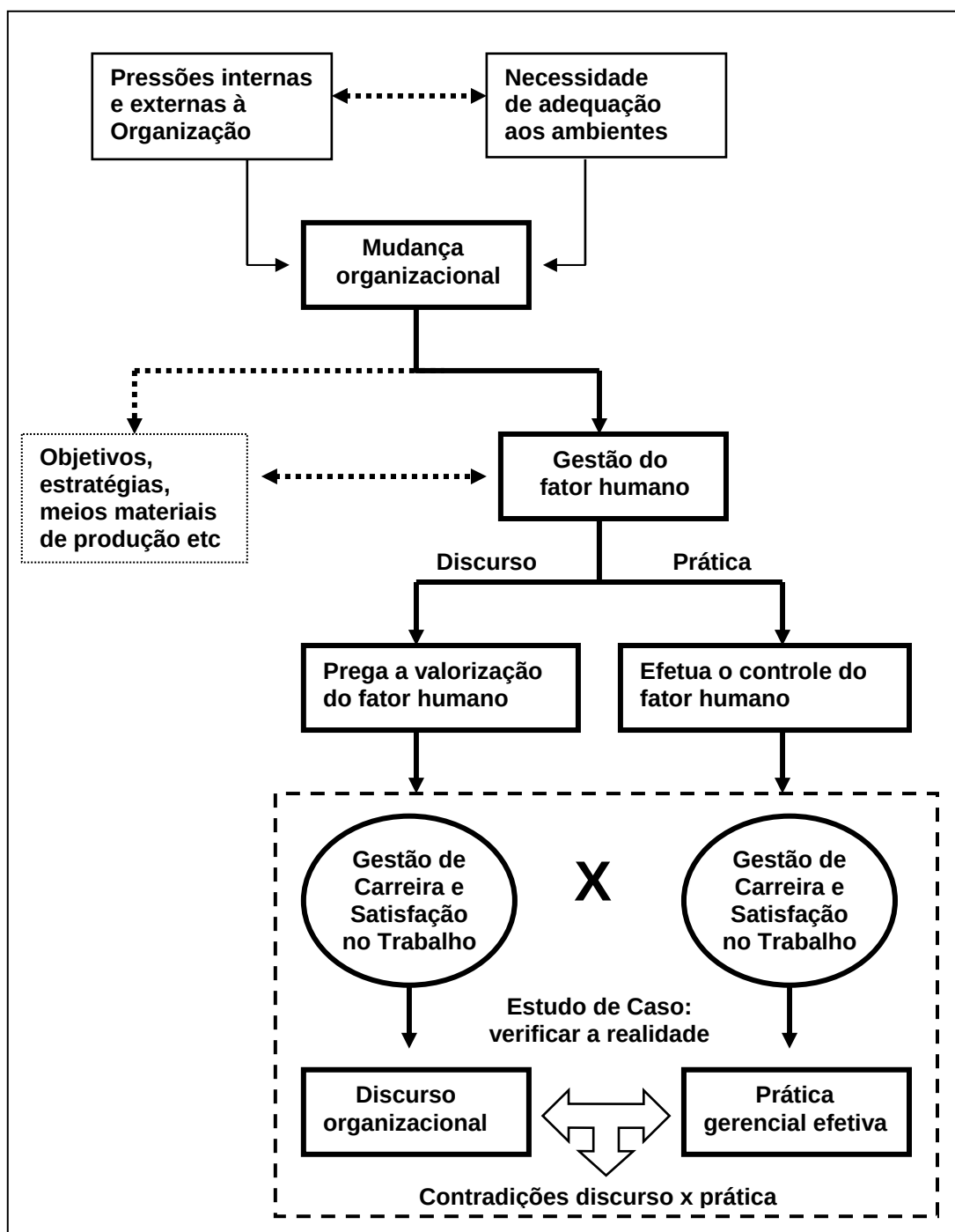


Figura 1 – Linha lógica de raciocínio para composição do referencial teórico

Inicialmente, procurou-se deixar explícitos os fundamentos que nortearam e caracterizaram este trabalho de pesquisa, através da exposição dos pensamentos relacionados aos Estudos Críticos em Administração de Davel e Alcadipani (2003),

Motta (2001), Alvesson e Deetz (1999), Wood Jr. (1999) Chanlat (1992), Clegg (1992) e Tragtenberg (1980).

Em seguida, foram abordados os referenciais teóricos relacionados à mudança organizacional, de forma a identificar as possíveis conseqüências que os ambientes em rápida mutação trazem às teorias administrativas que fundamentam a gestão de recursos humanos nas organizações. Para isso, foram utilizadas as abordagens realizadas por Lewin (1965), Schein (1982; 1986), Bucholtz (1987), Motta e Vasconcelos (2002), Dubrin (2003), Silva e Vergara (2003), Grey (2004), Vasconcelos e Vasconcelos (2004), entre outros.

Através de Motta e Vasconcelos (2002), Stoner e Freeman (1985) e Vasconcelos e Vasconcelos (2002), foram referenciados os teóricos que, dentro de uma tradição instrumental, construíram as bases descritas como Teorias da Motivação do pensamento administrativo científico, abrangendo da Escola Clássica de Administração à atual Gestão de Pessoas. Oferecendo contraposição às Teorias da Motivação, foram intercalados de forma sistemática os pensamentos exarados por Vasconcelos e Vasconcelos (2004), Silva e Vergara (2003), Paes de Paula (2002), Motta (2001), Enriquez (1997), Tragtenberg (1980; 1980a).

A partir do pressuposto de que a rápida adaptação das teorias administrativas ligadas ao fator humano da produção provoca uma série de conseqüências não desejadas, tidas como efeitos colaterais dentro de um contexto de implementação de mudanças organizacionais, os estudos de Vasconcelos e Vasconcelos (2004; 2004a), Lacombe e Tonelli (2004), Teixeira (2004), Bertero (2004), Pinto e Faria (2004), Schirato (2004), Vasconcelos *et al* (2003), Dejours (2001), entre outros, definem e caracterizam o que vem a ser paradoxo organizacional. Possibilitam assim o estabelecimento de uma correlação entre os conflitos organizacionais

ocasionados pelas teorias administrativas e a cognição do trabalhador, com esta última influenciando diretamente a satisfação para com o trabalho.

Com os referenciais baseados em Corrêa (2003), Guimarães e Macedo (2003), Dimatos (1999), Mendes (1999), Greco *et al* (1996), Dejours *et al* (1994), Dejours (1992a), Laurell e Noriega (1989), Walton (1973), entre outros, são apresentadas algumas considerações sobre o significado do trabalho para o homem, abordando teorias que relacionam os processos de mudanças no ambiente de trabalho à satisfação do trabalhador, em aspectos tais como a carga psíquica/mental, as condições de trabalho e outros fatores que podem ser considerados na determinação da qualidade de vida. Relaciona-se o homem, a produção e a organização, em um tripé onde as diferentes formas e estilos de perceber, tratar, organizar as informações e tomar decisões dependem da “visão de mundo” e da personalidade do indivíduo.

Sendo que a formação da visão de mundo de cada ser humano é influenciada diretamente por sua herança biológica, dos traços de caráter, da história pessoal e das origens e escolhas pessoais, utilizou-se o referencial disponibilizado através dos trabalhos de Filion (1993; 2001), Martins (2001), Greenhaus (1999), Hall (1998) e Reardon (1999) para a apresentação das características e conceitos referentes aos modelos propostos para a gestão da carreira profissional. Como contraposições, são oferecidas as colocações de Motta (2001), Alvesson e Deetz (1999), Tragtenberg (1980a) e principalmente de Lapassade (1969), a respeito da entrada do homem no trabalho e na organização.

1.2 Estrutura do trabalho

As categorias de pesquisa, a partir dos objetivos gerais e específicos são a mudança organizacional, a satisfação no trabalho e a gestão de carreira do trabalhador. Cada uma dessas categorias foi estudada, de forma a identificar o enfoque dado por teorias e pesquisas contemporâneas realizadas sobre o assunto.

Optou-se por dividir a parte formal desta pesquisa em oito tópicos, sendo seis relacionados ao tema, um à referência bibliográfica e um destinado aos anexos. Os conteúdos são apresentados resumidamente nos parágrafos a seguir.

No tópico um, é apresentada uma introdução ao tema, explicitando o assunto estudado, a relevância da pesquisa, o objeto, o objetivo geral, os objetivos específicos, a formulação do problema de pesquisa, o roteiro adotado na formatação do referencial teórico e a estrutura formal desta dissertação.

No tópico dois, é desenvolvida a fundamentação teórica, apresentando o referencial utilizado para o embasamento da pesquisa e a análise dos resultados, utilizando-se de roteiro já descrito anteriormente.

No tópico três, é apresentada a base metodológica que norteou a pesquisa, bem como o ferramental necessário para o seu desenvolvimento. Apoiando a resolução do problema de pesquisa, são descritas a metodologia e as técnicas utilizadas neste trabalho e que possibilitaram o estudo sobre os efeitos causados, sobre os trabalhadores, pela contradição existente entre o discurso adotado pelo Banco do Brasil e a realidade observada em seis de suas agências de atendimento ao cliente.

No tópico quatro, é realizada a apresentação da empresa objeto do estudo de caso, relatando alguns detalhes de sua trajetória nos últimos dezenove anos, de sua adaptação aos períodos de crise e algumas características de sua cultura organizacional. Também é apresentado e caracterizado o ambiente delimitado para a pesquisa e identificado o perfil do *Corpus* de pesquisa. Em síntese, no tópico três é descrita sucintamente a trajetória da empresa Banco do Brasil S.A., com alguma ênfase em suas ações em Gestão de Recursos Humanos como estratégia utilizada pela empresa no processo de mudança organizacional.

No tópico cinco, identifica-se o discurso da organização, confrontando-o com a realidade administrativa e operacional do ambiente objeto de estudo, ou seja, as seis agências do Banco do Brasil em Uberlândia (MG), apresentando os dados obtidos através da observação participante e da análise documental, bem como os dados obtidos nas entrevistas realizadas junto ao *Corpus*³ utilizado para a pesquisa, com os respectivos resultados e análises.

No tópico seis, são apresentadas as considerações finais e as sugestões para a continuidade dos estudos relacionados ao tema e aos problemas observados.

No tópico sete, é apresentada a referência bibliográfica e, encerrando, os anexos representados por formulários e outros documentos julgados relevantes ao estudo.

Em continuidade ao roteiro proposto para o desenvolvimento deste trabalho, a seguir são explicitados os fundamentos que nortearam e caracterizaram esta pesquisa, através da exposição dos pensamentos relacionados aos Estudos Críticos em Administração.

³ Conforme metodologia apresentada no tópico 3.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Com toda a sua complexidade, o comportamento humano provoca a realização de pesquisas em diversas áreas de conhecimento, trazendo uma inevitável economia de explicações para os fenômenos estudados, em função das exigências metodológicas requeridas pela interdisciplinaridade de abordagens e pela utilização de diferentes níveis de análise. Ainda segundo Chanlat (1992, p. 33), “[...] esta visão estreita e parcelada deve ser combatida porque nenhuma abordagem isolada esgotará sozinha a apreensão da totalidade do indivíduo nas organizações.”

Sujeito a essas limitações, o referencial teórico apresentado neste tópico é iniciado através da explicitação dos fundamentos que nortearam e caracterizaram este trabalho de pesquisa, através da exposição dos pensamentos relacionados aos Estudos Críticos em Administração.

Foram abordados alguns conceitos teóricos relacionados à mudança organizacional, como forma de identificar as possíveis conseqüências que os ambientes em rápida mutação trazem às teorias administrativas que fundamentam a gestão de recursos humanos e, a seguir, referenciados os teóricos que construíram as bases descritas como Teorias da Motivação do pensamento administrativo científico, intercalados de forma sistemática pelos pensamentos de autores que a eles ofereceram contraposição.

A partir do pressuposto de que a rápida adaptação das teorias administrativas provoca uma série de efeitos não desejados, dentro de um contexto marcado por mudanças organizacionais, foram definidos e caracterizados os paradoxos organizacionais. Foi estabelecida, dessa forma, uma correlação entre os conflitos

organizacionais ocasionados pelas teorias administrativas e a cognição do trabalhador, com esta última influenciando diretamente a satisfação para com o trabalho.

Foram também apresentadas algumas considerações sobre o significado do trabalho para o homem, abordando teorias que relacionam os processos de mudanças no ambiente de trabalho à satisfação do trabalhador, em aspectos tais como a carga psíquica/mental, as condições de trabalho e outros fatores que podem ser considerados na determinação da qualidade de vida. Relacionou-se o homem, a produção e a organização, em um tripé onde as diferentes formas e estilos de perceber, tratar, organizar as informações e tomar decisões dependem da “visão de mundo” e da personalidade do indivíduo.

Supondo que a formação da visão de mundo de cada ser humano é influenciada diretamente por sua herança biológica, dos traços de caráter, da história pessoal e das origens e escolhas pessoais, foram oferecidas algumas considerações a respeito da entrada do homem no trabalho e na organização e, em seguida, abordado o referencial teórico relacionado aos conceitos referentes aos modelos atualmente propostos para a gestão da carreira profissional.

Finalmente, encerrando o tópico, foram apresentadas algumas considerações sobre as especificidades do trabalho bancário.

2.1 Teoria Crítica em Estudos Organizacionais

A teoria Geral da Administração é ideológica, na medida em que traz em si a ambigüidade básica do processo ideológico, que consiste no seguinte: vincula-se ela às determinações sociais reais enquanto técnica (de trabalho industrial, administrativo, comercial) por mediação do trabalho; e afasta-se dessas determinações sociais reais, compondo-se num universo sistemático organizado, refletindo deformadamente o real, enquanto ideologia. (TRAGTENBERG, 1980, p. 89).

Apesar de contar com um volume significativo de literatura a Teoria Crítica ainda é relativamente nova para os estudos de gestão. Conforme Alvesson e Deetz (1999, p. 227) o seu estudo proporciona “[...] caminhos únicos e importantes para compreender as organizações e sua administração.”

Os Estudos Críticos em Administração estão sendo embasados em três grandes conjuntos de tradições teóricas, ou seja: em conceitos do marxismo, do neomarxismo e da escola de Frankfurt (Adorno, Horkheimer, Marcuse e Habermas); nas abordagens pós-analíticas (pós-estruturalismo, pós-modernismo, pós-colonialismo); e nas teorias feministas. (DAVEL e ALCADIPANI, 2003, p. 75).

Seus trabalhos “[...] levam a uma posição basicamente crítica ou radical da sociedade contemporânea, com uma orientação direcionada para a investigação da exploração, repressão, injustiça, relações de poder [...]” etc, tendo como ponto central o ataque à tradição modernista, enfatizando que, neste contexto, o termo modernista é utilizado por Alvesson e Deetz (1999, p. 232)

[...] para atrair a atenção para a instrumentalização das pessoas e da natureza, pelo uso de conhecimento técnico-científico (modelado no rastro do positivismo e de outros modos “racionais” de desenvolver um conhecimento seguro e robusto) para realizar resultados previsíveis, medidos por produtividade e resolução técnica de problemas, conduzindo à “boa” vida econômica e social, definida principalmente pela acumulação de riquezas por parte de quem investe na produção e pelo consumo por parte dos consumidores.

A Teoria Crítica, abrindo novas discussões em estudos organizacionais, tem mostrado como o modernismo está baseado em mitos e que, de certa forma, promove a capacidade do indivíduo em se emancipar das emoções do corpo e colocar o espírito e a fé sob controle do instrumentalismo racional. Mostra, ainda, como o modernismo através da utilização de uma autoridade arbitrária subordinou a vida social à racionalidade tecnológica, protegendo os interesses de um grupo dominante. (HORKHEIMER e ADORNO, 1979 *apud* ALVESSON e DEETZ, 1999, p. 232)

Empresa não é só o local físico onde o trabalho excedente cresce às expensas do necessário, o palco da oposição de classes, é também o cenário da inculcação⁴ ideológica. Nesse sentido, empresa é também aparelho ideológico. (TRAGTENBERG, 1980a, p. 28).

Para Davel e Alcadipani (2003, p.77), as pesquisas e os trabalhos acadêmicos elaborados dentro do universo dos Estudos Críticos em Administração são diferenciados dos demais pela adoção de critérios específicos, tais como os relacionados no Quadro 1 – Características das pesquisas – Estudos Críticos em Administração, a seguir:

⁴ Repetição (de alguma coisa) com insistência, para frisá-la no espírito; repisar. (FERREIRA, 1999)

CRITÉRIOS	CARACTERÍSTICAS-CHAVE
Visão desnaturalizada	• A organização e/ou a teoria devem ser tratadas como sendo inseridas em um contexto sócio-histórico específico, como entidades relativas; • O discurso organizacional deve ser apresentado como sendo suscetível de falhas, contradições e incongruências; • Os aspectos de dominação, controle, exploração e exclusão na teoria ou na prática devem ser revelados e/ou questionados;
Desvinculação da performance	• A orientação da pesquisa não deve se preocupar com a melhoria de ganhos pecuniários, performance, rentabilidade, lucratividade e/ou produtividade; • O conhecimento gerado não deve estar submetido às questões de melhoria da performance, eficiência, eficácia e/ou lucratividade;
Intenção emancipatória	• Devem ser identificados, denunciados ou levados em consideração os modos de exploração, dominação ou de controle que inibem a realização do potencial humano; • Devem fazer parte dos objetivos da pesquisa a emancipação das pessoas e a humanização da organização.

Quadro 1 – Características das pesquisas - Estudos Críticos em Administração

Fonte: Adaptado de Davel e Alcadipani (2003, p. 77)

Emerge, portanto, com o objetivo de promover ambientes de trabalho livres de dominação, baseados em uma sociedade que proporcione aos seus membros igual oportunidade para contribuir para a produção de sistemas que venham ao encontro das necessidades humanas, podendo oferecer a estudantes, gestores e outros profissionais conceitos que conduzam ao progressivo desenvolvimento de todos, “[...] expondo as faces ocultas, as estruturas de controle e de dominação e as desigualdades nas organizações.” (DAVEL E ALCADIPANI, 2003, p. 74).

Conforme argumenta Chanlat (1992, p. 27), a fragmentação e o reducionismo com que o ser humano tem sido alvo de estudiosos das diversas áreas do conhecimento, quer em seus aspectos biológicos, psicológicos ou sociológicos, não tem nenhum sentido, pois “[...] todo o saber que se pode acumular sobre um aspecto da vida humana não pode servir para explicar os outros aspectos e só uma

concepção unitária pode fazê-lo.” Fechar o ser humano em esquemas redutores, como forma de captar a sua essência, jamais fornecerá respostas que identifiquem a realidade enfrentada pelo indivíduo dentro das organizações.

Da mesma forma, Clegg (1992, p. 54) critica a focalização independente levada a termo pelos estudos realizados sob o foco da teoria moderna das organizações, que promovem a separação entre a pessoa enquanto ator na teoria e na ação social (relações simbólicas) e a pessoa enquanto produtor na teoria radical (relações de produção). Segundo aquele autor, “[...] esta separação constituiu até agora um aspecto deplorável dos últimos desenvolvimentos teóricos, porque separá-los é interessar-se por uma única dimensão das condições da participação na organização.”

Combatendo o domínio do raciocínio instrumental, o cerceamento do discurso e a distorção da realidade, sem ser, no entanto, contrária às boas práticas administrativas desprovidas de ideologias e técnicas de dominação, as contribuições da Teoria Crítica

[...] fornecem insumos para a reflexão na escolha de carreira, recursos intelectuais para contrariar tendências totalitárias na socialização corporativa administrativamente controlada, e estímulo para incorporar um conjunto maior de critérios e considerações na tomada de decisão – especialmente em casos nos quais lucro e crescimento não competem diretamente com outros fins ou em que existe incerteza em relação aos resultados de lucro de vários meios e estratégias alternativas. (ALVESSON E DEETZ, 1999, p. 238).

Necessário, entretanto, se ter o discernimento para entender que a razão instrumental por si só não pode e não deve ser considerada como a responsável pelos caminhos adotados pela administração ideológica. A razão instrumental é uma forma produtiva de pensar e de agir quando praticada tendo como interveniente o julgamento político eticamente informado, pois sem este requisito essencial o “[...]”

seu caráter altamente especializado, preso a meios não reflexivos, torna-a fortemente inclinada a também contribuir para a reificação das pessoas e da natureza e, portanto, para várias formas de destruição.” (ALVESSON e DEETZ, 1999, p. 245). Como por exemplo:

- Condições de trabalho constrangidas, com as qualidades intrínsecas ao trabalho (criatividade, variação, desenvolvimento e significação) ignoradas ou subordinadas a valores instrumentais;
- O amplo controle do intelecto de empregados e o congelamento de sua realidade social;
- O controle de longo alcance de empregados, consumidores e da agenda político-ética geral da sociedade, por intermédio de meios de comunicação em massa e *lobbies*, advogando o consumismo e a prioridade do código do dinheiro como parâmetro para valores e tomada de decisão política individual e coletiva;
- Destruição do ambiente natural por meio do desperdício e poluição.

Os estudos baseados na Teoria Crítica buscam favorecer a reflexão, o questionamento e a renovação das estruturas que impedem o desenvolvimento progressivo da autonomia e da responsabilidade social das pessoas (DAVEL e ALCADIPANI, 2003, p.74), já que, servindo de instrumento para a perpetuação da administração ideológica e das condições gerais dos processos de produção, a elite composta de altos executivos (tecnoburocratas, gestores, burgueses de Estado, ou simplesmente burocratas) forma uma “classe social” que procura legitimar seu

poder e perpetuar a hegemonia existente através do conhecimento técnico e político instrumental.

Conforme argumenta Motta (2001, p. 87), “[...] pouco a pouco os tecnocratas formados num sistema educacional acrítico assumem posições não só na universidade, mas também nas grandes empresas multinacionais e no Estado [...]”, de onde se planeja tudo, da natalidade ao consumo, da produção à educação, sendo o conhecimento técnico a justificativa para o novo poder tecnocrático da burocracia ascendente.

Tais conhecimentos são obtidos através da formação especial (habilidades conceituais e sociais) objetivada nos diplomas de escolas de prestígio que, inacessíveis ao “proletário”, tornam o capital cultural e o capital de relações sociais as formas de reprodução básicas dessa classe.

Se a escola para os dominantes procura desenvolver o espírito de liderança, a ambição de poder e prestígio, a capacidade de adiar recompensas e a resistência à frustração, a escola para os dominados busca inculcar a disciplina e a conformidade. Como tudo se passa de modo a fazer crer na igualdade de oportunidade na ascensão tecnoburocrática, parte dos dominados busca, nas escolas sem prestígio no meio acadêmico e tecnoburocrático, os correspondentes desvalorizados dos diplomas das escolas de elite. (MOTTA, 2001, p. 112).

Assim, o inimigo a se combater é traduzido pela figura da administração e dos estudos organizacionais, enquanto produtores de ideologias que legitimem e fortaleçam as relações sociais vinculando-as a objetivos organizacionais específicos, tal como a manutenção da hegemonia da razão instrumental, que pressupõe a desvalorização do pensamento ético e da ação efetiva, que privilegia os meios sobre os fins e ajuda a habilidade dos grupos dominantes em realizar seus fins invisivelmente. (MOTTA, 2001, p. 100; ALVESSON e DEETZ, 1999, p. 239-58).

Combate-se a Administração representada por acadêmicos vistos como ideólogos a serviço de grupos dominantes, que por meio da socialização em escolas de negócios, “[...] dão suporte a administradores com idéias e vocabulários que visam a um controle cultural-ideológico ao nível do local de trabalho e proporcionam uma aura científica para apoiar a introdução e o uso de técnicas de dominação administrativa.” (ALVESSON e DEETZ, 1999, p. 239-58).

No sentido de promover a quebra de uma realidade até agora desfavorável nessa “luta de classes”, Wood Jr. (1999, p. 267-8) concita à adoção da Teoria Crítica com sua singularidade e contradição, força e fraqueza, para que se possa vislumbrar caminhos de possibilidades múltiplas e inexploradas. Conforme declaram Davel e Alcadipani (2003, p. 75), isso favorecerá o desenvolvimento racional e democrático das instituições modernas, nas quais cidadãos responsáveis, auto-reflexivos e autônomos se tornam progressivamente menos dependentes de receber entendimentos sobre suas necessidades.

A abordagem crítica adotada pelos Estudos Críticos em administração não pretende solucionar de forma definitiva o problema da dinâmica social e política que modela a maneira como as pessoas pensam, ressentem-se e agem. Ela busca operar no fluxo diário das práticas opressivas, dominantes e excludentes que, inutilmente, atrapalham o desenvolvimento pessoal e coletivo no âmbito organizacional. (DAVEL E ALCADIPANI, 2003, p. 75).

Após esta breve introdução e explicitados alguns conceitos e características que norteiam os Estudos Críticos em Administração, nos tópicos a seguir se dará continuidade à apresentação do referencial teórico julgado compatível com a abordagem pretendida nesta pesquisa, ordenado de forma a permitir a intercalação dos posicionamentos de autores críticos frente às teorias que idealizam a administração.

2.2 Mudança organizacional

A existência das organizações se confunde com a existência do próprio homem que, diante da necessidade de se unir para a realização de tarefas, construiu, ao longo do tempo, unidades sociais cada vez mais complexas para orientar o trabalho e disciplinar as ações dos grupos. Em bases empíricas, espontâneas ou experimentais a organização proporciona a racionalização, o aperfeiçoamento e a simplificação de ações coletivas, objetivando um maior rendimento e/ou o máximo de bem-estar com o mínimo de esforço. (MIRANDA, 1980, p. 21).

As organizações, como parte da microestrutura que compõe a sociedade, estão sujeitas às mudanças impostas pela modernização da tecnologia, pelas alterações na estrutura social e, por consequência, pelas necessidades das pessoas. A velocidade com que o ambiente externo às organizações tem experimentado mudanças exige igual capacidade de readaptação das práticas organizacionais, com o propósito de dar continuidade à consecução eficaz de seus objetivos, em um processo contínuo de instabilidade ou, conforme Katz e Kahn (1978), em um processo permeado por um “equilíbrio dinâmico”.

As necessidades das organizações mudam com o passar do tempo, exigindo repetidos episódios de socialização organizacional sob a forma de mudança das normas e das estruturas organizacionais. As organizações são dinâmicas por natureza, consequência da relação entre pessoas e os processos produtivos, promovendo, de forma isolada ou em conjunto, mudanças em busca de um novo posicionamento no seu ambiente, através da implementação de uma nova

arquitetura organizacional, do realinhamento de suas estratégias de negócio ou, ainda, da redefinição dos seus objetivos. (SCHEIN, 1982).

Uma organização poderá efetuar mudanças através de técnicas de *downsizing* ou reengenharia sem considerar a necessidade de regenerar sua estratégia principal, sem repensar as fronteiras de seu setor, sem assumir a preocupação com as expectativas futuras dos clientes, ou mesmo sem ter que redefinir fundamentalmente o mercado servido. Contudo, sem essa reavaliação fundamental de suas estratégias, a empresa corre o risco de ser surpreendida a caminho do futuro, ao se manter presa a práticas obsoletas ou inadequadas às novas expectativas do ambiente. (HAMEL e PRAHALAD, 1995, p. 87).

Segundo Katz e Kahn (1978), a classificação das organizações como sistemas sociais abertos, dinâmicos e em constante interação com seus ambientes, faz com que o processo de mudança signifique condição para a própria sobrevivência da organização na medida em que ela se adapta às exigências do meio e, ao mesmo tempo, seja fonte para o desenvolvimento econômico, social e político da sociedade, evidenciando uma influência de caráter bilateral nas transações entre a organização e seu ambiente de operação.

Neste contexto de influências de duplo sentido, Motta e Vasconcelos (2002, p. 255) inferem que os processos de adaptação podem incluir “[...] mudanças extremamente importantes que não advêm de alterações iniciadas pela administração, mas sim de um processo dialético que ocorre nas organizações de forma absolutamente natural, quer a administração interfira ou não.” E complementam:

Mudança organizacional é um conjunto de alterações na situação ou no ambiente de trabalho de uma organização, entendendo ambiente de trabalho como ambiente técnico, social e cultural.

A necessidade de se planejar deliberadamente os processos de mudança, como forma de minimizar os impactos causados por eles à organização e maximizar os efeitos operacionais e sociais desejados, é traduzido como desenvolvimento organizacional, ou seja, maneira pela qual se procura produzir alterações estruturais e comportamentais, de forma sistematizada. Motta e Vasconcelos (2002, p. 257) enfatizam que esse processo é dependente de um diagnóstico prévio do tipo de mudança requerido, bem como de um levantamento das relações sociais entre os grupos de participantes, da definição das alterações a serem perseguidas tendo em vista os objetivos almejados e, finalmente, da avaliação não linear e interativa (diagnóstico => planejamento => implementação => avaliação => diagnóstico).

Ainda segundo aqueles autores, o desenvolvimento organizacional considera, também, os diversos níveis em que a mudança pode ser planejada e implementada, já que, por lidar com aspectos ligados às relações sociais entre os grupos participantes, também envolve as alterações de cunho comportamental. Alterações trazidas por mudanças na organização formal implicam também em alterações comportamentais que afetam a organização informal, sendo, portanto, necessário incluir-se no planejamento formas para se controlar eventuais impactos que as mudanças possam ocasionar ao plano cognitivo e ao plano emocional do componente humano.

As alterações comportamentais merecem grande destaque nos estudos e nos trabalhos de desenvolvimento organizacional. As alterações comportamentais são dirigidas para o desenvolvimento da comunicabilidade e da criatividade para a formação de equipes administrativas coesas e homogêneas, para a quebra de resistência à mudança, para a valorização dos aspectos humanos e assim por diante. (MOTTA E VASCONCELOS, 2002, p. 270).

Bucholtz (1987), em sua tentativa de sistematizar os processos de mudanças, propôs o Modelo da Curva de Crescimento da Mudança nas Organizações, buscando explicar como as mudanças ocorrem em cada uma das fases do ciclo de vida das organizações.

Conforme aquele autor, a Curva de Crescimento é dividida em três fases: a formativa, a normativa e a integrativa:

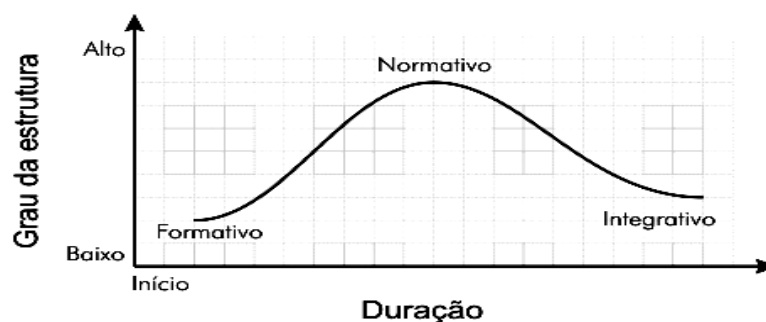


Figura 2 – Modelo da curva de crescimento da mudança

Fonte: Dubrin (2003, p.361)

Essas fases têm em comum, por um lado, a busca pelo equilíbrio do *status quo* e, por outro, a resistência às mudanças relacionadas ao crescimento e às transformações organizacionais:

- Na fase 1 - Formativa, a organização está no início de suas atividades e as mudanças e inovações são extremamente bem vindas e facilmente aceitas. O objetivo nessa fase é a busca pela estabilidade e a organização está voltada para a sua inserção no mercado, com sucesso. Todo tipo de ação (certa ou errada) é vista como oportunidade de crescimento e aprendizagem;
- Na fase 2 – Normativa, a organização já conseguiu a estabilidade que procurava na fase formativa e dá maior ênfase na manutenção do que foi conseguido até então. A organização já não enxerga o fracasso de

algumas ações como oportunidade de aprendizagem, mas sim como um risco que pode levá-la a arcar, no futuro, com consequências indesejáveis;

- A fase 3 – Integrativa, é considerada a fase em que a organização se redefine, seja por determinação dos *stakeholders* e executivos de alto nível ou por forças externas à organização. Mudanças estratégicas e de gestão são implementadas, ocasionando um confronto das forças com origem em grupos defensores da condição de estabilidade e do *status quo* reinantes (restritivas) e naqueles grupos considerados estimuladores do processo de renovação (motrizes). Nesta fase é que são registradas as maiores ambigüidades e incertezas, marcada por estados de desconforto e de rejeição às novas rotinas. Mas também é neste período onde se encontram as melhores oportunidades para a observação dos fenômenos caracterizados pela Teoria de Campo de Lewin (1965).

Pressupondo que a vida de um grupo social nunca pára de mudar, o que existe, na realidade, são períodos em que as quantidades e os tipos das mudanças provocam maiores ou menores forças de resistência. Em boa parte de sua existência, os grupos experimentam o que Lewin (1965) chama de um equilíbrio quase-estacionário, o que muito se assemelha à descrição da Fase Normativa defendida por Bucholtz (1987) e ao Equilíbrio Dinâmico descrito por Katz e Kahn (1978).

Fazendo uma análise de como as forças existentes em um sistema de relacionamento de grupos sociais direcionam o processo de aprendizagem dos

indivíduos e como estes indivíduos reagem a essas forças, dando ênfase à importância do fato de que qualquer acontecimento é a resultante de uma multidão de fatores, Lewin (1965, p. 57) afirma ser “[...] impossível uma descrição adequada de uma situação num determinado momento [...]” sem que se faça a análise de uma faixa temporal suficientemente abrangente, permitindo a observação do contexto em que ocorreu a alteração a partir do equilíbrio existente entre as diversas forças que compõem o ambiente estudado, identificando o momento do rompimento do equilíbrio pré-existente (descongelamento), o período de mudanças e a restauração do equilíbrio do campo de força (recongelamento) e início de uma nova fase de estabilidade.

O Modelo Descongelamento-Mudança-Recongelamento proposto por Lewin (1965) é o processo onde, em um primeiro momento (descongelamento) há uma ruptura na estabilidade em que a organização se encontrava, passando depois por um processo de implantação de novos projetos e adaptação da organização aos mesmos (mudança) e, por fim, novamente a estabilidade com a consolidação das mudanças apresentadas (recongelamento).

Assim, segundo aquele autor, há dois tipos de forças atuantes nesse processo: as forças restritivas e as forças impulsionadoras. As primeiras podem se originar da cultura organizacional, de interesses dos indivíduos ou de diferentes visões dos objetivos da organização. As segundas podem ser o resultado de estratégias para melhorar a produtividade, de ações administrativas e do desempenho dos indivíduos.

As forças impulsionadoras e restritivas tendem sempre a se equilibrarem, até o momento em que a organização entre em um período de crise e/ou insatisfação. Naquele instante, ocorre o desequilíbrio, levando a organização a iniciar um

processo de mudança. Para que esse processo aconteça, as forças restritivas têm que ser mais fracas do que as forças impulsionadoras ou tem que haver um controle e redução maior das primeiras em relação às segundas.

A relação entre a teoria de campo de força e a curva de crescimento de mudança pode ser estabelecida a partir do pressuposto de que, em cada uma das etapas da curva de crescimento de mudanças, há uma diferente intensidade em cada um dos vetores que compõem o campo de força.

Na Fase Formativa as forças impulsionadoras são predominantes, afinal, a organização teoricamente estaria mais aberta à absorção de novos valores. A aprendizagem se dá fundamentalmente através da tentativa e erro. É maior a propensão ao risco e o incentivo à inovação é forte.

Já na Fase Normativa percebe-se um relativo equilíbrio entre as forças impulsionadoras e as restritivas. Vale destacar que existe uma tendência maior para o lado conservador, haja vista que, neste momento, a organização busca a consolidação de sua estabilidade, o que pode ser percebido pelo início de sua burocratização e maior foco no *status quo* que no mercado.

A Fase Integrativa também é marcada pelo embate entre as forças impulsionadoras e as restritivas. Porém, o destaque vai para as forças restritivas, pois a resistência à mudança é muito maior: Muitos membros da organização resistem ao desconforto que a mudança causa, por medo, insegurança ou até mesmo por ignorância.

Freqüentemente, “aprender” a gostar ou a desgostar de determinadas atividades é o resultado de uma lenta mudança de necessidades que se verifica durante o desenvolvimento e parece particularmente marcante durante as assim denominadas crises. (LEWIN, 1965, p. 32).

Neste contexto, as crises serão momentos propícios para a aprendizagem e, por assim dizer, à consolidação da mudança. Serão nestes períodos que as organizações estarão mais propensas a aceitar a inovação. Como sugere o modelo descongelamento-mudança-recongelamento, para a implantação do novo, o descongelamento deverá ser caracterizado pela baixa resistência às mudanças.

No que diz respeito às resistências às mudanças, Kotter (1979, p. 106-113) relaciona algumas estratégias que poderão ser utilizadas para superar as barreiras à mudança:

- permitir discussões e negociações;
- permitir a participação;
- destacar os benefícios financeiros;
- evitar o excesso de mudanças;
- obter apoio político para mudança;
- prover educação;
- usar manipulação e cooptação;
- evitar referir-se ao baixo desempenho como a razão da mudança;
- usar coerção implícita e explícita.

Tais estratégias, entretanto, antes mesmo de serem delineadas, devem ter como base a cultura organizacional da empresa onde serão implementadas, já que, conforme Dubrin (2003, p. 352-3), “a cultura organizacional responde – e reflete – às escolhas conscientes e inconscientes, aos padrões de comportamento e aos preconceitos dos gerentes executivos [...]”, sendo diretamente influenciada pelo setor econômico e pela cultura social onde opera a empresa.

Nesse sentido, na gestão da mudança interpola-se os aspectos relacionados à cultura organizacional como um instrumento fundamental à aprendizagem. De forma geral, a aprendizagem nas organizações se dá por meio da socialização, na qual tal processo acontece através do “[...] entendimento dos valores, normas e hábitos essenciais para que ocorra a adaptação à organização”, sendo também “[...] um sistema de valores e crenças compartilhados que influenciam o comportamento do trabalhador.” (DUBRIN, 2003, p. 352-355).

Ainda dentro dos princípios de aprendizagem tem-se o conceito que Schein (1986, p. 47) constituiu para definir cultura:

o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

Em Fleury (1989, p. 34), são destacados três níveis de aprendizagem dentro das organizações:

- nível dos artefatos visíveis: representado pelo ambiente construído (layout, arquitetura, padrões de comportamento, etc);
- nível dos valores: responsáveis pelo juízo de comportamento das pessoas;
- nível dos pressupostos inconscientes: representado pelos valores consolidados.

Dessa forma, temos que o estudo da cultura é tão envolvente quanto complexo, na medida em que tantas dimensões influenciam na construção da cultura de uma organização: valores, histórias organizacionais, mitos, grau de estabilidade, alocação de recursos e recompensas, ritos e rituais, senso de propriedade e espiritualismo corporativo. (DUBRIN, 2003, p. 354-355).

Ao se considerar tais premissas, infere-se que a consolidação da cultura de uma organização poderá variar de acordo com os pressupostos que alimentam o cotidiano, os relacionamentos interpessoais e os processos de produção. Infere-se, também, que uma cultura organizacional forte e cristalizada será a maior dificuldade enfrentada para que se tenha processos de mudanças bem sucedidos.

Um processo de mudança bem sucedido, segundo Lewin (1965, p. 265), deve incluir a fase de descongelamento ou quebra do equilíbrio do campo de força existente, seguida da fase de implantação de inovações que conduza o campo de forças ao deslocamento para um novo nível e a um recongelamento, este último condicionado à permanência da organização na nova situação de forma relativamente segura.

Por outro lado, os conceitos de mudança e estabilidade são considerados muito relativos e somente devem ser analisados em conjunto, já que a vida do grupo nunca pára de mudar. Afirma Lewin (1965, p. 225) que:

[...] o que existe são meras diferenças na quantidade e tipo de mudança, sendo que qualquer fórmula que afirma as condições de mudança contém como limite a não-mudança, e as condições de constância só podem ser analisadas num *background* de mudança 'potencial'.

Em outras palavras, não podemos simplesmente considerar que a existência de resistências ao processo de mudança seja um fator determinante para se definir

em qual estado se encontra determinado grupo – mudança ou estabilidade. O desafio na realidade é distinguir até que ponto o deslocamento no ponto de equilíbrio das forças produz uma alteração significativa na percepção dos indivíduos que compõe o grupo, proporcionando novos valores e significados para a formação da cultura organizacional.

O que hoje se observa, como forma de manter a competitividade, é que as próprias organizações têm produzido de forma sistemática novas situações conjunturais, econômicas, políticas e sociais, gerando uma incessante busca por novas posições estratégicas, conquistas de novos nichos de negócios e rápidas adaptações nas relações trabalhistas.

Tal postura pode significar simplesmente a extinção das fases denominadas por Bucholtz (1987) como Normativa e Integrativa, já que as organizações, em decorrência de pressões internas e/ou externas, se obrigam a um constante processo de Formação, se reinventando a cada momento e não permitindo mais, dentro deste contexto, o equilíbrio relativo das forças restritivas e impulsionadoras.

Contrapondo-se às atuais práticas de gestão de mudanças, através de um enfoque crítico e tido por ele próprio como “polêmico”, Grey (2004), para quem o modelo de descongelamento-mudança-recongelamento de Lewin (1965) é traduzido por uma metáfora mecanicista e generalizante, apresenta alguns argumentos contra a “ortodoxia” dos pressupostos e práticas existentes no campo da mudança organizacional, refutando o que considera ter-se tornado uma tendência compulsiva e obrigatória:

Praticamente todos os estudiosos de organizações, executivos e estudantes de Administração parecem persuadidos pela idéia de que vivemos tempos de mudanças sem precedentes, de que a sobrevivência organizacional depende da mudança e que o trabalho dos executivos gira em torno da mudança. (GREY, 2004, p. 11).

A invocação da mudança na recente literatura sobre gestão e organizações pode ser comparada a um fetiche⁵, que transcrito de autor para autor na literatura dos últimos 20 anos, “[...] cria um consenso não desafiado sobre o ‘fato’ mudança, que toma forma em declarações apressadas em qualquer discurso sobre gestão [...]”, transformando-se em “[...] um totem ante o qual nos imobilizamos e sob o qual não temos poder.” (GREY, 2004, p. 12).

Ainda segundo aquele autor, o pressuposto de que é muito grande a velocidade com que as mudanças estão ocorrendo no mundo atual não se traduz em realidade, visto que, comparativamente aos outros períodos marcantes da evolução da humanidade, não há consenso sobre os parâmetros que poderiam confirmar tal alegação.

O que se tem, de fato, é um ciclo vicioso, onde a adaptação ao ambiente natural está diretamente vinculada à necessidade de mudança difundida pelos meios organizacionais e acadêmicos, levando à consolidação do paradigma da imprescindibilidade e da obrigatoriedade de se mudar, causando impactos significativos na cultura e na estrutura das organizações.

Longe de ser um ambiente natural a que as organizações devem responder, a mudança é mais bem entendida como uma construção afetada pela atuação das próprias organizações (**e suas consequências não desejadas**). Dizer que ela é um construto não é dizer que é real, mas de certa forma essa realidade é um efeito das práticas organizacionais, e não a precursora dessas práticas. Assim, ao construir um mundo em mudança, as organizações também criam a aparente necessidade de “gerir mudança”. (GREY, 2004, p. 16). (sem grifo no original).

⁵ Objeto animado ou inanimado, feito pelo homem ou produzido pela natureza, ao qual se atribui poder sobrenatural e se presta culto; ídolo. (FERREIRA, 1999)

Dentro de uma perspectiva permeada por uma inesgotável necessidade de se promover contínuos processos de mudanças organizacionais, as pessoas passaram a ser alvo de uma maior atenção e a fazer parte dos discursos dos gestores, já que estão diretamente relacionadas com alguns dos principais problemas identificados pelos estudiosos do assunto, ou seja, a dificuldade de: “[...] comunicar os objetivos da organização; tornar esses objetivos compreensíveis para as pessoas; e fazer com que as pessoas assimilem os objetivos e *adotem* as mudanças.” (SILVA e VERGARA, 2003, p.11).

Entretanto, mesmo diante de tal preocupação em relação às pessoas (KOTTER, 1979; DUBRIN, 2003), “[...] a fragmentação com que a administração tem tratado o ser humano desde suas primeiras teorias [...]”, encontra nos processos de mudança um ambiente favorável à ampliação das divergências existentes entre os discursos das organizações e as percepções dos indivíduos que delas fazem parte (SILVA e VERGARA, 2003), já que tais processos geralmente enfatizam excessivamente a racionalidade e, conseqüentemente, não levam em conta a complexidade, a ambigüidade e os paradoxos que fazem parte da organização. (VINCE e BROUSSINE, 1996).

Assim, resgatando a expressão **“e suas conseqüências não desejadas”** utilizada por Grey, infere-se que tais efeitos colaterais são oriundos de ações deliberadamente planejadas pelas próprias organizações, dentro de um contexto representado por tentativas ou experiências voltadas para a implementação de reestruturações ou de reengenharia, provocando a ocorrência de rupturas com o sistema organizacional anterior. A nova *práxis* gera polarizações perceptivas nos indivíduos inseridos nos diversos níveis do sistema (VASCONCELOS e

VASCONCELOS, 2004, p. 9), polarizações descritas como paradoxos organizacionais e que são apresentados em tópico específico desta pesquisa.

Antes, se faz necessário o resgate de teorias administrativas que permeiam o “ambiente” organizacional e que servem de *interface* entre as empresas e seus trabalhadores, em suas tentativas de promover a redução ou mesmo a negação dos conflitos produzidos ao longo de décadas de dominação do capital sobre o trabalho.

2.3 Gestão do fator humano

Ao se considerar a necessidade que o desenvolvimento organizacional tem em tratar de forma planejada os aspectos ligados ao cunho comportamental dos grupos participantes, ou seja, o conflito produzido pelas relações entre a organização e o componente humano, pode-se admitir também como deliberadamente planejadas as ações voltadas ao controle dos planos cognitivos e emocionais do trabalhador. (SILVA e VERGARA, 2003).

Para se entender como o controle do componente humano vem sendo realizado pelas organizações, dentro do processo de mudança e modernização das relações entre capital e trabalho, se faz necessário o resgate de algumas das teorias elaboradas a partir do pensamento administrativo consolidado pela lógica de mercado e alicerçado pela estrutura burocrática como forma de organizar as relações entre o trabalhador e o capital representado pelas organizações produtivas. Tais teorias têm como objetivo a redução ou a negação dos conflitos organizacionais, visando o aumento da produtividade e a geração de lucros crescentes para os proprietários dos meios de produção. (MOTTA e VASCONCELOS, 2002, p. 11).

Considerando que o pensamento administrativo é a expressão da lógica burocrática, torna-se necessária também uma breve definição do que vem a ser burocracia.

Conforme Motta e Vasconcelos (2002, p. 19) estruturas burocráticas se resumem em:

[...] uma solução organizacional que tenta evitar a arbitrariedade, o confronto entre indivíduos e grupos e os abusos de poder. Seu objetivo é o de organizar a atividade humana de modo estável para a consecução de fins organizacionais explícitos. A utilização de regras e a rotinização do trabalho humano fornecem segurança, pois estabelecem etapas e procedimentos a serem seguidos, tentando assim minimizar incertezas e riscos... sendo mecanismos de defesa contra a ansiedade e a insegurança típicas do ser humano. Além de fornecerem diretivas claras, as regras, ao formalizarem a interação entre os indivíduos, visam reprimir as relações face a face, a espontaneidade e a pessoalidade, evitando a eclosão de conflitos.

Paes de Paula (2002), em posicionamento mais crítico, faz referência à burocracia como “[...] mediadora entre os interesses dos proprietários e os interesses dos trabalhadores [...]”, através da utilização de variados instrumentos de controle para, através do estabelecimento e a execução de normas, regular “[...] o comportamento dos funcionários e preservam os interesses dos acionistas”, assegurando, dessa forma, a produtividade e minimizando as tensões entre capital e trabalho. Escreve ainda que:

Para organizar o trabalho e a produção, além de aperfeiçoar seus instrumentos de controle, os burocratas recorrem às teorias administrativas e suas práticas. Dessa forma, a organização burocrática é um repositório de discursos e práticas administrativas, um aparelho ideológico, que, analogamente às teorias, se adapta às novas condições históricas. (PAES DE PAULA, 2002).

Tragtenberg (1980, p. 188), afirmando que “[...] a burocracia constitui um sistema de condutas significativas e não só sistema de organização formal”, corrobora com a demonstração weberiana de que a organização burocrata é produto de um contexto histórico formado pelo modo de produção asiático (egípcia e chinesa) e do Estado moderno ocidental, tendo sido idealizada e utilizada, tanto pelo Estado quanto pelo Capital, com o intuito de preservar interesses, manter a hegemonia nas atividades de produção e reproduzir relações de dominação.

Aquele autor adverte para o fato de que a racionalização de procedimentos e condutas propagadas como sendo o objetivo a ser alcançado não é, como se acredita, a intenção real da burocracia, afirmando que “[...] a racionalização não conduz necessariamente à burocratização, pois a primeira se processa num regime fundado na exploração e a burocratização é um sistema de dominação.” (TRAGTENBERG, 1980, p. 188).

Retomando a abordagem das práticas administrativas e o fator humano da produção tem-se que, conforme descritas por Stoner e Freeman (1985), as primeiras teorias ligadas aos aspectos comportamentais dos trabalhadores tentaram construir um único modelo de motivação, aplicável em qualquer situação, em uma abordagem positivista das relações sociais. Apresentavam, entretanto, visões diferentes a respeito dos seres humanos, como descritas nos parágrafos a seguir.

No modelo tradicional ou clássico, representado por Frederick Taylor e Henry Fayol, os administradores determinavam o modo mais eficiente de realizar tarefas e eram criados sistemas de produção onde havia uma única maneira correta de se executar uma tarefa, determinada pela medição dos tempos e movimentos e regulada pelo estabelecimento de quotas de produção e remuneração proporcional ao trabalho executado. Ao mesmo tempo em que a racionalização do trabalho era implementada, também eram demarcados os parâmetros essenciais da organização burocrática, ou seja, a vinculação do formalismo e da hierarquia às estruturas administrativas que, inspirados no modelo militar, estabeleciam normas rígidas para o controle da produção e mecanismos punitivos para manter a disciplina e obter a obediência dos funcionários através de punições.

A suposição básica era que os administradores compreendiam o trabalho melhor do que os trabalhadores, que eram essencialmente preguiçosos e só

poderiam ser motivados pelo dinheiro. Apesar de inicialmente o modelo proporcionar ganhos significativos de produtividade, com o decorrer do tempo também passou a significar a redução do número de trabalhadores para a execução de uma determinada tarefa, gerando a extinção de postos de trabalho e, em decorrência da criação de excedentes de mão-de-obra, também a redução dos níveis salariais. A exigência por uma maior estabilidade no emprego tornou-se um efeito colateral no modelo, já que os trabalhadores não mais eram motivados por aumentos salariais temporários e insignificantes.

Conforme explicitado por Motta (2001, p. 65), “[...] o taylorismo implica alta desumanização do trabalho. Sua lógica é a do apressamento, e sua implantação implica um considerável aumento do aspecto rotineiro e monótono do trabalho”, tendo sido possível sua implementação somente em virtude do alto poder econômico e político das empresas à época, da debilidade dos sindicatos de trabalhadores, da inexistência de uma legislação social e do excesso de mão-de-obra disponível no mercado de trabalho.

Diante da alegação de que as organizações dependem diretamente de certo nível de comprometimento e de esforço por parte de seus membros, os administradores e estudiosos priorizam teorias que busquem uma compreensão dos fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento do trabalhador, através da interação entre fatores individuais e ambientais. A respeito dessas teorias motivacionais temos que:

Qualquer discussão sobre motivação, desempenho e satisfação no local de trabalho é de fato uma discussão sobre a *psicologia industrial/organizacional*: o estudo geral do comportamento organizacional com uma ênfase no comportamento no local de trabalho. (STONER E FREEMAN, 1985, p. 340).

O Modelo das Relações Humanas, representada por Elton Mayo, enfatizava que os trabalhadores têm necessidades traduzidas por um efetivo relacionamento social e que consideram relevante o reconhecimento da importância e da utilidade de seu trabalho. Os administradores, através dos conceitos daquele modelo, deveriam providenciar maior grau de liberdade para a tomada de decisões pertinentes ao trabalho e maior número de informações sobre as intenções e objetivos da organização, sem, contudo, deixarem de estabelecer uma vigilância preventiva sobre as normas e os comportamentos dos grupos informais que passaram a fazer parte do ambiente de trabalho. (TRAGTENBERG, 1980;1980a).

Apesar de também ter como objetivo a aceitação, pelos trabalhadores, das condições de trabalho estabelecidas pela organização, o Modelo das Relações Humanas esperava que o trabalhador aceitasse a autoridade da administração porque estava sendo tratado com consideração e lhe era permitido influenciar na sua situação de trabalho.

Motta e Vasconcelos (2002, p. 71-2) enfatizam que também este modelo se mostrou insuficiente para proporcionar a maximização da produtividade, já que a adoção de um estilo de gerência participativa não era o suficiente para aumentar a produtividade dos grupos organizacionais, “[...] que dependia também de outros fatores mais complexos que a simples melhoria do clima organizacional”. E continuam, comparando o modelo clássico e o modelo das relações humanas:

Os autores da Escola de Relações Humanas, no entanto, têm um ponto em comum com os autores clássicos: consideram o ser humano como um ser passivo, que reage de forma padronizada aos estímulos aos quais eles submetidos na organização. A Escola Clássica de Administração considerava apenas os fatores econômicos. A Escola de Relações Humanas revelou a importância dos fatores afetivos e sociais, além dos econômicos, mas manteve o mesmo tipo de análise, por exemplo, a mesma forma de organização do trabalho.

Tragtenberg (1980, p. 85), complementa tal raciocínio ao afirmar que “[...] a Escola de Relações Humanas aparece como uma ideologia manipulatória [...]” que acentua uma pseudopreferência do operário pelos grupos informais fora do trabalho, quando na realidade esses anseiam pela satisfação de voltar para casa. Promove deliberadamente a ilusória crença de participação do operário no processo decisório, já que as decisões, via de regra, eram tomadas em escalões superiores e submetidas aos trabalhadores apenas como forma de legitimá-las.

Evoluindo a partir da Escola de Relações humanas e dos estudos de Abraham Maslow, o Modelo dos Recursos Humanos introduziu as análises da identidade social baseadas no conceito da racionalidade limitada e do “homem complexo” descrito por Schein (1982), admitindo a existência de suas múltiplas e complexas necessidades, ligadas ao ego, ao desenvolvimento social, à autonomia de pensamento, ao desejo de autodesenvolvimento, à aprendizagem e à realização.

Contrapondo-se ao conceito de racionalidade absoluta, base da Escola Clássica de Administração, em teoria, o pressuposto básico do Modelo dos Recursos Humanos era de que o trabalho fornece sentido à existência do trabalhador “[...] ao buscar ativamente a sua auto-realização no trabalho, os indivíduos se envolvem mais com a organização e canalizam a sua energia vital produtiva para a consecução dos objetivos organizacionais.” (MOTTA e VASCONCELOS, 2002, p. 72; 281).

Dentro da teoria dos Recursos Humanos, o Modelo de Maslow, apesar de demonstrar de forma hierarquizada as necessidades do indivíduo (Figura 3), rejeita o pressuposto de que as necessidades são requeridas ou atendidas de forma linear e alega a inexistência de estágios predefinidos e definitivos, já que as necessidades

podem variar de acordo com as experiências e as mudanças que o indivíduo enfrenta em sua vida.

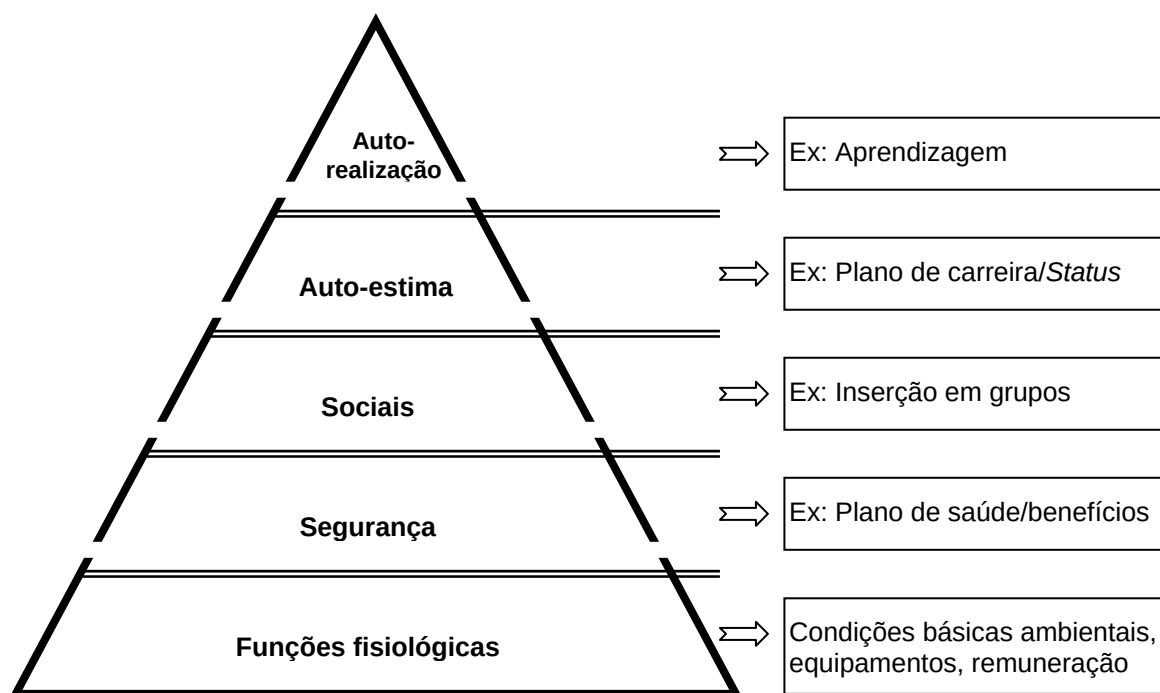


Figura 3 – O modelo de Maslow: hierarquização das necessidades do trabalhador
 Fonte: Adaptado de Motta e Vasconcelos (2002, p. 74)

Ainda segundo Motta e Vasconcelos (2002, p. 75), servindo de base para outras teorias sobre motivação e liderança, este modelo pressupõe que:

As necessidades fundamentais vêm à tona e, uma vez satisfeitas, as necessidades mais complexas voltam a manifestar-se. Esse processo pode alternar-se várias vezes, variando o grau de intensidade e o tipo de necessidade do indivíduo.

Ancorada em alguns argumentos de Maslow, a “Teoria Y” critica a ideologia da Escola de Administração Científica (“Teoria X”) em sua afirmação de que o ser humano é avesso ao trabalho e o evitará sempre que puder. Conforme escrevem Stoner e Freeman (1985, p. 322), a “Teoria Y” é mais otimista, pois pressupõe que o trabalho “é tão natural quanto a diversão ou o descanso, que as pessoas desejam

trabalhar e que, sob as circunstâncias corretas, obtêm muita satisfação trabalhando”. Teoriza, ainda, que as pessoas procuram a responsabilidade na realização de suas tarefas, colocando a serviço da organização a sua imaginação, sua inteligência e a sua criatividade. Comparando as características das duas Teorias foi montado o Quadro 2 - Comparativo entre principais premissas: “Teoria X” e “Teoria Y”, apresentado a seguir:

“TEORIA X”	“TEORIA Y”
- As pessoas são preguiçosas e indolentes; o trabalho inerentemente desagradável; - O administrador deve supervisionar e controlar, ao mesmo tempo em que deve fazer com que o trabalhador se sinta útil e valorizado, exercitando prerrogativas de autocontrole só em questões rotineiras; - As pessoas podem tolerar o trabalho, mediante uma remuneração decente, o compartilhamento de informações sobre a organização e a socialização das decisões; - A intervenção e o controle gerencial são fundamentais para garantir a produtividade e a eficiência. Sem o controle, o ser humano tende a ser passivo e resistente a colaborar para o atingimento dos fins organizacionais; - Satisfazer as necessidades econômicas e de relacionamento social irá aumentar o moral e reduzir a resistência à autoridade formal, fazendo com que os subordinados cooperem de boa vontade.	- As pessoas gostam do trabalho e o consideram natural, são esforçadas e dedicadas na sua realização e desejam contribuir para objetivos significativos; - As pessoas são criativas e competentes, podendo controlar e assumir responsabilidades; - O administrador deve criar um ambiente onde todos os membros possam contribuir, encorajando a participação total em assuntos importantes; - A satisfação no trabalho pode aumentar como um subproduto da utilização total dos recursos da organização pelos seus trabalhadores; - É responsabilidade do administrador proporcionar condições para que as pessoas desenvolvam a sua motivação, a dedicação ao trabalho e a capacidade de assumir responsabilidades, orientado o trabalhador de forma que possa atingir melhor seu objetivo pessoal.

Quadro 2 – Comparativo entre principais premissas: “Teoria X” e “Teoria Y”

Fonte: Compilado de Motta e Vasconcelos (2002, p. 77); Stoner e Freeman (1985, p. 323)

A rápida aceleração nas mudanças da estrutura social experimentada a partir dos anos 60 e 70, com a inserção no mercado de trabalho de jovens contestadores, determinados a não aceitarem as mesmas condições de trabalho de seus pais, provocou uma ruptura nos padrões comportamentais, nos valores e nas regras vigentes à época. Registram Motta e Vasconcelos (2002, p. 78) que “[...] tratava-se de uma geração idealista, que não aceitava recompensas monetárias para

compensar a alienação ou falta de sentido no trabalho [...]", e era caracterizada pela busca da independência, pelo questionamento de valores e pela busca de autonomia.

Entretanto, tais movimentos pouco ou em nada abalaram a lógica instrumental capitalista, pois, conforme nos ensina Tragtenberg (1980, p.89)

As teorias administrativas são dinâmicas, elas mudam com a transição das formações sócio-econômicas, representando os interesses de determinados setores da sociedade que possuem o poder econômico-político, sob o capitalismo ocidental e o poder político-econômico nas sociedades fundadas no coletivismo-burocrático.

Dessa forma, também ancorados nos pressupostos apresentados por Maslow, foram construídos novos modelos destinados à identificação, explicação e compreensão dos elementos reais e subjetivos que constituem o processo de motivação do indivíduo, consolidando pouco a pouco o conceito de homem complexo.

Partindo da separação realizada por Stoner e Freeman (1985), as visões contemporâneas da motivação seguem duas correntes distintas: a corrente das Teorias de Conteúdo da Motivação representada por pensadores que se concentravam nas necessidades internas que motivavam o comportamento humano e a corrente das Teorias de Processo da Motivação, representada por teóricos que também consideravam o conteúdo das necessidades, mas enfatizavam que essas necessidades eram apenas mais um elemento na formação do comportamento humano, dando ênfase ao estudo dos processos de pensamento através dos quais as pessoas decidem como agir.

A título de exemplo, de representantes das correntes de pensamento citadas acima, temos os referenciados por Stoner e Freeman (1985) e Motta e Vasconcelos (2002):

Da Teoria de Conteúdo

- Teoria da Contingência ou da Necessidade de Realização, representada por David MacClelland e John W. Atkinson, que supôs a pré-existência de um reservatório de energia útil nos adultos. Essa energia era liberada dependendo da força do motivo básico ou da necessidade básica envolvida, da expectativa do indivíduo em ter sucesso e do valor de incentivo do objetivo a ser alcançado. Basicamente relacionava o comportamento e o desempenho a três impulsos, que são variáveis em intensidade de indivíduo para indivíduo dependendo de suas características pessoais: a necessidade de realização, a necessidade de poder e a necessidade de afiliação, ou associação íntima com outros;
- Teoria dos Dois Fatores, elaborada por Frederick Herzberg e seus colegas, que defendeu a teoria de que o comportamento do homem no trabalho depende de dois conjuntos de fatores ligados a percepções antagônicas: a insatisfação e a satisfação no trabalho. Ao conjunto ligado à insatisfação (fatores higiênicos ou básicos) se incluiu o salário, as condições de trabalho e a política da empresa, esta última de fundamental na determinação da ineficiência ou ineficácia operacional, ressaltando que, por se tratarem de necessidades básicas, tais fatores não levam necessariamente à satisfação no trabalho, mas apenas propiciam a “ausência da

insatisfação". Ao conjunto ligado à satisfação (fatores motivantes ou intrínsecos) se incluiu a realização, o reconhecimento, a responsabilidade e o progresso profissional, todos relacionados ao conteúdo do trabalho e às recompensas ao desempenho profissional. Diferentemente da teoria de Atkinson, Herzberg não considerou em sua teoria a diferença subjetiva existente entre os indivíduos, onde o que é causa de insatisfação para um poderá ser motivo para satisfação de outro.

Da Teoria de Processo

- Teoria da Expectativa, representada pelos estudos de David Nadler e Edward Lawler, que apresenta um modelo de motivação especificando que o esforço para se atingir um alto desempenho é resultante de se perceber a possibilidade de que o alto desempenho pode ser alcançado e recompensado e, se alcançado, a recompensa valerá o esforço despendido. Baseia-se em quatro pressupostos sobre o comportamento das organizações, ou seja, que o comportamento é determinado por uma combinação de fatores do indivíduo e do ambiente, que os indivíduos tomam decisões conscientes sobre seu comportamento na organização, que os indivíduos têm necessidades, desejos e objetivos diferentes e, finalmente, que os indivíduos decidem entre alternativas de comportamento como forma de possibilitar o atingimento de um determinado fim. Os componentes básicos dessa teoria podem ser caracterizados como a expectativa de resultado do desempenho

(conseqüências), a valência ou poder que o comportamento tem em motivar (recompensa) e a expectativa de esforço-desempenho sobre a tarefa a ser realizada (chance de concretização X custo X benefício). Estes componentes podem ser sintetizados com as seguintes perguntas: “Se eu fizer isso, qual será o resultado?”; “O resultado vale o meu esforço?”; e “Quais são minhas chances de chegar a um resultado que valha a pena para mim?”.

Stoner e Freeman (1985) também registram a Teoria do Reforço em sua obra, associada principalmente ao psicólogo B. F. Skinner. Em seus pressupostos, essa teoria afasta a questão da motivação interna e associa ao comportamento do indivíduo as suas experiências passadas, com suas conseqüências, positivas e/ou negativas, sendo parte de um ciclo de aprendizagem cíclico (estímulo => resposta => conseqüências => resposta futura => estímulo).

Considerada como instrumento na modificação do comportamento, a Teoria do Reforço prevê a utilização de quatro métodos para atingir seus objetivos: o “reforço positivo” encorajando os comportamentos desejados através de recompensas e elogios; o “aprendizado da abstenção” fazendo com que os trabalhadores mudem seus comportamentos para evitar conseqüências desagradáveis traduzidas por críticas negativas ou má avaliação; a “extinção” promovendo a exclusão do método do reforço positivo e ignorando comportamentos não desejados; e a “punição” através da aplicação de conseqüências negativas e desagradáveis ao indivíduo, visando a impedir ou interromper o comportamento não desejado. Ao mesmo tempo em que a modificação do comportamento é controversa por parecer ameaçar a liberdade individual, confrontando o indivíduo

com o grupo, também tem se demonstrado útil no “treinamento” de trabalhadores com valores e níveis de motivação muito diferentes. (STONER e FREEMAN, 1985).

Na medida em que as mudanças alteravam o perfil da sociedade e a estrutura das organizações, a concepção sobre o ser humano também foi alterada:

De um ser previsível e controlável por meio de estímulos econômicos e medidas punitivas, pouco a pouco foi-se concebendo o ser humano como um ser dotado de vontade própria, que busca ativamente a realização no trabalho, sendo dotado de poder de escolha e capacidade de ação política. (MOTTA E VASCONCELOS, 2002, p. 93).

A adequação aos novos tempos fez surgir, estrategicamente, uma nova abordagem para tratar o componente humano dentro do contexto das organizações, implicando até mesmo em substituir a expressão “recursos humanos” das propostas teóricas, visto não ser mais adequada para referir-se às características assumidas pela nova racionalidade do pensamento administrativo.

A substituição progressiva daquele termo por “gestão de pessoas”, confere maior importância ao trabalhador, na medida em que o reconhece como portador de múltiplas dimensões, e o retira do rol dos “recursos” utilizados pelas organizações.

Entretanto, para muitos que acompanham a evolução das teorias da motivação, também possibilitou ocultar “[...] uma relação de dominação e poder que continuaria presente, apesar das mudanças. Trata-se, pois, de uma nova ideologia que não muda a situação de fato, ao contrário, a oculta.” Por outro lado, conforme evidenciado por estudos recentes, o modelo político, em que o papel do gerente é o de promover a participação e o debate, vem ganhando espaço e está progressivamente ocupando o lugar do modelo Instrumental de Gestão de Pessoas, que valoriza um perfil gerencial mais conservador e burocrático. (MOTTA E VASCONCELOS, 2002, p. 93).

Inspirando programas ligados à melhoria das condições de trabalho, à humanização do trabalho e à reestruturação das tarefas (enriquecimento e ampliação), o Modelo Político de Gestão de Pessoas, que teve sua origem nos estudos de Herzberg e nas pesquisas do Instituto Tavistock de Londres, incorpora a idéia de conflito e divergência, tendo em vista os diferentes interesses e a existências das várias lógicas dos atores organizacionais (VASCONCELOS E VASCONCELOS, 2002, p. 71). O Quadro 3 - Comparativo entre o Modelo Instrumental e o Modelo Político a seguir faz o comparativo entre as características dos modelos:

O MODELO INSTRUMENTAL	O MODELO POLÍTICO
- O mercado se impõe à empresa, instrumento racional de produção com estratégia definida por seus diretores em função das pressões desse mercado, do setor e dos valores organizacionais; - A Gestão de Pessoas implanta essa estratégia, buscando a maximização do resultado econômico e um melhor desempenho dos empregados; - O pagamento por produtividade e o valor “igualdade de oportunidades” são características importantes desse modelo. Base no conceito de eficiência econômica e no argumento de que a eficiência social gera a eficiência econômica e vice-versa; - Os indivíduos devem ter mais autonomia, mas somente à medida que esta seja útil à empresa. Os empregados são considerados como seres utilitaristas e condicionáveis por meio de ações baseadas no conceito de estímulo-resposta, por uma interpretação própria e muitas vezes simplificada das técnicas behavioristas. Não se fala em atores sociais, mais em agentes; - A Gestão de Pessoas tem o papel de avaliar as necessidades e os recursos dos grupos organizacionais; descrever os cargos e os provê-los segundo um recenseamento sistemático dos candidatos, por meio de procedimentos de seleção “objetivos”; avaliar os cargos e desempenhos dos empregados, remunerando-os equitativamente a fim de motivá-los; treinar os indivíduos, melhorar as condições de trabalho, comunicar e assegurar boas relações sociais; - A empresa é considerada como um organismo adaptativo; o meio ambiente “natural” visto como um dado da realidade; o planejamento estratégico, seleção e gestão de pessoas feitos por profissionais da área; a estratégia utilitarista é determinada em função das pressões do mercado e do setor e pelos valores dos dirigentes; - Existe o pressuposto de convergência de interesses da comunidade organizacional. A organização segue um modelo ideal com base na harmonia social e no desenvolvimento de uma estratégia “ótima”; - A mudança organizacional é normalmente imposta de cima para baixo e percebida como fruto de decisões estruturadas por uma diretoria central, que teria o poder de definir a política a ser seguida.	- Reconhece a existência de várias lógicas de ator e critérios de ação válidos, considerando-se o modelo da racionalidade limitada de Simon, segundo o qual toda a racionalidade é relativa ao ator social que decide, não existindo uma racionalidade absoluta inquestionável; - Os dirigentes buscam a resolução de conflitos por meio da negociação, obtendo a coesão entre as partes envolvidas no processo de decisão; - A eficiência econômica é negociada, não correspondendo, necessariamente, à eficiência social em curto prazo; - Meio ambiente negociado e construído; - A avaliação dos resultados feita pelos grupos organizacionais envolvidos no processo de decisão; - O Ator-chave de recursos humanos é a direção-geral da empresa; - A empresa é construída socialmente por meio da ação política dos diversos grupos organizacionais; - A utilização de decisões racionais e éticas referindo-se à resolução de conflitos, à obtenção do consenso e às questões de poder; - Os indivíduos são vistos como atores políticos válidos com potencial de desenvolvimento positivo buscando concretizar ativamente seus próprios interesses (“cidadania nas organizações”); - Utilização de um modelo ético aplicado à organização; - Mudança organizacional é percebida como uma resposta a um meio ambiente negociado e estruturado pelas organizações do setor, as quais influenciam ativamente o rumo dos acontecimentos e dos fatos característicos de sua indústria; os indivíduos são percebidos como atores participando e influenciando nessa mudança, nos seus diversos níveis de atuação; - A organização é um espaço de jogo estratégico entre atores sociais, que possuem margem de atuação maiores ou menores dentro dessa arena política; - O desenvolvimento econômico da empresa deve beneficiar, além dos acionistas, a sociedade global e os grupos organizacionais; - É permeado pelo conceito de progresso e construção de uma harmonia social em longo prazo, a despeito dos conflitos e divergências.

Quadro 3 – Comparativo entre o Modelo Instrumental e o Modelo Político

Fonte: Vasconcelos e Vasconcelos (2002, p. 71-2)

Evoluindo a partir do Modelo Político, conforme registram Vasconcelos e Vasconcelos (2004, p.14), o Modelo Transformacional de Gestão de Pessoas assimila questões ainda não tratadas pelos modelos anteriores, considerados mais prescritivos, trazendo um conjunto de premissas, teorias e idéias, dispersas e inter-relacionadas por meio de temas específicos e estruturado também em torno de regras específicas. A estrutura é formada a partir das seguintes posições básicas:

- A organização é constituída por atores sociais e é considerada um sistema cultural, psicológico, político e histórico;
- A organização apresenta convergências e divergências essenciais, frutos de uma dialética de evolução contínua, a ser gerida em permanência;
- Os atores organizacionais são, ao mesmo tempo, racionais e irracionais, possuindo pulsões de vida e de morte;
- As referências teóricas são múltiplas (antropologia, sociologia, economia, história, psicodinâmica, psicologia cognitivista, construtivismo, filosofia etc.);
- A postura metodológica é eclética, adotando-se, entre outras formas, a análise crítica e discursiva, a análise comparativa e histórica, a análise do discurso, a pesquisa-ação e a pesquisa etnográfica;
- A eficiência econômica não é ligada à eficiência social;
- O meio ambiente é considerado uma realidade socialmente construída, e não um dado objetivo da realidade;
- Valoriza-se a diversidade cultural e os aspectos éticos da decisão;

- A mudança é estudada em seus efeitos locais e globais;
- As decisões são estudadas em seu aspecto contingente e específico, não existindo um único modelo ideal de comportamento e de estrutura organizacional a ser seguido (crítica a uma única racionalidade superior ou modo de ação);
- Reconstituição da lógica de ação dos atores sociais.

O Modelo Transformacional de Gestão de Pessoas apresenta-se como o mais crítico, se comparado ao Instrumental e ao Político, trabalhando com a gestão de aspectos contraditórios característicos da vida atual e colocando em questão a harmonia individual e a harmonia social, motivo pelo qual “[...] a maioria dos estudos que tratam do tema paradoxos organizacionais segue as premissas deste modelo, [...] retomando os clássicos de administração e atualizando-os sob uma perspectiva crítica.” (VASCONCELOS e VASCONCELOS, 2004, p. 15-20).

Entretanto, os discursos orientados para a gestão de pessoas devem ser interpretados com cautela, na medida em que rotulam o homem como sendo o capital mais precioso das organizações, pois, como adverte Enriquez (1997), “se os homens são considerados como recursos, não se vê por que milagre eles seriam igualmente reconhecidos como personalidades autônomas, sujeitos de direitos e sujeitos psíquicos que têm palavras a dizer “. E complementa:

Eles não percebem o aspecto diretamente instrumental de seu discurso: os homens são administrados, tratados – às vezes melhor, às vezes não tão bem – como estoques dos quais se deve garantir a rentabilidade, como mercadoria (às vezes de péssima qualidade: a expressão ‘cortar gorduras’ é o sintoma mais evidente) que deve ser utilizada convenientemente ou da qual se deve ser capaz de desvencilhar. (ENRIQUEZ, 1997, p.11).

Através do referencial teórico, até aqui abordado, é possível inferir que a evolução dos processos de produção e a concorrência acirrada provocaram a necessidade de se acelerar a implementação de mudanças no ambiente organizacional. Por sua vez, a aceleração nos processos de mudanças impôs ao idealismo capitalista a necessidade de promover a rápida adaptação das teorias administrativas ligadas ao fator humano da produção, diante da necessidade de se aumentar a produtividade e dos crescentes conflitos experimentados entre dominadores e dominados.

Tais conflitos foram registrados como conseqüências não desejadas, tidos como efeitos colaterais dentro de um contexto representado por tentativas ou experiências voltadas para a implementação de reestruturações ou de reengenharia. Conforme afirmam Vasconcelos e Vasconcelos (2004, p. 9), a cada experiência de mudança, a nova *práxis* gera polarizações perceptivas nos indivíduos inseridos nos diversos níveis do sistema, polarizações descritas no tópico a seguir sob a denominação de paradoxos organizacionais.

2.4 Paradoxos organizacionais

Tem-se que os paradoxos básicos são originados da ação social e se apresentam como consequências dessa ação, manifestando-se através de reações secundárias, contraditórias, “[...] **não desejadas e não previstas, ou seja, reações que se contrapõem aos efeitos buscados pela ação original.**” (MERTON, 1968 apud VASCONCELOS *et al*, 2004). (sem grifo no original).

A lógica do indivíduo tende a colocar em extremos suas percepções, quando estas se fazem contraditórias em relação à sua realidade, uma vez que, ao tentar atribuir sentido ao que foi vivenciado, faz interpretações complexas e normalmente opostas, polarizadas em duas perspectivas contraditórias que passam a orientar a sua ação (VASCONCELOS *et al*, 2003; LEWIS, 2000).

Pode-se então definir o paradoxo como a representação, pelo indivíduo ou grupo, de sua experiência, sentimentos, crenças e interações através de dois estados aparentemente inconsistentes, de duas realidades opostas e aparentemente inconciliáveis. O indivíduo percebe a realidade por meio de uma proposição ‘A e não-A’. Para esse indivíduo ou grupo, a fim de caracterizar-se como um paradoxo, deve haver o sentimento de que essas dimensões opostas são mutuamente excludentes e não podem coexistir ou serem conciliadas. (VASCONCELOS E VASCONCELOS, 2004, p. 5).

Consideradas a subjetividade das percepções e a individualidade das necessidades do trabalhador, a materialização dessa dicotomia no ambiente de trabalho conduz a fenômenos que influenciam negativamente o clima organizacional, tais como a rejeição da autoridade formal dos administradores, a insatisfação na realização do trabalho, a falta de motivação para a busca do crescimento profissional, a falta de comprometimento para com os objetivos da organização, a

potencialização dos conflitos organizacionais e, pela ausência de credibilidade, a resistência aos processos de mudança e reestruturação (LACOMBE e TONELLI, 2004; KETS DE VRIES, 1995).

Há que se compreender que o sistema organizacional é formado por regras, normas e padrões de comportamento gerais, impostos ou adotados por subgrupos e subsistemas com microdinâmicas e subculturas particulares (VASCONCELOS e VASCONCELOS, 2004, p. 4-5). Assim, as organizações estão sujeitas às ambigüidades e às contradições perceptivas materializadas por esse sistema social (subgrupos e subsistemas) que questionam e tentam modificar constantemente a práxis vigente, gerando energia para a transformação e estabelecendo um processo dialético de mudança (LEWIN, 1965).

Os conceitos, as causas e as conseqüências dos tipos mais freqüentes de paradoxos organizacionais são apresentados no Quadro 4 – Exemplos de Paradoxos Organizacionais.

PARADOXOS	CONCEITOS	CAUSAS	CONSEQÜÊNCIAS
Discurso <i>versus</i> Prática	Existência simultânea de duas realidades contraditórias: o discurso da organização e a sua prática em relação a um mesmo objeto.	Discursos gerenciais que produzem expectativas que não se realizam	Alguns grupos de atores sociais podem desenvolver reações defensivas que aumentam o nível de frustração, tensão e estresse no sistema organizacional.
Valores declarados <i>versus</i> Valores introjetados	Existência simultânea de valores declarados por gestores para orientar as ações de uma empresa e de outros valores não declarados que dela fazem parte no nível dos pressupostos inconscientes.	Existência de forças que muitas vezes não operam na mesma direção no sistema organizacional e de atitudes baseadas em interesses diversos não declarados, inclusive financeiros, econômicos e sociais.	Falta de transparência e de confiança nos relacionamentos entre gestores e trabalhadores, favorecendo a ocorrência do cinismo organizacional.

continua...

... conclusão

PARADOXOS	CONCEITOS	CAUSAS	CONSEQÜÊNCIAS
Passado <i>versus</i> Futuro	Valorização de uma nova competência e a negação simultânea da competência anteriormente valorizada, apesar desta última ainda ser valorizada e importante em outras áreas da organização	Durante a transição entre o antigo e o novo sistema, ocorre a associação simultânea daquelas competências desvalorizadas tanto ao vigor e ao futuro da organização quanto ao seu passado e decadência	O indivíduo vivencia um processo de negação simbólica do que constituía sua identidade em dado sistema, aumentando sua angústia e provocando choque de crenças e valores, levando-o a resistir ao novo, ao progresso e ao futuro.
Permanência <i>versus</i> Transitoriedade	A exigência do comprometimento e envolvimento com o trabalho, que pressupõe a permanência como contrapartida e, simultaneamente, a construção discursiva da transitoriedade no posto de trabalho como condição normal diante das atuais condições do mercado.	Contexto socioeconômico que “forçam” a organização a adotar novas estratégias de relacionamento com seus empregados. Ao mesmo tempo em que são solicitados o comprometimento e a dedicação, é também anunciada a relação empregatícia transitória.	Elevados graus de ansiedade e de decepção, perda do poder do trabalhador em negociar e de impor suas diferenças individuais e a corrosão e o desmonte de sua identidade individual enquanto ator social.
Teorização <i>versus</i> Prática administrativa	Divergência entre acadêmicos e gestores profissionais quanto à “ordem” em que o conhecimento deva ser originado. A teoria deve levar à prática ou a prática deve ser posteriormente explicada pela teoria?	Acadêmicos enxergam os praticantes com olhar de superioridade científica e crítica, e são estigmatizados pelos gestores com a acusação de serem apenas teóricos e não possuírem vivência e experiência para administrar.	Criação de uma lacuna entre as áreas acadêmicas e de profissionais de gestão, consolidando atitudes de desprezo recíproco, com prejuízos de conteúdo tanto para a área de estudos organizacionais quanto para a área da prática administrativa.

Quadro 4 – Exemplos de Paradoxos Organizacionais

Fonte: Adaptado de Lacombe e Tonelli (2004); Vasconcelos e Vasconcelos (2004a); Teixeira (2004); Bertero (2004); Vasconcelos e Crubellate (2004)

Por englobar, também, as características do paradoxo “valor declarado *versus* introjetado”, interessa especificamente a esta pesquisa o paradoxo “o discurso *versus* a prática”, reconhecido em situações as mais diversas dentro do universo organizacional, com impactos relevantes na realidade do trabalhador, tanto na sua satisfação para com o trabalho, como na gestão de sua carreira profissional.

Segundo Vasconcelos e Vasconcelos (2004, p. 19), as promessas e os discursos gerenciais direcionados à melhoria das condições de trabalho, à melhoria da qualidade de vida e ao crescimento profissional provocam, em tese, expectativas positivas que podem ou não se tornar realidade diante da percepção do indivíduo, visto que “[...] as organizações adotam rapidamente novos modelos de gestão em um esforço adaptativo aos novos tempos, mas a efetiva implementação das novas estruturas nem sempre é tão simples [...]” e acompanham o mesmo ritmo.

Desta forma, para Lacombe e Tonelli (2004, p. 53), a eventualidade de uma não concretização das promessas leva às percepções contraditórias, polarizadas entre a incoerência da subjetividade das expectativas geradas pelo discurso formal e a realidade prática vivenciada, “[...] levando os atores sociais a desenvolverem reações defensivas que aumentam o nível de frustração, tensão e estresse no sistema organizacional.”

Na interpretação de Pinto e Faria (2004, p. 6), por discurso formal entende-se o discurso materializado na forma de documentos publicados pela empresa, públicos ou não, assim como em regulamentos internos das organizações. Tem por função regulamentar as relações de trabalho, explicitando os direitos, os deveres e as proibições aos indivíduos, representando o código de conduta convencionado pela organização.

O discurso formal, que atinge a organização como um todo, impondo uma disciplina destinada basicamente a defendê-lo e a sustentá-lo, é o mediador das relações profissionais entre os diversos grupos de interesse, incitando-os à “venda” de suas habilidades, competências e resultados, e desestimulando a crítica em nome da união e da solidariedade. (PINTO e FARIA, 2004, p.6)

O discurso oficial sobre o trabalho e sua organização é, pois, construído, sobretudo, para servir a uma propaganda visando ao exterior da empresa: o mercado, a clientela, etc. Na verdade, contudo, atualmente ele é também construído para servir a objetivos internos, da cultura da empresa, que preconizam o rigoroso ajustamento da produção e da organização do trabalho às exigências do mercado e da clientela, devendo, além disso, atestar a satisfação e a felicidade dos empregados que trabalham na empresa. (DEJOURS, 2001, p.65).

Neste contexto, o discurso é simultaneamente origem e espelho da estrutura burocrática, criando uma dimensão capaz de estabelecer regras de comportamentos e de diálogos comuns a uma organização ou a uma sociedade em geral, aceito por todos e legitimado como padrão de conduta a ser adotado pela maioria, com a finalidade de que os atores sociais evitem o conflito entre si. (TRAGTENBERG, 1980; FOUCAULT, 1997).

Porém, apesar do discurso ser dirigido, preliminarmente, a todos os membros da organização, independente da posição hierárquica que ocupem, sugerindo condutas “eticamente corretas” nas relações interpessoais e de trabalho, percebe-se que a prática administrativa geralmente não é condizente com tal discurso. O discurso torna-se, portanto, instrumento ideológico ausente de ética e dirigido aos interesses da organização e de seu grupo dominante. (PINTO e FARIA, 2004, p. 7).

Conforme salienta Schirato (2004, p. 43), através da imposição de seu discurso as organizações criam e perpetuam uma padronização do modo de vida em seus ambientes, onde tudo se pode desde que não se fira e nem se discuta a legitimidade do institucional. É por intermédio do institucional que a organização se

isenta de dar maiores explicações sobre suas omissões, sua inoperância e, até mesmo, sobre suas arbitrariedades.

Para justificar os contínuos processos de mudança, as organizações, através de seus discursos, sinalizam com melhorias nas condições de trabalho, incentivos, qualificação etc, apontando para o trabalhador os percursos possíveis para o seu crescimento profissional.

Mas, simultaneamente, dificultam a adoção do caminho apontado, utilizando-se da burocratização de esquemas de treinamento, criando impedimentos para que o trabalhador possa freqüentar cursos, reduzindo verbas, exigindo presença em reuniões fora dos horários de expediente e transferindo para os empregados todo o ônus da qualificação requerida para um bom desempenho. (SCHIRATO, 2004, p.44).

Schirato (2004, p. 17), em suas pesquisas junto a indivíduos que perderam seus empregos em processos de reengenharia e/ou de *downsize*, revelou o quão perversas podem ser o que chamou de “promessas dos discursos das políticas de Recursos Humanos” na prática quotidiana dos trabalhadores, denotando requintes de crueldade ao desapropriá-los de sua vida pessoal e explorá-los “[...] não só em sua vida de trabalho, mas também em sua afetividade, em seu lazer e em toda a sua agenda pessoal.”

As reflexões daquela autora também alertam para o quão desastrosos podem ser os desfechos para tal “[...] jogo imoral que a organização, muitas vezes, faz com o trabalhador [...]” (SCHIRATO, 2004, p.44), visto que, como já mencionado anteriormente, ao provocar a existência simultânea de duas realidades contraditórias (o discurso da organização e a sua prática em relação a um mesmo objeto) conduz o indivíduo a um doloroso processo de manipulação, fazendo com que ele coloque em extremos opostos as suas percepções do ambiente organizacional.

Partindo do pré-suposto de que os discursos das organizações procuram mascarar os conflitos das relações existentes entre capital e trabalho, tendo como justificativa a busca de retornos econômicos e financeiros favoráveis a toda a sociedade, o paradoxo “discurso *versus* prática” pode potencializar os sofrimentos e as angústias do trabalhador, na medida em que tal justificativa leva à constatação de outro paradoxo, ou como descreve Dejours (1992, p.150), “[...] um paradoxo em virtude do qual os objetivos da produção são, para o mundo exterior à empresa, promessa de felicidade, enquanto no seu interior eles são freqüentemente, como é preciso reconhecer, promessa de infelicidade [...]” e de insatisfação para com o trabalho.

Entretanto, é necessário salientar que o trabalho por si só não deve ser considerado como fonte de sofrimento, já que é através do trabalho que o ser humano se sente útil, se reconhece como alguém que tem importância para a organização e para a sociedade, sendo fonte de satisfação e prazer quando experimentados sentimentos de valorização e reconhecimento. (MENDES, 1999, p. 23).

Por outro lado, Dimatos (1999, p.15) argumenta que, “[...] como toda ação humana, o trabalho, normalmente, tem seu ponto de partida na insatisfação, pois a extração, criação, produção ou transformação dele decorrentes ocorrem porque há uma privação, uma necessidade”, cuja satisfação é um passo em um processo de sucessivas necessidades. Portanto, o homem trabalha porque precisa garantir sua sobrevivência.

Diante desta lógica, de onde se infere que o trabalho, apesar de ser originado na insatisfação humana, também pode ser fonte de gratificação e de prazer, torna-se necessária também a abordagem de alguns conceitos relacionados à satisfação

para com o trabalho, já que, além dos paradoxos existentes no ambiente organizacional, são também relevantes outras situações que podem ser traduzidas pelo trabalhador em cognições negativas ou positivas de seu ambiente de trabalho.

2.5 Satisfação para com o trabalho

A importância do trabalho, para o bem-estar e a saúde do ser humano, se torna ainda mais relevante ao se considerar que é trabalhando que os indivíduos passam a maior parte da vida, realizando no trabalho, ou por meio dele, grande parte de suas aspirações. Neste contexto, o trabalho organizacional assume papel vital e deve ser considerado como parte inseparável da vida humana. (HANDY, 1978; SAMPAIO, 1999; RODRIGUES, 2005).

Além de propiciar a realização do homem como ser biológico, o trabalho traz, em seu bojo, um outro objetivo, qual seja, o de favorecer essa realização no nível espiritual psicológico. Para o alcance desse segundo objetivo, contudo, é necessário que o trabalho seja simultaneamente meio e fim: meio, na medida em que o seu produto provê a subsistência individual e a produção social; e fim, enquanto puder proporcionar, em algum grau, a autorealização e o crescimento dos indivíduos como seres humanos. (DIMATOS, 1999, p.18).

Reflexo de um contexto sócio-cultural e econômico mais amplo, a organização do trabalho é um dos principais antecedentes do prazer e do sofrimento, implicando um paradoxo marcado por um movimento de luta dos indivíduos, enquanto trabalhadores, em sua busca por prazer e não sofrimento, com a finalidade de manter o equilíbrio psíquico.

Enquanto categoria psicológica, o trabalho cria identidade social e pessoal. O ser não é dissociado do fazer. O trabalho transcende o concreto e instala-se numa subjetividade, na qual o sujeito da ação é parte integrante e integrada do fazer, resultando na realização de si mesmo. Quando trabalha, a pessoa tem oportunidade de aprender, criar, inovar e desenvolver novas formas para execução da tarefa, e ainda interage com os outros, o que reforça sua identidade pessoal. Esta identidade criada a partir do fazer reflete um homem em ação que, ao trabalhar, transforma a natureza e se constitui enquanto pessoa. O trabalho oportuniza a pessoa subjetivar a objetividade e objetivar sua subjetividade por meio da ação [...]. (GUIMARÃES E MACEDO, 2003, p. 1).

Ainda, segundo aquelas autoras, “[...] essa dinâmica é responsável pela saúde psíquica, significando que a simples existência do prazer ou do sofrimento não são os indicadores de saúde, mas a variabilidade das estratégias que podem ser utilizadas pelos trabalhadores”, como instrumento, no combate àquelas situações que possam causar o sofrimento, de forma a transformá-las em situações geradoras de prazer.

A organização do trabalho exerce, sobre o homem, uma ação específica, cujo impacto é o aparelho psíquico. Em certas condições, emerge um sofrimento que pode ser atribuído ao choque entre uma história individual, portadora de projetos, de esperanças e de desejos, e uma organização do trabalho que os ignora. Esse sofrimento, de natureza mental, começa quando o homem, no trabalho, já não pode fazer nenhuma modificação na sua tarefa no sentido de torná-la mais conforme às suas necessidades fisiológicas e a seus desejos psicológicos – isso é, quando a relação homem-trabalho é bloqueada. (DEJOURS, 1992a, p. 133).

Afetando intensamente as condições psíquicas do trabalhador, Mendes (1999, p. 24-30) destaca que as situações de sofrimento podem ser vivenciadas no cotidiano organizacional através da presença de atitudes agressivas, da execução de tarefas penosas ou perigosas, do medo dos boatos, da desconfiança, da morosidade e do desânimo, da injustiça e da iniquidade em níveis de remuneração, do adiamento ou não reconhecimento dos serviços prestados, das tensões e crises no interior das equipes, do egoísmo e do individualismo entre os colegas, da pouca perspectiva de crescimento profissional etc.

Por estarem relacionadas à percepção do trabalhador, na formação de sua realidade subjetiva e em sua satisfação para com o trabalho, a compreensão dos conceitos referentes à Carga Psíquica ou Carga Mental pode oferecer auxílio na identificação de situações de conflito, causadas por incompatibilidades entre a tarefa

e/ou comportamento formalmente solicitados pela empresa e o seu efetivo cumprimento no ambiente de trabalho.

Estando habitualmente ligado aos estudos da Psicologia do Trabalho, a Norma ISO 10075 – Princípios Ergonômicos Relacionados à Carga Mental de Trabalho – Termos e Definições Gerais não apresenta nenhum conceito específico para a expressão Carga Mental, mas traz o conceito ligado ao que se deve entender por mental:

Mental é usado onde quer que processos de experiência e comportamento humano ocorram. Mental neste sentido refere-se ao cognitivo, informacional e aos processos emocionais da existência humana. O termo Mental é usado porque estes aspectos ocorrem de modo inter-relacionado e podem, ou não, ser tratados separadamente na prática. ISO 10075 (1991).

Conforme Laurell (1985, p. 36), as cargas psíquicas que afetam o trabalhador podem ser reunidas em dois grupos distintos: o da sobrecarga psíquica, que engloba situações tais como as de tensão prolongada; e o referente a situações de sub-carga ou de impossibilidade de desenvolver e fazer uso da capacidade psíquica, experimentadas em situações em que são impostos/requeridos estados permanentes de atenção, de supervisão, de pressão por produtividade ou de condições de trabalho que denotem periculosidade.

Para Corrêa (2003, p. 20) as cargas psíquicas dizem respeito, em tese, “[...] à vivência de tensões ou descompensações psicológicas relativas à organização [...]”, com a noção de carga psíquica encontrando diferentes enfoques entre os principais autores da psicologia do trabalho, da ergonomia e da saúde do trabalhador, conforme a complexidade teórica que lhe é atribuída.

Têm-se ainda os conceitos transcritos abaixo, de onde se pode extrair, como ponto comum, a concordância quanto à origem da carga psíquica de trabalho: é produzida na organização do trabalho.

São as cargas relativas à organização da jornada de trabalho, à periculosidade do trabalho, à frequência de situações de emergência, ao grau de responsabilidade na resolução dessas situações, aos ritmos de trabalho, à pressão do tempo, ao grau de atenção e de mobilidade dentro do local de trabalho, à possibilidade de falar com os companheiros de trabalho, de tomar iniciativas e decisões a respeito de como realizar o trabalho em grupo, ao conteúdo da supervisão, ao grau de monotonia e a repetitividade das tarefas, ou a possibilidade de realizar atividades de defesa coletiva de trabalho. (GRECO *et al*, 1996, p.62).

As cargas psíquicas, finalmente, têm o mesmo caráter que as fisiológicas na medida em que adquirem materialidade através da corporeidade humana. As cargas psíquicas, pensadas sobre tudo em função de suas manifestações somáticas e não tanto psicodinâmicas, podem provisoriamente ser agrupadas em dois grandes grupos: um, que abrange tudo aquilo que provoca uma sobrecarga psíquica, ou seja, situações de tensão prolongada e outro, que se refere à sub-carga psíquica, ou seja, a impossibilidade de desenvolver e fazer uso da capacidade psíquica. Exemplos das primeiras características do processo de trabalho capitalista podem ser a tensão permanente, a supervisão com pressão, a consciência da periculosidade do trabalho, os altos ritmos de trabalho, etc... Pertence ao segundo grupo de questões a perda do controle sobre o trabalho ao estar o trabalhador subordinado ao movimento da máquina; a desqualificação do trabalho, resultado da separação entre a concepção e a execução; a parcialização do trabalho, que redundava em monotonia e repetitividade, etc. (LAURELL E NORIEGA, 1989, p.112).

A preocupação pela busca da humanização nas condições de trabalho e pela redução das cargas psíquicas associadas à sua realização, traduzida por estudos que, via de regra, utilizam a expressão “Qualidade de Vida”, tem sido associada tanto à satisfação dos trabalhadores quanto ao desenvolvimento da organização, diante da expectativa, principalmente por parte das organizações, de que as pessoas serão tanto mais produtivas quanto mais satisfeitas e envolvidas estiverem com o próprio trabalho. (DIMATOS, 1999).

[...] para transformar um trabalho fatigante em um trabalho equilibrante precisa-se flexibilizar a organização do trabalho, de modo a deixar maior liberdade ao trabalhador para reorganizar seu modo operatório e para encontrar os gestos que são capazes de lhe fornecer prazer, isto é, uma expansão ou uma diminuição de sua carga psíquica de trabalho. (DEJOURS *et al*, 1994, p.31)

Como exemplo dessa preocupação relacionada à satisfação do trabalhador, Walton (1973, p. 17) apresenta algumas categorias e fatores que podem ser considerados na determinação da qualidade de vida no trabalho:

- Compensação justa e adequada: renda adequada ao trabalho, equidade interna e externa de salários e benefícios;
- Condições de trabalho: jornada de trabalho e ambiente físico seguro e saudável;
- Oportunidade para utilização e desenvolvimento da capacidade humana: autonomia, significado do trabalho, identidade da tarefa, variedade da habilidade e *feedback*;
- Oportunidade de crescimento e segurança: possibilidade de carreira, crescimento profissional e segurança no emprego;
- Integração social na organização: igualdade de oportunidades e relacionamento;
- Constitucionalismo: respeito às leis e direitos trabalhistas, privacidade pessoal, liberdade de expressão e normas e rotinas;
- Trabalho e espaço total de vida: relação do papel do trabalho dentro dos níveis de vida do emprego;
- Relevância social da vida no trabalho: responsabilidade social empresarial.

Para as organizações, portanto, é fundamental a realização de avaliações sistemáticas das condições de trabalho, já que nos dias atuais são registrados aumentos significativos nas velocidades em que as mudanças nos procedimentos formais são requeridas e impostas ao indivíduo. Necessário, então, que se disponha de métodos confiáveis para avaliar estas mudanças em tempo hábil, de forma a possibilitar, através dos conceitos de Carga Mental, uma avaliação do impacto produzido nas condições de trabalho, como forma de minimizar os sofrimentos causados ao trabalhador.

Efetivamente, após uma mudança qualquer, supomos um tempo de adaptação e uma posterior automatização dos processos cognitivos. Se tal não acontecer poderemos supor a criação de novos problemas a partir da mudança original. De fato, o conceito de Carga Mental permite uma coleta de informações em campo e a associação destas informações com os modelos teóricos propostos pela ergonomia cognitiva. Isto traz um ganho conceitual para as análises do trabalho mental e permite uma avaliação mais precisa dos impactos trazidos pelas mudanças organizacionais. (CORRÊA, 2003, p. 3-5).

De uma forma geral, a avaliação de rendimento de um sistema de trabalho apóia-se sobre três tipos de componentes: o homem, a produção e a organização, considerando-se sempre o meio ambiente em que as relações práticas se concretizam. Nesse tripé, onde para a tomada de decisão é mobilizada uma multiplicidade de processos cognitivos do trabalhador (sensório-motor, intuitivo, raciocínio-concreto, raciocínio hipotético-dedutivo-formal), as diferentes formas e estilos de perceber, tratar, organizar as informações e tomar decisões dependem da “visão de mundo” e da personalidade do indivíduo. (CORRÊA 2003, p. 120)

A formação da “visão de mundo” de cada ser humano sofre influências diretas de sua herança biológica, dos traços de caráter, da história pessoal e das origens sócio-culturais, fatores que, em grande proporção, determinam as suas condutas e

escolhas pessoais (CHANLAT, 1992, p. 35). E é esta formação da “visão de mundo”, em sua individualidade, que alguns autores consideram como fator crucial para a entrada do homem no trabalho e para a gestão de uma carreira profissional bem orientada, conforme abordagens realizadas no próximo tópico.

2.6 Gestão de carreira

A seguir são evidenciadas as influências da origem social, da história pessoal e das escolhas pessoais na vida profissional do indivíduo, através de algumas considerações, a respeito da entrada do homem no trabalho e na organização, da abordagem de referencial teórico relacionado aos conceitos referentes aos modelos atualmente propostos para a gestão da carreira profissional.

Logo após, encerrando este tópico, foram apresentadas algumas considerações e informações sobre as especificidades do trabalho bancário, bem como as características que fazem parte da vida profissional daqueles trabalhadores que exercem suas atividades em instituições financeiras, ou mais especificamente, em bancos.

2.6.1 A entrada do homem no trabalho e na organização

Se, do ponto de vista das organizações, a burocracia tem o significado de harmonização dos conflitos entre capital e trabalho, para o homem, enquanto trabalhador, a burocratização da sociedade tem se caracterizado pela negação ou manipulação de conflitos, ou mais especificamente como uma forma de dominação através da utilização de mecanismos diretos ou indiretos de controle social. (PAES DE PAULA, 2002; CHANLAT, 1992; DEJOURS, 1992; TRAGTENBERG, 1980).

Publicado, ao final da década dos anos sessenta, o trabalho de Georges Lapassade parece permanecer atual em aspectos que vinculam a vida do homem, enquanto indivíduo, às suas experiências ligadas à infância, à adolescência, à cultura familiar e à classe social a qual pertence.

Naquela época um período de constantes rápidas mudanças já se fazia sentir, predizendo um futuro de conflitos e de rupturas definitivas com os padrões conhecidos de maturidade do homem e de estabilidade social. A necessidade de se adaptar constantemente aos novos ambientes e às novas demandas era imprescindível para a sobrevivência e, nesse contexto, já não havia mais lugar para um pretenso “homem adulto e acabado”, terminado em sua maturidade e em sua formação, e nem para uma sociedade arraigada em valores ditos primitivos ou arcaicos:

Para nós, pelo contrário, um grupo estável é já um grupo morto. Uma sociedade “acabada” é uma sociedade burocrática, fundada sobre uma ordem arbitrária, que recusa a mudança. Uma sociedade viva e livre pode construir-se sobre a invenção ininterrupta de novas instituições. (LAPASSADE, 1969, p. 10).

E afirma ainda que:

O homem moderno aparece cada vez mais, em todos os planos da sua existência, como um ser inacabado. O inacabamento da formação tornou-se uma necessidade, num mundo marcado pela transformação permanente das técnicas, o que implica uma educação igualmente permanente. (LAPASSADE, 1969, p. 16).

A primeira etapa, no caminho da vida do homem, é o seu nascimento “premature”, organismo inacabado em sua dependência da mãe e da família que o cerca, iniciando um processo eterno de aprendizado enquanto vida tiver. “Por isso, o ser humano, desde o seu nascimento, vive sempre para além das suas

possibilidades”. Depois do nascimento e do protegido período da vida de criança, o homem tem, na adolescência, a oportunidade de quebrar os primeiros laços que o ata à tutela familiar. Os ritos de passagem de uma instância a outra, simbolizando a proibição de ser criança e a iniciação nas estruturas sociais, eram marcantes em sociedades ditas primitivas e auxiliavam na transmissão de valores culturais de geração para geração. (LAPASSADE, 1969, p. 14-15).

Entretanto, conforme complementa aquele autor, já não há tempo a perder com períodos improdutivos e dedicados ao ócio da juventude, pois “[...] a sociedade industrial quebra essas estruturas estáveis que fundavam a transmissão cultural [...]”. Na sociedade moderna, a adolescência e a juventude se transformam em anos dedicados à aprendizagem, substituindo os ritos de iniciação e inscrevendo o homem em uma nova estrutura da sociedade, marcada por classes que irão concretamente definir as opções de “escolha” da carreira e da entrada na profissão de um “ser de classe”.

A estrutura de classe das sociedades funda-se em relações de produção que implicam essencialmente a divisão da sociedade em dirigentes e executantes. A estrutura das relações de produção torna-se cada vez mais visível no mundo contemporâneo, onde o sistema de *organização*, como dizem os sociólogos americanos do extero-condicionamento, se tornou a estrutura fundamental. (LAPASSADE, 1969, p. 15)

Resgatando a obra de Marx, Lapassade (1969, p. 174) reafirma a dependência do indivíduo em relação à sua classe de origem, evidenciando o quão diferente é a “entrada na vida” de um jovem operário, se comparada à de um jovem estudante burguês. É a personalidade de classe e a prática social que determinarão a situação do homem no mundo do trabalho, e estariam cometendo um grande risco de efetuar uma construção idealista, uma psicologia desenraizada

ou uma relação não verdadeira com a realidade, aqueles que promovessem o estudo do homem adulto sem considerar esses determinantes.

Citando J. A. Floud e A. Halsey, que em seus estudos da sociedade analisaram os aspectos sociais da orientação profissional na Inglaterra, Lapassade (1969, p. 178) escreve que a estrutura de classe “[...] exerce uma influência notável sobre o recrutamento profissional, pondo sólidas barreiras à liberdade da escolha individual e às possibilidades de orientação profissional. Esta escolha não pode deixar de refletir o meio familiar da criança [...]”, sendo através e pela mediação da família que o jovem realiza a sua pertença de classe, fator limitante de sua escolha profissional.

Dessa forma, o autor não só reafirma a dependência do homem à sua classe social para a escolha de sua profissão, como também atribui a esse determinante as barreiras encontradas na realização do ensino secundário e superior: “somente três por cento dos filhos de operários fazem estudos superiores; ao que algumas vezes se opõe a possibilidade de obter bolsas de estudo que permitem de algum modo, apagar as desigualdades de nascimento”.

O filho de operário não vive apenas a sua situação de classe – seu “ser de classe” – na fábrica, depois de se tornar um jovem operário, mas já na escola como no conjunto da sua existência. Nas relações com a sociedade e dum modo especial com a “cultura”, ele realiza a sua personalidade de classe. (LAPASSADE, 1969, p. 181).

Ao escrever especificamente sobre a entrada do homem na organização, Lapassade (1969, p. 195) resgata os pensamentos de Max Weber ao declarar que “[...] é à burocratização que pertence o futuro [...]”, referindo-se à forma como o capitalismo moderno, em sua forma burocrática, “[...] organiza não somente as suas empresas industriais, mas o conjunto da sociedade.”

Corroborado pelas afirmações de Alvesson e Deetz (1999) e Motta (2001), citadas neste trabalho, a respeito dos inimigos da Teoria Crítica⁶, Lapassade (1969, p. 198) faz inferência ao que chamou de “atitude tecnicista” encontrada em todos os estudantes de ciências sociais que consideravam as suas disciplinas não mais um instrumento de protesto, mas uma forma de assegurar o equilíbrio e a estabilidade de grupos dominantes. Por consequência há uma “[...] multiplicação das escolas de ‘comércio’ e de ‘preparação para os negócios’ para aqueles que se tornariam os futuros defensores da instrumentalização e escravos da doutrina da burocratização imposta pelas organizações.”

E é através da doutrina da burocracia que a escola moderna prepara o homem da organização, ao qual se pede menos trabalho de criação ou tomada de iniciativas pessoais do que um ajuste harmonioso às necessidades da empresa e ao conjunto da sociedade. Esta mesma sociedade, ainda citando Lapassade (1969, p. 211) e Motta (2001, p. 101), está cada vez mais nas mãos dos homens formados pela e para a organização, “[...] sendo eles que vão fazer parte dos conselhos de administração das universidades e que, já neste momento, desenvolvem através das ciências sociais uma ideologia da conformidade”, conformidade não consentida, mas aceita diante da realidade imposta pelas organizações.

O conteúdo teórico e empírico apresentado por Lapassade (1969) caracteriza, ainda hoje, a primeira barreira que o trabalhador enfrenta ao ingressar na profissão e na organização: sua origem social. Mesmo em um contexto atual, onde a aquisição de novas competências tem o significado de empregabilidade, a argumentação do autor leva à pressuposição de que o trabalhador continuará a ser remetido às suas origens e ao seu lugar de “ser de classe”, em uma estrutura social que os revestem,

⁶ Assunto abordado no início deste tópico

já a partir da escola, com a doutrina e a orientação necessárias para satisfazer a burocracia organizacional.

O estado e o patronato difundem, através da legislação e regulamentação sobre as finalidades idênticas da administração e do trabalhador na empresa, a ideologia do consenso, da 'formação' como realização da 'vocação profissional', que na realidade não significa a atualização de potencialidades inatas na mão-de-obra, mas a obediência à lei da oferta e procura da força de trabalho no mercado⁷. O conceito 'formação permanente' foi considerado impróprio e modificado para 'formação profissional contínua', que tem como fim a ascensão social: adaptar os trabalhadores às mutações tecnológicas. (TRAGTENBERG, 1980a, p. 33).

Assim, a aquisição da "visão de mundo" e das habilidades necessárias para uma gestão de carreira de sucesso, conforme descritas a seguir, sem que se tenha acesso aos meios materiais, econômicos e sociais necessários para a formação e o desenvolvimento de competências, apresenta-se, verdadeiramente, como uma barreira à ascensão profissional do trabalhador.

⁷ Conforme salienta Tragtenberg, o conceito de finalidade comum é acoplado ao conceito de mudança social, que abrange toda a coletividade nacional. A falta de expressão política na 'formação' da mão-de-obra leva a uma regressão infantilizada.

2.6.2 Carreira e empreendedorismo

A rápida transformação nas relações entre capital e trabalho, como já descrito previamente neste trabalho, transferiu de volta para o trabalhador grande parte da responsabilidade sobre o seu futuro dentro e fora das organizações, impondo obstáculos extras à sua formação profissional e dificultando ainda mais o processo de seu posicionamento frente a questões pessoais e ao desenvolvimento de sua carreira.

Traçando um paralelo entre os pressupostos teóricos e empíricos tratados por Fillion (1993; 2001), Martins (2001), Greenhaus (1999), Hall (1998) e Reardon (1999) na escolha e gestão de carreiras profissionais, encontra-se diversos pontos em comum e necessários à gestão de uma carreira de sucesso.

A abordagem tradicional de carreira identifica três conceitos, todos relacionados diretamente ao contexto e ao meio ambiente a ser evidenciado pelo pesquisador, já que teoricamente limitam o universo de atuação dos indivíduos.

Para Martins (2001, p. 35), o primeiro conceito é apresentado como a noção de avanço dentro de uma hierarquia vertical organizacional, em busca de *status* e ou ganhos financeiros; o segundo associa a carreira a profissões específicas, tendo como exemplos médicos, militares, dentistas, sacerdotes, professor, etc; o terceiro e último conceito é apresentado como a pressuposição de uma estabilidade ocupacional, o que permitiria ao indivíduo não se desviar de sua opção, exercendo uma única atividade até a aposentadoria.

Os aspectos relevantes a serem levantados, neste trabalho, não estão diretamente relacionados à abordagem tradicional e aos seus respectivos conceitos,

conforme evidenciados acima, mesmo porque as modernas relações entre organizações e profissionais já não permitem a acomodação e o conforto anteriormente relacionados à segurança de uma carreira estável. Martins (2001, p. 33) enfatiza a importância das mudanças no ambiente profissional:

Após uma década de reestruturações radicais nas organizações, algo se alterou substancialmente nas relações de trabalho, em especial no universo das grandes corporações. Passada a fase aguda de reengenharias e *downsizing*, restou a percepção da precariedade do vínculo empregatício. Dedicção, senioridade e outras “virtudes” do antigo mundo corporativo perderam a condição de mantenedoras da estabilidade. Atualmente, já faz parte do senso comum a noção de que a empregabilidade é o novo alvo profissional, principalmente para aqueles que não vivenciaram a situação anterior de segurança no emprego.

Neste sentido, Greenhaus (1999, p. 9) conceitua carreira de forma mais adequada aos tempos atuais: é “[...] um padrão de experiências relacionadas ao trabalho que abrange o curso da vida de uma pessoa.” O que se pode inferir dessa afirmação é a existência de uma construção permanente da realidade profissional, onde todas as experiências e escolhas realizadas, ao longo de uma carreira, são determinadas pela capacidade pessoal de perceber, assimilar e reagir ao ambiente.

Hall (1998, p. 23) também apresenta uma abordagem sobre o assunto, onde o novo acordo empregador/empregado estaria se deslocando da modalidade relacional de longo prazo, marcada pela lealdade mútua e baseada no desempenho, para trocas utilitárias de curto prazo, traduzidas por um contrato transacional em que os termos de troca são explicitamente negociados. Nesta fase de transição ou novo contrato proteano⁸ de carreira, o profissional procura se ajustar às demandas do ambiente, com flexibilidade e investimentos em suas habilidades, qualificações e

⁸ Conforme Hall (1996, p. 20) a carreira proteana é “...um processo que a pessoa, não a organização, está gerenciando...é desenhada mais pelo indivíduo que pela organização, e pode ser redirecionada de tempos em tempos para atender às necessidades da pessoa.”

competências, mas sempre tendo consciência dos seus objetivos individuais. (MARTINS, 2001, p. 33).

A partir da identificação desta nova realidade, ou seja, deste novo relacionamento entre organizações e trabalhadores, surge a necessidade de se gerir estratégica e estruturadamente a carreira profissional, através do autoconhecimento (personalidade, interesses e aptidões), com a contínua coleta de informações sobre si mesmo e o mundo ao seu redor, o estabelecimento de metas e formas de atingi-las, de forma a possibilitar, conforme Martins (2001, p. 36), a correta tomada de decisões e a solução de problemas relativos ao embate entre desejos, possibilidades, custos e benefícios da vida profissional.

Neste contexto, Reardon (1999, p. 19-22) identifica três domínios que influenciam o processamento de informações que levam à decisão:

1. Domínios do conhecimento:

- Autoconhecimento – Início do processo de tomada de decisão, pois gera informações sobre valores, interesses e habilidades individuais necessárias às etapas subseqüentes;
- Conhecimento ocupacional – Pedra fundamental do processo de decisão de carreira, o conhecimento das opções ocupacionais tem como desafio identificar as categorias relevantes para o decisor, tais como nível educacional exigido, retorno financeiro e tempo investido na formação;

2. Domínio das habilidades da tomada de decisão:

- Condicionado pelas informações conhecidas sobre a personalidade do decisor e pelas opções ocupacionais disponíveis. Este nível é referente às habilidades de tomada de decisão e analisa como os

indivíduos decidem a partir das informações de que dispõe, dentro de uma abordagem cognitivista, metaforicamente comparável aos processos computacionais.

3. Domínio do processamento executivo:

- Representando o “topo da pirâmide”, se refere às habilidades metacognitivas⁹ necessárias ao processo de solução de problemas e tomada de decisão e carreira, envolvendo três habilidades particularmente importantes (REARDON, 1999, p. 87-9):
 - Diálogo interno (*self-talk*), referente ao autoconceito a respeito da própria capacidade de solucionar um problema, demonstrando confiança em si mesmo;
 - Autoconsciência (*self-awareness*), referente a habilidade de solucionar problemas através da consciência de si mesmo como executor das ações, conseguindo transcender as habilidades básicas necessárias e se perceber emocionalmente ao longo do processo;
 - Controle e monitoramento, referente à capacidade de distinguir ou perceber o momento de decidir avançar e agir ou parar e coletar informações, através do equilíbrio entre impulsividade e compulsividade.

⁹ Reardon (1999, p. 87) define cognição como sendo “... o processo de memória e pensamento no qual uma pessoa se envolve para desempenhar uma tarefa ou alcançar uma meta; é o processo de pensar. O prefixo “meta” significa simplesmente “além” ou “mais alto”, tal como “habilidades de pensamento de ordem mais elevada””.

O modelo descrito por Martins (2001, p. 54), sob a denominação de Modelo EPIA¹⁰ de gestão de carreira (Figura 4), que teve como inspiração o ciclo de Shewhart (PDCA¹¹ da Qualidade Total), envolve as etapas listadas a seguir, descritas de forma resumida e desacompanhadas de uma análise mais profunda, interessando apenas a idéia central do processo:

- **Escolha** – Etapa relacionada às decisões fundamentais de carreira com as quais o indivíduo se defronta desde a primeira definição profissional;
- **Planejamento** – Estabelecimento das metas e estratégias de carreira;
- **Implementação** – Etapa de execução do plano elaborado, ou seja, operacionalização das estratégias em direção às metas;
- **Avaliação** – Atividade de verificação dos resultados obtidos, enfocando a carreira de forma global. Ao final dessa etapa três caminhos se abrem: Redefinição (mudança fundamental), Replanejamento (no caso de metas inadequadas) e Manutenção (no caso de metas adequadas);
- **Informações do Indivíduo** – As informações geradas pelo autoconhecimento, na forma de valores, habilidades, interesses, etc., afetam todas as etapas do ciclo EPIA, sendo indispensáveis ao gerenciamento eficaz da carreira.
- **Informações do ambiente** – Englobam as informações relacionadas ao ambiente ocupacional, organizacional, familiar e social que afetam, em maior ou menor grau, as etapas do ciclo. São igualmente importantes para a eficácia do processo.

¹⁰ EPIA: Escolha, Planejamento, Implementação e Avaliação.

¹¹ PDCA: Planejamento, Desenvolvimento e implantação, Controle e Avaliação

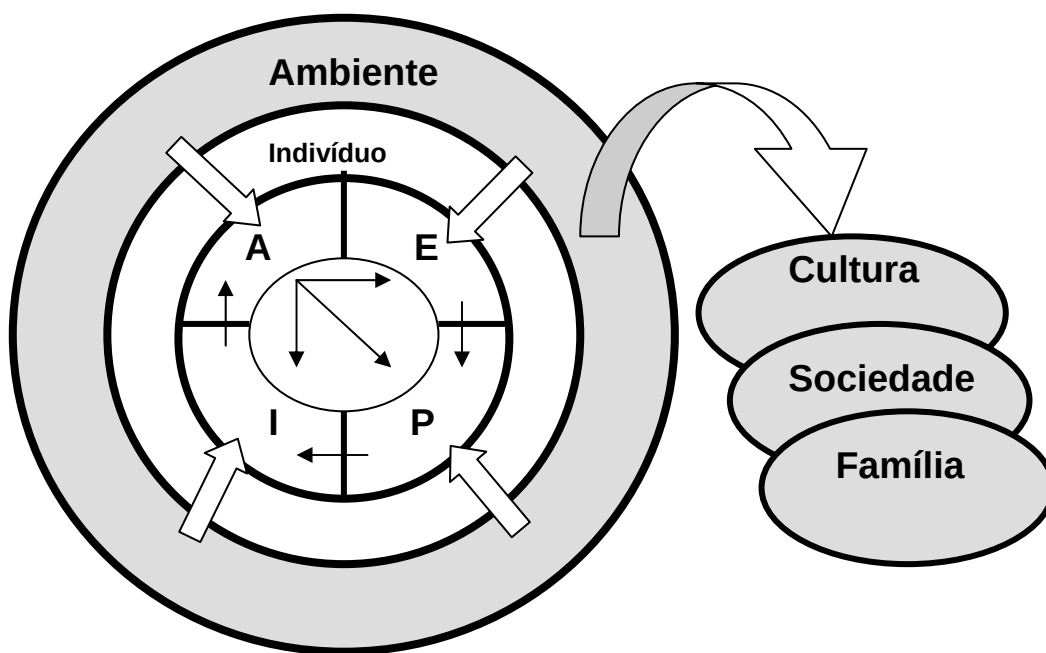


Figura 4 – Modelo EPIA de gestão de carreira

Fonte: Adaptado de Martins (2001, p. 54 e 71)

A partir do modelo EPIA, Martins (2001, p. 70-2) procura representar o fluxo de informações do indivíduo em seu processo de escolha, sendo considerado fundamental o autoconhecimento no processo de escolhas autênticas, considerando que sem o referencial próprio “[...] o indivíduo tende a se perder na impessoalidade dos parâmetros externos, reduzindo suas chances de auto-realização.”

Enfatiza, entretanto, que as referências externas podem exercer forte influência nas escolhas individuais. O ambiente externo é estratificado pelo autor em três diferentes níveis de influência:

1. Família – A escolha inicial pode ser diretamente afetada pela tradição familiar, pela exteriorização de opiniões e conceitos formados em âmbito coletivo, provocando uma maior exposição do jovem a um determinado conjunto de estímulos motivadores ou impeditivos (reais ou imaginários);

2. Sociedade – As características da comunidade, da classe social à qual pertence o indivíduo e a conjuntura sócio-econômica são fortes condicionantes à tomada de decisão, pois determinam, via de regra, o que é uma ocupação de prestígio e uma “sem futuro”;
3. Cultura – Apesar de poder ser facilmente incluída nos aspectos sociais, a cultura tem grande peso na tomada de decisão, considerando que desde a sua mais tenra idade os indivíduos são alimentados com informações e conceitos pré-estabelecidos, por vezes confundidos com seus próprios valores individuais. Tais conceitos ficam fortemente arraigados ao conjunto de suas percepções e exercem notória influência na formação de “juízo” e na percepção do mundo a seu redor.

Diante da incerteza traduzida pelo ambiente sócio-econômico atual, sabidamente mutável e instável, Martins (2001, p. 82) estabelece como essencial a atitude proativa e o estabelecimento de uma visão de médio e longo prazos na gestão de carreira, o que oferecerá uma vantagem competitiva considerável àquele que planejar estrategicamente sua trajetória profissional:

O planejamento na carreira proteana parte das definições fundamentais para as operacionais. O indivíduo autoconsciente tem noção de seus objetivos de vida, valores, interesses e prioridades, de forma que consegue contextualizar seus objetivos de carreira nesses referenciais próprios. Numa analogia com o planejamento estratégico, o indivíduo definiria, neste ponto, o correspondente à missão de uma organização, a sua razão de ser. O autoconhecimento proporcionaria também a criação de uma visão de futuro: como o indivíduo se vê, adiante no tempo, com relação aos seus objetivos.

E continua:

À semelhança do que se faz via modelo SWOT¹² para as organizações, o profissional confronta suas forças e fraquezas com as oportunidades e ameaças do ambiente de carreiras, identificando possíveis problemas e hiatos de competência. Concluído o diagnóstico, pode-se estabelecer as metas e, em seguida, definir as estratégias para atingí-las.

As características e os aspectos ligados à escolha e à gestão de carreiras, definidas até este ponto, possibilitam a identificação de como deve ser teoricamente conduzida a trajetória profissional no ambiente competitivo que se apresenta na atualidade, bem como quais são os elementos básicos para que isso possa ocorrer com sucesso.

Para que se possa traçar um paralelo entre tais características e os elementos identificados por Fillion (1993) para uma carreira empreendedora de sucesso, faz-se necessário também explicitá-los, já que, segundo o autor, até o ano de 2.020, aproximadamente um em cada dois trabalhadores assumirá um papel empreendedor dentro ou fora de uma organização.

Dentre os motivos para esta tendência, Fillion (2001, p. 36-8) relaciona os seguintes:

- Tecnologias: afetam diretamente a produtividade e por consequência “o tempo” de execução das tarefas, acarretando processos produtivos com ocorrências de picos ou vales, resolvidos através da subcontratação de mão-de-obra;

¹² SWOT – Análise das Forças (*strengths*), Fraquezas (*weaknesses*), Oportunidades (*opportunities*) e Ameaças (*threats*), com o objetivo de situar a organização frente ao mercado e aos concorrentes - enfoque estratégico.

- Mudança Organizacional: necessidade de flexibilidade para se adequar à pressão competitiva, melhor administrada através da subcontratação de profissionais altamente experientes (consultoria).
- Segurança: O processo de redução organizacional experimentado na última década proporcionou a quebra da confiança nas relações de trabalho, deixando um número cada vez maior de indivíduos propensos a investir e a trabalhar para eles mesmos.

Diante dessas constatações, é de se esperar uma completa reviravolta na compreensão que se tem do termo carreira, sendo que muitas das carreiras hoje conhecidas irão desaparecer e outras tantas irão mudar radicalmente para absorver o sentido de empreendedorismo. As sociedades deverão se preparar para o futuro através do investimento em currículos escolares que incentivem e estimulem o conceito do que vem a ser o indivíduo empreendedor, ou correrão os riscos da estagnação econômica e do isolamento diante do mundo desenvolvido. (FILION, 2001, p. 38).

O contexto sócio-econômico, em que se encontra inserido e no qual foi formada a história pessoal do futuro empreendedor, incluindo a sua educação, suas experiências, padrões de comportamento, métodos e disposição para o trabalho, além dos valores sociais internalizados, são decisivos na formação do conhecimento próprio e na sua percepção de mundo. Por seu turno, o modo como o conceito de si é percebido e organizado parece ser diretamente ligado aos interesses que guiam as intenções individuais, produzindo o que é descrito por Filion (2001, p. 49) como o “[...] processo de seleção para a percepção e retenção das imagens que iniciam o processo visionário.”

As habilidades e competência desenvolvidas propiciarão ao indivíduo o alcance de níveis de conhecimento próprio, Know-how, capacidade gerencial e direção própria necessários para realizar atividades que têm a ver com o papel organizacional escolhido [...] o conceito de si constitui um contexto central do qual o processo visionário emerge e dentro do qual o processo de aprendizado é enxertado. (FILION, 2001, p. 49).

O processo de pensar através de uma visão foi montado com quatro elementos comuns aos empreendedores de sucesso, tendo sido considerados os mais relevantes. Conforme metodologia adotada por Filion (1993, p. 56), estes elementos têm estreita relação e influência entre si e são diretamente responsáveis pela sustentação da visão empreendedora:

1. *Weltanschauung*¹³: Constituem a base com a qual se desenvolve o processo de criação da visão do empreendedor, considerando tratar-se da maneira como o indivíduo interpreta e enxerga o mundo ao seu redor, influenciado por valores, atitude, humor, crenças e intenções. O W é relevante pelo fato de simbolizar como o empreendedor, individualmente, compreende seu ambiente, não traduzindo necessariamente o significado produzido pelo mundo real. Filion (1993, p. 56) afirma que “[...] um dos primeiros exercícios no processo de desenvolvimento da visão consiste em descrever os elementos que estão por trás dos Ws ou imagens da realidade, isto é, por trás da maneira de perceber o mundo real”.
2. Autoconhecimento: Quanto mais cedo o empreendedor começar a colecionar experiências na área que pretende dominar, mais visões

¹³ Apesar não existir uma tradução exata em inglês para a palavra derivada da língua alemã, *Weltanschauung* traduzido para o francês e seqüencialmente para o português, seria o correspondente a “imagem da realidade”.

realistas do que deseja fazer e alcançar ele irá produzir. Desta forma, procurando o autoconhecimento através do entendimento de sua própria história, valores e modelos resultantes do seu passado familiar, suas experiências anteriores e de sua educação informal, o empreendedor poderá identificar melhor a sua percepção de mundo e desenvolver com mais segurança suas visões.

3. Energia: O engajamento e persistência com que o empreendedor se entrega aos seus objetivos se traduzem como fator importante, sendo esta energia traduzida pelo tempo e a intensidade ou conhecimentos dedicados às atividades profissionais. A energia é influenciada diretamente pelos Ws e pode conferir ao empreendedor mais liderança na condução de suas atividades, o desenvolvimento de relacionamentos e um fluxo constante de informações provenientes destes relacionamentos. Deve ser destacado o fato de que a energia gasta nas relações com os integrantes da organização, ou seja, funcionários e colaboradores, explica a maioria dos casos de empreendedores de sucesso.
4. Liderança: Surgindo de uma evolução gradual, na medida em que adquire habilidades específicas, a liderança é resultado também dos Ws, assim como também da energia e dos relacionamentos do empreendedor. De igual maneira, exerce forte influência sobre a evolução dos Ws e na quantidade de energia despendida, já que afeta o desejo de realizar e, por conseqüência, grande parte do alcance da visão em desenvolvimento. Fillion (1993, p. 58) entende que “[...] a

habilidade para desenvolver uma visão parece conferir liderança, e esta, para o empreendedor, depende do desenvolvimento da visão.”

5. Relação: Destacada por Fillion (1993, p. 59) como o componente mais importante no conjunto formador do metamodelo do pensamento visionário, o sistema de relações (internas e externas) é o fator decisivo para explicar a evolução da visão, principalmente no que se refere ao fator interno da visão central. Neste sentido, a família do empreendedor assume importante papel, pois influenciará diretamente na formação da visão inicial, já que representa o sistema básico de relacionamentos. Os homens são originalmente produtos dos sistemas de relações da família, que se desenvolvem posteriormente em relacionamentos empresariais, proporcionando uma intensa troca de informação, absorção de cultura e integração de valores.

Constata-se, dessa forma, que muitos aspectos são comuns às definições apresentadas pelos autores referenciados, aproximando de forma bastante peculiar as atitudes e pré-requisitos comuns a uma bem sucedida gestão de carreira e ao empreendedorismo vencedor. A título de ilustração, no Quadro 5 – Elementos essenciais para o sucesso - gestão de carreira e empreendedorismo são evidenciados alguns desses pontos:

Nº de referência	Empreendedorismo	Gestão de Carreira
1	Percepção do mundo ou imagens da realidade (W).	Autoconhecimento e domínio das habilidades da tomada de decisão, que gera informações sobre valores, interesses e habilidades individuais necessárias ao desenvolvimento subsequente.
2	Energia representada pelo engajamento e persistência na consecução de objetivos.	Domínio do processamento executivo, representado pelo diálogo interno, autoconsciência, controle e monitoramento.
3	Liderança com a aquisição de habilidades específicas para a gestão de pessoal.	Não foi identificada referência direta sobre o elemento "liderança" nos textos consultados.
4	Relações, internas e externas, como parte fundamental na evolução do processo visionário.	Gerenciamento do processo de aquisição de habilidades necessárias às diversas etapas de desenvolvimento profissional (Carreira Proteana).
5	Visões Emergentes, ou opções dentre as quais será escolhida aquela a ser implementada.	Conhecimento das opções ocupacionais, tendo como objetivo a identificação das categorias relevantes para o decisor. Também representado pela "Escolha" no modelo EPIA.
6	Visão Central, incluindo seus componentes básicos, ou seja, a visão central focalizada para o exterior (ambiente) e a voltada para o interior (organização).	Relacionado ao autoconhecimento, que proporciona ao indivíduo a criação de uma visão de futuro: como o indivíduo se vê, adiante no tempo, com relação aos seus objetivos. Informações do ambiente ocupacional, organizacional, familiar, cultural e social (modelo EPIA).
7	Visões Complementares, responsáveis pelo apoio e desenvolvimento da visão central.	Etapa de Avaliação no modelo EPIA, apoiado na capacidade e habilidade do indivíduo em confrontar suas forças e fraquezas, identificando possíveis problemas e hiatos de competência.

Quadro 5 – Elementos essenciais para o sucesso - gestão de carreira

Fonte: Fillion (1993; 2001); Martins (2001); Greenhaus (1999); Hall (1998); Reardon (1999).

Portanto, espera-se que, ao ingressar em uma organização, o trabalhador já tenha boa parte de sua visão de futuro bem estabelecida, alicerçada no desenvolvimento prévio do conhecimento de sua realidade, de suas habilidades inatas e de suas capacidades latentes em criar e desenvolver projetos relacionados às atividades profissionais, ou seja, o seu autoconhecimento deve ser uma característica bem desenvolvida.

Como exposto anteriormente, não se deve ignorar que o sistema de relações internas e externas, o conceito de si próprio e a consciência do contexto sócio-econômico estão estreitamente interligados na produção de indivíduos perfeitamente capazes de implementar e de gerir com sucesso suas carreiras profissionais.

Inegável, também, que a história pessoal de cada indivíduo está ligada às experiências de sua comunidade, com seus valores, padrões, métodos de trabalho e caminhos, influenciando a forma como direcionará a energia que o conduzirá à aquisição do conhecimento próprio, ao seu comportamento singular e às ações que promoverão o desenvolvimento de sua trajetória profissional.

Ninguém nasce trabalhador, mas em nossa sociedade, sociedades modernas, nascemos e somos preparados para o trabalho. Desde nossa primeira socialização, na família, passando pela escola, somos educados com a perspectiva “de ser alguma coisa quando crescer”, e esse ser alguma coisa implica uma escolha profissional, mesmo que apenas enquanto ideal. Assim, vemos que o trabalho está presente em nossas vidas desde um período muito precoce. (CARDOSO, 1997, p.106).

Neste contexto, ao se considerar as palavras de Lapassade (1969) a respeito da trajetória do homem em sua entrada no trabalho e na organização, encontrar-se-á a primeira barreira a ser transposta pelo homem complexo, ou seja, a dependência do indivíduo em relação à sua classe de origem.

Finalizando a apresentação do referencial teórico, que ofereceu suporte a esta pesquisa, a seguir, são apresentadas algumas características que fazem parte da vida profissional dos empregados dos bancos, bem como considerações e informações sobre as especificidades do trabalho bancário.

2.6.3 Algumas considerações sobre o trabalho bancário

Uma das peculiaridades do trabalho bancário é o seu objeto: a mercadoria-dinheiro. Ele concretiza os valores de troca criados e viabiliza a apropriação daqueles valores excedentes pelo capital, transformando-os em capital produtor de juros. É um processo onde dinheiro gera dinheiro. (CARDOSO, 1997, p. 62).

Durante as primeiras décadas do século, no Brasil, o trabalho bancário era constituído basicamente por operações vinculadas à escrituração de conta corrente, ao crédito e à cobrança, realizadas manualmente, envolvendo a manipulação e contabilização de grande quantidade de papéis e documentos.

A mecanização dos trabalhos inerentes aos serviços bancários produziu importantes mudanças no modo de realização do trabalho, com a introdução das máquinas de datilografia nos serviços de escrituração e dos copiadores nos anos 20, da máquina de calcular no decorrer dos anos 40 e, no final dos anos 50, de equipamentos destinados à elaboração da contabilidade, aumentando significativamente a produtividade. (CARDOSO, 1997, p. 64).

Ainda, conforme aquela autora, no decorrer dos anos 40, com a crescente concentração de renda, a competição por um mercado ainda reduzido ocasionava a gradativa diminuição do número de bancos, ao mesmo tempo em que aumentavam o número de agências bancárias. As condições de trabalho nos bancos eram bastante difíceis e a jornada de trabalho incluía os sábados (extinto apenas em 1962) e estendia-se muitas vezes pela madrugada, especialmente durante a elaboração dos balanços.

O caráter excepcional e penoso do trabalho exercido pelo bancário é reconhecido pelos legisladores brasileiros que, através dos Arts. 224 a 226 da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, exaram normas especiais de tutela do

trabalho, com disposições especiais sobre a duração e condições de trabalho em instituições bancárias. Especificamente sobre a duração da jornada de trabalho, o Art. 224 apresenta o seguinte texto:

A duração normal do trabalho dos empregados em bancos, casas bancárias e Caixa Econômica Federal será de 6 (seis) horas contínuas nos dias úteis, com exceção dos sábados, perfazendo um total de 30 (trinta) horas de trabalho por semana. (BRASIL, 2002).

Na década dos anos 80 e 90, a intensificação das inovações tecnológicas e organizacionais implementadas, nos bancos, mudou as formas de execução e organização do trabalho bancário. A tradicional matéria-prima do trabalho bancário, o papel, vem sendo substituída rapidamente pelos dados armazenados em sistemas eletrônicos e baseados em redes de computadores, com informações trocadas no momento em que são produzidas, dispensando grande parte da expertise do trabalhador. (CARDOSO, 1997; OLIVEIRA, 2001; NAHAS, 2004)

Conforme salienta Cardoso (1997, p. 66), de trabalhador detentor de um saber próprio, adquirido através de anos de práticas, o bancário passa a ser um sujeito secundário do processo de transformação, pois já não manipula papéis em sua atividade, o que faz a transição para a era do banco informatizado ser vivida como um processo de desqualificação. Dessa forma, conclui a autora, “[...] a inteligibilidade do processo de produção deixa de ser atributo de seus executores, pois os novos aparelhos são programados para dar conta de um elenco de possibilidades, extraído da análise de situações preexistentes.”

Para o autor deste trabalho de dissertação, em sua experiência como bancário, por mais de vinte anos, já é do senso comum entre os empregados do setor que o trabalho bancário faz sofrer, diante de uma longa jornada (apesar de velada), das exigências e irritações dos clientes, do excesso de trabalho, dos

administradores autoritários e/ou manipuladores, dos riscos de assaltos etc. A maioria dos bancários se refere, ao seu trabalho, como enlouquecedor e estressante, deixando transparecer o que parece mesmo fazer parte de seu dia-a-dia: um certo grau de sofrimento.

Este autor corrobora com os pensamentos de Cardoso (1997, p. 83), que descreve com particularidade um complicador marcante na rotina dos empregados do Banco do Brasil:

o estresse, configura-se como algo além do esperado, que está além do suportável, e que diz respeito não apenas à própria natureza do trabalho bancário, com todas as implicações previstas, mas, principalmente a perda da perspectiva de um projeto de vida, cujo trabalho bancário, com todos os agravos à saúde, poderia possibilitar.

No próximo tópico é descrita a metodologia adotada pelo pesquisador para a condução desta pesquisa.

3 METODOLOGIA

A preocupação em apresentar este trabalho de forma ordenada, metódica e lógica, com a adoção de procedimentos racionais e sistemáticos, foi traduzida pela cuidadosa busca de conhecimentos adequados à consolidação de uma base metodológica sólida, orientada à solução do problema proposto e à produção de resultados satisfatórios e válidos, dentro de características essencialmente científicas.

Conforme Bauer *et al* (2002, p.22), o caminho para a pesquisa social pode:

[...] ser encontrado através de uma consciência adequada dos diferentes métodos, de uma avaliação de suas vantagens e limitações e de uma compreensão de seu uso em diferentes situações sociais, diferentes tipos de informações e problemas sociais.

O problema de pesquisa que se apresenta está contextualizado no paradoxo existente entre o discurso da empresa e a prática vivenciada pelos trabalhadores envolvidos com atividades de atendimento ao cliente: por um lado, o levantamento inicial de documentos (LAKATOS E MARCONI, 2001, p. 174) revelou no discurso da empresa conceitos teóricos¹⁴ voltados para a valorização e aperfeiçoamento de seus empregados e, por outro, a observação simples (GIL, 1999, p.111) realizada preliminarmente pelo pesquisador identificou, em alguns trabalhadores, a falta de satisfação na realização do trabalho, a indiferença pela gestão da carreira e o desejo de se afastar do emprego.

¹⁴ Vide tópico 5

Dentro da realidade traduzida pelo ambiente de trabalho, em seis agências bancárias de atendimento ao cliente do Banco do Brasil S.A., localizadas na cidade de Uberlândia (MG), esta pesquisa teve como objetivo geral conhecer de que forma possíveis contradições entre o discurso e a prática afetam o trabalhador, em sua satisfação para com a realização do trabalho e na sua gestão da carreira profissional, de forma a responder à seguinte pergunta:

Como as contradições entre o discurso organizacional e a prática gerencial, dentro do ambiente delimitado por esta pesquisa, afetam a satisfação para com o trabalho e a gestão de carreira do trabalhador?

Partindo do objeto, dos objetivos e do problema de pesquisa, foram realizadas leituras seletivas/reflexivas/interpretativas dos fundamentos metodológicos apresentados por Bauer e Gaskell (2002), Silva e Menezes (2001), Gil (1987; 1999), Godoy (1995; 1995a), Haguette (1999), Lakatos e Marconi (2001), Salm *et al* (2002), Triviños (1987), Vergara (2000; 2005) e Yin (2001).

Inicialmente, de forma condensada, é apresentado o referencial teórico proporcionado pelos autores citados no parágrafo anterior e, na sequência, a exposição dos métodos que nortearam e proporcionaram a base lógica, a natureza e a linha desta pesquisa, assim como os procedimentos e técnicas utilizados na coleta, tratamento e na interpretação dos dados obtidos.

Nas investigações, em geral, nunca se utiliza apenas um método ou uma técnica, e nem somente aqueles que se conhece, mas todos os que forem necessários ou apropriados para determinado caso. Na maioria das vezes, há uma combinação de dois ou mais deles, usados concomitantemente. (LAKATOS E MARCONI, 2001, p. 164).

3.1 O método científico: base lógica da investigação

A característica fundamental do conhecimento científico é, segundo Gil (1999, p. 26), a sua verificabilidade. Neste sentido, o método científico é o conjunto das “[...] atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista” (LAKATOS e MARCONI, 2001, p. 83), ou ainda “[...] o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento.” (GIL, 1999, p. 26).

Como base da investigação realizada em uma pesquisa, os métodos esclarecem os procedimentos lógicos que deverão ser seguidos, sendo diferenciados entre eles de acordo com as correntes filosóficas adotadas pelo pesquisador para explicar como se processa o conhecimento da realidade. Conforme Gil (1999) e Lakatos e Marconi (2001) podem ser incluídos neste universo, dentre outros: o Método Dedutivo, o Método Indutivo, o Método Hipotético-dedutivo, o Método Dialético e o Método Fenomenológico.

O método Fenomenológico, no qual está ancorado o presente trabalho, propõe-se a estabelecer uma base segura para todas as ciências, liberta de proposições. Não é um método dedutivo nem empírico, não tenta explicar os fenômenos mediante leis, mas considera imediatamente o que está presente à consciência, o objeto. Com tendência orientada totalmente para o objeto, “[...] a fenomenologia ressalta a idéia de que o mundo é criado pela consciência, o que implica o reconhecimento da importância do sujeito no processo da construção do conhecimento[...].” (GIL, 1999, p. 32-3).

Triviños (1987, p. 47-8; 92) enfatiza que “[...] em nenhum momento esta corrente do pensamento está interessada em colocar em relevo a *historicidade* dos fenômenos[...]”, significando que “[...] o fenomenólogo estuda a realidade com o desejo de descrevê-la, de apresentá-la tal como ela é, em sua experiência pura, sem o propósito de introduzir transformações substanciais nela.” Assim, conforme aquele autor, “[...] um fenomenólogo analisa as percepções dentro de uma realidade imediata, buscando o significado e os pressupostos dos fenômenos sem avançar em suas raízes históricas para explicar os significados.” E conclui:

A fenomenologia, sem dúvida, representa uma tendência filosófica que, entre outros méritos, parece-nos, tem o de haver questionado os conhecimentos do positivismo, elevando a importância do sujeito no processo da construção do conhecimento.

3.2 Os objetivos e a abordagem das pesquisas

Gil (1999, p. 43-5) apresenta a classificação das pesquisas em três grupamentos, diferenciados basicamente pelos objetivos focados pelo pesquisador: as pesquisas exploratórias, as pesquisas descritivas e as pesquisas explicativas. Interessa a este trabalho a explicitação do que vêm a ser os dois primeiros grupamentos.

As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias ou mesmo proporcionar o desenvolvimento de hipóteses que possam explicitar melhor o fato observado. São desenvolvidas com o intuito de proporcionar uma visão geral sobre determinado assunto, principalmente quando o tema escolhido é pouco explorado, constituindo-se muitas vezes como a primeira etapa de uma investigação mais ampla. Considerando que normalmente utiliza o levantamento bibliográfico, as entrevistas com pessoas com experiência prática no problema, análise de documentos etc, essas pesquisas assumem principalmente a forma de estudos de casos ou de pesquisas bibliográficas.

As pesquisas descritivas, por seu turno, têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, ainda, o estabelecimento de relações entre variáveis, utilizando-se de técnicas padronizadas de coleta de dados. São incluídas no grupo de pesquisas descritivas aquelas que visam descobrir a existência de associações entre variáveis, os levantamentos de opiniões, atitudes e crenças de uma população. São, ainda, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática, estando entre as mais

solicitadas por organizações que se interessam em conhecer seu público interno e externo.

Quanto ao tipo de abordagem, tem-se que tanto na abordagem quantitativa quanto na abordagem qualitativa são observadas características que levam o pesquisador a realizar um estudo cuidadoso e voltado para a evolução do conhecimento humano. Entretanto, deve-se considerar que os procedimentos adotados em cada uma delas se mostram diferentes em relação aos métodos e técnicas de coleta e tratamento de dados, bem como na apuração e nas inferências obtidas dos resultados.

Os métodos quantitativos supõem uma população de objetos de observação comparável entre si e os métodos qualitativos enfatizam as especificidades de um fenômeno em termos de suas origens e de sua razão de ser. (HAGUETTE, 1999, p. 63).

Utilizada na condução deste trabalho, a pesquisa com abordagem qualitativa evita, tanto quanto possível, a apresentação de números. Lida com interpretações das realidades sociais e com a atribuição de significados, estando mais relacionadas aos dados obtidos com a utilização de textos, à análise baseada em interpretações de informações obtidas em entrevistas de profundidade e às teorias explicativas adotadas pelo pesquisador. (HAGUETTE, 1999, p. 18; BAUER *et al*, 2002, p. 23).

Ainda em seus estágios iniciais de desenvolvimento teórico e metodológico, a pesquisa qualitativa se apresenta como alternativa viável, já que possibilita o tratamento dos fenômenos sociais em sua imprevisibilidade, o que não tem sido plenamente possível pelos métodos tradicionais. Haguette (1999, p. 21), apontando a incapacidade dos métodos da ciência social tradicional em “[...] resolver os problemas e as injustiças sociais dos países periféricos [...]”, considera a pesquisa qualitativa como uma alternativa que dá ao investigador a possibilidade de se

posicionar politicamente, de intervir no ambiente de pesquisa, quebrar os limites artificiais entre o sujeito e o objeto do conhecimento.

Nesse contexto, uma característica fundamental da pesquisa qualitativa é a importância que a percepção cognitiva do cientista, em sua visão de mundo, tem para o desenvolvimento e a confiabilidade dos resultados. Tal característica é evidenciada por Gil (1999, p. 22) ao apontar que “[...] os pesquisadores sociais, por serem humanos, trazem para as suas investigações certas normas implícitas acerca do bem e do mal e do certo e do errado [...]”.

Na pesquisa qualitativa os dados têm sua origem no ambiente natural e aparecem sob a forma de transcrições de entrevistas, anotações de campo e documentos variados, onde a palavra escrita tem lugar de destaque, tanto no processo de obtenção como na divulgação dos resultados, sendo o pesquisador o instrumento fundamental na observação, seleção, análise e interpretação dos dados coletados. (GODOY, 1995, p.62),

Por adotar o raciocínio de que o ambiente e as pessoas devem ser olhados holisticamente, ou seja, não serem reduzidos a variáveis e sim observados como um todo, as pesquisas qualitativas oferecem a possibilidade de uma verificação mais aprofundada de problemas formados a partir de elementos subjetivos, tais como os relacionados à satisfação do trabalhador com o trabalho, a sua motivação e o clima organizacional dentro de relações complexas. O estudo qualitativo é realizado com o objetivo de auxiliar o investigador na compreensão dos fenômenos, a partir da perspectiva dos sujeitos participantes. (HAGUETTE, 1999; GODOY, 1995)

3.3 As técnicas de pesquisa – coleta de dados

Através de Gil (1987; 1999) Haguette (1999), Lakatos e Marconi (2001), Triviños (1987) e Yin (2001), são apresentados alguns dos delineamentos técnicos utilizados em pesquisas científicas. Os procedimentos técnicos devem ser determinados principalmente pelo objeto de investigação, pela dificuldade na obtenção de dados, pelo nível de precisão exigido e pelos recursos materiais disponíveis ao pesquisador.

O elemento mais importante para a identificação de um delineamento é o procedimento adotado para a coleta de dados. Assim, podem ser definidos dois grandes grupos de delineamento: aqueles que se valem das chamadas fontes de “papel” e aqueles cujos dados são fornecidos por pessoas. No primeiro grupo estão a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental. No segundo estão a pesquisa experimental, a pesquisa *ex-post-facto*, o estudo de campo e o estudo de caso. (GIL, 1999, p. 65).

Lakatos e Marconi (2001, p. 174-5) argumentam ser fundamental e imprescindível à pesquisa científica a utilização de levantamento de dados de variadas fontes, de forma a não só “[...] trazer conhecimentos que servem de *background* [...] ao campo de interesse, como também para evitar possíveis duplicações e/ou esforços desnecessários; pode, ainda, sugerir problemas e hipóteses e orientar para outras fontes de coleta”.

Ainda segundo aquelas autoras e também para Gil (1999, p. 65-6), os primeiros levantamentos de dados, destinados a recolher informações prévias sobre o campo de interesse, são realizados com a utilização de documentação indireta, que pode ser escrita ou não. Basicamente são utilizadas duas formas para o levantamento inicial de dados utilizando-se a documentação indireta:

- a pesquisa documental de fontes primárias, ou simplesmente pesquisa documental, que utiliza documentos compilados pelo próprio pesquisador, antes ou após a ocorrência dos fatos, não se confundindo com estes documentos aqueles considerados públicos e de autoria de terceiros: livros, revistas, jornais, artigos científicos, teses etc;
- a pesquisa documental de fontes secundárias, mais conhecida como pesquisa bibliográfica, que utiliza documentos produzidos por terceiros e abrange toda a bibliografia tornada pública em relação ao tema em estudo, ou seja, livros, revistas, jornais, publicações avulsas, artigos científicos, monografias, dissertações e teses, além dos meios de comunicação orais representados por rádios, gravações audiovisuais, filmes e televisão. Como sua principal vantagem pode-se citar a enorme gama de informações à disposição do pesquisador, o que não seria possível caso tais informações tivessem que ser obtidas através da observação direta dos fenômenos e ambientes sob estudo.

Lakatos e Marconi (2001, p. 187) ensinam que a documentação direta é traduzida como aquela que fornece dados a partir dos próprios ambientes onde ocorrem os fenômenos, como por exemplo: questionários, fotos e gravações em vídeo ou áudio.

O que se deve salientar, a respeito da documentação envolvida na pesquisa, independentemente de ter sido obtida de forma indireta ou direta, é que ambas apresentam limitações que precisam ser consideradas pelo pesquisador.

Para que o investigador não se perca na “floresta” das coisas escritas, deve iniciar seu estudo com a definição clara dos objetivos, para poder julgar que tipo de documentação será adequado às suas

finalidades. Tem de conhecer também os riscos que corre de suas fontes serem inexatas, distorcidas ou errôneas. Por esse motivo, para cada tipo de fonte fornecedora de dados, o investigador deve conhecer meios e técnicas para testar tanto a validade quanto a fidedignidade das informações. (LAKATOS E MARCONI, 2001, p. 176).

Ainda com relação aos procedimentos técnicos, Gil (1987, p.60-1; 1999, p. 69-74) relaciona o Estudo de Caso, que é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos. Yin (2001, p. 21) complementa esta característica afirmando que o estudo de caso “[...] permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como processos organizacionais e administrativos.”

3.3.1 - A observação como técnica de coleta de dados

A observação, como técnica científica, tem sido referenciada como sendo imprescindível e fundamental para a pesquisa, fornecendo ao pesquisador subsídio para a formulação do problema, para a coleta de dados e para a obtenção das diretrizes e alicerces necessários à análise e interpretação dos dados.

Para Gil (1999, p. 110), “[...] a observação nada mais é que o uso dos sentidos com vistas a adquirir os conhecimentos necessários para o cotidiano.” Entretanto, para que seja válida na produção de conhecimento científico, deve ser utilizada de forma a servir a um objetivo formulado de pesquisa e ser

sistematicamente planejada, de modo que possibilite a verificação e controles de validade e precisão.

Lakatos e Marconi (2001, p. 191) corroboram e complementam as exigências exaradas por Gil (1999), apontando que a observação só se torna válida cientificamente quando “[...] é registrada metodicamente e esta relacionada a proposições mais gerais, em vez de ser apresentada como uma série de curiosidades interessantes.”

Ainda segundo aquelas autoras, a observação apresenta vantagens que devem ser consideradas ao se optar por sua utilização, já que haverá a necessidade da aplicação, ao mesmo tempo, de técnicas complementares. Algumas vantagens são exemplificadas abaixo:

- percepção direta dos fatos pelo pesquisador, reduzindo a subjetividade inerente aos processos de investigação social, na medida em que permite, *in loco*, o exame de uma ampla variedade de fenômenos;
- exige menos do observador do que outras técnicas;
- permite a coleta de dados sobre um conjunto de atitudes comportamentais típicas;
- depende menos da introspecção ou da reflexão;
- permite a evidência de dados não constantes do roteiro de entrevistas ou de questionários.

A respeito da realidade do pesquisador, enquanto observador, Triviños (1987, p. 142) enfatiza a importância em se estabelecer, já a partir dos primeiros contatos, um relacionamento de confiança, cooperação e respeito com os

observados, reconhecendo que uma das tarefas mais difíceis, neste momento inicial, é a de definir com clareza a sua função dentro do ambiente, grupo ou comunidade a ser estudada, de forma a não produzir sentimentos de rejeição e/ou desconfiança:

Num instante tão importante para a investigação, infelizmente não se podem dar orientações precisas sobre os modos de atuar e proceder. Cada situação tem suas próprias características. E o investigador deve avaliar as circunstâncias e buscar o melhor caminho. (TRIVIÑOS, 1987, p. 142).

Conforme descrevem Lakatos e Marconi (2001, p. 192), a técnica da observação é dividida em dois grupos distintos: a observação direta intensiva e a observação direta extensiva. A observação direta intensiva é dividida em algumas modalidades: observação assistemática ou não estruturada – ou ainda simples conforme Gil (1999, p. 111), observação sistemática ou estruturada, observação não-participante, observação participante, observação individual, observação em equipe, observação na vida real, observação em laboratório e a entrevista. Já a observação direta extensiva é representada pelos questionários e formulários de coleta de dados.

A observação assistemática, não estruturada ou simples, recolhe e registra os fatos da realidade, sem que os pesquisadores utilizem meios técnicos especiais, facilitando a obtenção de dados, e de forma que permaneçam alheios à comunidade, sem interferir ou causar transtornos na rotina dos observados. Não possuindo, via de regra, planejamento e controle previamente elaborados, essa técnica é utilizada com freqüência em estudos exploratórios e em reportagens jornalísticas. Por depender exclusivamente da visão de mundo, da perspicácia, do discernimento, do preparo e do treino do observador, pode ter a fidedignidade dos dados comprometida, por dar ampla margem à interpretação subjetiva ou parcial do

fenômeno observado ou, ainda, quando o pesquisador se deixa envolver emocionalmente, pressupõe conhecimentos que não detém e/ou confia excessivamente em sua memória. (LAKATOS e MARCONI, 2001, p. 192; GIL, 1999, p. 111).

Embora a observação simples possa ser caracterizada como espontânea, informal, não planejada, coloca-se num plano científico, pois vai além da simples constatação dos fatos. Em qualquer circunstância, exige um mínimo de controle na obtenção dos dados. Além disso, a coleta de dados por observação é seguida de um processo de análise e interpretação, o que lhe confere a sistematização e o controle requeridos dos procedimentos científicos. (GIL, 1999, p. 111).

A observação participante, conforme relata Haguette (1999, p. 69), “[...] não tem gozado de uma definição clara nas ciências sociais [...]”, em decorrência das diferenciações existentes entre algumas concepções de suas grandes linhas de abordagem, representadas por:

- Eduard C. Lindeman e Florence Kluckhohn, para os quais a observação participante se resume a uma importante técnica de coleta de dados, empreendida em situações especiais e cujo sucesso é dependente das técnicas convencionais de coletas de dados, tais como o questionário e a entrevista;
- Morris S. Schwartz e Charlotte Green Schwartz, que concebem a observação participante não só como um instrumento de captação de dados mas, também, como instrumento de modificação do meio pesquisado, ou seja, de mudança social (também classificada como pesquisa ação);

- Severyn T. Bruyn, que tem na observação participante um processo de interação entre a teoria e métodos dirigidos pelo pesquisador na sua busca de conhecimento não só da perspectiva humana como da própria sociedade..

Schwartz e Schwartz (1969, p. 89-104 *apud* HAGUETTE, 1999, p. 71) apresentam a seguinte definição para a observação participante:

Um processo no qual a presença do observador numa situação social é mantida para fins de investigação científica. O observador está em relação face a face com os observados, e, em participando com eles em seu ambiente natural de vida, coleta dados. Logo, o observador é parte do contexto sendo observado no qual ele ao mesmo tempo modifica e é modificado por este contexto. O papel do observador participante pode ser tanto formal como informal, encoberto ou revelado, o observador pode dispensar muito ou pouco tempo na situação da pesquisa; o papel do observador participante pode ser uma parte integrante da estrutura social, ou ser simplesmente periférica com relação a ela.

Yin (2001, p. 116-7) corrobora com essa definição ao afirmar que o pesquisador “[...] pode assumir uma variedade de funções dentro de um estudo de caso e pode, de fato, participar dos eventos que estão sendo estudados.” Ainda segundo aquele autor, a observação participante “[...] fornece certas oportunidades incomuns para a coleta de dados em um estudo de caso [...]”, tais como a participação de eventos e reuniões inacessíveis à investigação científica tradicional e a possibilidade de se perceber a realidade do ponto de vista de alguém de “dentro” do estudo de caso. Esta última possibilidade é considerada de valor inestimável quando produz um retrato acurado do fenômeno do estudo de caso.

Gil (1999, p. 113-114) define observação participante como “[...] a técnica pela qual se chega ao conhecimento da vida de um grupo a partir do interior de mesmo

[...]”, podendo ser de forma natural, quando o observador pertence à mesma comunidade, ou artificial quando o observador se integra ao grupo com o objetivo de realizar uma investigação e relaciona as seguintes vantagens da observação participante:

- facilita o rápido acesso a dados sobre situações habituais em que os membros das comunidades se encontram envolvidos;
- possibilita o acesso a dados que a comunidade ou grupo considera de domínio privado; e
- possibilita captar palavras de esclarecimento que acompanham o comportamento dos observados

3.4 O conjunto metodológico adotado

A seguir, será evidenciado o posicionamento metodológico adotado neste trabalho, acompanhado das justificativas que levaram à sua adoção. Serão também apresentadas as categorias de pesquisa, a formação do *Corpus*, as técnicas de coleta de dados, as técnicas de tratamento, interpretação e análise e, finalmente, as limitações do método, da abordagem e das técnicas de coleta de dados utilizadas.

A opção pela pesquisa de **Natureza Aplicada** fundamentou-se na intenção do pesquisador em promover a geração de conhecimentos que possam ser utilizados na prática, para a solução de um problema específico e explicitamente delineado, envolvendo verdades e interesses locais. (SILVA e MENEZES, 2001, p.20).

Na primeira parte deste trabalho foi realizada **Pesquisa Bibliográfica** para a obtenção de referencial teórico que revelasse o processo de formação do discurso das organizações, através do resgate histórico das teorias administrativas e da burocracia como agentes de transformação da realidade social, descrevendo seus desenvolvimentos, suas bases sociais e suas influências no comportamento do trabalhador. Foram apresentadas, também, as críticas sobre esse discurso, caracterizando-o como forma de dominação, de manipulação de conflitos e como causa do sofrimento no trabalho. Buscou-se, portanto, a explicitação do contexto histórico-estrutural do desenvolvimento do discurso das organizações.

Para permitir as comparações, entre o discurso e a prática gerencial, foi realizada a identificação do discurso da empresa sob estudo e a verificação da prática gerencial dentro de seu ambiente operacional, com a coleta dos dados realizada através da **Observação Participante e Análise Documental**. A

comparação dos dados possibilitou a identificação do fenômeno concreto gerado em consequência dessas duas situações, interpretadas pelo pesquisador como sendo antagônicas: a dicotomia entre o discurso e a prática.

Partindo do fenômeno “contradição entre o discurso e a prática” passou-se a investigar, com a adoção do método **Fenomenológico**, se e de que forma tal fenômeno é materializado na percepção dos trabalhadores, qual o impacto desse fenômeno em sua satisfação para a realização de seu trabalho e em suas perspectivas de carreira. Não houve, entretanto, a preocupação de se explicar tal impacto, em função da delimitação do referencial teórico escolhido e da lógica adotada pelos estudos embasados na fenomenologia.

Como forma de fundamentar o presente trabalho e atingir os objetivos propostos, procurou-se obter maior familiaridade com o problema e a obtenção de referencial teórico adequado ao assunto, utilizando a **Pesquisa Descritiva**, para apresentar as características do fenômeno observado, de forma a estabelecer relações entre o fenômeno e os fatores envolvidos no processo de construção da realidade particular dos sujeitos.

A justificativa para a adoção de uma abordagem de **Pesquisa Qualitativa** neste trabalho, pôde ser encontrada e está implícita no próprio problema de pesquisa, já que o pesquisador foi o instrumento-chave na observação das relações dinâmicas existentes entre o mundo real e o sujeito, através do vínculo existente entre o mundo objetivo e a subjetividade do indivíduo. Outras características consideradas foram (SILVA e MENEZES, 2001, p. 20; HAGUETTE, 1999, p. 63-64):

- a não utilização de métodos e técnicas estatísticas, com os dados sendo colhidos diretamente no ambiente natural;

- a interpretação dos fenômenos observados, com reconhecimento da relevância do aspecto subjetivo da ação social;
- a percepção de dados psicológicos que eventualmente são reprimidos ou não facilmente articulados como atitudes, motivos e pressupostos;
- intenção do pesquisador em identificar o significado dos fenômenos segundo as perspectivas subjetivas dos sujeitos em seu ambiente de atuação.

As pesquisas qualitativas partem do fenômeno social e diretamente sobre ele começa a análise. Segundo Triviños (1987, p. 129), quando a pesquisa qualitativa assume um posicionamento fenomenológico há uma tendência de o pesquisador analisar os dados **indutivamente**, ou seja, já que não existem hipóteses a serem testadas, a abstração do resultado é conseguida com o apoio de uma base teórica previamente delimitada, com os significados e a interpretação surgindo a partir do fenômeno visto num contexto específico.

3.4.1 – Categorias de pesquisa e fatores de pesquisa

No referencial teórico foram priorizadas as seguintes categorias de pesquisa:

- A mudança organizacional, como pano de fundo na caracterização dos conflitos e na formação de paradoxos organizacionais;

- A satisfação no trabalho, como suposto objetivo de teorias administrativas motivacionais focadas no controle do componente humano da produção;
- A gestão de carreira, como uma possibilidade de valorização e crescimento pessoal, como mais uma obrigação vinculada ao trabalhador do mundo atual e, eventualmente, como oportunidade de obtenção da independência profissional desse mesmo trabalhador.

Por opção do pesquisador não foi utilizado o termo “variável”, substituído pelo termo “fator” considerando a abordagem de caráter qualitativo da pesquisa, que pretendeu identificar e qualificar as “variedades de representações” relacionadas às percepções dos indivíduos pertencentes ao *Corpus* inicial de pesquisa, já que aspectos de ordem subjetiva são dificilmente quantificáveis em termos práticos. (HAGUETTE 1999, p. 63).

Apoiando-se no referencial teórico adotado pelo pesquisador, buscou-se a identificação de fatores diretamente relacionados com a gestão de carreira, com o desenvolvimento profissional, com as condições de trabalho e com a satisfação para com o trabalho.

3.4.2 – Delimitação do ambiente e formação do *Corpus* de pesquisa

O Banco do Brasil S.A.¹⁵ é uma empresa de economia mista, com atuação nacional e internacional. No Brasil, atua em mais de doze mil pontos de atendimento ao público, empregando mais de 83 mil trabalhadores pelo regime da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT. Possui, ainda, inúmeros departamentos e órgãos destinados ao cumprimento de rotinas internas voltadas à área de administração geral, tecnologia e logística.

Considerando a amplitude de sua área de atuação (todos os Estados do Brasil e alguns países ao redor do mundo), o Banco do Brasil S.A. congrega indivíduos de diferentes raças, credos, religiões e graus de instrução, o que significa a possibilidade de uma grande variedade de ambientes de trabalho e a formação de climas organizacionais distintos entre os diferentes Estados, regiões, e cidades.

3.4.2.1 – As agências do Banco do Brasil S.A.

Para a realização desta pesquisa foram escolhidos pelo pesquisador os ambientes representados por seis agências destinadas ao atendimento ao cliente do banco, situadas na cidade de Uberlândia (MG).

A escolha foi realizada em decorrência de: 1) a facilidade de acesso ao ambiente estudado pelo pesquisador, enquanto empregado em uma dessas

¹⁵ Um breve histórico da empresa é apresentado no tópico 4

agências e residente na cidade de Uberlândia-MG; 2) o longo período de tempo necessário à realização das observações destinadas à coleta de dados para subsidiar esta pesquisa; e 3) os custos envolvidos no processo, caso houvesse a necessidade de deslocamento para outras cidades. (GIL, 1999; YIN, 2001; VERGARA, 2005).

3.4.2.2 – A formação do *Corpus* de pesquisa

A formação do *Corpus* de pesquisa seguiu os conceitos e orientações descritas por Bauer e Aarts (2002, p. 55-63), tendo sido selecionado inicialmente de acordo com os seguintes critérios:

- População total de indivíduos (em out./2004): 167 empregados, sendo 46 do nível gerencial e 121 do nível de execução¹⁶;
- Grupo constituído de empregados envolvidos diretamente no atendimento ao cliente: 92 empregados do nível de execução;
- Composição inicial do *Corpus* de pesquisa, considerando a tipificação dos elementos exclusivamente pelo tempo de serviço na empresa:
 - Doze empregados, escolhidos de forma intencional dentro das funções operacionais desempenhadas: Dois empregados do nível de execução por agência,

¹⁶ Empregados sem subordinados e/ou funções de gerência

- Divisão em dois sub-grupos: um sub-grupo formado com seis indivíduos com mais de quinze anos de admissão na empresa e um sub-grupo formado com seis indivíduos com menos de sete anos de empresa. A separação se justifica pelo início do período de fortes mudanças na gestão de pessoas no ano de 1995 e pela diferenciação e redução de benefícios para os admitidos na empresa após o ano 1998.

Ao começar a coleta de dados através da aplicação de entrevistas semi-estruturadas, o pesquisador teve a consciência de que o *Corpus* inicialmente previsto poderia ser mantido, ampliado ou reduzido, dependendo das variedades desconhecidas de representações (ou fatores) que fossem sendo identificadas no decorrer do trabalho (critério da saturação). (BAUER e AARTS, 2002, p. 58-9).

Desta forma, concluída a análise dos dados coletados através das entrevistas, verificou-se ter sido o *Corpus* delimitado suficiente, na percepção do pesquisador, para a consecução dos objetivos almejados neste trabalho.

3.4.3 – Técnicas de coleta de dados

Seguindo as orientações de Yin (2001, p. 119-23), procurou-se a utilização de várias fontes de evidência para a efetivação da coleta de dados, de forma a não se perder uma vantagem inestimável da estratégia de estudo de caso:

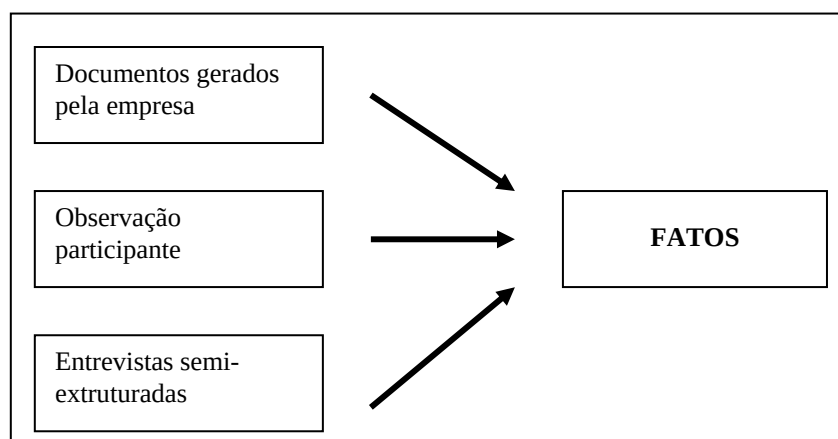


Figura 5 – Convergência de várias fontes de evidências

Fonte: adaptado de Yin (2001, p. 122)

Desta forma, foram utilizadas várias das técnicas de coleta de dados aqui descritas, passando pela **Pesquisa Documental de Fontes Indiretas**, representadas pelas anotações de campo realizadas pelo pesquisador (**primária**); pela revisão bibliográfica sobre as categorias de pesquisa; e pela coleta da documentação e publicações produzidas pela empresa sob estudo (**secundárias**).

Para a obtenção da **Documentação Direta** foram utilizadas as técnicas relacionadas ao estudo de caso único, com a realização da observação participante e de entrevistas semi-estruturadas, escolhidas pelo pesquisador em virtude de suas compatibilidades com a linha de estudos delineada pelo referencial teórico, por estarem condizentes com os objetivos propostos, por proporcionarem maior flexibilidade na operacionalização dos procedimentos destinados à resposta do problema apresentado e, principalmente, por apresentarem características que as coadunam com uma pesquisa ancorada em abordagem essencialmente qualitativa. (VERGARA, 2005; YIN, 2001; GIL, 1999; HAGUETTE, 1999; TRIVIÑOS, 1987).

Como já registrado anteriormente, a estratégia adotada para a condução do trabalho foi a do **Estudo de Caso Único**, seguindo as orientações gerais descritas por Yin (2001).

A **Observação Participante** foi utilizada no período de 16/02/2004 a 18/04/2005, proporcionando a convivência com os indivíduos envolvidos no ambiente de trabalho delimitado para esta pesquisa, possibilitando ao pesquisador, através da anotação sistemática das ocorrências de campo, a coleta de evidências que o levassem à confirmação da existência do fenômeno “contradição entre o discurso e a prática”.

As **Entrevistas Semi-estruturadas**, realizadas entre outubro de 2004 e maio de 2005, foram utilizadas como meio de coleta de dados referentes aos indivíduos participantes do *Corpus* de pesquisa, de acordo com o roteiro previamente determinado e seguindo as orientações de Lakatos e Marconi (2001, p. 195-201), Yin (2001, p. 112-3) e Gaskell (2002, p. 64-89).

A seleção das questões para o roteiro levou em conta fundamentalmente duas categorias: A satisfação para com o trabalho e a gestão de carreiras, sendo que o roteiro da entrevista foi previamente testado com três empregados de três diferentes agências.

Como consequência da pré-avaliação, foram feitas algumas alterações tanto na formulação quanto na quantidade de questões apresentadas. Algumas questões foram retiradas do roteiro original por serem redundantes e outras por terem sido consideradas pelos entrevistados como enviesadas. Após as alterações, as entrevistas foram novamente realizadas com o grupo inicial de três pessoas e consideradas apropriadas ao objetivo proposto.

Para a realização das entrevistas evitou-se o local de trabalho, objetivando propiciar ao entrevistado um ambiente neutro, descontraído e longe de possíveis pressões, inclusive de tempo, já que várias questões da entrevista exigiram dos entrevistados períodos de avaliação e reflexão.

Foi incluída, no roteiro de entrevista, uma etapa destinada a fornecer esclarecimentos a respeito dos objetivos da pesquisa e elucidação dos conceitos referentes aos termos que, eventualmente, suscitassem dúvidas à compreensão das perguntas, evitando-se eventuais problemas de interpretação.

Para a elaboração do roteiro¹⁷ utilizado na entrevista semi-estruturada, além da parte referente à identificação de dados pessoais (idade, sexo, tempo de trabalho na empresa etc), foram considerados três grupamentos de fatores:

- Grupo de fatores ligados ao contexto cognitivo: perguntas pré-elaboradas, com respostas subjetivas, com o intuito de identificar se o entrevistado efetivamente consegue identificar a existência da contradição entre o discurso da organização e as práticas gerenciais experimentadas no ambiente de trabalho e os eventuais significados que são atribuídos a esse fenômeno;
- Grupo de fatores ligados ao contexto motivacional: perguntas pré-elaboradas, com respostas subjetivas, com o intuito de identificar a existência ou a ausência da satisfação na realização do trabalho:
- Grupo de fatores ligados ao contexto profissional: perguntas pré-elaboradas, com respostas subjetivas, com o intuito de identificar a existência ou não de um planejamento prévio de carreira, dentro ou fora da organização.

¹⁷ Anexo 04

A pedido dos entrevistados, as entrevistas não foram gravadas, sendo as respostas registradas manualmente pelo pesquisador, de forma a possibilitar a efetivação do tratamento e análise de dados imediatamente após o seu término. Foram também anotadas características relacionadas ao comportamento dos entrevistados durante a entrevista, ou seja, entonação de voz, nervosismo, hesitação ao responder, demora na reflexão, entusiasmo com o tema, dentre outros achados relevantes para a análise.

Finalmente, no período de fevereiro de 2004 a abril de 2005, foram também considerados os depoimentos espontâneos e informais de empregados do banco que não fizeram parte do *Corpus* de pesquisa e nem foram submetidos à entrevista, na maioria das vezes anotados a partir de diálogos estabelecidos em “corredores e em ambientes destinados ao laser”. Os oito depoimentos registrados pelo pesquisador foram compilados e posteriormente analisados, na medida de suas relevâncias para o contexto deste trabalho.

3.4.4 – Técnicas de tratamento de dados

Foram utilizados os recursos proporcionados pela análise de conteúdo, conforme descrita por Bauer (2002, p. 189), Godoy (1995a, p. 23-25) e as orientações de Yin (2001, p. 131-187).

3.4.5 – Limitações do Método, da abordagem e das técnicas utilizadas

A Fenomenologia como método, por si só, impõe-se como um componente restritivo às generalizações, embora alguns aspectos observados no resultado deste trabalho possam ser utilizados como referenciais para o estudo dos fenômenos apresentados em outras organizações, submetidas a processos de mudanças, transformações organizacionais e formas de trabalho semelhantes. Via de regra, tanto o método quanto a abordagem utilizados no presente trabalho, vinculam os resultados obtidos exclusivamente ao ambiente delimitado para a realização da pesquisa.

A Pesquisa Qualitativa tem em sua característica fundamental também a sua principal limitação, ou seja, depende essencialmente da percepção cognitiva do cientista, em sua visão de mundo, em seus valores “[...] acerca do bem e do mal e do certo e do errado [...]” (GIL, 1999, p. 22).

Ainda quanto às limitações, as técnicas de coleta de dados utilizadas têm pontos fracos, conforme descritos por Yin (2001, p. 108):

- Com referência à documentação: pode ter seletividade tendenciosa se a coleta não estiver completa, relatar visões preconcebidas do autor e ter o acesso à documentação estratégica deliberadamente negado;
- Com referência às entrevistas: podem ter visão tendenciosa devido a questões mal elaboradas, respostas tendenciosas, imprecisões devido à memória fraca do entrevistado e, em decorrência da reflexibilidade, os entrevistados podem dar ao entrevistador o que ele quer ouvir;

- Com referência à observação: consome demasiado tempo e pode ocasionar perda de foco; considerando estar o ambiente sob observação, o fenômeno pode ocorrer de forma diferenciada; pode ocorrer a obtenção de visão tendenciosa devido à manipulação dos eventos por parte do pesquisador; pode ter resultados pouco confiáveis se, por decorrência da presença do pesquisador, houver alterações no comportamento dos observados. Complementando, Haguette (1999, p. 76) faz referência à impossibilidade da generalização dos resultados, visto tratar-se de uma “[...] técnica que procura mais os sentidos do que as aparências das ações humanas” e, Lakatos e Marconi (2001, p. 194), alertam para a grande dificuldade enfrentada pelo observador participante para manter a objetividade do estudo, pelo fato de exercer influência no grupo, ser influenciado por antipatias ou simpatias pessoais e pelo choque do quadro de referência entre observador e observado.

A seguir, no tópico quatro, é realizada a apresentação da empresa objeto do estudo de caso, relatando alguns detalhes de história, de sua adaptação aos períodos de crise e algumas características de sua cultura organizacional, com alguma ênfase em suas ações em Gestão de Recursos Humanos como estratégia utilizada pela empresa no processo de mudança organizacional. Também é apresentado e caracterizado o ambiente delimitado para a pesquisa e identificado o perfil do *Corpus* de pesquisa.

4 A ORGANIZAÇÃO AMBIENTE DA PESQUISA

Inicialmente são apresentados, de forma sucinta, alguns episódios da história do Banco do Brasil, intencionalmente escolhidos e julgados relevantes pelo pesquisador, considerados os objetivos desta pesquisa. Logo a seguir são descritos os ambientes específicos utilizados para a pesquisa e apresentado o *Corpus* de pesquisa.

4.1 Um pouco da história do Banco do Brasil S.A.

Criado em 12 de outubro de 1808, o Banco do Brasil nasceu para ser um banco de alcance nacional, com o objetivo de facilitar a circulação de fundos considerados necessários ao atendimento das despesas do Estado brasileiro, tendo sido o primeiro banco nos domínios portugueses. Já em 1809 era o quarto organismo emissor de moeda no mundo, atrás somente de bancos da Suécia, da Inglaterra e da França. (BANCO DO BRASIL, 2005a).

Ao longo de seus quase dois séculos de história, o Banco se consolidou como instituição e estabelecimento bancário, sempre na função de principal agente de desenvolvimento do país, apesar de ter seu percurso por vezes interrompido durante as crises econômicas e políticas sofridas no período do império.

Em 31 de dezembro de 1964, com a edição da Lei n.º 4.595, foi instituída a reforma do sistema financeiro brasileiro, com a criação do Banco Central do Brasil e do Conselho Monetário Nacional, o que não retirou do Banco do Brasil a condição

de agente financeiro do Tesouro Nacional e de responsável pela administração da “Conta Movimento do Governo Federal”, meio pelo qual recebia recursos oficiais para financiar atividades consideradas prioritárias para o país. (OLIVEIRA, 2001, p. 2-3).

Desde a sua fundação na segunda metade do século XIX o Banco do Brasil teve sua trajetória marcada por atuações decisivas nos mais importantes períodos da história brasileira, exercendo as funções de agente financeiro do Governo Federal do Brasil e consolidando sua posição de banco comercial e de principal instituição de fomento econômico do país. Finalmente, em 1986 o Banco assumiu a sua quinta e atual configuração institucional (BANCO DO BRASIL, 1996-) :

- a primeira, quando fundado por D. João VI, teve seu comportamento organizacional dirigido para dar suporte à implantação do processo produtivo no Vice-Reino, embora na prática tenha se dedicado à criação de condições para a instalação da corte portuguesa no Brasil;
- a segunda, ao ser recriado (1851) e gerido pelo Barão de Mauá, para suporte ao empreendimento privado, notadamente como carregador de recursos para o processo desenvolvimentista e já com forte atuação internacional;
- a terceira, a partir da fusão com o Banco Comercial do Rio de Janeiro (1853), ocasião em que, na condição de empresa de economia mista, tinha o papel de atrair recursos para a administração do Império;
- a quarta, iniciada em 1906 com nova configuração jurídica - estabelecendo a União como acionista majoritário - , quando veio a tornar-se a maior instituição financeira da América Latina e o maior banco agrícola do mundo, participando ativamente do desenvolvimento do Estado em todos os ramos da gestão pública e atuando no maciço financiamento ao setor privado;
- a atual, que teve início com a segregação de atividades típicas de Governo (gestão do meio circulante, administração do caixa do Tesouro, política de comércio exterior etc.) e também com o início da atuação em novas áreas de negócio, através da constituição de subsidiárias ou de participação acionária em empresas coligadas. Volta-se para a maior clareza dos resultados obtidos pelo Banco em suas operações, incluídas aquelas realizadas com a União, assim como para a sedimentação da empresa como grande conglomerado financeiro voltado para o varejo.

Assim, o Banco do Brasil funcionou como autarquia de crédito até 29 de janeiro de 1986, perdendo esta condição em 30 de janeiro de 1986, através do voto n.º 45 do Conselho Monetário Nacional, data em que foi extinta a “Conta Movimento” que lastreava a custo zero grande parte de suas necessidades financeiras.

Apesar de continuar atuando como agente financeiro do Tesouro Nacional, como principal executor da política oficial de crédito rural, como responsável pela compensação de cheques e outros papéis e como gestor executivo da política de comércio exterior, a partir daquele evento o Banco do Brasil passou a depender diretamente dos recursos capitados junto ao mercado, fato que desencadeou o maior processo de reestruturação organizacional sofrido pela empresa em sua história recente. (BANCO DO BRASIL, 1996-).

Sua condição privilegiada de agente monetário do Governo Federal lhe conferira, até então, vantagens competitivas que, se por um lado garantiam a sobrevivência sem a preocupação com os riscos do mercado, por outro a tornaram uma organização com características semelhantes às tipicamente encontradas na administração estatal, ou seja, engessada e extremamente burocrática, lenta e de baixa produtividade,.

Como parte das conseqüências trazidas por sua condição privilegiada, ao longo dos anos, o Banco desenvolveu uma política de recursos humanos que lhe conferiu uma imagem de bom empregador, o que possibilitou a seus trabalhadores a obtenção de estabilidade no emprego, segurança e ascensão profissional e social. Essa imagem fez com que um emprego no Banco do Brasil fosse algo extremamente desejável, enquanto projeto de vida. Todos os benefícios oferecidos facilitavam ou mesmo possibilitavam uma grande adesão por parte dos empregados ao projeto do banco, de grande empresa, com grandes funções sociais, com

trabalhadores que “vestiam a camisa do banco”, e isto era, em última análise, o que fazia com que os empregados mais antigos tomassem o Banco do Brasil não apenas como um emprego, mas como uma profissão que demandava uma qualificação específica, adquirida ao longo dos anos de trabalho. (CARDOSO, 1997, p. 56).

Oliveira (2001, p.80), em depoimentos obtidos a partir das entrevistas realizadas com executivos do Banco, transcritas em seu trabalho de pesquisa, tornou possível a identificação da fase vivida pela organização até 29/01/1986, denominada por Bucholtz (1987) como Fase Normativa:

[...] não existia efetivamente um gerenciamento da Organização do ponto de vista financeiro. Porque o Banco, como autoridade monetária não tinha preocupação com isso e talvez nem fosse necessário. O Banco não precisava gerir fluxo de caixa. Ele tinha a tal famosa Conta de Movimento. (ENTREVISTADO, *apud* OLIVEIRA, 2001, p. 80).

E com relação ao comportamento dos empregados:

[...] o pessoal do Banco não se dá conta de que esse grau de acomodação é ruim para as pessoas. Para o próprio Banco. Eu não tenho de competir. Que raio de organização é essa? Eu não admitia chamar o Banco de organização. Quando alguém falava, eu dizia: isso é outra coisa, não é organização, é uma autarquia de crédito. (ENTREVISTADO, *apud* OLIVEIRA, 2001, p. 80)

A partir de 1986, durante a fase de comunicação interna das mudanças que estavam em curso, as publicações editadas pelo Banco registraram as situações que identificavam o grau de equilíbrio quase-estacionário (LEWIN, 1965) experimentado pelo grupo organizacional, evidenciando um profundo torpor comportamental em que ninguém se manifestava e nem era responsabilizado pelo estado de coisas. (BANCO DO BRASIL, 1996-).

Constatou-se que, no período entre 1986 e 1994, só as forças exógenas à organização, representadas pela nova regulamentação do sistema financeiro e pela necessidade de atender às demandas dos acionistas, não foram suficientemente fortes para que houvesse a ruptura definitiva com a estrutura organizacional anterior, que relegava a um segundo plano a priorização do mercado e a busca por produtividade e lucratividade. Juntamente com as forças internas, representadas pela resistência imposta pela cultura organizacional dominante, o contexto econômico também foi favorável à manutenção do estado de letargia do Banco, já que os altos índices da inflação anual (1986/1994) proporcionavam às instituições financeiras grandes lucros no mercado de intermediação e especulação. Oliveira (2001, p. 148) apresenta com detalhes os dados relativos ao período.

Além disso, confirmando as premissas apontadas por Dubrin (2003, p. 360), o tamanho da máquina administrativa a ser movimentada e os problemas que tal tarefa significava, foram fatores decisivos para que as mudanças pretendidas pelos gestores não ocorressem satisfatoriamente no período de 1986 a 1994.

A quebra definitiva do *status quo*, traduzido pela antiga cultura organizacional e alicerçado em histórica estabilidade nas relações de trabalho, foi consumada 1995 através da aceleração no processo de mudança do modelo de Gestão de Recursos Humanos.

O novo Plano Diretor de Recursos Humanos (BANCO DO BRASIL, 1996-) promoveu a mudança estrutural, de um organograma vertical e com rigorosa disciplina hierárquica, para um *design* mais horizontal, permitindo que os focos de resistência pudessem ser identificados e combatidos, adotando mecanismos que propiciaram gestão e responsabilidade compartilhadas, descentralização dos poderes nas diversas esferas organizacionais, novos parâmetros organizacionais da

amplitude de comando ao posto de trabalho, além de uma redefinição integral das políticas e práticas de recursos humanos.

Rezende (2001, p.110) descreve as principais metas do Plano Diretor de Recursos Humanos:

- Desenvolver a cultura organizacional voltado para assegurar a satisfação do cliente e atender às expectativas dos acionistas;
- Basear a gestão de pessoal nos princípios de qualidade, considerando-a como responsabilidade intrínseca a todos os níveis de administração;
- Propiciar condições para o desenvolvimento profissional e pessoal dos empregados visando ao alto desempenho organizacional;
- Implantação de novo instrumento de avaliação do desempenho, voltado para o resultado e a profissionalização.

Além de adotar uma política de Gestão de Recursos Humanos aparentemente apoiada no Modelo Instrumental (VASCONCELOS e VASCONCLEOS, 2002, p.71), outro ponto importante no processo de mudança foi a redução do tamanho da organização. Além de se traduzir em relevante economia de recursos, o *downsizing* foi o instrumento utilizado para abalar e quebrar a resistência oferecida pelos empregados (SCHIRATO, 2004).

Neste sentido, um programa de demissão voluntária proporcionou a oportunidade para a saída de um grande número de empregados insatisfeitos e/ou sem a necessária motivação para enfrentar os termos da nova relação de trabalho: em 1995 cerca de 13.388 empregados deixaram o Banco, atingidos com o encerramento de 108 agências no país e 8 no exterior; em 1996 houve a saída de mais 9.308 empregados e 7.033 estagiários, o fechamento de 76 agências

deficitárias e de 34 Centros de Processamento de Serviços e Comunicações. (OLIVEIRA, 2001, p.173).

Dessa forma, a imposição de uma nova situação ambiental despertou os indivíduos para a necessidade de uma adaptação obrigatória ao novo “meio ambiente proposto”, descrita pelo Banco como condição imprescindível para a existência da organização como um todo, assim como também para a própria sobrevivência individual. (BANCO DO BRASIL, 1996-).

O rompimento da camada de complacência e da auto-rigurosidade citadas por Lewin (1965, p. 257), só foi provocado por uma forte e deliberada agitação emocional:

De repente, as pessoas começaram a vislumbrar que aquela acomodação, aquela zona de conforto – não vejo, não ouço, não ligo – começou a incomodar. A zona de conforto foi quebrada. Talvez, seja esse o maior resultado, o maior produto do PDV¹⁸: a quebra da zona de conforto, a substituição do conceito de estabilidade pelo de empregabilidade e a certeza que as pessoas passaram a ter de que, se elas não derem resultado, elas correm risco. (ENTREVISTADO *apud* OLIVEIRA, 2001, p.107).

Após 1996, o processo de mudança passou finalmente a ser efetivo e a ocorrer em ritmo acelerado em toda a estrutura da organização. A preocupação do Banco em comunicar ao público interno sobre esse processo foi refletida no grande número de publicações produzidas no período de 1996 a 1999, principalmente em forma de fascículos e mensagens institucionais. (BANCO DO BRASIL, 1996-).

O processo de consolidação das mudanças implementadas vem ocorrendo de forma satisfatória para a empresa desde 1999, ou seja, as pessoas que fazem parte do dia-a-dia da organização estão sendo “encorajadas” a contribuir e a participarem do processo.

¹⁸ PDV – Plano de desligamento voluntário, levado a termo pelo Banco do Brasil a partir de jul.1995.

A modernização dos pontos de atendimento, a automação de processos e o aumento de produtividade foram mais intensamente perseguidos e conseguidos a partir de 1999, tendo como força impulsionadora a forte determinação gerencial voltada para a eficiência operacional, a otimização dos mercados já atendidos pela organização e pelo resultado econômico.

Também como forma de atender às demandas do crescimento de sua base de clientes e de pontos de atendimento, a partir do ano de 1999, o Banco promoveu a realização de vários concursos públicos para a seleção de pessoal, formando uma significativa reserva técnica de trabalhadores isentos da contaminação do modelo organizacional anterior, voltando a concentrar esforços na contenção das resistências produzidas por um quadro de pessoal arraigado em valores de uma cultura organizacional não mais aceita pela maioria dos *stakeholders*, (BANCO DO BRASIL, 2005a).

A partir de 2002, foram adotadas ações destinadas ao restabelecimento do clima interno, desgastado pelo intenso “bombardeio emocional” da última década, tais como a alteração e unificação das políticas de Gestão de Recursos Humanos e a reformulação do discurso do Banco.

Como parte dessas ações, em 2004, a declaração da missão Institucional do Banco do Brasil S.A passou para

Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre funcionários e a empresa e ser útil à sociedade. (BANCO DO BRASIL, 2005a).

substituindo a adotada na primeira metade da década de 90, que era “Ser o melhor banco do Brasil, assegurar a satisfação dos clientes, atender às expectativas dos acionistas e contribuir para o desenvolvimento do país”.

No cumprimento de sua missão no país, o Banco do Brasil atua em mais de 12 mil pontos de atendimento ao público, através de 3,2 mil agências e 9,3 mil postos de atendimento, empregando mais de 83 mil trabalhadores pelo regime da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT. Possui, ainda, inúmeros departamentos e órgãos destinados ao cumprimento de rotinas internas voltadas à área de administração geral, tecnologia e logística. Maiores detalhes são apresentados no anexo 1.

Considerando a amplitude de sua área de atuação (todos os Estados do Brasil e alguns países ao redor do mundo), o Banco do Brasil S.A. congrega indivíduos de diferentes raças, credos, religiões e graus de instrução, o que significa a possibilidade de uma grande variedade de ambientes de trabalho e a formação de climas organizacionais distintos entre os diferentes Estados, regiões, e cidades.

Nesta pesquisa, a adoção da abordagem qualitativa, utilizada em conjunto com a técnica da observação participante e o estudo de caso, implica necessariamente na perfeita delimitação do ambiente a ser estudado e na caracterização do perfil de um *Corpus* de Pesquisa. (BAUER e AARTS, 2002; GIL, 1999; HAGUETTE, 1999; TRIVIÑOS, 1987).

Desta forma, para atender parte dos requisitos necessários à validação deste trabalho, foram escolhidos pelo pesquisador os ambientes representados por seis agências destinadas ao atendimento ao cliente do banco, situadas na cidade de Uberlândia (MG). No próximo sub-tópico são realizadas:

- a descrição do ambiente delimitado para a pesquisa, com as características do ambiente de trabalho representado pelas agências do Banco do Brasil em Uberlândia (MG), tais como leiaute, mobiliários, iluminação, climatização, sistemas utilizados etc; e

- a caracterização do perfil administrativo dos principais gestores das agências e a descrição sucinta das tarefas realizadas por aqueles indivíduos que compõem o *Corpus* de pesquisa.

4.2 O ambiente de pesquisa

A grande maioria das agências do Banco do Brasil tem o leiaute elaborado por departamento especializado do próprio Banco, sendo padronizadas na quase totalidade dos itens relacionados à disposição dos ambientes, à iluminação, à climatização, ao mobiliário e aos equipamentos de informática utilizados no atendimento ao cliente. (BANCO DO BRASIL, 2005b).

Em Uberlândia (MG) as seis agências que formam o ambiente delimitado por esta pesquisa são climatizadas, dotadas de mobiliários ergonômicos, salas bem iluminadas e, na ausência dos clientes, apresentam nível de ruído bastante reduzido. Tais informações são corroboradas por técnicos especializados do próprio Banco e endossadas por pesquisa realizada junto ao empregados das agências (BANCO DO BRASIL, 2005c).

As agências sob foco detêm cerca de 70 mil contas correntes e diariamente atendem mais de 5 mil pessoas, efetuando mais de 30 mil transações bancárias por intermédio de seus empregados, de suas salas de auto-atendimento e dos pontos de auto-atendimento externos espalhados por diversos pontos na cidade. Individualmente, uma agência pode atender a até mil clientes em um único dia, sendo quarenta por cento deste total recepcionado pelos empregados disponíveis para o atendimento personalizado.

Os prédios das agências são divididos em três áreas distintas, sendo duas destinadas ao atendimento ao cliente e ao público em geral e uma destinada à realização de serviços internos e com acesso restrito aos empregados.

Com referência às duas áreas destinadas aos clientes, constata-se que utilizam ambientes totalmente separados: uma é utilizada como sala de auto-atendimento, com a alocação de grande quantidade de equipamentos específicos; a outra é reservada ao relacionamento direto e personalizado, composta por saguão de espera e por plataformas¹⁹ onde são dispostos os mobiliários e os terminais de computador utilizados pelos empregados na execução de suas tarefas diárias.

Antes e depois do horário de atendimento ao público, ou seja, antes da entrada e depois da saída dos clientes, o ambiente de trabalho no saguão de atendimento personalizado é agradável e tranquilo, adequado ao desenvolvimento de atividades que exijam concentração e reflexão, para a leitura, para a comunicação entre colegas e para as reuniões de trabalho.

Em Uberlândia (MG) o horário de expediente externo dos bancos vai das 10:00 às 15:00 horas, perfazendo um total diário de cinco horas destinadas ao atendimento ao público, de segunda a sexta-feira.

Com o início do horário do expediente externo, o ambiente de trabalho assume condição completamente adversa da inicialmente relatada, com o nível de ruído se elevando devido ao burburinho das pessoas e aos telefones que não param de tocar, com as grandes filas que só terminam por volta das 16:00 horas, com clientes irritados devido à demora no atendimento, com a pressão do horário pré-determinado para o processamento dos papéis, com a dificuldade de concentração e a possibilidade de errar durante a execução de transações financeiras e com a grande quantidade de informações impostadas nos sistemas informatizados.

¹⁹ Dentro do saguão de espera, são os espaços delimitados através de pequena elevação em relação ao piso principal ou ainda com a colocação de pequenas divisórias, e onde ficam posicionadas as mesas e os terminais de computador utilizados pelos empregados responsáveis pelas tarefas de atendimento direto e personalizado ao cliente. Dentro do saguão de espera pode ser delimitada mais de uma plataforma, diferenciadas por tipo de clientes: pessoa jurídica – grande, média ou pequena empresa; pessoa física – baixa, média ou alta renda; público em geral – não correntistas.

A jornada de trabalho dos empregados do Banco (exceto cargos comissionados²⁰) é fixada em seis horas e quinze minutos, com o intervalo regulamentar de quinze minutos previsto em lei já incluído neste total. O controle de entrada e saída é realizado através do ponto eletrônico, integrado ao Sistema de Informações Banco do Brasil – SISBB disponibilizado através dos terminais de computador utilizados para o trabalho.

O SISBB (BANCO DO BRASIL, 2005b) é responsável pela integração dos sistemas corporativos do Banco, possibilitando que todo o trabalho de atendimento ao cliente seja realizado através de um terminal de computador. Todas as informações de que o empregado necessita durante a realização de suas tarefas estão disponíveis através desse sistema: instruções, rotinas de serviços, cadastro dos clientes, informações das contas correntes e acesso a todos os tipos de transações bancárias.

As rotinas e instruções de serviços são acessadas através do aplicativo Livro de Instruções Circulares – LIC, que é atualizado várias vezes ao dia pelos diversos departamentos do Banco, gerando um incessante fluxo de informações destinadas a implementar ou atualizar as normas e os procedimentos operacionais.

O LIC é formado por dezenas de milhares de páginas eletrônicas com informações, abrangendo todos os sistemas que fazem parte do ambiente corporativo do Banco, sendo poucos os casos em que uma determinada tarefa ou rotina não esteja prevista e descrita com detalhes na coleção de instruções produzidas para e pelo Banco do Brasil (2005b).

²⁰ Nota do autor: Cargos comissionados são cargos de confiança, com responsabilidades e remunerações diferenciadas entre si, assim como em relação ao empregado comum. O cargo comissionado não implica necessariamente em liderança de equipes, embora isso ocorra na grande maioria das vezes. A jornada de trabalho do comissionado é de 8 horas.

Também é através do SISBB que o empregado tem acesso ao sistema ARH - Administração de Recursos Humanos, onde são registrados os dados referentes à sua vida profissional dentro da empresa, impostando e recebendo informações dos aplicativos²¹ TAO – Talentos e Oportunidades, GDP – Gestão do Desempenho Profissional, e acessando o Portal Profissionalização da UNIBB – Universidade Corporativa.

Com referência ao ponto eletrônico, foi implementado pela empresa para controlar e restringir a jornada de trabalho, através da imposição dos horários de entrada e saída do empregado, de forma a não permitir a entrada e/ou a saída do trabalhador fora dos horários pré-estabelecidos por seus superiores hierárquicos, evitando a dilação dos horários para além das seis horas previstas para os bancários.

Considerando que, a quase totalidade das tarefas realizadas pelos empregados da plataforma de atendimento é operacionalizada através do SISBB, e que, o acesso ao SISBB só é possível durante o período pré-determinado no ponto eletrônico, não há como se executar o atendimento ao cliente após o horário previsto para o trabalhador. Em outras palavras, no horário estabelecido para a saída, o sistema realiza o encerramento da jornada de trabalho de forma automática, mesmo sem o comando do empregado, provocando instantaneamente o bloqueio de todos os acessos os aplicativos baseados no SISBB.

Por sua vez, as salas de auto-atendimento não são afetadas pelo horário de expediente externo determinado para os bancos, funcionando ininterruptamente das 06:00 às 22:00 horas em todos os dias do ano. Apesar do dilatado horário de funcionamento, a maior movimentação é observada entre 09:00 e 16:00 horas dos

²¹ Os aplicativos TAO e GDP são mais bem explicados no tópico 5

dias úteis, com as salas de algumas agências registrando fluxo acima de 1,5 mil transações por hora em dias de “pico bancário”, trazendo como consequência as grandes filas, o elevado nível de ruídos e a irritação dos clientes.

Nas salas de auto-atendimento não há o atendimento personalizado ao cliente através de terminas SISBB. Também não há cadeiras ou outro tipo de mobiliário, com os empregados responsáveis pela sala executando em pé as tarefas relacionadas à organização de filas, ao fornecimento de informações e ao auxílio na utilização dos equipamentos: terminais de extratos, saques, pagamentos, depósitos, emissão de cheques etc.

Os empregados das salas de auto-atendimento têm acesso aos aplicativos do SISBB, apesar de não o utilizarem em suas tarefas de rotina. Da mesma forma que os demais empregados, também estão sujeitos ao ponto eletrônico, que delimita os períodos em que é possível o acesso aos sistemas do Banco, através do registro de seus horários de entrada e saída.

Os empregados que trabalham nas salas de auto-atendimento, assim como os que trabalham nas plataformas de atendimento personalizado ao cliente, são os responsáveis diretos pela execução da grande maioria das tarefas de relacionamento com os clientes, constituindo-se, dessa forma, na maior *interface* que as agências têm com o ambiente externo ao Banco.

Em decorrência disso, tais trabalhadores sofrem pressões de lados completamente opostos: dos clientes que, na eventualidade de não terem suas expectativas atendidas, os “responsabilizam” pela qualidade do serviço recebido e pelo tempo “perdido” nas filas de espera; e de seus superiores hierárquicos, que buscam produtividade, resultados na vendas de produtos bancários e atingimento das metas econômicas e financeiras das agências;

A administração de uma agência é formada por um Gerente Geral e um Gerente Administrativo que, para a definição das estratégias a serem adotadas e seguidas pela agência, eventualmente podem recorrer a um colegiado interno composto também por alguns dos Gerentes Operacionais.

Todos os administradores possuem curso superior e a maior parte fez um ou mais de um curso de pós-graduação, focados em gestão de negócios, finanças, economia, agronegócio e marketing.

Em uma primeira etapa, são pré-selecionados para os cargos através do aplicativo TAO – Sistema de Talentos e Oportunidades e, posteriormente, submetidos a um processo de entrevistas realizadas por executivos do Banco e profissionais especializados da área de gestão de pessoas, que escolhem entre os pré-selecionados aqueles que mais se aproximarem do perfil desejado e estipulado pelos departamentos responsáveis pelas estratégias de negócios da empresa (BANCO DO BRASIL, 2005b; 2005c).

É perfeitamente possível identificar que o posicionamento dos departamentos ligados à estratégias de negócios do Banco é voltado para o mercado e tem ênfase “comercial” .

[...] ser o melhor banco para se trabalhar no País; ser um banco competitivo e exercer papel de liderança nos mercados Varejo, Atacado e Governo; ser o banco líder no mercado de crédito, no financiamento do comércio exterior, no agronegócio e no mercado brasileiro de capitais; ter suas ações do Banco com participação destacada em bolsas de valores [...]. (BANCO DO BRASIL, 2004).

Como parte da política de recursos humanos e da estratégia administrativa seguida pelo Banco do Brasil (2005b), os administradores são transferidos entre as agências no país em intervalos que vão de dois a quatro anos. Dessa forma, além

das mudanças de ordem operacional, os postos efetivos também experimentam, em períodos regulares, as transformações impostas pelo estilo individual de administrar de cada um dos novos gestores das agências.

Na prática, tem-se que o administrador de uma agência é essencialmente orientado para o resultado financeiro e econômico, já que durante a última década a formação desses administradores foi marcada por uma filosofia que promoveu o aparecimento de “homens de negócios” voltados para o mercado. (OLIVEIRA, 2001, p. 95).

Os objetivos são traçados de acordo com as metas de retorno sobre o patrimônio líquido que o Banco pretende atingir no exercício. A orientação geral parte da direção em Brasília e, a partir daí, cada agência tem definido seu quinhão na tarefa. (ANABB, 2005, p. 9)

Outra característica observada no administrador é a focalização do curto e médio prazo, pois se preocupa com os resultados da agência somente durante o período em que será seu principal gestor. Raramente o Gerente Geral será responsabilizado pelas conseqüências negativas que seus atos de gestão possam causar a clientes e empregados após a sua saída da agência, desde que tais atos não envolvam imputação de prejuízos financeiros ao Banco em decorrência de improbidade ou fraude.

Com posicionamento característico do Modelo Instrumental (VASCONCELOS E VASCONCELOS, 2002, p. 71), priorizando o cumprimento de metas de vendas de produtos e serviços, a abertura de novas contas, a maior rentabilidade por cliente, a maior quantidade de clientes por empregado e a redução de despesas e custos, ao administrador pouco importa os meios com os quais tentará alcançar seus objetivos e raramente pensa nos problemas causados às pessoas envolvidas no processo,

principalmente no que diz respeito aos problemas relacionados às necessidades dos empregados diante das rotinas de trabalho.

E é também para esse ambiente específico que o discurso do Banco do Brasil é apresentado em sua forma institucional, atingindo indistintamente a empregados, colaboradores, fornecedores, clientes e acionistas.

Para esta pesquisa, entretanto, interessa estudar se o discurso do Banco é materializado através de ações práticas dentro do ambiente delimitado, bem como se as eventuais contradições entre discurso e prática são percebidas pelo *Corpus* de pesquisa identificado a seguir.

4.3 O *Corpus* de pesquisa

Partindo de 120 mil empregados no início da década de 90, passando pelo número de 70 mil no ano de 1.999, o Banco do Brasil chegou ao final 2004 com aproximadamente 83 mil profissionais. Ainda segundo os números apresentados por Baptista (2004, p. 17), as mudanças promovidas pela empresa em seu posicionamento estratégico, especialmente nos anos 90, trouxeram mais do que uma redução de quantidade, alterando também o perfil do empregado do Banco.

O perfil geral do empregado do Banco do Brasil é o de um profissional do sexo masculino, entre 32 e 47 anos de idade, curso superior, escriturário sem funções administrativas e que trabalha em agências da região sudeste. A Tabela 1 – Perfil do Profissional do Banco do Brasil traz os números registrados em set./2004:

TABELA 1 – Perfil do Profissional do Banco do Brasil

CARACTERÍSTICAS	ESPECIFICIDADE	N.º DE EMPREGADOS	%
Por sexo	Homens	53.596	65,0
	Mulheres	28.859	35,0
Por formação	Fundamental	2.751	3,4
	Médio	25.955	31,5
	Superior em andamento	9.028	10,9
	Superior completo	36.694	44,5
	Pós-graduação	8.027	9,7
Por tempo de Banco	Até 5 anos	30.977	37,6
	6 a 10 anos	1.592	2,0
	11 a 20 anos	19.668	23,9
	acima de 20 anos	30.218	36,5
Por faixa etária	16 a 31 anos	21.459	26,0
	32 a 47 anos	45.253	54,9
	48 a 63 anos	15.726	19,1
	acima de 63 anos	17	-
Por cargo	Executivo e Diretivo	8.245	10,0
	Gerencial Operacional	24.736	30,0
	Escriturários	49.473	60,0

Fonte: Baptista (2004, p.19); Banco do Brasil (1996-)

Para a aplicação do questionário incluindo junto ao roteiro das entrevistas semi-estruturadas, o *Corpus* de pesquisa foi intencionalmente selecionado dentro do universo de empregados pertencentes ao ambiente delimitado para este trabalho:

- População total de empregados (em out./2004): 167 empregados, sendo 12 do nível diretivo, 34 do nível gerencial operacional e 121 postos efetivos²²;
- Grupo constituído de empregados envolvidos diretamente no atendimento ao cliente: 92 postos efetivos;
- Composição final do *Corpus* de pesquisa, considerando exclusivamente a tipificação dos elementos pela função exercida e pelo tempo de serviço na empresa:
 - Doze empregados: escolhidos pelo tipo de funções desempenhadas: Dois postos efetivos por agência,
 - Divisão em dois sub-grupos: um formado com seis indivíduos com mais de quinze anos de admissão na empresa e o outro com seis indivíduos com até sete anos de empresa. A separação se justifica pelo início do período de fortes mudanças na gestão de pessoas no ano de 1995 e pela diferenciação e redução de benefícios para os admitidos na empresa após o ano 1998.
 - Não houve a diferenciação intencional por ambientes de atendimento onde os empregados executavam suas tarefas.

O perfil individual de cada elemento que compõe o *Corpus* de pesquisa foi detalhado no anexo 5, devendo ser enfatizada a não realização de qualquer tratamento estatístico destinado a validar ou inter-relacionar as diversas informações

²² O “posto efetivo”, nível básico ou ainda escrivão é a denominação dada ao empregado que não ocupa cargo de confiança (não tem comissão), exercendo apenas a função básica de execução dentro do plano de cargos e carreiras do Banco.

obtidas. Na Tabela 2 – Perfil do *Corpus* de pesquisa é apresentado o resumo das características dos empregados entrevistados:

TABELA 2 – Perfil do *Corpus* de pesquisa

CARACTERÍSTICAS	ESPECIFICIDADE	N.º DE EMPREGADOS	%
Por sexo	Homens	7	65,0
	Mulheres	5	35,0
Por formação	Médio	3	25,0
	Superior incompleto	2	16,7
	Superior em andamento	4	33,3
	Superior completo	3	25,0
Por tempo de Banco	de 5 a 7 anos	6	50,0
	acima de 15 anos	6	50,0
Por faixa etária	23 a 32 anos	5	41,7
	32 a 38 anos	4	33,3
	39 a 45 anos	3	25,0
Por renda dos pais à época da posse no BB	Acima de R\$ 5.000	1	8,3
	Entre R\$ 2.500 e 5.000	4	33,4
	Entre R\$ 1.000 e 2.500	6	50,0
	Não soube dizer	1	8,3
Por estado civil	Casados	7	58,3
	Solteiros	5	41,7
Por local de trabalho	Plataforma	9	75,0
	Auto-atendimento	3	25,0
Por local de posse	Em Uberlândia	2	16,7
	Em outro local	10	83,3
Por quantidade de agências onde atuou	Em 1 ou 2 agências	7	58,3
	Em 5 agências	4	33,4
	Em 6 agências	1	8,3
Por exercício de cargo comissionado	Já foi comissionado	5	41,7
	Nunca foi comissionado	7	58,3
Por ocupação anterior ao Banco do Brasil	Trabalhava antes do BB	4	66,6
	O BB é o 1º emprego	8	33,4

Fonte: Compilado das respostas contidas no roteiro de entrevistas – anexo 4.

Conhecidos o ambiente e o *Corpus* de pesquisa, necessária e oportuna se faz agora a apresentação do conteúdo do discurso formal do Banco do Brasil, especificamente aquele que interessa aos objetivos deste trabalho. O próximo tópico trata o assunto.

5 RESULTADO E ANÁLISE DA PESQUISA

Quando a gente pensa que sabe todas as respostas vem a vida e muda todas as perguntas.

Emily Paul

Retornando ao problema de pesquisa, neste tópico são apresentadas algumas das partes julgadas relevantes no discurso da empresa Banco do Brasil, intercaladas com os dados obtidos através da observação participante e das entrevistas semi-estruturadas realizadas junto ao *Corpus* de pesquisa e, ao final, o a síntese do resultado deste trabalho.

5.1 Apresentação preliminar do relatório

Esta pesquisa teve como objeto o estudo da realidade traduzida pelo ambiente de trabalho em seis agências bancárias de atendimento ao cliente do Banco do Brasil, localizadas na cidade de Uberlândia (MG), e, como objetivo geral, conhecer de que forma as possíveis contradições entre o discurso organizacional e a prática gerencial afetam o trabalhador, em sua satisfação para com a realização do trabalho e na sua gestão de carreira profissional.

Os dados obtidos e suas respectivas análises foram apresentados em subtópicos, observados os limites estabelecidos pelo referencial teórico em suas respectivas categorias de pesquisa, conforme enumerados abaixo:

- 5.2 O contexto que marcou a identificação do problema de pesquisa: Através do histórico profissional do pesquisador é realizada a explicitação dos contextos que influenciaram diretamente a sua percepção, o que permitiu e facilitou a idealização e a realização desta pesquisa;
- 5.3 O discurso, a prática, a percepção e a consequência: Com a utilização dos documentos produzidos e divulgados pela empresa, foi realizada a identificação de seu discurso formal, enfatizados os aspectos ligados à gestão de recursos humanos; com a utilização da técnica da observação participante, dentro do ambiente previamente delimitado, foi identificada a prática operacional que, confrontada com as informações referentes ao discurso formal, possibilitou a confirmação da existência de contradições entre eles; com a utilização dos dados fornecidos através de entrevistas semi-estruturadas, foram identificadas as percepções materializadas pelos empregados diante das contradições entre o discurso e a prática, bem como as consequências sobre sua satisfação para com o trabalho e sobre a gestão de sua carreira profissional; e
- 5.4 O resultado e análise final: Com a síntese e a interseção das análises realizadas, foi oferecida resposta ao problema de pesquisa.

Desta maneira, buscou-se:

- Identificar o discurso da organização e a prática gerencial efetiva no local de trabalho;
- Comparar o discurso da organização com a prática gerencial;
- Identificar as percepções materializadas pelos empregados a respeito das contradições entre o discurso e a prática;
- Identificar a existência ou não do paradoxo organizacional provocado pelas eventuais contradições entre o discurso e a prática; e
- Identificar as eventuais consequências para o trabalhador, em sua satisfação para com o trabalho e em sua gestão de carreira.

5.2 O contexto que marcou a identificação do problema de pesquisa

A pesquisa envolveu dois períodos distintos, conforme descrito nos parágrafos seguintes, perfazendo um total de vinte anos e três meses de convivência no ambiente administrativo e operacional da empresa onde foi realizado este trabalho.

Em um primeiro momento, sem a intenção de consolidar qualquer tipo de trabalho científico em ciências sociais, o pesquisador trabalhou como empregado do Banco do Brasil S.A. durante o período compreendido entre novembro de 1979 e dezembro de 1998, passando por todos os níveis da Carreira Administrativa daquela empresa e ocupando os mais variados cargos de gerência. Ao final de 1998 pediu desligamento da empresa, enquanto atuava como administrador em um de seus Centros de Processamento de Serviços e Comunicações - CESEC.

Durante os últimos doze anos de sua carreira naquela empresa (1986/1998), teve a oportunidade de testemunhar as profundas mudanças organizacionais implementadas pela direção do banco na estratégia de negócios e na área de gestão de pessoas, bem como o correspondente impacto que tais transformações causaram ao “estado de espírito” dos empregados²³.

Vivenciou, *in loco*, a pouca importância dada por alguns administradores às dificuldades dos indivíduos frente às necessidades impostas pelo novo modelo organizacional, implantado gradualmente pela empresa a partir de 1986, dificuldades estas relacionadas à adaptação dos trabalhadores aos padrões de produtividade que passaram a ser exigidos, à cobrança velada de dedicação à empresa em tempo

²³ As mudanças e os impactos aqui mencionados foram descritos no tópico 4.

integral, ao congelamento de salários, ao desenvolvimento profissional, às pressões dos acionistas e da sociedade por resultados econômicos positivos etc.

Ao longo do tempo, o pesquisador foi observador atento dos problemas e questões relacionados à performance profissional de razoável parcela dos indivíduos que pertenciam ao seu grupo de trabalho e, como parte integrante daquela comunidade, especificamente no período de 1986 a 1998, experimentou as conseqüências da situação de insegurança que passou a dominar uma parcela dos empregados do Banco do Brasil, confirmadas em pesquisas realizadas por Cardoso (1997), Oliveira (2001), Nahas (2004), entre outras.

Em fevereiro de 2004, decorridos cinco anos de seu primeiro desligamento da empresa e após aprovação em novo concurso público, o pesquisador voltou aos quadros do Banco do Brasil, desta vez imbuído do propósito de investigar com rigor científico o outro lado da organização, ou seja, as pessoas e suas percepções do ambiente em que trabalham.

Naquele segundo momento o pesquisador foi empregado do banco por mais quatorze meses (fev./2004 a abr./2005), o tempo julgado suficiente para que identificasse, através de metodologias e técnicas previamente definidas, os efeitos causados ao trabalhador pela contradição entre o discurso da empresa e a prática gerencial levada a termo no ambiente de trabalho representado por seis agências bancárias, situadas na cidade de Uberlândia (MG) e dedicadas ao atendimento dos clientes do banco.

A importância do longo período de convivência experimentado pelo pesquisador demonstrou ser de grande valia para o planejamento, delimitação, execução e conclusão desta pesquisa, confirmando as afirmações de Triviños (1987, p. 93) de que:

A graduação dá um suporte substancial que permite a movimentação do pesquisador com certo grau de segurança no manejo de algumas idéias básicas. A prática cotidiana e as vivências dos problemas no desempenho profissional diário ajudam, de forma importantíssima, a alcançar a clareza necessária ao investigador na delimitação e resolução do problema. [...] A definição do problema de pesquisa, às vezes, torna-se árdua, especialmente quando as pessoas envolvidas no desejo de pesquisar têm pouca experiência, invadem terrenos nos quais têm escassas informações ou sua concepção do mundo e suas posições teóricas não estão conscientemente delineadas ou apenas existem em forma inconsciente.

Esclarecidos os aspectos que determinaram a idealização e a realização desta pesquisa, a seguir são apresentados os resultados e suas respectivas análises, dentro das categorias previamente estabelecidas: Mudança Organizacional, Satisfação para com o Trabalho e Gestão de Carreiras.

5.3 O discurso, a prática, a percepção e a consequência

5.3.1 Mudança Organizacional

Sendo a atividade bancária caracterizada pela prestação de serviços, em um cenário onde a busca por qualidade e a rápida evolução da tecnologia são denominadores comuns à maioria das empresas do setor financeiro, a organização ambiente desta pesquisa entende que:

[...] a empresa necessita dispor de elementos internos que monitorem as mudanças e ajam de forma adequada [...] as pessoas são os “elementos” que uma organização dispõe para tal tarefa. São elas que têm a incumbência de perceber as mudanças que ocorrem no ambiente, interpretá-las e promover os ajustes internos necessários. Ajustes esses, tanto em sua estrutura quanto em suas metas, necessários para garantir a continuidade da organização. São os “meios” que a organização dispõe para atingir suas metas. (aspas no original). (BANCO DO BRASIL, 2005d).

Nessa lógica, o Banco do Brasil (2004) definiu seus objetivos estratégicos para:

- Criar valor para os acionistas, através do retorno sobre o patrimônio líquido, do pagamento de juros sob capital próprio e da distribuição de lucros;
- Ampliar a participação no mercado de empréstimos e financiamentos, através de linhas de crédito acessíveis a todas as faixas da população;
- Atuar em Políticas Públicas, com prévia alocação de recursos e adequada remuneração, atuando como o principal financiador da agricultura no país;
- Ampliar a base de clientes, fortalecendo o relacionamento e garantindo qualidade de serviços, tanto aos novos quanto aos 22,2 milhões de correntistas já existentes ao final de 2004;
- Disponibilizar serviços com tecnologia avançada e em canais complementares, tendo como premissas comodidade, rapidez e

- segurança, através de sua rede de terminais de auto-atendimento e do reforço de outros canais de tecnologia avançada; e
- Fortalecer a sua atuação como empresa socialmente responsável, através do processo de gestão de pessoas, com investimento em treinamento e capacitação, e no relacionamento com a Comunidade, por meio da estratégia de Desenvolvimento Regional Sustentável -DRS.

Como posicionamento institucional pretendido, o Banco do Brasil (2004) elenca três elementos básicos:

- Marca: Identidade com o cliente;
- Empresa: Banco completo, especializado em segmentos de mercado; e
- Público interno: Compromisso com a ética, o diálogo, a formação e a valorização do funcionário;

Os direcionadores do comportamento organizacional, adotados pelo Banco do Brasil (2004) são:

- Atuar com ética e estabelecer excelência em competência profissional e desempenho dos funcionários; e
- Implementar práticas de gestão de pessoas que assegurem qualidade de vida no trabalho e a satisfação dos funcionários.

O Banco do Brasil (2004), dando continuidade ao processo de mudança organizacional iniciado em 1986, efetivou no ano de 2004 diversos ajustes em sua estratégia corporativa e na orientação geral de negócios, o que trouxe, segundo o próprio Banco, um refinamento de sua missão institucional, que passou a reconhecer o compromisso com o desenvolvimento do país:

- Para cumpri-la, o BB estabeleceu princípios que expressam valores compreendidos, aceitos e aplicados na Organização e na vida profissional de seus colaboradores. São eles:
- Compromisso com o desenvolvimento das comunidades e do País;
 - Ética e transparência;

- Responsabilidade sócio-ambiental e respeito à diversidade;
- Inovação e melhoria contínua de produtos, serviços e processos;
- Pró-atividade e prudência no gerenciamento do risco, da rentabilidade, da liquidez e da segurança;
- Excelência e especialização no relacionamento com o cliente;
- Estímulo ao cooperativismo e ao associativismo;
- Tradição da marca BB como diferencial competitivo;
- Gestão participativa, decisão colegiada e trabalho em equipe;
- Valorização do trabalho eficiente e inovador, incentivo ao autodesenvolvimento dos funcionários e ascensão funcional baseada no mérito.

A direção estratégica também foi reformulada, indicando o que Banco deseja:

- Ser um banco competitivo e exercer papel de liderança nos mercados Varejo, Atacado e Governo;
- Ser o banco líder no mercado de crédito, no financiamento do comércio exterior, no agronegócio e no mercado brasileiro de capitais;
- Ter suas ações do Banco com participação destacada em bolsas de valores;
- Ser o melhor banco para se trabalhar no País;
- Atuar como principal:
 - o Banco de empresas brasileiras no País e no exterior;
 - o Agente em crédito para investimento;
 - o Banco oficial de crédito do Governo Federal e agente captador e repassador de recursos dos Governos Federal, Estadual e Municipal.
- Ser o banco referência em:
 - o Responsabilidade sócio-ambiental;
 - o Financiamento do desenvolvimento sustentável do País;
 - o Gestão e integração de riscos;
 - o Controle e compliance;
 - o Tecnologia, logística e segurança bancária;
 - o Processo de análise, condução e cobrança do crédito;
 - o Atendimento ao cliente;
 - o Gestão da força de vendas.

Para isso, foi levantado o que é preciso ter:

- Rentabilidade compatível com padrões de mercado e desempenho auto-sustentável;
- Capacidade de desenvolver instrumentos financeiros inovadores e adequados ao estágio de desenvolvimento do País;
- Capacidade de antecipar ou rapidamente responder aos desafios impostos pela concorrência;
- Negócios remunerados em função dos riscos envolvidos;
- Produtos e serviços com atributos valorizados pelos clientes;
- Soluções integradas, com disponibilidade, conveniência e segurança nos canais;
- Relacionamentos duradouros com os clientes;
- Processos racionalizados e automatizados;
- Competências organizacionais que diferenciem a Empresa da concorrência e que sejam reconhecidas pelos clientes como geradoras de benefícios únicos;

- Padrões de Governança Corporativa referenciais para o mercado;
- Funcionários especializados, capacitados e motivados.

Dentro da área de gestão de recursos humanos, o Banco formulou um discurso direcionado especificamente para os seus administradores, aos quais foi delegada a responsabilidade para a gestão da mudança organizacional junto aos seus subordinados.

De maneira esquemática, a gestão da mudança é compreendida pelo Banco do Brasil (2005d) como um sistema interdependente de fatores relacionados aos seus empregados, conforme demonstrado na Figura 6 – Gestão das mudanças:



Figura 6 – Gestão das mudanças
Fonte: Banco do Brasil (2005d)

Dessa forma, as orientações traçadas pelo Banco do Brasil (2005d), tendo como público alvo os líderes e administradores, remetem a um ambiente de rápidas e constantes transformações, evidenciando a necessidade de uma constante preparação para lidar com a mudança, capacitando-se para adaptar e se relacionar com elas. Ainda segundo o Banco, aos administradores é necessária especialmente a capacidade de:

- Saber observar o contexto: perceber as mudanças externas, ler tendências, conhecer avanços tecnológicos e analisar o ambiente sócio-político;
- Ser um facilitador: contribuir para a construção de um ambiente de aprendizagem junto à sua equipe, estimulando os relacionamentos, a reflexão crítica e autocrítica;
- Ser um orientador: contribuir com o desenvolvimento da organização a partir do estímulo ao desenvolvimento das pessoas;
- Aprender a aprender: reconhecer e praticar o autodesenvolvimento contínuo em um ambiente de mudanças constantes.

Enfatiza, ainda, que em seu relacionamento com as pessoas o gestor precisa alavancar a equipe. Para que isso se torne possível é necessário que ele tenha:

- Habilidade em disseminar objetivos e valores da empresa, de modo a que todas as unidades atuem em sintonia;
- Capacidade de administrar e estimular o desenvolvimento das pessoas de sua equipe para a busca dos resultados;
- Habilidade para orientar profissionais com potencial para assumirem postos de liderança;
- Atitude de estimular a participação da sua equipe de trabalho nas discussões e decisões;
- Flexibilidade para aceitar as opiniões e sugestões, quando as argumentações forem consistentes e demonstrarem possibilidade de sucesso;
- Intenção de aproximar as diversas unidades da organização;
- Capacidade de avaliar as pessoas, acordando o desempenho esperado, sendo ético e justo nas avaliações;
- Atenção para com o Clima Organizacional, buscando a sua contínua melhoria, em conjunto com sua equipe.

Com a parte do discurso até aqui apresentada, pode-se inferir que o Banco do Brasil transmite mensagens passíveis de serem interpretadas de formas diferenciadas, dependendo do receptor a ser alcançado.

Aos acionistas e à sociedade é evidenciada a remuneração sobre o capital investido, tendo como vantagem competitiva: a formação de um banco completo e especializado em segmentos de mercado; o relacionamento com a comunidade utilizando a estratégia de desenvolvimento regional sustentável; a utilização de tecnologia avançada para proporcionar comodidade, rapidez, qualidade de serviços

e segurança, identificando-se com o cliente através da excelência e especialização, tornando-se referência em atendimento através de relacionamentos duradouros.

Estabelece como imprescindível para alcançar seus objetivos o compromisso com a ética, o diálogo, a formação e a valorização do seu funcionário, através do processo de gestão de pessoas. Enfatiza a busca pelo profissionalismo, pela motivação, pela especialização e qualificação de seus empregados, que trabalham voltados para o atendimento das necessidades dos acionistas, do cliente e da sociedade.

Junto ao público interno, assume o compromisso de prover condições dignas de trabalho, através: do compromisso com a ética, o diálogo, a formação e a valorização individual; da formação de administradores que valorizem o ser humano, com gestões participativas e trabalho em equipe.

Na prática, entretanto, o que primeiro se observou foi a segregação dos clientes através da diferenciação no tipo de atendimento oferecido pelas agências. Aos clientes de alta renda²⁴, são oferecidos ambientes diferenciados, são disponibilizados gerentes e postos efetivos em número suficiente para que não haja a formação de filas e adotadas providências para que o tempo de espera seja o menor possível.

Por determinação administrativa, para atendimento aos clientes de baixa e média renda, que transitam em muito maior número pelas agências, são designados atendentes em quantidade reduzida e desproporcional em relação ao disponibilizado para clientes de alta renda, motivo pelo qual são registradas as formações de grandes filas, traduzidas em dilatados tempos de espera.

²⁴ Renda mensal acima de R\$ 5.000,00 (cinco mil reais). Para aqueles com renda mensal acima de R\$10.000,00 (dez mil reais) há inclusive a possibilidade de atendimento domiciliar, sem a necessidade de seu comparecimento ao Banco.

A alocação de atendentes nas plataformas de atendimento é uma prerrogativa do principal gestor da agência (Gerente Geral), que a seu critério e dentro de padrões pré-determinados, pode solicitar à instância administrativa superior o aumento de seu quadro de pessoal. Entretanto, aumentar o quadro de pessoal significa também aumentar despesas e custos e, por conseguinte, reduzir a lucratividade da agência e se expor a uma avaliação de desempenho negativa.

Durante o período utilizado para a observação participante, foram registradas duas solicitações de redução de quadro, apesar das quase duas mil novas contas correntes abertas pelas agências. A redução foi efetivada através do não preenchimento de duas vagas, uma deixada por empregado que pediu demissão antes mesmo de completar o seu segundo ano de empresa e a outra por empregado aposentado por tempo de serviço.

Tal contradição contribui de forma negativa para imagem do Banco, já que os clientes, irritados pela má qualidade do atendimento, tendem a registrar protestos junto aos órgãos de defesa ao consumidor e a mudar de instituição financeira.

Já para os empregados, tal problema é materializado pela necessidade de escolher entre: o atendimento mais demorado e completo, com efetivação de todas as tarefas pertinentes; ou o atendimento mais rápido e com tempo pré-determinado, quando o cliente é “incentivado” a abreviar ao máximo a sua presença, postergando a realização das tarefas secundárias para depois do expediente externo (arquivos, coletas de referências cadastrais, extração de cópias etc).

O que foi efetivamente registrado através da observação participante foi a determinação administrativa dos gestores das agências pelo atendimento rápido, de forma a reduzir o tempo de espera do cliente que aguarda a vez na fila. Este tipo de estratégia produz sensível queda na qualidade do relacionamento com o cliente

que, apesar do período de espera já cumprido, é pressionado a “desocupar rapidamente o lugar” para o próximo a ser atendido.

Com a adoção dessa estratégia, apesar da vigilância do ponto eletrônico, sobra para os atendentes grande parte das tarefas burocráticas que, via de regra, serão realizadas somente após a saída dos clientes do ambiente da agência, o que significa a dilação involuntária da jornada de trabalho. Sendo considerada pelos gerentes como sinal de “falta de produtividade”, não raras vezes a dilação da jornada é imposta de forma compulsória ao empregado, com a peculiaridade de ser realizada sem a necessária remuneração.

Para aqueles que fazem a opção pelo atendimento mais demorado e completo, também surgem problemas relacionados à produtividade, desta vez decorrentes da pressão dos gerentes, que invariavelmente determinam a “agilização” das filas de espera. Os empregados que fazem esta opção, além de serem avaliados por seus superiores como não produtivos e eventualmente “indisciplinados”, também são criticados pelos colegas ao deixarem o maior volume de atendimentos para os outros fazerem.

A percepção deste conflito foi confirmada por dez dos integrantes do *Corpus* de pesquisa, através das entrevistas, de onde se obteve depoimentos como os apresentados a seguir:

[...] quem não conhece o serviço interno do Banco até acha que é tudo uma beleza; não sabe do sufoco que é, da correria para atender todo mundo e dos insultos que escutamos dos clientes quase todos os dias. [...] as mesas da plataforma não têm gaveta, sob a alegação de que o funcionário do atendimento não deve guardar nada para fazer depois. Só que, se você olhar dentro dos armários, vai encontrar um monte de coisas por fazer: clientes para contactar, cadastros para atualizar, limite de cheque especial para renovar, assinaturas para coletar, documentos para arquivar etc. (ENTREVISTADO 11, fev./2005).

Eu não “esquento” a cabeça não [...] cumpro minhas seis horas direitinho e não me importo com “cara ruim” de gerente, “frescura” de colega ou com “bronca” de cliente. Faço apenas o que eu acho certo fazer; se o Banco promete qualidade eu procuro oferecer o melhor que posso [...] e depois, quem não estiver satisfeito que procure outra coisa pra fazer; o que não pode é trabalhar contrariado o dia inteiro e descontar a raiva nos colegas que não têm nada a ver com o problema. (ENTREVISTADO 7, jan.2005).

[...] isso aqui em dias de maior movimento é um inferno: fico na porta de entrada da agência “cercando” a entrada dos clientes que não querem ser atendidos por máquinas. Para não aumentar as filas na plataforma, a administração determina que a gente direcione as pessoas para o auto-atendimento [...] as pessoas de origem mais simples geralmente concordam, mas tem muita gente que não aceita, diz que tem direito de ser atendida por um funcionário, fica irritada e até faz “escândalo” para conseguir [...] é algo frustrante porque, apesar de estar cumprindo meu dever, no final do expediente estou com os nervos em frangalhos de tanto escutar “besteira” e de lidar com a falta de educação dos mais “esquentadinhos”. (ENTREVISTADO 10, fev./2005).

Em vez de bancário, o pessoal do atendimento deveria ser bombeiro. Não dá tempo de ser proativo em nada. O negócio é tocar o dia-a-dia e, quando a quantidade de pendências chega a um limite insuportável, faz-se um mutirão e se “apaga o incêndio” [...] assim que me formar vou dar um jeito de mudar de profissão. (ENTREVISTADO 11, fev./2005).

O que me dá mais vergonha de trabalhar aqui é esta “venda” de uma imagem que nem sempre é verdadeira. Do tipo: o Banco do Brasil mudou; agora nós respeitamos os clientes, aqui você é bem recebido, temos os melhores e mais atenciosos funcionários, estamos “sempre com você” [...] aí o cliente mais humilde chega na agência e fica um tempão esperando para falar com o gerente. O gerente diz que não pode atendê-lo e o faz conversar com um posto efetivo. O posto efetivo não tem tempo e nem alçada para resolver o problema, porque tem que cumprir as instruções do LIC. E o cliente sai “com uma mão na frente e outra atrás” achando que é a pior pessoa do mundo. (ENTREVISTADA 8, jan./2005).

Dentro do *Corpus* de pesquisa, todos os entrevistados reconheceram as características instrumentais utilizadas pelos gestores, sem, entretanto, as relacionarem com um determinado Modelo Administrativo.

[...] até eu ter condições de sair estou aceitando as regras do jogo, mesmo que elas mudem todo dia [...] eu acho que se a empresa não for ágil e se adaptar com rapidez ao mercado ela quebra; portanto, a

gente tem que dançar conforme a música, e os gerentes são orientados para isso. (ENTREVISTADO 7, jan./2005).

Cansei de ouvir meu gerente falar que no Banco os funcionários estão acostumados a “trocar a turbina com o avião no ar”. [...] realmente é uma loucura, muitas das vezes as instruções chegam no mesmo dia em que o serviço tem que ser feito, mas o sistema só fica operacional um tempão depois. Resultado: um monte de pendências para acertar e erros para arrumar, o cliente nervoso porque teve prejuízos e você estressado porque não pode fazer nada para evitar. (ENTREVISTADA 8, jan./2005).

[...] de repente a administração convoca uma reunião para comunicar a determinação de uma nova meta recebida da SUREG²⁵. O “pacote” já vem pronto na quantidade e no tempo que se tem para atendê-lo [...] apesar dos gerentes pedirem sugestões, na grande maioria das vezes as estratégias já vêm “mastigadas”: o fulano vai pra tal lugar, o beltrano vai prorrogar, a equipe tal vai trabalhar na rua, o pessoal do atendimento vai fazer assim assado [...] para nós “simples mortais” resta “engolir” e fazer a coisa do jeito que foi engendrada, pois: se discutir está correndo o risco de ser chamado de pessimista; se não conseguir fazer, será incompetente; se falar que não pode por qualquer motivo, será indisciplinado. (ENTREVISTADO 6, jan./2005)

Eu não culpo os gerentes não. Eles são do jeito que são porque recebem ordens de cima e têm que se virar para cumpri-las. Se eles forem dar atenção para os todos os problemas de clientes e funcionários a coisa não vai andar direito. Afinal, de uma forma ou de outra, todo mundo tem algum tipo de problema, alguma desculpa para dar e um “se não” com argumento, não é mesmo? (ENTREVISTADO 10, fev./2005).

O que mais chamou a atenção do observador foi o fato de que dez dos entrevistados conseguiram perceber que tais características instrumentais são contraditórias ao discurso do Banco. O motivo foi principalmente a qualidade do serviço disponibilizado aos clientes de baixa e média renda, sendo que a alocação insuficiente de mão-de-obra e a falta de recursos materiais adequados foram identificadas como as principais causas das conseqüências relatadas, por não serem compatíveis ao fluxo de pessoas observado nas agências.

²⁵ A Superintendência Regional – SUREG é o órgão administrativo responsável pela coordenação de negócios em determinada região. Através de linha hierárquica direta e a instância administrativa superior das agências.

As consequências se tornaram evidentes através dos depoimentos transcritos a seguir:

As mudanças nas rotinas são muito freqüentes e nunca dão tempo de saber tudo o que está acontecendo. Por isso, vivo estressado com o medo de deixar alguma coisa escapar e ter que pagar o prejuízo. (ENTREVISTADA 1, nov./2004).

Falta tempo para ler as instruções e o sistema nem sempre acompanha a alteração de rotinas. O risco de fazer uma besteira é relativamente alto para mim. Se alguém pega um empréstimo com a taxa errada, por falha minha, adivinha quem tem que enfiar a mão no bolso? [...] Estou concorrendo a várias comissões, pois não quero ficar na plataforma durante muito mais tempo; essa pressão faz mal para a saúde da gente. (ENTREVISTADA 2, nov./2004).

A modernização é importante [...] o duro é quando o sistema fica *off-line* e não tem como a gente atender ninguém. É o cliente olhando para você e você olhando para o cliente. Ele com pressa e você sem fazer nada. Ele com vontade de te xingar e você com vontade de correr. É nessa hora que eu me pergunto se toda esta parafernália informatizada não vai me causar um infarto [...] Só fico triste e frustrado porque não tenho perspectivas dentro do Banco e, para eu ficar longe dessa encrenca, vou ter que me aposentar. (ENTREVISTADO 9, jan./2005).

O equipamento é uma “salada”, alguns relativamente modernos e confiáveis, outros estão caindo aos pedaços e não agüentam todo esse movimento [...] nervosa eu fico quando pára uma máquina no pico do movimento e sou obrigada a desligá-la. É uma chuva de reclamações para administrar. [...] já aconteceram duas vezes este ano: com a sala de auto-atendimento cheia de gente, uma fila quilométrica, e a “encrenca” do sistema “sai do ar” [...] aí o técnico me diz que perdemos a conexão do satélite, ou pifou a controladora, ou “deu pau” no modem, ou quebrou a “mola da grampôla”, ou qualquer coisa relacionada com essas geringonças filhas da era da informática [...] nessas horas eu quero morrer, tenho vontade de não vir mais trabalhar aqui, principalmente quando sou obrigada a ficar dando desculpas para todo mundo que entra e sai da sala, dizendo que provavelmente o sistema vai “voltar” em alguns minutos; se ele demora a voltar, são pagos todos os meus pecados, dessa e das próximas “encarnações”. (ENTREVISTADA 12, fev.2005).

Assim, registrou-se um discurso voltado para o modelo político conforme já referenciado nesta pesquisa, mas foram observadas práticas ancoradas nas gestões

instrumentalistas voltadas para o mercado, que promovem a imposição da mudança de cima para baixo através:

- da busca prioritária pela rentabilidade em detrimento da qualidade;
- da imposição de novos estilos gerenciais, causando o descompasso entre a velocidade registrada para a comunicação da mudança e a sua efetiva operacionalização (ex: a troca regular dos administradores das agências e solicitação aos administradores de uma conduta desejável para a gestão da mudança).;
- da constante alteração nas rotinas e do lançamento sistemático de novos produtos e serviços, o que ocasiona curtos espaços de tempo para a aprendizagem e adaptação;
- da imposição de metas e de meios para alcançá-las; e
- da adoção de novas tecnologias, que nem sempre se tornam disponíveis e operacionais em tempo hábil;

Esta contradição, entre o discurso organizacional e a prática gerencial, identificada pela maioria dos elementos pertencentes ao *Corpus* de pesquisa, traz conseqüências que de certa forma também são percebidas por todos, confirmando as observações realizadas:

- Pela falta de conhecimento e falta de tempo para a realização do aprendizado: insegurança na realização das tarefas;
- Pela incerteza e pela possibilidade de errar: medo;
- Pela velocidade das mudanças e pelo excesso de trabalho: estresse;

- Pela impossibilidade de influenciar na situação: nervosismo;
- Pela constante pressão psicológica: riscos à saúde;
- Pela falta de confiança no sistema e pela falta de credibilidade nas promessas da empresa: vergonha e vontade de abandonar o trabalho;
- Pela falta de recursos humanos e materiais: desgaste emocional e físico; e
- Pela falta de perspectiva no futuro: tristeza e vontade de deixar o banco.

Neste contexto, dentro do ambiente delimitado, o que se observou foi a inexistência do que Motta e Vasconcelos (2002, p. 257) chamam de diagnóstico prévio das relações sociais entre os grupos participantes, necessário para o planejamento das formas que serão utilizadas para se controlar eventuais impactos que os processos de mudanças possam ocasionar ao plano cognitivo e ao plano emocional do trabalhador, já que tais processos também provocam resistências e alterações de cunho comportamental.

Ainda dentro do ambiente delimitado, notou-se a falta de algumas estratégias para superar a eventual resistência à mudança, tal como permitir discussões e negociações e evitar o excesso de mudanças. Por outro lado, os administradores das agências se utilizam, com frequência acentuada, da manipulação e da coerção implícita e explícita. (KOTTER, 1979, p.106-113).

Foram confirmadas, também, as afirmações realizadas por Silva e Vergara (2003), quando enfatizam que a ampliação das divergências entre os discursos das organizações e as percepções dos indivíduos que delas fazem parte é potencializada pela “[...] fragmentação com que a administração tem tratado o ser

humano desde suas primeiras teorias [...]”. Os processos de mudança observados realmente enfatizaram excessivamente a racionalidade e, de certa forma, ignoraram a complexidade, a ambigüidade e os paradoxos que fazem parte do ambiente. (VINCE E BROUSSINE, 1996).

Dessa forma, as contradições entre o discurso e a prática, observadas pelo pesquisador e percebidas pelo *Corpus* de pesquisa, parecem influenciar diretamente a satisfação para com a realização do trabalho, pois denotam situações de conflito e sofrimento: através de atitudes agressivas, da execução de tarefas penosas, do medo, da frustração, do desânimo, das tensões e crises no interior da equipes (MENDES, 1999, p. 24-30). Além dessas, também foram identificadas a falta de autonomia e a falta de tempo adequado para adaptação às mudanças (CORRÊA, 2003, p. 3).

No próximo sub-tópico é apresentado o discurso que expõe o posicionamento do Banco do Brasil frente à abordagem do assunto satisfação no trabalho, assim como os dados coletados através da observação participante e das entrevistas semi-estruturadas, tendo como parâmetro para analisá-los os fatores citados por Walton (1973, p.17).

5.3.2 Satisfação para com o trabalho

Para o Banco do Brasil (2004), o comprometimento com a qualidade de vida, com a satisfação e com o aprimoramento profissional de seus funcionários e colaboradores está expresso nas políticas do Conglomerado, com algumas de suas ações extrapolando significativamente o exigido por lei, podendo ser destacados os compromissos em:

- Buscar conciliar os interesses do Conglomerado com os interesses dos funcionários e suas entidades representativas, tendo a negociação como prática permanente;
- Criar e manter condições de qualidade e segurança no ambiente de trabalho e assegurar aos funcionários condições previdenciárias, assistenciais e de saúde, de forma que propiciem melhoria da qualidade de vida e do desempenho profissional;
- Observar o desempenho profissional como referência nas decisões que digam respeito a desenvolvimento, reconhecimento, retribuição e ascensão profissional, utilizando critérios previamente estabelecidos e baseados no mérito, competência e contribuição ao Conglomerado;
- Considerar as práticas de mercado na retribuição aos funcionários;
- Adotar os princípios de aprendizado contínuo e investir em educação corporativa para permitir o desenvolvimento pessoal e profissional; e
- Manter contratos e convênios com instituições que asseguram aos colaboradores condições previdenciárias, fiscais, de segurança do trabalho e de saúde.

Como forma de viabilizar seus programas sociais internos, o Banco do Brasil (2004) disponibiliza diferentes instrumentos destinados a promover o aumento da qualidade de vida, segurança e satisfação de seus empregados e colaboradores:

- Com relação à saúde e qualidade de vida: Programa Qualidade de Vida e a existência da CASSI – Caixa de Assistência dos Funcionários do Banco do Brasil, criada em 1944, e o seguro-saúde oferecido aos adolescentes trabalhadores.

- Com relação a benefícios previdenciários complementares: A PREVI – Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil, criada em 1904.
- Com relação ao compromisso de promover o aprimoramento profissional: A Universidade Corporativa Banco do Brasil - UNIBB.
- Com relação à ética nas relações: A Ouvidoria Interna e os Fóruns Gestão de Pessoas e Responsabilidade Sócio-ambiental representam a disposição em manter um canal de diálogo franco e aberto com o público interno.

Para avaliar a satisfação de seus funcionários com a empresa, o Banco do Brasil (2005c) conta com a pesquisa de clima e comprometimento organizacional, disponibilizada semestralmente aos seus empregados através do aplicativo de Administração de Recursos Humanos – ARH. Sobre o resultado da pesquisa o Banco do Brasil (2004) afirma que:

A avaliação vem sendo aplicada semestralmente desde 2001 e, no fim de 2004, havia sido respondida por 56,9% dos funcionários do Banco. Deste percentual, 98,1% apresentou os conceitos globais de clima satisfatório a desejável. Respondida por meio eletrônico, a Pesquisa preserva os princípios de anonimato e confidencialidade.

A respeito da pesquisa de clima referenciada acima, vale registrar a seguinte declaração, coletada informalmente nos bastidores de uma das agências:

Ninguém que tenha vontade de “soltar o verbo” contra o clima dentro da agência tem coragem de impostar os dados no sistema ARH. Primeiro porque o índice do clima organizacional impacta diretamente a avaliação da administração e o bolso de todo mundo na agência, ou seja, índice baixo, avaliação baixa, resultado comprometido e menor participação na distribuição dos lucros. [...] e depois, quem me garante que esse processo é mesmo confidencial se, para responder ao questionário, eu tenho que digitar matrícula e senha para entrar no sistema? (INFORMAL 2, out./2004)²⁶

²⁶ Ao final de 2004 o Banco realizou pesquisa destinada a mensurar o clima organizacional e a satisfação no trabalho em três das seis agências observadas. Utilizando o tradicional formulário impresso e sem a necessidade de identificação do respondente, tal pesquisa teve o resultado tratado de forma confidencial, impossibilitando a comprovação ou não da hipótese levantada pelo depoimento aqui registrado.

Foi considerado relevante, para o observador, registrar a postura do *Corpus* de pesquisa durante a abordagem do assunto satisfação no trabalho e gestão de carreira: com variações nas intensidades, foram observadas e registradas algumas alterações nos comportamentos de cada um dos elementos do *Corpus* de pesquisa, cujas falas passaram a apresentar tons mais agressivos e dominados pela emoção. Ao contrário do que ocorreu na abordagem sobre mudança organizacional, os entrevistados assumiram posição física mais tensa e evitaram, tanto quanto possível, as brincadeiras e as ironias.

Dando continuidade à exposição dos resultados, verificou-se que, na prática, o discurso do Banco sobre a satisfação no trabalho mostrou-se apenas parcialmente implementado. Os dados coletados pelo pesquisador através de documentos, da observação participante e das entrevistas semi-estruturas revelaram algumas contradições.

Foi observada uma situação marcada pela desmotivação e pela vontade de deixar a empresa, principalmente entre os postos efetivos com menos de sete anos de Banco. Ficou registrado que a renda adequada ao trabalho e a equidade interna e externa de salários, vantagens e benefícios foram itens que se destacaram como causa de insatisfação.

Quando eu entrei para o Banco em 1984, o salário inicial era de nove salários mínimos. Hoje, não passa dos quatro, já incluído o auxílio alimentação [...] e ainda tem muita gente que chama o funcionário do Banco de “marajá”²⁷. Só que o pessoal do lado de fora não sabe dos 6 anos sem um centavo de aumento, e dos outros quatro com aumentos que nem mesmo repunham a inflação [...] Conheço colegas que passam necessidade e, mesmo sendo comissionados, não conseguem pagar escola particular para os filhos [...] mas a quantidade de serviço e a cobrança por resultado e o lucro do Banco subiram que nem um foguete. [...] aí ficam cobrando mais

²⁷ O termo “marajá” surgiu no início da década de 90, durante o governo do Presidente Fernando Collor de Mello. Era utilizado para caracterizar os servidores públicos que, à época, dizia-se trabalharem pouco, receberem altos salários e várias mordomias.

compromisso com o negócio do Banco. Só não sei em troca de que. (ENTREVISTADO 9, jan./2005).

Lembro bem que a primeira coisa que me irritou foi o fato de um gerente me chamar de “genérico”. Quando eu perguntei o porquê do apelido, ele respondeu rindo: é porque vocês novatos são iguais aos medicamentos genéricos, fazem o mesmo trabalho, mas custam muito mais barato. [...] comparação mais besta essa, no mínimo é falta de respeito e discriminação. [...] ainda bem que não vou ficar muito mais tempo nesse emprego. (ENTREVISTADO 4, dez./2004).

[...] na realidade o Banco está servindo apenas de “trampolim” para que eu consiga terminar minha faculdade e montar meu escritório. Foi a forma que eu encontrei de sair de uma cidade pequena do interior e conseguir pagar meus estudos [...] meu pai nunca conseguiria pagar meus estudos e ainda sustentar meus irmãos [...] trabalhar em banco é uma loucura, se a gente deixar sugam até o tutano dos ossos, e de graça [...] não nasci para ser bancário. (ENTREVISTADO 4, dez./2004).

[...] faço o trabalho que o salário que eles me pagam pode comprar; se o dinheiro é pouco ou muito, eu não sei, mas para mim é o suficiente para eu agüentar até passar em um bom concurso federal. (ENTREVISTADO 7, jan./2005).

[...] o pessoal mais velho diz que antigamente o funcionário do Banco era tido como um “partidão” por conta do salário e que depois passou a fazer “bicos” para complementar o orçamento doméstico e tentar manter o padrão de vida [...] hoje, para muita gente, o “bico” é o Banco, principalmente para o pessoal mais novo, que na primeira oportunidade “bate as asas”. (ENTREVISTADA 5, dez./2004).

Quando tomei posse no interior de Goiás, em 2000, eu já sabia o tamanho da encrenca [...] na minha cidade eu tinha alguns amigos que trabalhavam no Banco e que haviam me alertado para o fato de o Banco do Brasil não ser mais aquele paraíso de que a gente ouvira falar [...] não me vejo fazendo carreira aqui [...] foi o tempo em que se conseguia subir na vida com o salário do Banco. (ENTREVISTADO 6, jan./2005).

[...] Só fico triste porque não tenho perspectivas dentro do Banco, e para eu largar essa encrenca, vou ter que me aposentar. (ENTREVISTADO 9, jan./2005).

Apesar do Banco do Brasil (2004) “considerar as práticas de mercado na retribuição aos funcionários”, levantamentos divulgados pela ANABB (2005, p. 4) revelaram outra realidade. O que foi apurado coloca a média dos salários dos empregados do Banco como apenas a 37^a mais alta entre os cinquenta maiores

bancos do país, consequência da política de arrojo salarial que, de 1998 a 2004, promoveu uma redução real de 29,6% nos vencimentos praticados pelo Banco do Brasil.

Ainda segundo o levantamento da ANABB (2005, p. 5), “o ritmo de redução praticado pelo Banco do Brasil foi quase três vezes maior do que a diminuição verificada na média dos dez maiores bancos que atuam em território nacional: 9,7% nos últimos cinco anos.”

A Tabela 3 – Despesa mensal real média por funcionário de bancos ilustra a evolução dos salários dos dez maiores bancos brasileiros entre 2000 e 2004, em valores de dez./2004, ajustados pelo INPC – Índice Nacional de Preços ao Consumidor:

Tabela 3 – Despesa mensal real média por funcionário de bancos – em R\$ mil.

BANCOS	ANO				
	2000	2001	2002	2003	2004
SAFRA	4,1	4,5	3,8	3,6	3,8
SANTANDER BANESPA	-	4,7	4,0	3,3	3,3
ABN AMRO	3,4	2,8	3,3	3,2	3,1
NOSSA CAIXA	4,0	3,8	3,2	3,5	2,9
UNIBANCO	2,2	2,7	2,4	2,7	2,9
BANCO DO BRASIL	3,6	3,4	2,8	3,2	2,6
BRADESCO	2,7	2,6	2,4	2,6	2,6
ITAÚ	2,4	2,7	2,6	2,2	2,2
HSBC	3,2	2,8	3,0	2,8	2,2
CEF	2,1	2,4	1,8	1,8	2,0
Média dos 10 maiores	3,1	3,3	2,9	2,9	2,8

Fonte: ANABB (2005, p. 5)

Não foi apenas o salário inicial que sofreu redução com a estratégia adotada pelo Banco a partir de ago./1997. O Plano de Cargos e Salários e a política de reajuste salarial sofreram alterações que impactaram todas as categorias da carreira (BANCO DO BRASIL, 2005c; ANABB, 2005):

- Foram reduzidos os percentuais da promoção automática por antiguidade, antes concedida a cada três ou quatro anos de serviço prestado, que passaram de 12% (de E1 a E9) e 16% (de E09 a E12) para um percentual fixo e linear de 3% a cada três anos, para todos os níveis.
- Foi retirada a concessão dos abonos assiduidade²⁸ para os ingressantes no banco a partir de 1999. No acordo coletivo de trabalho realizado durante o dissídio de 2003, o Banco concordou em incluir cláusula que estende, aos empregados admitidos a partir de 1999, a vantagem representada pelos cinco abonos assiduidade. Porém a referida cláusula precisa ser renovada anualmente;
- Foi extinto, a partir de 1999, o acréscimo de 1% pago a título de anuênio. Hoje nenhum empregado recebe esta remuneração;
- Foi retirada da lista de vantagens a concessão da licença-prêmio²⁹ de dezoito dias anuais aos empregados admitidos após 1999;
- Foi adotada a política de reajuste zero entre 1994 e 2000 e de reposições abaixo da inflação de 2001 a 2004. Dependendo do

²⁸ O Banco do Brasil (2005b) concede a seus empregados anualmente cinco dias a título de abono assiduidade. Os abonos assiduidade, concedidos aos empregados admitidos antes de 1999, podem ser utilizados a qualquer época, sendo acumuláveis ao longo dos anos e, a critério do empregado, podem ser convertidos em espécie por ocasião das férias anuais. Os abonos concedidos aos admitidos após 1999, não podem ser acumulados e nem convertidos em espécie.

²⁹ A licença-prêmio de dezoito dias é concedida a cada ano de trabalho realizado pelos funcionários admitidos antes de 1999, são acumuláveis ao longo dos anos, utilizadas a qualquer tempo (com a concordância do principal gestor da dependência) e esporadicamente podem ser convertidas em espécie.

índice de correção que for utilizado para os cálculos, a não reposição da defasagem ocasionada pela inflação resultou em perdas salariais acumuladas que oscilam entre 57,7% e 60,5%, enquanto nos bancos privados a diferença em relação à inflação do período ficou entre apenas 11,5% e 17,4% .

A Tabela 4 – BB - Comparativo entre vencimentos padrão por categoria demonstra a diferença verificada entre os valores praticados em mar./2005 e os valores da base salarial de dez./1997 corrigidos pelo INPC – Índice Nacional de Preços ao Consumidor no período. Os valores representam os salários brutos de cada categoria do plano de cargos e salários do Banco, não estando incluídos em seus montantes os valores da ajuda alimentação (R\$ 495,56), os valores da gratificação mensal (25% do VP) e os valores recebidos em caráter pessoal pelos empregados empossados antes de 1999:

Tabela 4 – BB - Comparativo entre vencimentos padrão por categoria – em R\$

Categoria e Tempo de Banco	VP* atual	VP* de 1997 corrigido (INPC)	Diferença	Perda (%)
E1 – 0 a 3	780,30	1.036,87	256,57	24,74%
E2 – 3 a 6	803,70	1.161,82	358,12	30,82%
E3 – 6 a 9	828,00	1.301,40	473,40	36,38%
E4 – 9 a 12	852,30	1.457,57	605,27	41,53%
E5 – 12 a 15	877,80	1.632,86	755,06	46,24%
E6 – 15 a 18	904,50	1.820,40	924,90	50,56%
E7 – 18 a 21	931,50	2.049,31	1.117,81	54,55%
E8 – 21 a 24	959,10	2.295,78	1.336,68	58,22%
E9 – 24 a 27	988,50	2.571,46	1.582,96	61,56%
E10 – 27 a 30	1.017,60	2.983,13	1.965,53	65,89%
E11 – 30 a 33	1.048,50	3.460,66	2.412,16	69,70%
E12 – acima de 33	1.079,70	4.014,89	2.934,99	73,11%

(*) Vencimento-padrão

Fonte: ANABB (2005, p. 4-5)

Com relação aos itens saúde e previdência, apesar de efetivas as contribuições realizadas pelo Banco Brasil (2004) à Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil - PREVI e à Caixa de Assistência dos Funcionários do Banco do Brasil - CASSI, foram identificadas e registradas as seguintes situações:

- CASSI: As condições da CASSI têm se deteriorado rapidamente com a redução dos salários dos empregados do Banco, que contribuem com o percentual fixo sobre o salário bruto, e com a redução de 4,5% para 3% da contribuição realizada pelo próprio Banco, também calculada sobre o salário bruto de cada empregado. As dificuldades financeiras geraram cortes nos convênios com hospitais, nas especialidades médicas disponíveis e no reembolso das despesas com medicamentos, assim como foram responsáveis pela redução das reservas da entidade. (ANABB, 2005, p. 8);
- PREVI: Os aportes do Banco ao fundo de pensão foram reduzidos aos mesmos 7% recolhidos pelo empregado, em uma redução de 50% em relação à contribuição patronal anterior. Houve também a redução do teto máximo do benefício de aposentadoria, que passou a ser calculado sobre 75% do salário bruto, quando anteriormente o percentual aplicado era o de 100%. Tais “ajustes” ocasionaram perdas acumuladas de R\$ 4 bilhões para os beneficiários do fundo de pensão. (ANABB, 2005, p. 9)

Sobre o programa Qualidade de Vida no Trabalho – QVT, foi observado que, dentro do ambiente delimitado por esta pesquisa, também não proporcionou os resultados positivos divulgados pelo Banco. Aplicado durante noventa dias, em três agências observadas por esta pesquisa, o QVT se demonstrou incapaz de mobilizar os funcionários para uma efetiva participação nas atividades previstas para o segundo semestre de 2004: Ginástica laboral, sessão de massagem com fisioterapeutas, reuniões com lanches especiais, distribuição de brindes e encartes sobre saúde ocupacional etc.

Em entrevista informal obtida pelo observador junto a um dos responsáveis pelo acompanhamento do programa QVT, que veio a Uberlândia especialmente para avaliar o andamento do programa, foi anotado o seguinte depoimento:

Tivemos muita dificuldade para conseguir as verbas necessárias para implementar o piloto do programa. O pessoal da Diretoria de Varejo e Distribuição concorda que o clima nas agências não está bom, que os índices de doenças ocupacionais estão elevados, mas ainda acha cedo para realizar grandes investimentos na área. Foi preciso a intervenção da Vice-presidência de Gestão de Pessoas para que o piloto QVT saísse do papel. (INFORMAL 1, jun./2004)

Ainda sobre o QVT, nas entrevistas realizadas junto ao *Corpus* de pesquisa, foram registrados os seguintes depoimentos:

[...] ao anunciarem que a agência tinha sido escolhida para fazer parte do piloto do QVT eu fiquei entusiasmada. A coisa parece que vai melhorar, pensei. [...] depois vieram com o papo de que não tinha jeito da gente fazer os exercícios de relaxamento durante o expediente, pois prejudicaria o atendimento ao cliente. A proposta da administração era para que nós fizéssemos os exercícios depois do expediente. Resultado: ninguém aparecia, alegando que aquilo era prorrogação de expediente. [...] eu mesma era a primeira a ir embora, pois prefiro relaxar em casa junto com meus filhos. (ENTREVISTADA 5, dez./2004).

[...] quando vieram com o programa QVT o gerente da agência queria porque queria que a gente chegasse uma hora antes do horário

normal, para fazer os exercícios de relaxamento. Esta eu não entendi, em vez de reduzir a carga de trabalho para melhorar a nossa vida, ele estava querendo era que aumentássemos o tempo dentro do Banco [...] até parece que eu não tenho vida lá fora, mais nada para fazer além de trabalhar aqui. (ENTREVISTADA 1, nov./2004).

[...] tenho apenas cinco anos de Banco, mas já engordei quinze quilos. Aqui o pessoal não tem tempo nem para comer direito, pois os quinze minutos de intervalo mal dão para tomar um refrigerante e comer um salgadinho qualquer. Na primeira quinzena do mês eu não consigo nem mesmo jantar. Trabalho feito um condenado e saio da agência direto para a faculdade [...] chegar antes para fazer exercício físico e “lanchinho” saudável, nem pensar. (ENTREVISTADO 4, dez./2004).

Realmente foi observado que o ritmo e o excesso de tarefas obrigam o trabalhador a saltar refeições, a comer depressa e em horários irregulares. O horário de trabalho, normalmente das 10:00 às 16:15 horas, divide o dia ao meio, e o tempo disponível, de apenas quinze minutos, prejudica a principal refeição da maioria: o almoço.

Uma pesquisa sobre a saúde dos empregados do Banco do Brasil, feita pela CASSI com 87% dos trabalhadores do Banco em 2003, revelou que 47,66% deles estão acima do peso, 50,70% apresentam risco cardíaco potencial e 24,71% risco moderado. As causas vão do sedentarismo e má alimentação ao estresse provocado pela carga excessiva de trabalho. Com referência ao estresse, que pode provocar ansiedade, fadiga, insônia e dores no corpo, 16,85% dos trabalhadores pesquisados apresentaram algum tipo de problema relacionado ao estresse, 13,47% já têm um grau considerável e 3,05% um índice elevado de estresse. (ANABB, 2004, p. 4).

Durante muitos anos dei o suor e o sangue pelo Banco, gostava do que fazia e tinha prazer em fazer. [...] o resultado foi uma LER³⁰ que até hoje não me permite digitar sem sentir dores e formigamento nas

³⁰ Lesões por esforço repetitivo, doença ocupacional que costuma acometer digitadores e pessoas que realizam movimentos repetitivos durante longo período de tempo, sem a necessária prática de exercícios específicos de alongamento e relaxamento.

mãos e braços. O pior de tudo é que, no início de minha doença, os gerentes não acreditavam em mim, dizendo que era frescura de mulher grávida [...] Por conta disso eu fiquei um tempão em licença saúde e perdi minha comissão. [...] em vez de ginástica, massagem de relaxamento e lanche especial eu prefiro é trabalhar um pouco menos, sem toda essa pressão psicológica por produtividade e resultados. (ENTREVISTADA 2, nov./2004).

Outro motivo de contradição é a utilização do ponto eletrônico. Inicialmente foi aclamado pelos empregados, pois proporcionaria meios para que fossem evitadas as prorrogações de expediente gratuitas e compulsórias, gratuidades que impuseram ao Banco do Brasil (2004) milhares de ações judiciais e um razoável passivo trabalhista em seus balanços sociais.

Com o passar do tempo, o ponto eletrônico demonstrou ser, na prática, mais uma maneira de controle e de cobrança por produtividade, mais um motivo para preocupação dentro da rotina apertada do empregado. Além disto, não evita que os administradores imponham a prorrogação gratuita da jornada de trabalho, utilizando-se de artifícios que vão desde o compartilhamento de terminal por mais de um empregado até a postergação, para depois do expediente, daquelas tarefas que não dependem do sistema SISBB (arquivos, contatos telefônicos etc.) Isto é evidenciado em alguns depoimentos:

[...] as mesas da plataforma não têm gaveta, sob a alegação de que o funcionário do atendimento não deve guardar nada para fazer depois. Só que, se você olhar dentro dos armários, vai encontrar um monte de coisas por fazer: clientes para contactar, cadastros para atualizar, limite de cheque especial para renovar, assinaturas para coletar, documentos para arquivar etc. (ENTREVISTADO 11, fev./2005).

Tenho saudades de quando a gente “assinava” o ponto.[...] sou do tempo em que compensava ficar trabalhando depois do horário; gostava de resolver os desafios, achar as diferenças, fechar os balanços [...] hoje em dia tudo depende do ponto. Se você se atrasa o ponto não abre, se não fizer tudo dentro do horário o ponto fecha; nos dois casos é bronca na certa. [...] virei escravo do sistema, só trabalho se o sistema deixar. (ENTREVISTADO 9, jan./2005).

[...] o que o pessoal mais novo não percebeu é que o ponto eletrônico só serve para pressionar ainda mais o ritmo de trabalho [...] eu tenho “um caminhão de serviço” para fazer, um punhado de gente para atender e só seis horas à disposição [...] depois que o ponto fecha só se algum comissionado “abrir” um terminal no nome dele para eu trabalhar. (ENTREVISTADO 3, dez./2004).

[...] mas eu tinha pouco tempo de Banco quando o ponto eletrônico foi implantado, por isso talvez não tenha sentido tanto quanto o pessoal mais velho. [...] esse negócio de você perder o acesso ao sistema depois que o ponto “cai” realmente é um “sa..”, principalmente porque todo mundo sabe que os comissionados ficam “abrindo” terminal para os postos efetivos continuarem trabalhando. [...] sem falar na necessidade de ficar monitorando o horário; se o ponto cair no meio de um serviço, temos que começar tudo de novo. (ENTREVISTADO 11, fev./2005).

Através do discurso da empresa, da observação participante e dos depoimentos recolhidos através do *Corpus* de pesquisa, é possível se identificar o cumprimento apenas parcial de alguns itens relacionados ao discurso do Banco, motivo pelo qual foram detectadas contradições com relação:

- aos salários e vantagens, a partir da constatação de um discurso voltado para adoção das práticas de mercado na retribuição aos seus empregados, mas com a prática de política de arrocho salarial e redução de vantagens e benefícios três vezes maior do que a da concorrência, nos últimos cinco anos (1999/2004);
- à equidade de tratamento entre iguais, com o discurso direcionando para ética e a responsabilidade social, mas com a falta de isonomia no tratamento dado aos novos e aos antigos empregados, no que se refere aos direitos a vantagens, benefícios e salários;
- à manutenção do plano de saúde e previdenciário, com o discurso de ser o mantenedor e o patrocinador de condições favoráveis à qualidade

de vida, mas com a prática do corte em benefícios de aposentadoria, com a efetiva redução nas contribuições para a Caixa de Assistência e com a prática sistemática de uma jornada de trabalho que, marcada pelo excesso de tarefas, compromete a saúde física e mental de seus empregados;

- à melhora da qualidade de vida, com um discurso que divulga a implementação de um programa de incentivo à melhoria da qualidade de vida no trabalho (QVT), mas com a realização de apenas um projeto piloto, que na realidade durou noventa dias e ainda provocou a dilação da já sobrecarregada jornada de trabalho, única forma de viabilizar a sua aplicação;
- ao combate à exploração do trabalhador, com o discurso de um ponto eletrônico capaz de limitar os abusos de alguns administradores, mas que na prática impôs ritmo de trabalho ainda mais desgastante e sujeito à pressão do horário, além de não coibir efetivamente a prorrogação de expediente gratuita.

Estas contradições entre o discurso organizacional e a prática gerencial trazem consequências identificadas e percebidas pelo *Corpus* de pesquisa, algumas delas semelhantes às relacionadas à mudança organizacional, confirmando desta forma as observações realizadas. Entretanto, deve-se registrar que algumas dessas consequências estão vinculadas a fatores diferentes:

- Pela falta de uma remuneração justa e adequada e pela falta de equidade no tratamento: indiferença, falta de motivação, determinação em deixar a empresa;
- Pela falta de condições para a realização de uma jornada de trabalho adequada: desgaste físico e mental;
- Pela falta de condições de trabalho compatíveis com a saúde: doenças ocupacionais (LER, obesidade e cardiopatias) e organismo debilitado;
- Pela falta de respeito às leis e direitos trabalhistas: revolta e indisciplina; e
- Pela falta de liberdade para determinar as próprias tarefas: nível reduzido de compromisso para com os negócios da empresa

Nos indivíduos do *Corpus* de pesquisa, o que se observa é a crença de que as ações divulgadas pelo Banco realmente existem e que, apesar de estarem sendo desenvolvidas dentro de uma estratégia favorável aos interesses da empresa, estão direcionadas para a melhoria da satisfação do trabalho e do clima interno.

Entretanto, esses mesmos indivíduos têm também a plena consciência de que, diante da situação experimentada em seus ambientes de trabalho, tais ações não foram suficientes ou mesmo foram irrelevantes para que houvesse uma efetiva melhora na satisfação para com o trabalho realizado, provocando nos empregados uma atitude de rejeição e de negação das “pretensas” intenções do Banco.

Neste contexto, as condições psíquicas dos trabalhadores foram afetadas negativamente por situações de conflito causadas pela incompatibilidade entre o que era esperado dentro do ambiente de trabalho e as tarefas efetivamente desempenhadas, proporcionando a vivência de tensões psicológicas relativas à

organização (CORRÊA, 2003; MENDES, 1999). Os empregados experimentaram tanto situações de sobrecarga, marcadas por tensões prolongadas, como também de sub-carga, caracterizadas pela impossibilidade de desenvolver e fazer uso da capacidade psíquica em tarefas onde são requeridos estados permanentes de atenção, de supervisão e de pressão por produtividade (LAURELL, 1985).

As conseqüências encontradas durante a abordagem da categoria satisfação para com o trabalho, tais como falta de motivação e indiferença, também têm influência sobre as percepções do trabalhador, no que diz respeito à gestão de sua carreira profissional, conforme será visto a seguir.

5.3.3 Gestão de carreira

Para viabilizar a consecução dos objetivos previstos em seu Plano Diretor de Recursos Humanos, no que diz respeito ao aprimoramento de seus trabalhadores e reconhecimento do Valor do Capital Humano³¹, o Banco do Brasil lançou o Programa Profissionalização³² em 1996, a TV Corporativa TVBB³³ em 1998, o Portal de Desenvolvimento Profissional³⁴ (intra e internet) em 2001 e, em 2002, a Universidade Corporativa Banco do Brasil – UNIBB, esta última destinada a dar continuidade à evolução da educação corporativa. (BANCO DO BRASIL, 2005)

³¹ Vide anexo 2

³² O Programa Profissionalização surgiu em 1996 com o objetivo de estimular a discussão de assuntos sócio-organizacionais no contexto de um mundo em constante mutação e de proporcionar instrumentos para estimular a discussão de conceitos como empregabilidade, planejamento de carreira e autodesenvolvimento profissional (BANCO DO BRASIL, 2005d).

³³ Experiência do Banco do Brasil em teletreinamento através de rede de televisão fechada. (idem, ibidem)

³⁴ Substituído pelo portal da Universidade Corporativa Banco do Brasil – UNIBB. (BANCO DO BRASIL, 2005)

No Banco do Brasil, os funcionários têm a possibilidade de administrar sua trajetória funcional e de planejar a sua carreira. Um rico mercado de trabalho interno está à disposição de quem quer aproveitar suas aptidões e realizar suas vocações. Além das oportunidades de trabalho em áreas que demandam conhecimentos administrativos e econômicos (negócios, vendas, estratégias de mercado etc.), há também outras áreas correlatas que aproveitam aqueles que possuem competências nas áreas de Tecnologia, Direito, Logística, Pedagogia, Psicologia, Comunicação e Marketing, dentre muitas outras. O Programa Ascensão Profissional existe para auxiliar você a programar, reprogramar e gerenciar sua carreira, conciliando seus interesses, ambições e aptidões com as necessidades estratégicas da Empresa. Democratiza o acesso às oportunidades de ascensão e funciona como identificador de talentos necessários às várias especialidades de que a Empresa necessita. (BANCO DO BRASIL, 2005d).

Assumindo o seu papel, como principal instrumento na profissionalização dos funcionários do Banco, no cumprimento de sua missão institucional, a Universidade Corporativa Banco do Brasil – UNIBB tem como meta (BANCO DO BRASIL, 2005):

- Contribuir para o fortalecimento da imagem do Banco do Brasil;
- Desenvolver a excelência humana e profissional de seus públicos;
- Estimular a criatividade e a inovação;
- Favorecer o desenvolvimento da cultura empresarial;
- Ampliar as oportunidades de pesquisa;
- Criar uma base corporativa de conhecimentos que assegura a competitividade do Banco;
- Estimular a organização de espaços educativos em todas as unidades do Banco;
- Ampliar a comunidade de aprendizagem do Banco do Brasil;
- Expandir oportunidades educacionais ligadas à profissionalização, ao desenvolvimento da cidadania, da qualidade de vida e da cultura;
- Democratizar o acesso ao conhecimento, por meio de recursos de educação à distância;
- Valorizar o papel de gestores e executivos, que atuam como educadores;
- Estabelecer parcerias com instituições de ensino.

E, ao mesmo tempo, desenvolver suas atividades buscando:

- Ser amplamente reconhecida pela qualidade de seus programas;
- Ser percebida pelos funcionários como um importante espaço de desenvolvimento pessoal e profissional;

- Contribuir para intensificar o relacionamento do Banco com a sociedade e o mercado;
- Contribuir com a ampliação dos negócios;
- Desenvolver o Capital Intelectual da organização.

Quanto aos programas e ações de aprendizagem, tem-se que são fundamentados em princípios filosóficos e organizacionais³⁵, orientando-se pelos seguintes propósitos:

- Desenvolver a excelência humana e profissional;
- Prover soluções para problemas de desempenho profissional;
- Aperfeiçoar a performance organizacional; e
- Formar sucessores para quadros técnicos e gerenciais do Banco do Brasil.

Quanto à produção e ao acesso ao conhecimento, ocorrem através de um sistema que foi organizado para disponibilizar as seguintes oportunidades:

- Aprendizagem por meio de diversificadas e modernas tecnologias educacionais, dentre as quais ensino presencial, treinamento em serviço e a distância (mídia impressa, vídeo, treinamento baseado em computador e na web);
- Programas em parceria com as melhores instituições de ensino do país;
- Variadas opções de autodesenvolvimento, tais como biblioteca para consultas a livros e periódicos especializados, bancos de teses, dissertações e monografias;
- Portal Virtual, com acesso via internet e intranet, que permite acessar publicações digitalizadas, biblioteca virtual, sumário de periódicos, trilhas de desenvolvimento profissional, treinamento baseado em tecnologia web, dentre outros.

Quanto à forma, o Banco do Brasil (2005) mantém programas de Educação Corporativa, voltados para o aperfeiçoamento contínuo dos seus funcionários:

- Ciclo de Palestras, destinado à atualização técnico-gerencial;
- Cursos Internos, presenciais, auto-instrucionais e em serviço;
- Programa de Formação e Aperfeiçoamento em Nível Superior, que inclui:

³⁵ Vide anexo 3

- Bolsas de graduação;
- Bolsas de pós-graduação lato sensu, em nível de especialização;
- Bolsas de pós-graduação stricto sensu - mestrado e doutorado;
- Programa de Desenvolvimento em Idiomas Estrangeiros;
- Programa BB MBA - Desenvolvimento da Excelência Técnico-Gerencial;
- Programa Excelência Executiva, destinado ao aperfeiçoamento das competências estratégicas dos dirigentes do BB;
- Outros eventos de atualização profissional - cursos, palestras e congressos diversos.

A Tabela 5 – Universidade Corporativa Banco do Brasil em grandes números, traz o resumo das atividades realizadas durante o ano de 2004:

Tabela 5 – Universidade Corporativa Banco do Brasil em grandes números

Número de Treinandos e de Horas de Treinamento em 2004		
Modalidade de Treinamento	Número de Treinandos	Horas de Treinamento
Cursos e Seminários Internos - Presenciais	35.206	945.309
Cursos Internos - Auto-Instrucionais e em Serviço	67.414	1.759.977
Eventos de Atualização e Cursos Contratados no Mercado	18.456	199.883
Seminários e Cursos Realizados no Exterior	19	2.387
Cursos do Programa BB MBA (pós-graduação lato sensu)	2.377	175.718
Cursos de Aperfeiçoamento em Idiomas Estrangeiros	466	60.782
Cursos de Graduação (bolsas em andamento)	1.006	309.000
Cursos de Especialização (bolsas em andamento)	7.306	3.979.360
Cursos de Mestrado e Doutorado (bolsas em andamento)	35	57.120
Programa Extraordinário de Aprimoramento Profissional e Pessoal	131.519	722.881
Totais	263.804	8.212.417

Fonte: Banco do Brasil (2005)

Para o Banco do Brasil (1996-) a gestão de carreira é realizada através da orientação profissional, que é um processo de reflexão e planejamento da trajetória profissional, no qual o empregado pode a qualquer momento de sua vida traçar novos projetos. A gestão de carreira está diretamente ligada e é interdependente com o programa de educação corporativa.

Entretanto, enfatiza ser necessário que, antes, o empregado promova o conhecimento de suas próprias habilidades e competências para a construção de seu projeto profissional, motivo pelo qual coloca à disposição dos interessados, orientadores que poderão acompanhá-lo nesse processo.

Ainda segundo o Banco, os temas que podem ser associados à orientação profissional são: orientação para o trabalho, orientação de carreira, planejamento de carreira, *coaching*, *mentoring*, aconselhamento, recolocação profissional e orientação vocacional.

O Programa de Orientação Profissional do Banco do Brasil presta ações de suporte e apoio nos processos de escolha profissional e gestão da carreira, de acordo com a estrutura do plano de cargos e salários vigentes na empresa.

A estrutura hierárquica e a forma de ascensão são ilustradas pela Figura 7 – Degraus da ascensão, onde a linha cheia sinaliza o caminho principal da trilha de ascensão profissional, percorrendo os vários níveis comissionados. A linha pontilhada indica a possibilidade de se trilhar caminhos alternativos, o que pode ocorrer especialmente por meio de programas corporativos ou processos seletivos específicos.

Os números inseridos na Figura 7 – Degraus da ascensão representam os diversos Adicionais por Função e Representação – AFR, mais conhecido internamente como “comissão”, e são referentes aos diversos cargos de confiança existentes na empresa. O número do AFR representa o valor adicionado ao salário base e a importância do empregado na hierarquia da organização, quando no exercício de cargo de confiança (cargo comissionado). Quanto menor for a referência numérica, maior será o valor recebido e mais alto é o cargo ocupado dentro da empresa. Exemplo: O AFR 13 corresponde à “comissão” de um

Como principal ferramenta no processo de gestão de carreira, o Banco do Brasil (2005d) se utiliza de banco de dados em meio eletrônico com informações de todos seus empregados, denominado Sistema Identificador de Talentos e Oportunidades, ou simplesmente TAO:

O TAO é um banco de dados composto por dois módulos: Talentos e Oportunidades. Algumas informações constantes deste banco de dados são inseridas pelos funcionários; as demais são extraídas de outros sistemas e bancos de dados da Organização. É um sistema informatizado, utilizado pela empresa tanto para identificar talentos, facilitando o Recrutamento, quanto para evidenciar Oportunidades, apoiando o processo seletivo.

No sistema TAO estão consignados, como itens que compõem os Talentos, todos os treinamentos realizados pelo empregado, tais como cursos técnicos, superiores, de especialização, de pós-graduação, cursos de curta duração e aplicados ao serviço, ou seja, todos os eventos registrados no PFP - Programa de Formação Profissional do banco.

São registrados também todos os aspectos relativos ao exercício profissional e o percurso do empregado ao longo de sua vida na empresa, ou seja, o seu currículo funcional constituído com informações tais como a avaliação realizada através da Gestão do Desempenho Funcional - GDP, o cargo atual, a relação dos cargos exercidos e a indicação para cargos que está apto a ocupar, a relação de conhecimentos por ele detidos com os respectivos níveis de aprofundamento e as suas realizações mais significativas ao longo da carreira.

Em relação às Oportunidades, o TAO registra as características dos cargos comissionados que compõe a estrutura hierárquica do Banco, os impedimentos e pré-requisitos técnicos para o exercício dos cargos (experiências, formação e conhecimentos necessários), a localização, a existência ou não de vagas para

concorrência aos cargos comissionados, sendo que, o que vai determinar a classificação do funcionário numa determinada Oportunidade, é o conjunto das informações constantes dos módulos Talentos e Oportunidades.

Além de facultar aos seus usuários as inscrições a cargos comissionados, havendo ou não a ocorrência de vagas, as oportunidades que o TAO disponibiliza também facilitam para o Banco as indicações e a escolha de colaboradores para setores específicos e para a participação em grupos especiais de trabalho.

No tocante a avaliação do desempenho funcional, o sistema de Gestão do Desempenho Profissional – GDP constitui-se em uma ferramenta de acompanhamento do desempenho por competências, integrando desenvolvimento profissional, desempenho e participação do empregado no dia-a-dia da organização. (BANCO DO BRASIL, 2005d).

O sistema GDP proporciona a avaliação do desempenho do empregado, através da inclusão de conceitos impostos por seus superiores hierárquicos, por seus pares e por seus subordinados (se for o caso), relacionados ao desenvolvimento de suas competências pessoais e diante de perspectivas ligadas à área financeira, ao relacionamento com clientes, aos processos internos, ao comportamento organizacional e à sociedade. Pressupõe que o processo de avaliação ocorra de forma efetiva e ininterrupta, como forma de *feedback* permanente a respeito do desempenho observado no dia-a-dia de avaliados e avaliadores.

O sistema GDP proporciona ao empregado a possibilidade de elaborar, ao final de cada ciclo avaliatório, um plano de desenvolvimento de competências que irá auxiliá-lo em seu plano de carreira e desenvolvimento profissional. É também através deste sistema que o empregado conseguirá pontuações que o habilitem ao

exercício de cargos comissionados e ao recebimento de sua participação na distribuição dos lucros e resultados do Banco, ao final de cada semestre.

Na prática, todo o aparato construído pelo Banco para viabilizar uma estratégia voltada para a aprendizagem e para a formação profissional de seus empregados é verdadeiro, sendo percebido como tal pelo *Corpus* de pesquisa. Os números apresentados comprovam a implementação do processo de educação corporativa, o que, no entanto, não esclarece se os benefícios oferecidos conseguem alcançar a todos os seus trabalhadores.

Sobre o tipo de aprendizado proporcionado pelos diversos meios disponíveis, normalmente está direcionado às necessidades específicas do Banco, apesar de existirem também opções que possibilitem a aquisição de conhecimentos multidisciplinares e aplicáveis em diversas áreas empresariais, tais como direito, contabilidade básica, negociação, informática, gestão de pessoas etc. Neste sentido foram registradas apenas duas opiniões a respeito do assunto, transcritas a seguir:

[...] o treinamento destinado ao posto efetivo quase sempre é específico para você ser bancária. O que você aprende aqui, em suas rotinas de serviço, só serve para quem quer continuar a ser funcionário de banco. [...] antigamente o pessoal se especializava em cálculos financeiros, auditoria, análise de balanço, análise de cadastro e uma série de outras coisas que eram úteis tanto dentro de um banco como em outras empresas. [...] apesar de ser formada em Administração de Empresas, lembro pouca coisa dessas matérias, pois tudo que se fez no atendimento nos últimos anos foi utilizar um programa de computador que calcula quase tudo automaticamente. A metodologia da análise de crédito e de risco, por exemplo, é um segredo de estado que pouca gente conhece: a única coisa que se faz é alimentar o sistema com as informações do cliente e depois anotar o resultado. (ENTREVISTADA 12, fev.2005).

[...] qualquer um que se limitar aos treinamentos patrocinados pelo Banco pode se considerar um futuro desempregado [...] principalmente porque no Banco o emprego não é mais garantido e, se acontecer a fatalidade dele sair, vai encontrar uma grande dificuldade em conseguir algo que preste no mercado de trabalho aí fora. (ENTREVISTADO 11, fev./2005).

Importante ressaltar que são cadastrados no TAO com pontuação válida para se concorrer aos cargos comissionados, somente os cursos realizados por intermédio da intranet ou através da presença em sala de aula. Os demais servem apenas para complementar o currículo, para um eventual desempate entre concorrentes.

Apesar das estatísticas apresentadas pela UNIBB serem significativas em termo de quantidades, o que foi observado e registrado, através dos depoimentos obtidos junto ao *Corpus* de pesquisa, aponta para uma divergência entre o que é disponibilizado pelo Banco e o que é possível de ser concretizado pelos empregados do ambiente delimitado pela pesquisa. Alguns depoimentos refletem esta contradição:

Fazer curso auto-instrucional dentro de agências é quase impossível. Há serviço demais, tempo e gente de menos, indisponibilidade de espaço físico adequado e de terminais de computador para o acesso ao curso [...] quando tenho um tempinho livre em casa eu uso a internet para acessar o Portal da UNIBB [...] tem muita informação disponível. (ENTREVISTADA 1, nov./2004).

Recentemente, o Banco instituiu a obrigatoriedade de que cada funcionário realizasse pelo menos trinta horas de treinamento por ano. [...] até pensei que a iniciativa fosse dar uma “amolecida” nos gerentes. Enganei-me, pois eles preferem priorizar a realização do atendimento a cumprir essa meta não financeira [...] com o Portal da UNIBB eu aprendo muito, tem muita coisa interessante [...] só que a gente tem que ter acesso à internet. (ENTREVISTADA 2, nov./2004).

Só consegui fazer cursos dentro do Banco enquanto era comissionada. Depois que eu perdi a comissão, no final de 96, só me sobrou um punhado de cursos auto-instrucionais, daqueles que só se faz por intermédio do Portal da UNIBB na intranet. Mas como eles só podem ser realizados durante o horário de trabalho, por causa do ponto eletrônico, fico só na vontade [...] não tenho acesso à internet, mas quase todo mês peço um livro da biblioteca do Banco, que tem de tudo. (ENTREVISTADA 8, jan./2005).

Curso eu só fiz o de introdução ao Banco do Brasil, que eles dão na primeira semana após a posse no Banco. Depois disso, nunca mais. [...] para começar, a prioridade para os cursos é dos comissionados. Posto efetivo só por um milagre sai da agência para fazer curso, pois tem sempre a desculpa do gerente: “não dá para te

liberar, está faltando gente no atendimento e o 'seu Zé' e a 'dona Maria' só voltam de férias no dia tal". [...] o que salva é o Portal da UNIBB, não tem jeito de fazer curso em casa não, mas oferece uma grande quantidade de artigos e entrevistas com assuntos interessantes. (ENTREVISTADO 10, fev./2005).

Resultado dessa limitação, foi observado que apenas nove elementos do *Corpus* de pesquisa utilizam, regularmente, os canais disponíveis fora do ambiente das agências. Em virtude principalmente da indisponibilidade de recursos materiais, os demais 25% deixam de usufruir os benefícios oferecidos.

Por outro lado, as constantes alterações promovidas nos critérios para a ascensão na carreira profissional do Banco, desconsideradas as promoções automáticas por antiguidade, provocam invariavelmente reviravoltas no planejamento de carreira dos empregados. O conceito de empregabilidade (contrato proteano), adotado a partir do ano de 1996 pelo Banco do Brasil (1996-), provocou o rompimento unilateral de um "acordo de trabalho" que estava em vigor há várias décadas. Sobre isso, foram registrados alguns depoimentos provenientes de empregados com mais de quinze anos de Banco e que anteriormente ocupavam cargos comissionados:

[...] depois, por volta de 1997, o Banco começou a pressionar para que a gente voltasse para a escola, dizendo que gerente sem curso superior não servia mais, que esse negócio de ficar esperando a vida passar atrás de uma mesa era coisa do passado [...] simplesmente jogaram para alto 10 anos de "ralação" que eu passei em cidades que não tinham sequer uma escola de 2º grau que prestasse para educar meus filhos. (ENTREVISTADO 3, dez./2004).

[...] e de repente todo meu sacrifício dentro do Banco, em jornadas de até 12 horas por dia, trabalho em final de semana e tal, simplesmente não valiam mais nada. Antes, para fazer carreira, a gente tinha que ir para o "meio do mato", trabalhar onde ninguém queria [...] o curso de Administração que eu comecei em 1983 e que abandonei no 8º período em 1987, porque para ser comissionado era preciso trabalhar *full time*, de repente passou a ser obrigatório para que eu continuasse minha carreira no Banco [...] como é que eu ia

voltar pra escola naquela altura do campeonato (1997), morando em cidadezinha do interior? (ENTREVISTADO 9, jan./2005).

Foram observados, também, alguns problemas de operacionalização do sistema TAO – Talentos e Oportunidades. Os critérios de ascensão profissional, considerados pelo TAO, possuem falhas que possibilitam o desrespeito do princípio da igualdade, ao permitir que um administrador “manipule” uma lista de até vinte candidatos para que um seja escolhido. Há ainda o fato de serem considerados os mesmos critérios para cargos totalmente diferentes, tratando igualmente profissionais com conhecimentos às vezes antagônicos e de áreas não relacionadas. Alguns dos depoimentos refletem esses problemas:

[...] às vezes o TAO se torna mais uma ferramenta gerencial para “inglês ver” [...] não faz muito tempo recebi o telefonema do administrador da agência “x”. Quando ele perguntou se eu ainda estava interessado no cargo pelo qual estava concorrendo em sua agência, achei que iria conseguir minha primeira oportunidade em anos [...] o que na realidade ele queria era que eu retirasse minha concorrência, de forma a possibilitar que o “afilhado” dele ficasse entre os 20 primeiros da lista [...] apesar de ser uma prática relativamente comum entre os administradores das agências, acho isso um tremendo desrespeito. O TAO existe, funciona, mas quem tem um “padrinho” consegue as coisas mais facilmente. (ENTREVISTADO 9, jan./2005).

Aqui mesmo na agência eu tive um exemplo da precariedade do atual sistema de concorrências: nosso colega foi selecionado através do TAO para participar de entrevistas e testes para o cargo de analista em Brasília; estudou feito um condenado; ficou uma semana em Brasília por conta do processo de seleção [...] No final, diz ele que por uma incrível coincidência, todas as vagas foram ocupadas por funcionários do próprio departamento que promoveu a seleção, um sem ter sequer formação na área pretendida. Para os demais, sobraram apenas os cargos dos que haviam sido “promovidos” após processo seletivo [...] É por esta e outras coisas do gênero que perdi o interesse em ficar no Banco. (ENTREVISTADO 6, jan./2005).

[...] dos 3 colegas que tomaram posse junto comigo no interior de São Paulo, só um ainda continua no Banco; é comissionado no interior de Minas, trabalha 10 horas por dia para receber pouco mais de R\$2.800 líquidos por mês. Diz ele que conseguiu a indicação para uma vaga na direção geral e dentro de pouco tempo vai para

Brasília, ganhar mais, trabalhar menos e largar de ficar se matando para cumprir metas, tentando vender produto do Banco para quem não quer comprar. (ENTREVISTADO 7, jan./2005).

Cansei de ver “pára-quedista” cair dentro das agências. [...] de repente aparece um funcionário e, vindo não sei de onde, mas com um “QI” poderoso, toma o lugar de um colega que estava batalhando há vários anos pelo cargo [...] eu acho que o Banco tenta, mas ainda não conseguiu evitar este tipo de ocorrência, ainda não perdeu as características de “órgão público”, onde manda quem pode mais e obedece quem tem juízo [...] se eu tivesse “padrinho” você acha que eu estaria “atolado” no atendimento, morrendo de trabalhar? (ENTREVISTADO 3, dez./2004).

Entretanto, para um universo representado por mais de 83 mil funcionários, o sistema TAO parece cumprir sua função de ordenar todo um processo de gestão de carreira, que possui algumas centenas de opções em termos de cargos comissionados. Porém, o que se tornou visível para o *Corpus* de pesquisa foram as exceções registradas na sua experiência prática.

Quanto ao sistema GDP – Gestão do Desempenho Profissional, instrumento utilizado pelo Banco para avaliar o desempenho e estimular o crescimento profissional de seus empregados, foi constatada a existência de um certo grau de rejeição e/ou de ceticismo ao processo de avaliação, tanto por parte dos avaliados quanto por parte dos avaliadores.

Ficou registrada a percepção de que a GDP é uma carga a mais, carregada em meio a uma infinidade de tarefas diárias. É considerado, pela maioria do *Corpus* de pesquisa, como um processo elaborado para atender às necessidades operacionais da empresa, mas que também proporciona auxílio para o crescimento e orientação do empregado, quando bem executado.

Na prática, nem avaliadores e nem avaliados recebem preparação apropriada para utilizar a ferramenta, fazendo com que o acompanhamento dos envolvidos no processo seja realizado de forma precária. As anotações referentes às metas a

serem alcançadas são registradas no início de cada ciclo da avaliação (seis em seis meses), com as anotações relacionadas ao desempenho alcançado sendo registradas, para muitos, somente ao final do período.

Por envolver o cumprimento de metas pessoais e coletivas, financeiras ou não, a GDP funciona também como um instrumento de pressão, intimidação e coação, pois uma nota baixa ao final do período significa a não participação na distribuição de lucros e o impedimento do empregado à concorrência a cargos comissionados.

As observações realizadas foram confirmadas por depoimentos anotados através das entrevistas junto ao *Corpus* de pesquisa, alguns transcritos abaixo:

[...] na teoria a GDP é uma beleza, mas na prática só serve para tomar um tempo que eu não tenho [...] pelo menos, do jeito que está, perturba só duas vezes por ano. (ENTREVISTADA 1, dez./2004).

Pena que não funcione da forma como foi planejada, seria muito bom você ter condições de receber e proporcionar *feedback* em tempo real, enquanto a memória ainda está fresca e todo mundo lembra do que aconteceu. (ENTREVISTADO 4, dez./2004).

[...] e daí eu só lembro da GDP quando está na hora do encerramento semestral, quando sou obrigado a colocar um “de acordo” em anotações que foram realizadas na véspera. (ENTREVISTADO 6, jan./2005).

[...] tudo quanto é obrigação fica registrada lá, meu chefe só não lembra dos sacrifícios que a gente faz, do tipo ficar em pé por quase seis horas, sem sequer ir ao banheiro, para não deixar o cliente sem ninguém para ajudar. (ENTREVISTADO 10, fev./2005).

[...] este ano começa a avaliação 360°. [...] agora eu quero ver coleguinha “puxar saco” de comissionado para receber notas altas e indicações para concorrer à comissão. Vai estar todo mundo de olho em todo mundo [...] (ENTREVISTADO 7, jan./2005).

[...] por duas vezes já fiquei sem conseguir uma boa avaliação na GDP [...] os comissionados ficam te olhando atravessado, te rotulam como encenqueira [...] tudo porque não concordei com os métodos que meu avaliador usa, obrigando o funcionário a fazer as coisas do jeito dele [...] não aceito este tipo de chantagem, vou continuar brigando até chegar o dia de assinar minha carta de demissão. Acho que agora falta pouco. (ENTREVISTADA 5, dez./2004).

De maneira geral, o discurso do Banco parece adotar um posicionamento voltado à educação continuada, bem como ao processo permanente de formação profissional de seu funcionário, ambos vinculados estreitamente à gestão da carreira dentro da empresa. Tal posicionamento é pertinente com os conceitos e princípios da carreira proteana, apresentados por Hall (1999, p. 9), na qual o profissional procura se ajustar às demandas do ambiente, com flexibilidade e investimentos em suas habilidades, qualificações e competências, mas sempre tendo consciência dos seus objetivos individuais (MARTINS, 2001, p. 33).

As influências da classe social, do ambiente de origem e do sistema de relacionamento desenvolvido durante a vida do indivíduo podem, segundo Filion (1993), Lapassade (1969) e Martins (2001), determinar a forma como cada pessoa irá formar sua “visão de mundo” e as dificuldades que irá enfrentar no planejamento de seu futuro profissional.

Neste contexto, o *Corpus* de pesquisa apresentou uma característica que tende a confirmar as teorias apresentadas por aqueles autores, uma vez que entre os elementos que o compõem estão pelo menos seis empregados que se dizem originários da classe média baixa, com a renda da família (pais e irmãos) não ultrapassando os R\$ 2.500 (dois mil e quinhentos reais) por mês: um possui apenas o ensino médio; dois o curso superior incompleto; e três o curso superior em andamento graças ao emprego “transitório” no banco.

A gestão estratégica e estrutural da carreira profissional, através do autoconhecimento (personalidade, interesses e aptidões), com a contínua coleta de informações sobre si mesmo e o mundo ao seu redor, o estabelecimento de metas e formas de atingi-las (MARTINS, 2001, p. 36), pareceu não estar presente nas

respostas³⁶ de pelo menos sete empregados pertencentes ao *Corpus* de pesquisa: dois deles não têm qualquer planejamento ou perspectivas de futuro e cinco aguardam, esperançosos por tempos melhores, a transformação de um ambiente, hoje, desfavorável.

Apesar disso, todos os empregados entrevistados reconhecem que, para tornar possível o sucesso de uma carreira profissional, dentro ou fora do banco, são necessários determinados requisitos, tais como: o curso superior, de preferência com pós-graduação; educação continuada; saber mudar de ambiente quando necessário; e capacidade de adaptação às mudanças e exigências do mercado. Tais requisitos são descritos por Reardon (1999) como pertencentes aos “domínios do conhecimento.”

O estudo do discurso do Banco, a observação participante e os depoimentos recolhidos através do *Corpus* de pesquisa possibilitaram a identificação de contradições originadas no cumprimento parcial de itens relacionados à educação corporativa e à gestão de carreira. As contradições detectadas foram relacionadas principalmente ao posicionamento administrativo adotado pelos gestores das agências e dizem respeito:

- À disponibilização de cursos durante a jornada de trabalho, com o discurso oferecendo democraticamente oportunidades a todos, mas com a prática trazendo a exigüidade do tempo disponível, imposta pelo elevado volume de trabalho, assim como o maior direcionamento dos cursos para os empregados detentores de cargos comissionados;

³⁶ A síntese das respostas ao questionário de entrevista é apresentada no anexo 6

- à ascensão profissional através da concorrência por méritos e competências, com o discurso direcionando para ética e apoiado na imparcialidade do sistema TAO, mas com a prática revelando a mudança constante de critérios de ascensão e as atitudes protecionistas de alguns administradores (apadrinhamento);
- à existência de um sistema destinado ao gerenciamento do desempenho profissional – GDP, com o discurso evidenciando um processo capaz de proporcionar *feedback* imediato e os meios apropriados para o aperfeiçoamento e crescimento profissional, mas com a prática mostrando a utilização da GDP como instrumento de pressão, intimidação e coação, além de proporcionar, em muitos casos, o prometido *feedback* somente ao final dos períodos de avaliação.

Estas contradições, entre o discurso organizacional e a prática gerencial, trazem consequências identificadas e percebidas pelo *Corpus* de pesquisa:

- Pela falta de oportunidades para a participação nos cursos patrocinados pelo banco: baixa ou nenhuma motivação, desânimo e descrença na possibilidade de ascensão profissional;
- Pela falta de equidade e oportunidades justas no TAO: descrença no sistema de ascensão profissional e adoção de atitudes condenadas pelo código ético da empresa (conseguir padrinhos) e desânimo diante da alteração constante de critérios de ascensão; e
- Pela falta de uma condução célere da GDP: cinismo, irritação e revolta.

Nos indivíduos do *Corpus* de pesquisa, o que se observa é a crença de que as ações divulgadas, pelo Banco, realmente existem e que estão direcionadas para o crescimento profissional do trabalhador.

Entretanto, esses mesmos indivíduos têm também a plena consciência de que, diante do contexto apresentado em seus ambientes de trabalho, os recursos disponibilizados pela UNIBB, as oportunidades propiciadas pelo TAO e o acompanhamento tempestivo da GDP, não são acessíveis de forma igualitária para todos os empregados, provocando uma atitude de rejeição e de negação das virtudes anunciadas e prometidas pelo Banco.

Considerando que as contradições observadas interferem com a oportunidade de crescimento profissional e a igualdade de oportunidades (WALTON, 1973), novamente são experimentadas condições psíquicas que afetam negativamente a realidade do trabalhador, aumentando as situações de conflito causadas pela incompatibilidade entre o que é esperado e o que esta sendo efetivamente recebido (CORRÊA, 2003; MENDES, 1999).

A seguir, com a síntese e a interseção das análises realizadas, será oferecida resposta ao problema de pesquisa.

5.4 Resultado e análise final

A partir do resgate dos referenciais teóricos relacionados à mudança organizacional, à gestão de pessoas, à satisfação para com o trabalho e à gestão de carreiras, e através da utilização de técnicas metodológicas ligadas à pesquisa documental, à observação participante, ao estudo de caso e às entrevistas semi-estruturadas, o que se procurou obter foi resposta para a seguinte pergunta de pesquisa:

Como as contradições entre o discurso organizacional e a prática gerencial, dentro do ambiente delimitado por esta pesquisa, afetam a satisfação para com o trabalho e a gestão de carreira do trabalhador?

Através deste trabalho, foi possível demonstrar que o processo de modernização da sociedade tem como possível consequência a mudança do contexto organizacional que, por sua vez, pode gerar a necessidade de teorias administrativas idealizadas com o propósito de amenizar os eventuais conflitos entre capital e trabalho.

Tais teorias vêm sistematicamente alterando os discursos das organizações, provocando, desta forma, também a necessidade de se alterar as práticas gerenciais utilizadas nos locais de trabalho.

A ausência e/ou a demora na eliminação das contradições entre o novo discurso organizacional e a velha prática gerencial também podem, eventualmente, ocasionar percepções contraditórias nos empregados, que tendem a polarizá-las em

dimensões opostas, mutuamente excludentes e inconciliáveis, tidas como paradoxos organizacionais.

Os paradoxos organizacionais trazem consequências não previstas e não desejáveis, tanto às organizações quanto aos seus empregados, provocando situações que levam à insatisfação para com o trabalho e ao abandono de uma possível carreira dentro das empresas.

Para o *Corpus* formado especificamente para essa pesquisa, o que se percebeu foi a crença de que os conflitos referentes aos processos de trabalho são inevitáveis e fazem parte do contexto organizacional, seja como forma de acompanhar as tendências e exigências do mercado, seja para viabilizar o resultado financeiro e econômico do Banco.

Entretanto, a partir do momento em que a insatisfação, o estresse ou qualquer outro tipo de sofrimento dos empregados é causado por posicionamentos ou atitudes que tenham origem dentro do ambiente administrativo de suas próprias agências, tais sofrimentos se transformam em **realidades operacionais opostas ao prometido pelo discurso da empresa**, que passam a não ser compreendidas e nem aceitas como parte normal do contexto de trabalho.

Resgatando Vasconcelos e Vasconcelos (2004, p. 5) tem-se que:

Pode-se então definir o paradoxo como a representação, pelo indivíduo ou grupo, de sua experiência, sentimentos, crenças e interações através de dois estados aparentemente inconsistentes, de duas realidades opostas e aparentemente inconciliáveis. O indivíduo percebe a realidade por meio de uma proposição 'A e não-A. Para esse indivíduo ou grupo, a fim de caracterizar-se como um paradoxo, deve haver o sentimento de que essas dimensões opostas são mutuamente excludentes e não podem coexistir ou serem conciliadas.

Através da utilização da observação participante, na condução deste estado de caso, foi possível identificar como o Banco do Brasil provoca o surgimento de contradições entre o seu discurso institucional e a prática administrativa levada a termo em seis de suas agências bancárias, localizadas na cidade de Uberlândia (MG), tendo como referência três categorias de pesquisa: a mudança organizacional, a satisfação para com o trabalho e a gestão da carreira profissional.

O Quadro 6 – Origem das contradições entre o discurso e a prática, apresenta de forma condensada os motivos que deram origem às contradições observadas dentro do ambiente delimitado por esta pesquisa:

CATEGORIAS DE PESQUISA		
Mudança Organizacional	Satisfação para com o Trabalho	Gestão da Carreira Profissional
- busca prioritária pela rentabilidade em prejuízo da qualidade; - imposição de novos estilos gerenciais, causando o descompasso entre a velocidade registrada para a comunicação da mudança e a sua efetiva operacionalização; - constante alteração nas rotinas e do lançamento sistemático de novos produtos e serviços; - imposição de metas e de meios para alcançá-las; - adoção de novas tecnologias, que nem sempre se tornam disponíveis e operacionais em tempo hábil.	- prática de política de arrocho salarial e redução de vantagens e benefícios; - falta de isonomia no tratamento dado aos novos e aos antigos empregados, no que se refere aos direitos a vantagens, benefícios e salários; - corte em benefícios de aposentadoria - redução nas contribuições para a Caixa de Assistência - prática sistemática de uma jornada de trabalho com excesso de tarefas; - realização de projeto piloto de Qualidade de vida, que provocou a dilação da já sobrecarregada jornada de trabalho; - imposição do ponto eletrônico; - prorrogação de expediente gratuita.	- exigüidade do tempo disponível para a realização de cursos, imposta pelo elevado volume de trabalho; - maior direcionamento de cursos para detentores de cargos comissionados; - mudança constante nos critérios de ascensão profissional; - atitudes protecionistas de alguns administradores (apadrinhamento); - utilização da GDP como instrumento de pressão, intimidação e coação, proporcionando o <i>feedback</i> somente ao final dos períodos de avaliação.

Quadro 6 - Origem das contradições entre o discurso e a prática

Dentro da abordagem referente ao processo de **Mudança Organizacional**, foram observadas contradições entre o discurso organizacional e a prática gerencial, contradições que geraram consequências não esperadas e indesejáveis ao Banco do Brasil e aos seus empregados. A percepção das contradições por dez indivíduos pertencentes ao *Corpus* de pesquisa confirmou **a ocorrência do paradoxo discurso versus prática**, já que este grupo vem experimentando a existência simultânea de duas realidades contraditórias em relação ao mesmo objeto.

Neste sentido, não foi registrada percepção contraditória no processo de Mudança Organizacional para apenas dois elementos do grupo:

Eu não culpo os gerentes não. Eles são do jeito que são porque recebem ordens de cima e têm que se virar para cumpri-las. Se eles forem dar atenção para os todos os problemas de clientes e funcionários a coisa não vai andar direito. Afinal, de uma forma ou de outra, todo mundo tem algum tipo de problema, alguma desculpa para dar e um “se não” com argumento, não é mesmo? (ENTREVISTADO 10, fev./2005).

[...] até eu ter condições de sair estou aceitando as regras do jogo, mesmo que elas mudem todo dia [...] eu acho que se a empresa não for ágil e se adaptar com rapidez ao mercado ela quebra; portanto, a gente tem que dançar conforme a música, e os gerentes são orientados para isso. (ENTREVISTADO 7, jan./2005).

Dentro da abordagem relativa à **Satisfação para com o Trabalho**, também foram observadas contradições entre o discurso organizacional e a prática gerencial, contradições que geraram consequências não esperadas e indesejáveis ao Banco do Brasil e aos seus empregados. Entretanto, apesar de todos os elementos entrevistados relatarem fatores de insatisfação, somente foram consideradas como ocorrências relacionadas ao **paradoxo discurso versus prática** as percepções de sete indivíduos pertencentes ao *Corpus* de pesquisa.

Para cinco empregados não houve a percepção simultânea de duas realidades contraditórias, pois, ao entrarem para o Banco, já possuíam pleno conhecimento do ambiente que iriam enfrentar e tinham data certa para deixar a empresa. Assim, para eles, o ambiente em que estão reflete apenas o que era esperado, um local onde o trabalho é desgastante, mas que será oportunamente substituído. Como exemplo tem-se dois depoimentos:

Quando tomei posse no interior de Goiás, em 2000, eu já sabia o tamanho da encrenca [...] na minha cidade eu tinha alguns amigos que trabalhavam no Banco e que haviam me alertado para o fato de o Banco do Brasil não ser mais aquele paraíso de que a gente ouvira falar [...] não me vejo fazendo carreira aqui [...] foi o tempo em que se conseguia subir na vida com o salário do Banco. (ENTREVISTADO 6, jan./2005).

[...] por duas vezes já fiquei sem conseguir uma boa avaliação na GDP [...] os comissionados ficam te olhando atravessado, te rotulam como encrqueira [...] tudo porque não concordei com os métodos que meu avaliador usa, obrigando o funcionário a fazer as coisas do jeito dele [...] não aceito este tipo de chantagem, vou continuar brigando até chegar o dia de assinar minha carta de demissão. Acho que agora falta pouco. (ENTREVISTADA 5, dez./2004).

Finalmente, dentro da abordagem relativa à **Gestão da Carreira Profissional**, foram observadas mais algumas contradições entre o discurso organizacional e a prática gerencial, contradições que geraram conseqüências não esperadas e indesejáveis ao Banco do Brasil e aos seus empregados. Semelhante ao que foi registrado na abordagem sobre a satisfação para com o trabalho, apenas parte dos elementos entrevistados relataram ocorrências que foram consideradas como inerentes ao **paradoxo discurso versus prática**. Estas percepções foram detectadas em cinco empregados pertencentes ao *Corpus* de pesquisa.

Com referência aos sete empregados que não experimentaram a experiência relativa ao paradoxo dentro da gestão de carreira, dois deles declararam o seu

conformismo com a situação, alegando que não têm qualificação suficiente para qualquer pretensão de carreira e que aguardam apenas a aposentadoria. Os outros cinco empregados são os mesmos citados anteriormente e que têm data certa para pedirem demissão e, por isso, não mantêm nenhum interesse em uma carreira profissional dentro do Banco.

[...] Só fico triste porque não tenho perspectivas dentro do Banco, e para eu largar essa encrenca, vou ter que me aposentar. (ENTREVISTADO 9, jan./2005).

[...] assim que me formar vou dar um jeito de mudar de profissão. (ENTREVISTADO 11, fev./2005).

Identificados os motivos das contradições, conhecidas as realidades vivenciadas pelo trabalhador e confirmada a existência do paradoxo discurso *versus* prática, em cada uma das categorias de pesquisa, no Quadro 7 – Causas e efeitos das contradições entre o discurso e a prática são apresentados os efeitos provocados pelas contradições existentes entre o discurso organizacional e a prática gerencial, materializados pelos trabalhadores de seis agências de atendimento ao público na cidade de Uberlândia (MG), empregados do Banco do Brasil S.A..

Para os empregados mais antigos, para quem o emprego no Banco do Brasil caracterizava-se por uma espécie de ascensão social qualificada e onde estariam embutidos os seus projetos de carreira e de vida, os efeitos causados na satisfação para com o trabalho e na gestão da carreira profissional foram mais intensamente percebidos e sentidos. Esses empregados agora experimentam, de forma potencializada: a redução na satisfação pela realização do trabalho, traduzida pelo baixo compromisso para com a empresa, pela baixa motivação, pela determinação em deixar a empresa, pelo desgaste físico e mental, pela saúde debilitada, pela revolta e pela indisciplina; o abandono da carreira no Banco, em virtude da

descrença na possibilidade de ascensão profissional, do desânimo diante das constantes alterações nos critérios para a ascensão, do cinismo dos administradores, da crescente irritação e da revolta diante da incapacidade de reverter o quadro desfavorável.

Tais efeitos foram sentidos não porque o trabalho no Banco do Brasil faz sofrer, já que a fama do “estressante” trabalho bancário é conhecida há várias décadas (CARDOSO, 1997), mas sim pela perda de grande parte do valor social, da estabilidade e da segurança, implícitas no “contrato de trabalho” e que representavam uma significativa parcela dentro das retribuições oferecidas pela empresa.

O funcionário do Banco do Brasil sofre mais do que os outros bancários, porque o Banco do Brasil mudou muito mais do que os outros bancos. No Banco do Brasil o projeto neo-liberal deixou mais marcas, porque ele não era só uma empresa para dar lucro e competir no mercado, e passou a ser. (CARDOSO, 1997, p. 140)

Para os empregados mais novos, as conseqüências provocadas pelas contradições entre o discurso e a prática, também foram sentidas na categoria satisfação para com o trabalho, para a qual foram observados e relatados praticamente os mesmos fatores e conseqüências, mas impactaram de forma bastante reduzida às pretensões ligadas à carreira profissional: conforme já exposto, cinco empregados pertencentes ao *Corpus* de pesquisa não tinham qualquer intenção em seguir uma carreira no Banco do Brasil.

Para esses cinco “novatos”, o emprego no Banco é apenas o instrumento para a obtenção de um título acadêmico que possibilitará o exercício da verdadeira profissão. Parecem fazer um uso mais instrumental do emprego na empresa, encarando-o como uma possibilidade para realizarem seus projetos, já que o

reconhecimento social, a segurança e a boa remuneração que o Banco do Brasil proporcionava foram destituídos pelas políticas implementadas nas últimas duas décadas. (CARDOSO, p. 107; 132) .

CATEGORIAS DE PESQUISA		
Mudança Organizacional	Satisfação para com o Trabalho	Gestão da Carreira Profissional
- Pela falta de conhecimento e falta de tempo para a realização do aprendizado: insegurança na realização das tarefas; - Pela incerteza e pela possibilidade de errar: medo; - Pela velocidade das mudanças e pelo excesso de trabalho: estresse; - Pela impossibilidade de influenciar na situação: nervosismo; - Pela constante pressão psicológica: riscos à saúde; - Pela falta de confiança no sistema e pela falta de credibilidade nas promessas da empresa: vergonha e vontade de abandonar o trabalho; - Pela falta de recursos humanos e materiais: desgaste emocional e físico; - Pela falta de perspectiva no futuro: tristeza e vontade de deixar o banco.	- Pela falta de uma remuneração justa e adequada e pela falta de equidade no tratamento: indiferença, falta de motivação, determinação em deixar a empresa; - Pela falta de condições para a realização de uma jornada de trabalho adequada: desgaste físico e mental; - Pela falta de condições de trabalho compatíveis com a saúde: doenças ocupacionais (LER, obesidade e cardiopatias) e organismo debilitado; - Pela falta de respeito às leis e direitos trabalhistas: revolta e indisciplina; - Pela falta de liberdade para determinar as próprias tarefas: nível reduzido de compromisso para com os negócios da empresa.	- Pela falta de oportunidades para a participação nos cursos patrocinados pelo banco: baixa ou nenhuma motivação, desânimo e descrença na possibilidade de ascensão profissional; - Pela falta de equidade e oportunidades justas no TAO: descrença no sistema de ascensão profissional e adoção de atitudes condenadas pelo código ético da empresa (conseguir padrinhos) e desânimo diante da alteração constante de critérios de ascensão; - Pela falta de uma condução célere da GDP: cinismo, irritação e revolta;

Quadro 7 – Causas e efeitos das contradições entre o discurso e a prática

6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sei que meu trabalho é uma gota no oceano. Mas sem ele, o oceano seria menor [...]

Madre Tereza de Calcutá.

Como parte da microestrutura que compõem a sociedade, as organizações estão sujeitas às mudanças impostas pelas alterações na estrutura social, pela modernização da tecnologia e pelo acirramento da concorrência em um mundo globalizado. Pressionadas pela velocidade com que o ambiente externo tem experimentado os processos de mudanças, as organizações enfrentam uma frenética procura por novas práticas organizacionais, em busca de um melhor relacionamento entre as pessoas e os processos produtivos, com o propósito de dar continuidade à consecução eficaz de seus objetivos.

Dentro desta perspectiva, permeada por uma inesgotável necessidade de se promover contínuos processos de mudanças organizacionais, as pessoas passaram a ser alvo de uma maior atenção e a fazer parte dos discursos dos gestores, já que estão diretamente relacionadas com alguns dos principais problemas identificados pelos estudiosos do assunto, ou seja, a dificuldade de comunicar os objetivos da organização; tornar esses objetivos compreensíveis para as pessoas; e fazer com que as pessoas assimilem os objetivos e adotem as mudanças.

Dessa forma, observa-se, como característica mais marcante nos discursos das empresas, a visão do homem como sendo o capital mais precioso da organização. Na prática, entretanto, não se deve ignorar que se os homens permanecerem com o “*status*” de recursos à disposição das empresas, dificilmente

serão reconhecidos como personalidades autônomas, sujeitos de direitos e sujeitos que têm palavras a dizer.

Assim, o ambiente interno e externo das organizações de hoje é influenciado por um elevado grau de ambigüidades e confusão, provocando o surgimento de novos modelos administrativos e a busca pela redução do desgaste provocado por um novo tipo de trabalhador, representado pelo indivíduo existencialista, que não mais se ajusta facilmente à estrutura de valores organizacionais e institucionais baseada em percepções e interesses previamente fixados, que se norteia pelos variados pontos de referência adotados ao longo de sua vida e que tem um foco central para o atingimento de seus objetivos (GUERREIRO RAMOS, 1984, p. 8-9).

Em certa medida isso explica porque, em situações organizacionais similares, alguns trabalhadores se comportarão ou reagirão diferentemente no plano individual: o conformismo ou a revolta, a aceitação ou a crítica, o sofrimento em maior ou menor grau, a resistência ou a autodestruição têm raízes em grande parte na visão de mundo individual e é indissociável da própria história, da própria experiência e das vivências de cada um.

Neste estudo de caso, não se procurou quantificar tais comportamentos, reações ou percepções, mas apenas descobrir se eles estão de alguma forma relacionados com as contradições provocadas por um discurso institucional que não é materializado dentro do contexto específico de trabalho. Mas o que foi observado permitiu inferir que os processos de mudanças organizacionais trazem situações que potencializam os conflitos existentes entre o capital e o trabalho, na medida em que as organizações não conseguem implementar na sua prática gerencial, com a necessária tempestividade, as promessas e intenções exaradas através de seus discursos.

Permitiu inferir também que as contradições entre o discurso e a prática existem e afetam a muitos, mesmo àqueles que conhecem o “jogo” e sabem que as regras podem e serão mudadas sempre que a produtividade, a lucratividade, o ganho financeiro e econômico estiverem ameaçados. Que o discurso será mudado toda vez que os interesses e a hegemonia dos grupos dominantes estiverem sob risco, com as promessas significando apenas intenções abstratas dentro de uma realidade às vezes desfavorável ao trabalhador.

A famosa desconexão entre a teoria e prática, que tanto se discute nas organizações, talvez tenha sua explicação justamente na composição das imagens produzidas pela organização e pelo trabalhador. Por mais que se esforcem em denunciar a incoerência entre o que prega a organização e o que de fato pratica, os analistas organizacionais deparam freqüentemente com situações de denúncia vazia. [...] É no reino das intenções e promessas que o cotidiano da organização se realiza e, ingênua ou cegamente, se passa por cima de situações de evidente contradição e justifica-se a realização da imagem idealizada: somos mais o que pretendemos ser do que aquilo que realmente conseguimos ser. É, portanto, no seio do imaginário que se efetivam as relações entre a organização e o trabalhador: muito mais no desejo do que se quer ser do que nos recursos e meios disponíveis para isso ou aquilo que se pretende. (SCHIRATO, 2004, p. 56).

Este estudo de caso não teve como objetivo descobrir se o empregado do Banco do Brasil sofre mais ou menos do que outros bancários, ou se existe alguma forma de se evitar tal sofrimento, mesmo porque o estresse, a irritação e as doenças ocupacionais, parecem fazer parte da atividade bancária.

Também não se pretendeu discutir ou mesmo avaliar se as contradições existentes entre o discurso institucional do Banco do Brasil e a prática gerencial de seus administradores, dentro do ambiente delimitado, são resultado de uma estratégia deliberadamente planejada e implementada pela empresa.

Mas este estudo de caso demonstrou que as contradições existem e impactam negativamente o trabalhador em sua satisfação para com o trabalho e em sua gestão de carreira. Possibilitou descrever que tais contradições têm origem também no posicionamento instrumental adotado por alguns administradores dos ambientes de trabalho estudados, caracterizando adicionalmente a existência do paradoxo entre valores declarados e atitudes.

Permitiu que a cobrança pela responsabilidade do empregado para com a empresa pudesse ser observada na lógica utilizada para descrever a missão institucional do Banco, traduzida por “Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre funcionários e a empresa e ser útil à sociedade”: ao público externo estabelece a prioridade de ações, ou seja, a prestação dos serviços e o atendimento às expectativas; ao público interno, ao estabelecer a ordem com que as palavras são inseridas na frase, infere que são os empregados que têm que fortalecer o compromisso com a empresa, pressupondo a já existência do compromisso da empresa para com seus empregados.

Ao se resgatar a frase que representava a missão estabelecida entre 1996 e 2003, verificar-se-á que não consta em seu conteúdo a referência aos empregados do Banco, provavelmente devido ao fato daquele período ter sido utilizado para a quebra da resistência interna ao processo de mudança, período em que a confiança e o comprometimento dos empregados foram deliberadamente enfraquecidos por iniciativa da própria empresa.

Para o Banco do Brasil, os benefícios das estratégias adotadas ao longo das duas últimas décadas apontam para uma atuação financeira e econômica favorável, com a consecução de crescentes e sucessivos lucros em seus balanços

patrimoniais, culminando com a projeção de um resultado líquido positivo de mais de R\$ 3 bilhões para o final do exercício de 2005.

Entretanto, no que diz respeito ao trabalhador, a convivência de vinte anos e a observação participante, levada a termo pelo pesquisador, possibilitaram o testemunho de situações marcadas pela insegurança, pela desconfiança em relação à empresa e de desmotivação com relação ao futuro profissional, pela perda da saúde e até mesmo, em casos de desespero extremo, pela perda da própria vida diante da completa falta de perspectivas.

Talvez as políticas adotadas, pelo Banco, tenham realizado o prodígio de tornar realidade a crença de que o sofrimento faça mesmo parte do contexto, que esteja implícito no dia-a-dia de seu empregado. Mas tal situação não deve sofrer solução de continuidade, pois mesmo que tais sofrimentos de fato não possam ser eliminados, podem ser pelo menos amenizados através de relacionamentos centrados na verdade e em compromissos que busquem o cumprimento tempestivo dos discursos ou, no mínimo, com a não utilização de discursos organizacionais montados para mascarar promessas que não se espera sejam cumpridas pelos Gerentes responsáveis pelas agências aqui estudadas.

Neste sentido, as crescentes pressões realizadas pela sociedade, para a emergência de um posicionamento ético dentro e fora das organizações, fazem com que as responsabilidades política, cívica, ecológica e psíquica sejam cada vez mais requeridas no ambiente organizacional, “não porque o dinamismo da organização exige, mas porque é impossível, a quem quer que seja, ignorá-las, sob o risco de ver triunfar unicamente o cinismo perverso.” (ENRIQUEZ, 1997, p.13).

Conclui-se, portanto, que os processos de mudança alicerçados em práticas gerenciais contraditórias, em relação ao discurso institucional, podem ser os

responsáveis pela produção de ciclos viciosos geradores de conflitos e sofrimentos. Mas também podem gerar ciclos virtuosos, se forem conduzidos com base no diálogo franco entre as partes, se houver compromisso com a celeridade na implantação efetiva das promessas dos discursos realizados e se forem respeitados e conciliados os interesses de todos os envolvidos, ou seja, da sociedade, das organizações e dos trabalhadores, promovendo o respeito e a efetiva valorização do ser humano.

O mesmo homem que escraviza liberta. O mesmo homem que submete faz parceria. O mesmo homem que destrói pode generosamente operar o milagre da vida, da justiça, do progresso comum, da menor desigualdade entre iguais. (SCHIRATO, 2004, p. 30)

Encerrando, sugere-se a condução de trabalhos de pesquisa que busquem identificar as conseqüências, trazidas à cultura organizacional, pelo paradoxo discurso *versus* prática. Os ambientes, a exemplo do Banco do Brasil, seriam os das empresas que passam ou passaram por grandes transformações em sua política de gestão de pessoas, consideradas as conseqüências aqui registradas e o significativo número de “novos empregados” que, insatisfeitos e inseguros quanto ao futuro, deixam o trabalho por falta de expectativas que favoreçam a consecução de uma carreira profissional de sucesso.

7 BIBLIOGRAFIA

ANABB – ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FUNCIONÁRIOS DO BANCO DO BRASIL. Rotina indigesta: o desequilíbrio da balança. **Jornal Ação**. Brasília: Positiva. ano xviii, n.170, p. 4-7, mai./jul. 2004.

_____. O Banco do Brasil que muitos não conheceram: era uma vez um paraíso... . **Jornal Ação**. Brasília: Positiva. ano xix, n.176, p. 4-9, abr./mai. 2005.

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-hill do Brasil, 1993.

ALVESSON, Mats; DEETZ, Stanley. Teoria crítica e abordagens pós-modernas para estudos organizacionais. *In*: CLEGG, Stewart R. *et al* (Org. ed. orig.); CALDAS, Miguel *et al* (Org. ed. bras.). **Handbook de estudos organizacionais**: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. Vol. 01. São Paulo: Atlas, 1999.

BANCO DO BRASIL. UNIBB – Universidade corporativa Banco do Brasil. **Fascículos do programa profissionalização**. Brasília: Banco do Brasil. 1996-. Disponível em: <<https://www13.bb.com.br/appbb/portal/bb/unv/func/prof/fasc/index.jsp>>. Acesso (exclusivo a empregados) de fev./2004 a abr./2005.

_____. **Relatório Anual 2004**. Brasília: Banco do Brasil, 2004. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/appbb/portal/ri/ra04/index.jsp>>. Acesso em jun./2005.

_____. **UNIBB – Universidade Corporativa Banco do Brasil**. Brasília: Banco do Brasil, 2005. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/appbb/portal/bb/unv/index.jsp>>. Acesso de fev./2004 a abr./2005.

BANCO DO BRASIL. **Portal relações com investidores**. Brasília: Banco do Brasil, 2005a. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/appbb/portal/ri/ret/MenuRet.jsp>>. Acesso de fev./2004 a abr./2005.

BANCO DO BRASIL. SISBB - Sistema de informações Banco do Brasil. **LIC - Livro de instruções circulares**. Banco do Brasil. 2005b. Intranet (exclusiva a empregados). Acesso de fev./2004 a abr./2005.

BANCO DO BRASIL. SISBB - Sistema de informações Banco do Brasil. **ARH - Administração de Recursos Humanos**. Aplicativos: Talentos e oportunidades; Gestão do desempenho profissional; Ponto eletrônico. Banco do Brasil. 2005c. Intranet (exclusiva a empregados). Acesso de fev./2004 a abr./2005.

BANCO DO BRASIL. UNIBB – Universidade corporativa Banco do Brasil. **Portal de desenvolvimento profissional**. Banco do Brasil. 2005d. Intranet (exclusiva a empregados). Acesso de fev./2004 a abr./2005.

BAPTISTA, Fátima. Profissionais que fazem história. **bb.com.você**. NOSSA gente - edição comemorativa Banco do Brasil 196 anos. Rio de Janeiro: Selulloid AG. ano 5. n.28. ISSN 1517-8897. set./out. 2004.

BAUER, Martin W *et al.* Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento. *In*: BAUER, Martin W.; GASKELL, George (Ed.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Tradução: Pedrinho A. Guareschi. Petrópolis: Vozes, 2002.

BAUER, Martin W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. *In*: BAUER, Martin W.; GASKELL, George (Ed.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Tradução: Pedrinho A. Guareschi. Petrópolis: Vozes, 2002.

BAUER, Martin W.; AARTS, Bas. A construção do *corpus*: um princípio para a coleta de dados qualitativos. *In*: BAUER, Martin W.; GASKELL, George (Ed.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Tradução: Pedrinho A. Guareschi. Petrópolis: Vozes, 2002.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George (Ed.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Tradução: Pedrinho A. Guareschi. Petrópolis: Vozes, 2002.

BERTERO, Carlos Osmar. O paradoxo da teorização e da prática administrativa. *In*: VANCONCELOS, Flávio C. de; VASCONCELOS, Isabella Freitas G. de (Orgs.). **Paradoxos organizacionais: uma visão transformacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004

BULCHOLTZ, Harry W.S. ***Aftershock: helping people through corporate change***. New York: Wiley, 1987.

BRASIL. Consolidação das Leis do Trabalho. *In*: CARRION, Valentin. **Comentários à consolidação das leis do trabalho**: legislação complementar e jurisprudência. 27. ed. atual. ampl. por Eduardo Carrion. São Paulo: Saraiva, 2002.

CARDOSO, Lídia Soares. **Representações de trabalhos e saúde mental em bancários com funções de atendimento ao público**. Rio de Janeiro. 1997. Tese (Doutorado em Psiquiatria e Saúde Mental), Programa de Pós-Graduação do Instituto de Psiquiatria, UFRJ, Rio de Janeiro.

CHANLAT, Jean-François. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. *In*: CHANLAT, Jean-François *et al* (Coord. ed. original); TÔRRES, Ofélia de L. Sette (Org. ed. bras.). **O indivíduo na Organização**: dimensões esquecidas. Tradução: Arakcy Martins Rodrigues *et al*. v. 1. São Paulo: Atlas, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CLEGG, Stewart. Poder, linguagem e ação nas organizações. *In*: CHANLAT, Jean-François *et al* (Coord. ed. original); TÔRRES, Ofélia de L. Sette (Org. ed. bras.). **O indivíduo na Organização**: dimensões esquecidas. Tradução: Arakcy Martins Rodrigues *et al*. v. 1. São Paulo: Atlas, 1992.

CORRÊA, Fabio de Paula. **Carga mental e ergonomia**. Florianópolis. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

DAVEL, Eduardo; ALCADIPANI, Rafael. Estudos críticos em administração: a produção científica brasileira nos anos 1990. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: EAESP/FGV. v.43, n. 4, p. 72-85, out./dez. 2003.

DEJOURS, Christophe. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. *In*: CHANLAT, Jean-François *et al* (Coord. ed. orig.); TÔRRES, Ofélia de L. Sette (Org. ed. bras.). **O indivíduo na Organização**: dimensões esquecidas. Tradução: Arakcy Martins Rodrigues *et al*. v. 1. São Paulo: Atlas, 1992.

_____. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. Tradução de Ana Isabel Paraguay e Lúcia Leal Ferreira. 5. ed. ampl. São Paulo: Cortez -Oboré, 1992a.

_____. **A banalização da injustiça social**. 4ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

DEJOURS, Christophe *et al.* **Psicodinâmica do trabalho**: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 1994.

DIMATOS, Anna Maria Massad. **Prazer no trabalho**. Florianópolis. 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Thomson, 2003.

ENRIQUEZ, Eugène. Os desafios éticos nas organizações modernas. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: EAESP/FGV. v.37, n. 2, p. 6-17, abr./jun. 1997.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário Aurélio - século XXI**. 9. ed. São Paulo: Nova Fronteira, 1999.

FILION, Louis Jacques. Visões e relações: elementos para um metamodelo empreendedor. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: EAESP/FGV. v. 33, n. 6, p. 50-61. nov./dez. 1993.

_____. Carreiras empreendedoras do futuro. **Revista SEBRAE**. São Paulo. V.1.n.1. p.35-51. out./nov. 2001. Disponível em: <www.sebrae.com.br/revistasebrae/01/pa_artigo1.htm>. Acesso em: 10 nov. 2004.

FLEURY, M. Teresa L. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

FOUCAULT, Michael. **A arqueologia do saber**. 5. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1997.

GASKELL, George. Entrevistas individuais e grupais. *In*: BAUER, Martin W.; GASKELL, George (Ed.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1987.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, Arilda S.. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: EAESP/FGV. v.35, n.2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

_____. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: EAESP/FGV. v.35, n.3, p. 20-29, mai./jun. 1995a.

GUERREIRO RAMOS, Alberto. Modelos de homem e teoria administrativa. **RAP – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, n. 2, p. 1-12, abr./jun. 1984.

GUIMARÃES, Daniela Cristina; MACÊDO, Kátia Barbosa. **Programas de qualidade de vida no trabalho e as vivências de prazer e sofrimento dos trabalhadores.** In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 27., set./2003, Atibaia. Anais..., Rio de Janeiro: ANPAD, 2003.

GRECO, R. M.; OLIVEIRA, V. M; GOMES, J.R. Cargas de trabalho dos técnicos operacionais da escola de enfermagem da Universidade de São Paulo. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional.** Vol. 25, p. 59-75, 1995/1996.

GREENHAUS, Jeffrey H. *et al.* **Career management.** 3. ed. Orlando: Harcourt, 1999.

GREY, Christopher. O fetiche da mudança. **RAE - Revista de Administração de Empresas.** São Paulo: EAESP/FGV. v.44, n.1, p. 10-25, jan./mar. 2004.

HAGUETTE, Teresa Maria Frota. **Metodologias qualitativas na sociologia.** 6. ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

HANDY, C. B. **Como compreender as organizações.** Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

HALL, Douglas T.; MOSS, Jonathan E. *The new protean career contract: helping organizations and employees adapt.* **Organizational dynamics.** v. 26, n. 3, p. 22-36, winter 1998.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro:** estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

ISO 10075. **Ergonomic Principles Related to Mental Work-Load – General Terms and Definitions**. 1991.

KATZ, D.; KAHN, R.L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1978.

KETS DE VRIES, M. F. R. **Organizational paradoxes: clinical approaches to management**. New York: Routledge, 1995.

KOTTER, J.P., SCHLESINGER, L. A. *Choosing strategies for change*. **Harvard Business Review**, Boston, v. 57, nº 2, p. 106-113, mar./abr. 1979.

LACOMBE, Beatriz Maria B.; TONELLI, Maria José. O paradoxo básico da administração de recursos humanos: o discurso *versus* a prática de gestão de pessoas nas empresas. *In*: VANCONCELOS, Flávio C. de; VASCONCELOS, Isabella Freitas G. de (Orgs.). **Paradoxos organizacionais: uma visão transformacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2001

LAPASSADE, Georges. **A entrada na vida**. Tradução: Agostinho Trindade de Sousa. Lisboa: Edições Setenta, 1969.

LAURELL, A. C. **Processo de produção de saúde**. São Paulo: Hucitec, 1985.

LAURELL, A. C.; NORIEGA, M. **Processo de Produção e Saúde**. São Paulo: Hucitec, 1989.

LEWIN, Kurt. **Teoria de campo em ciência social**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1965.

LEWIS, M. W. *Exploring paradox: toward a more comprehensive guide*. **The Academy of Management Review**, v. 25, n. 4, p. 760-76, 2000.

MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro *et al.* Chamada de trabalhos – fórum especial – novos modelos organizacionais: paradoxos e contradições entre o discurso e a prática. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: EAESP/FGV. v. 44, n. 1, jan./mar. 2004.

MARTINS, Hélio Tadeu. **Gestão de carreiras na era do conhecimento**: abordagem conceitual e resultados de pesquisa. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2001.

MASCARENHAS, André O. *et al.* Gestão do paradoxo passado *versus* futuro: uma visão dialética da gestão de pessoas. *In*: VANCONCELOS, Flávio C. de; VASCONCELOS, Isabella Freitas G. de (Orgs.). **Paradoxos organizacionais: uma visão transformacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MENDES, Ana Magnólia. **Valores e vivências de prazer-sofrimento no contexto organizacional**. Brasília. 1999. 327 f. (Doutorado em Psicologia) – Programa de Pós-Graduação do Instituto de Psicologia, UNB, Brasília.

MIRANDA, Geraldo I. Mac-Dowell dos Passos. **Organização e Métodos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1980.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria das organizações: evolução e crítica**. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria geral de administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. reimpr. 2004.

NAHAS, André Ricardo. **Reestruturação produtiva e gestão da competência em uma organização do setor de serviços**: analisando a Gerência Regional de Infra-Estrutura do Banco do Brasil. Vitória. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração), Programa de Pós-Graduação em Administração, UFES - CCJE, Vitória.

OLIVEIRA, Maria de Lourdes A. **Adaptação estratégica no setor bancário**: o caso do Banco do Brasil no período 1986 a 2000. Florianópolis. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

PAES DE PAULA, Ana Paula. As inexoráveis harmonias administrativas e a burocracia flexível. **Revista Espaço Acadêmico**. São Paulo, ano II, n. 16. set./2002. Disponível em: <http://www.espacoacademico.com.br/016/16col_apaula.htm>. Acesso em 03 abr. 2004.

PINTO, Rodrigo Serpa; FARIA, José Henrique. **O discurso e a prática da ética nas relações de trabalho: os paradoxos da práxis de uma organização bancária**. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 28., set./2004, Curitiba. Anais..., Rio de Janeiro: ANPAD, 2004.

REARDON, Robert C. *et al.* **Career development and planning: a comprehensive approach**. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Co., 1999

REZENDE, José F. de Carvalho. **Mensuração equilibrada**: alcançando o valor estratégico do desempenho, da competitividade e do capital intelectual. Brasília. 2001. Monografia (Curso de especialização em inteligência competitiva), Programa de Especialização da Escola de Comunicação, UFRJ, Rio de Janeiro.

RODRIGUES, Marcus Vinícius C. **Qualidade de vida no trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. 9.ed. Petrópolis: Vozes, 2005.

SALM, José Francisco *et al.* **Pesquisa qualitativa: uma discussão preliminar**. Artigo não publicado (material didático). Florianópolis: UFSC. [2002?].

SAMPAIO, J. R. **Qualidade de vida, saúde mental e psicológica social**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999.

SCHIRATO, Maria Aparecida Rhein. **O feitiço das organizações**: sistemas imaginários. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

SCHEIN, E. H. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.

_____. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey Bass. 1986.

SILVA, Ângela Maria *et al.* **Guia para normalização de trabalhos técnico-científicos**: projetos de pesquisa, monografias, dissertações, teses. 4. ed. rev. Uberlândia: EDUFU, 2004.

SILVA, Edna Lúcia; MENEZES, Eстера Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2001.

SILVA, Jose R. G., VERGARA, Sylvia C. Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: EAESP/FGV. v. 43, n. 3, p. 10-21, 2003.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Tradução: Alves Calado; revisão de conteúdo: Agrícola de Souza Bethlem. 5. ed.. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

TEIXEIRA, Maria Luísa Mendes. Confiança. confiança? o paradoxo entre valores declarados e atitudes. *In*: VANCONCELOS, Flávio C.; VASCONCELOS, Isabella Freitas G. (Orgs.). **Paradoxos organizacionais: uma visão transformacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004

TRAGTENBERG, M. **Burocracia e ideologia**. São Paulo: Ática, 1980.

_____. **Administração poder e ideologia**. São Paulo: Moraes, 1980a.

TRIVIÑOS, Augusto N. Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELOS, Isabella F. G.; VASCONCELOS, Flávio C. Gestão de recursos humanos e identidade social: um estudo crítico. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: EAESP/FGV. v.42, n.1, p. 64-78. jan./mar. 2002.

VASCONCELOS, Isabella Freitas G. *et al*. Tecnologia, paradoxos organizacionais e gestão de pessoas. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: EAESP/FGV. v 43, n.2, p. 94-106. abr./jun. 2003.

VANCONCELOS, Flávio C.; VASCONCELOS, Isabella Freitas G. (Orgs.). **Paradoxos organizacionais: uma visão transformacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004

VASCONCELOS, Flávio C.; VASCONCELOS, Isabella Freitas G. Identidade e mudança: o passado como ativo estratégico. *In*: VANCONCELOS, Flávio C.; VASCONCELOS, Isabella Freitas G. (Orgs.). **Paradoxos organizacionais: uma visão transformacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004a

VASCONCELOS, Isabella F. G.; CRUBELLATE, João Marcelo. Transitoriedade e permanência nas relações de trabalho: discursos paradoxais para a (des)construção social da identidade. *In*: VANCONCELOS, Flávio C.; VASCONCELOS, Isabella Freitas G. (Orgs.). **Paradoxos organizacionais: uma visão transformacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004

VASCONCELOS, Isabella Freitas G. *et al.* Paradoxos organizacionais, gestão de pessoas e tecnologia na Souza Cruz. **RAE-eletrônica**. São Paulo, v. 3, n. 2, art. 25, jul./dez. 2004. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1994&Secao=GESTREL&Volume=3&Numero=2&Ano=2004>>. Acesso em: 05 mar. 2005

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VINCE, R.; BROUSSINE, M. *Paradox, defense and attachment: accessing and working with emotions and relations underlying organizational change*. **Organization Studies**. London, v.1, n.17, p.1-21. jan./1996.

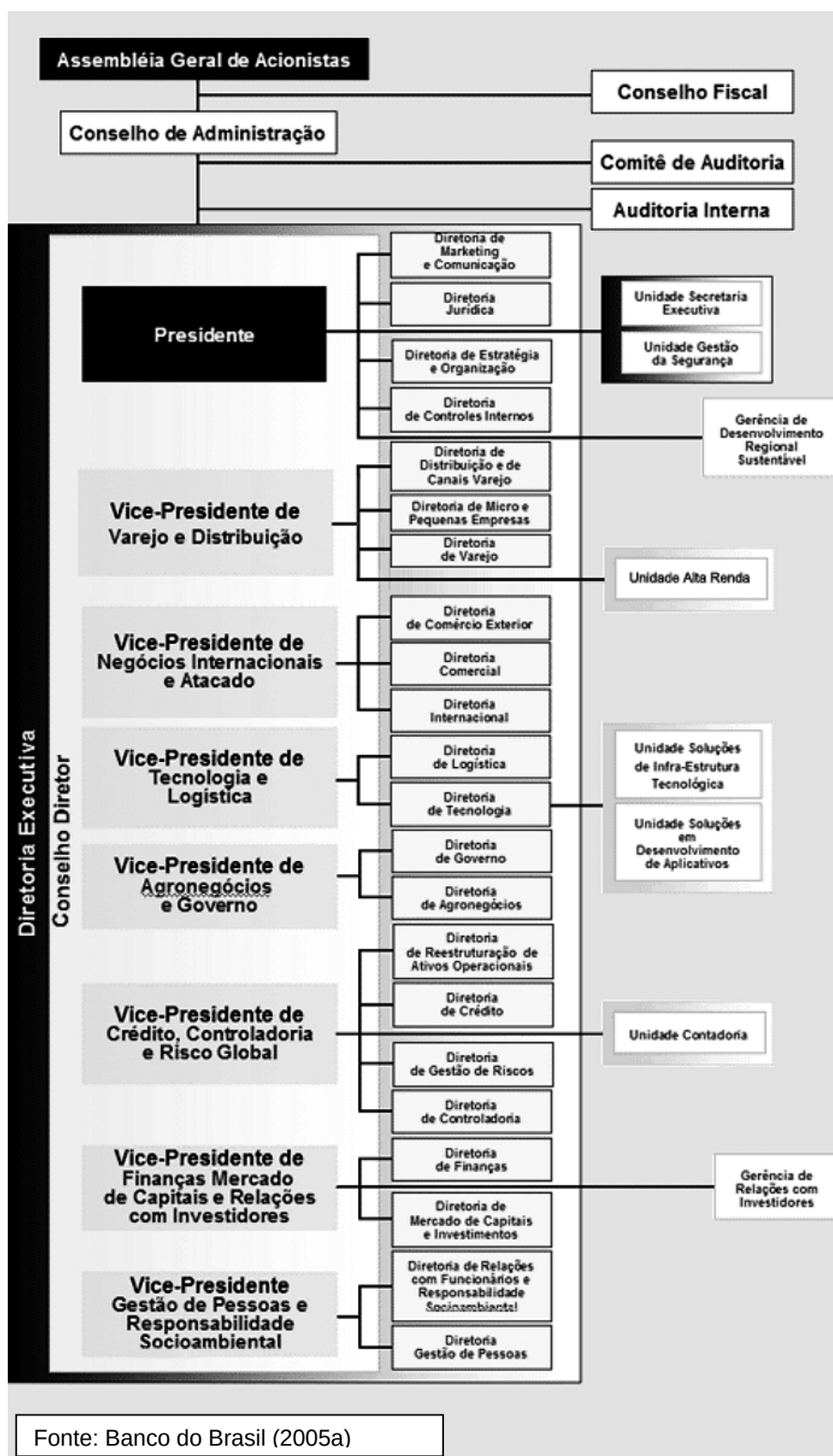
YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2ª ed. reimpr. 2004. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WALTON, Richard E. *Quality of work life: what is it?* **Sloan Management Review**. Cambridge, v.15, n.1, p. 11-21, jan./1973.

WOOD JR., Thomaz. Nota técnica: frutas maduras em um supermercado de idéias mofadas. *In*: CLEGG, Stewart R. *et al* (Org. ed. orig.); CALDAS, Miguel *et al* (Org. ed. bras.). **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. Vol. 01. São Paulo: Atlas, 1999.

ANEXOS

ANEXO 1

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO BANCO DO BRASIL S.A

ANEXO 2

O Valor do Capital Humano

Com quase dois séculos de história e participação expressiva no mercado brasileiro, o Banco do Brasil foi construído por um corpo de funcionários altamente comprometido e qualificado. Atualmente, o BB é um dos principais empregadores do País, com 82,7 mil funcionários, 10,4 mil estagiários, 8,3 mil contratados temporários, além de 4,7 mil adolescentes trabalhadores.

O perfil médio do funcionalismo do BB, com base em dados estatísticos, é o do profissional do sexo masculino, entre 32 e 47 anos de idade, com curso superior. O BB tem cerca de 37 mil funcionários graduados e 8 mil pós-graduados – aperfeiçoamento, especialização, mestrado ou doutorado.

Na cultura do Banco do Brasil, encontra-se uma singularidade que motiva profissionais de todas as idades: o BB é um banco comprometido com o desenvolvimento do País e uma instituição financeira voltada para o mercado. Com a nova máxima “Seus valores são os nossos valores”, o Banco ratifica mais uma vez essa dualidade, que o torna único, assim como as pessoas que nele trabalham.

A maioria dos funcionários BB sente orgulho de fazer parte do Banco do Brasil, tanto por perceberem que seu trabalho faz as cidades crescerem como, por participarem de campanhas de vacinação promovidas pelo Banco em suas agências, por exemplo. Do mesmo modo, consideram a Empresa totalmente inserida no mercado e se esforçam para manter e conquistar negócios e posições de liderança.

Da própria história da Empresa surgem características como flexibilidade e grande capacidade de adaptação, que dão ao BB um diferencial em relação ao mercado, colocando-o, muitas vezes, à frente de seus pares no desenvolvimento de produtos e serviços, nas inovações tecnológicas, na gestão dos negócios e nas estratégias de atuação.

Exemplos atuais são: o cartão Ourocard Visa Electron pré-datado; a contratação de linhas de crédito por meio dos cartões Ourocard Visa (BB Crediário, para Pessoas Físicas, e BB Giro Automático, para o segmento de microempresas); e a estratégia de atuação Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS).

A política de Gestão de Pessoas do Banco enfatiza o aprimoramento profissional de seus funcionários, procurando compatibilizar habilidades e expectativas individuais com as necessidades e os objetivos da Empresa; assegura condições previdenciárias, assistenciais, de segurança e de saúde que propiciam melhoria de qualidade de vida e do desempenho profissional; valoriza o trabalho eficiente e inovador e reconhece o esforço individual e da equipe na construção do resultado.

Fonte: reproduzido na íntegra de Banco do Brasil (2004)

ANEXO 3

Princípios Filosóficos e Organizacionais da **Universidade Corporativa Banco do Brasil**

Profissional do Banco do Brasil - o profissional do Banco é sujeito do seu processo formativo: participa da ação que gera o seu próprio crescimento e o desenvolvimento da Organização. É uma pessoa que, ao lidar com os desafios, faz a diferença, na medida em que detém capacidade intelectual, conhecimentos e valores que conferem um caráter único à Empresa. Pode, assim, contribuir para o desenvolvimento das pessoas com as quais interage no dia-a-dia. É, também, agente de resultados, capaz de posicionar o Banco do Brasil na liderança dos mercados em que atua. De sua condição humana decorre que:

- É um ser situado, isto é, existe sempre numa situação específica e é por ela determinado. Ele não pode existir fora de um lugar, de meio físico, geográfico, histórico, cultural. As ações de educação Corporativa devem alcançar esse ser humano, que vive nessa realidade concreta, ajudando-o a conhecê-la para transformá-la. Por isso, a Educação Corporativa é realizada a partir do conhecimento e do respeito às condições reais do funcionário do Banco;
- É um ser de consciência, isto é, ele não está abandonado à sua situação. Como sujeito de consciência ele pode alcançar um distanciamento da própria situação e abrir possibilidade de apreensão e análise crítica de sua realidade. A Educação Corporativa deve acreditar e investir na capacidade do funcionário de transcender e determinar essa realidade. Por isso, o

trabalho educativo se desenvolve por meio da reflexão crítica sobre o ser humano, o Banco e a sociedade;

- É um ser de liberdade, isto é, ele é capaz de superar os condicionamentos de sua situação, de nela intervir pessoalmente, aceitando-a, rejeitando-a ou transformando-a. Se o funcionário é um ser capaz de decisões, de querer ou recusar, de escolher, as ações de Educação Corporativa deverão se desenvolver no sentido da compreensão e discussão de seus próprios objetivos, assim como os do Banco do Brasil e da sociedade; e
- É um ser inacabado, que busca complementar-se na cooperação com outros homens e mulheres, construindo um ambiente de igualdade - em valor e dignidade - onde ninguém é tão rico que se possa conceber completo, acabado.

O Alinhamento Estratégico - As ações da Universidade alinham-se com o Direcionamento Estratégico do Banco do Brasil. Contribuem para a realização da missão do Banco, a concretização de sua visão de futuro e o desenvolvimento de suas crenças e valores, consolidando o compromisso da Organização com os acionistas, os clientes, a sociedade e os funcionários.

O Trabalho - A Universidade Corporativa Banco do Brasil parte da concepção de que o trabalho é criador de riquezas, desenvolvimento social e qualidade de vida, além de espaço para o exercício da cidadania.

O Espaço Educativo - O Banco do Brasil constitui um espaço educativo essencial na vida de seus profissionais. As políticas e os programas de educação são formulados em estreita relação com o trabalho e operacionalizados por meio de ações de capacitação e desenvolvimento de curta, média ou longa duração. A

educação para o trabalho desenvolve competências essenciais para a Organização e consciência social e profissional para o indivíduo. Fundamenta-se na relação indissociável entre o pensar e o fazer, como forma de evitar processos de ensino e aprendizagem mecânicos e inibidores da criatividade. Os processos de ensino são desafiadores, dinâmicos e fundamentados no diálogo.

Além disso, o espaço educativo estende-se às relações que o Banco estabelece na sociedade e no mercado. Ele se amplia na medida em que a Empresa influencia e é influenciada por esses relacionamentos, a partir de suas ações cotidianas. Portanto, a Organização pode contribuir com ações de desenvolvimento dirigidas aos familiares de funcionários, clientes, parceiros e fornecedores, de modo a garantir a qualidade de seus relacionamentos negociais e sociais.

A Estratégia Educacional - As ações da Universidade fundamentam-se na estratégia de educação contínua, algo que ocorre ao longo de toda a carreira do indivíduo, que está em constante processo de transformação e de crescimento. A educação permanente representa a contínua construção do ser humano, do seu saber e das suas aptidões, assim como da sua faculdade de julgar e de agir. As experiências profissionais, as tecnologias de aprendizagem, as atividades culturais e de lazer representam um potencial educativo que se soma à base educacional formal oferecida pela sociedade.

As Ações Educacionais - As ações da Universidade são direcionadas à expansão de oportunidades educacionais ligadas à profissionalização, ao desenvolvimento da cidadania, da qualidade de vida e da cultura.

ANEXO 4**ROTEIRO DE ENTREVISTAS**

Data de realização:

Hora:

Tempo de duração:

Identificação do entrevistado

Nome (ou apelido):

Sexo:

Idade:

Agência:

Estado civil:

Escolaridade:

Renda familiar dos pais (família de origem à época da entrada no Banco):

Tempo de banco:

Local da Posse:

Em quantas dependências do banco já trabalhou:

Já exerceu cargos comissionados no banco:

Exerceu emprego anterior ao Banco:

Questionário**Parte 1**

- o Você já identificou ou percebeu alguma contradição entre os discursos referentes à melhoria das condições e relações de trabalho, divulgadas nos meios de comunicação internos e externos da empresa, e o que realmente é praticado dentro do ambiente de sua agência? Caso existam, qual(is) e a quem você atribui essas ocorrências? Em sua opinião, esta(s) contradição(ões) traz(em) algum tipo de reflexo para o seu trabalho? Qual(is)?
- o As exigências realizadas pelos gerentes, referentes às metas a serem alcançadas e às tarefas a serem realizadas, são compatíveis com os recursos disponibilizados pela empresa (material, mão-de-obra, tempo de execução, qualidade de atendimento, tecnologia etc.)? Argumente sobre sua resposta?

Parte 2

- o O quê você mais gosta e o quê você menos gosta em seu emprego? Justifique sua resposta.
- o Quais são os fatores que você considera mais importantes para que o seu trabalho seja realizado de forma a lhe proporcionar satisfação em realizá-lo? Justifique sua resposta.
- o Seu trabalho é realizado de forma a lhe proporcionar condições de melhorá-lo continuamente? Você tem autonomia para adequá-lo às suas necessidades pessoais (forma e tempo de atendimento ao cliente, desgaste físico e emocional, pressão do ambiente etc.)? Justifique sua resposta.
- o Seu trabalho lhe proporciona boas condições econômicas e sociais fora da empresa, satisfazendo suas necessidades pessoais? Justifique sua resposta.

Parte 3

- o Quais habilidades e capacidades você julga importante para o profissional nos dias atuais? Justifique sua resposta.
- o O que tem feito para ampliar suas capacidades e habilidades?
- o Você está satisfeito com a sua carreira dentro da empresa? Ela é compatível com suas pretensões profissionais e pessoais? Justifique sua resposta.
- o Quais são suas perspectivas de carreira dentro da empresa? Justifique sua resposta.
- o A empresa lhe oferece possibilidades de desenvolvimento pessoal, efetivas e exequíveis, dentro de seu ambiente de trabalho (desenvolvimento de carreira, treinamento, oportunidades de promoção etc)? Elas são aproveitadas? Justifique sua resposta.
- o Você tem algum plano para o seu futuro profissional? Qual(is)?

ANEXO 5

PERFIL INDIVIDUAL DOS ELEMENTOS DO CORPUS DE PESQUISA

Nome: ENTREVISTADO 1		Localização: AGÊNCIA 1
Sexo: feminino	Formação: Ensino médio	Tempo de Banco (anos): 19
Idade (anos): 38	Estado civil: Casada	Renda família de origem (R\$): Não sabe
Local de trabalho: Plataforma	Local de posse no BB: Outro local	Agências por onde passou: 5
Exercício de comissão: Sim	Emprego anterior: Sim	Data da entrevista (mês/ano): Nov./2004

Nome: ENTREVISTADO 2		Localização: AGÊNCIA 1
Sexo: feminino	Formação: Superior completo	Tempo de Banco (anos): 16
Idade (anos): 37	Estado civil: Casada	Renda família de origem (R\$): 2.500 a 5.000
Local de trabalho: Plataforma	Local de posse no BB: Outro local	Agências por onde passou: 5
Exercício de comissão: Sim	Emprego anterior: Sim	Data da entrevista (mês/ano) : Nov./2004

Nome: ENTREVISTADO 3		Localização: AGÊNCIA 2
Sexo: masculino	Formação: Ensino médio	Tempo de Banco (anos): 19
Idade (anos): 40	Estado civil: casado	Renda família de origem (R\$): 1.000 a 2.500
Local de trabalho: plataforma	Local de posse no BB: Outro local	Agências por onde passou: 6
Exercício de comissão: sim	Emprego anterior: sim	Data da entrevista (mês/ano) : Dez./2004

Nome: ENTREVISTADO 4		Localização: AGÊNCIA 2
Sexo: masculino	Formação: Superior em andamento	Tempo de Banco (anos): 5
Idade (anos): 27	Estado civil: solteiro	Renda família de origem (R\$): 1.000 a 2.500
Local de trabalho: Plataforma	Local de posse no BB: Outro local	Agências por onde passou: 2
Exercício de comissão: Não	Emprego anterior: Não	Data da entrevista (mês/ano) : Dez./2004

Nome: ENTREVISTADO 5		Localização: AGÊNCIA 3
Sexo: feminino	Formação: Superior em andamento	Tempo de Banco (anos): 6
Idade (anos): 34	Estado civil: casada	Renda família de origem (R\$): 1.000 a 2.500
Local de trabalho: Plataforma	Local de posse no BB: Outro local	Agências por onde passou: 2
Exercício de comissão: Não	Emprego anterior: Não	Data da entrevista (mês/ano): Dez./2004

Nome: ENTREVISTADO 6		Localização: AGÊNCIA 3
Sexo: masculino	Formação: Superior em andamento	Tempo de Banco (anos): 5
Idade (anos): 24	Estado civil: Solteiro	Renda família de origem (R\$): 1.000 a 2.500
Local de trabalho: Plataforma	Local de posse no BB: Outro local	Agências por onde passou: 2
Exercício de comissão: Não	Emprego anterior: Não	Data da entrevista (mês/ano): Jan./2005

Nome: ENTREVISTADO 7		Localização: AGÊNCIA 4
Sexo: masculino	Formação: Superior completo	Tempo de Banco (anos): 7
Idade (anos): 25	Estado civil: Solteiro	Renda família de origem (R\$): 2.500 a 5.000
Local de trabalho: Plataforma	Local de posse no BB: Outro local	Agências por onde passou: 2
Exercício de comissão: Não	Emprego anterior: Não	Data da entrevista (mês/ano): Jan./2005

Nome: ENTREVISTADO 8		Localização: AGÊNCIA 4
Sexo: feminino	Formação: Ensino médio	Tempo de Banco (anos): 22
Idade (anos): 45	Estado civil: Casada	Renda família de origem (R\$): 2.500 a 5.000
Local de trabalho: Plataforma	Local de posse no BB: Outro local	Agências por onde passou: 5
Exercício de comissão: Sim	Emprego anterior: Sim	Data da entrevista (mês/ano): Jan./2005

Nome: ENTREVISTADO 9		Localização: AGÊNCIA 5
Sexo: masculino	Formação: Superior incompleto	Tempo de Banco (anos): 22
Idade (anos): 43	Estado civil: casado	Renda família de origem (R\$): 1.000 a 2500
Local de trabalho: Plataforma	Local de posse no BB: Outro local	Agências por onde passou: 5
Exercício de comissão: sim	Emprego anterior: Não	Data da entrevista (mês/ano): Jan./2005

Nome: ENTREVISTADO 10		Localização: AGÊNCIA 5
Sexo: masculino	Formação: Superior incompleto	Tempo de Banco (anos): 5
Idade (anos): 23	Estado civil: solteiro	Renda família de origem (R\$): 1.000 a 2.500
Local de trabalho: Auto-atendimento	Local de posse no BB: Outro local	Agências por onde passou: 2
Exercício de comissão: Não	Emprego anterior: Não	Data da entrevista (mês/ano): Fev./2005

Nome: ENTREVISTADO 11		Localização: AGÊNCIA 6
Sexo: masculino	Formação: Superior em andamento	Tempo de Banco (anos): 5
Idade (anos): 29	Estado civil: Solteiro	Renda família de origem (R\$): 2.500 a 5.000
Local de trabalho: Auto-atendimento	Local de posse no BB: Uberlândia	Agências por onde passou: 1
Exercício de comissão: Não	Emprego anterior: Não	Data da entrevista (mês/ano): Fev./2005

Nome: ENTREVISTADO 12		Localização: AGÊNCIA 6
Sexo: feminino	Formação: Superior completo	Tempo de Banco (anos): 17
Idade (anos): 38	Estado civil: casada	Renda família de origem (R\$): Acima de 5.000
Local de trabalho: Auto-atendimento	Local de posse no BB: Uberlândia	Agências por onde passou: 2
Exercício de comissão: Não	Emprego anterior: Não	Data da entrevista (mês/ano): Fev./2005

ANEXO 6

SÍNTESE DAS RESPOSTAS ÀS PERGUNTAS

DO ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Dentro da abordagem relacionada à satisfação para com o trabalho, é relacionada abaixo a síntese das respostas ao questionário utilizado nas entrevistas realizadas junto ao Corpus de Pesquisa:

- Sobre o que mais gosta e o que menos gosta no emprego
 - o os doze empregados estão assustados com a grande quantidade de serviço, com a pressão pelo cumprimento de metas cada vez mais ousadas e com a falta de solidariedade dos administradores. Também estão insatisfeitos com os salários,
 - o seis empregados dizem ainda gostar da segurança e dos benefícios que ainda são mantidos pelo Banco, apesar das reduções experimentadas nos últimos anos,
 - o nove empregados apreciam o clima de camaradagem e coleguismo entre os iguais.

- O mais importante para a realização do trabalho com satisfação
 - o Constaram da resposta de cinco empregados o domínio e o conhecimento sobre o que está fazendo, gostar do que faz e a liberdade de escolha em como trabalhar,

- o Para seis empregados, a possibilidade de fazer bem feito o trabalho e oferecer qualidade e satisfação aos clientes,
 - o Foram mencionados por todos os doze a disponibilidade de recursos suficientes (material e pessoas) para realizar seu trabalho com qualidade e dentro do horário normal de expediente.
- Sobre a forma como o trabalho é realizado, sobre autonomia e necessidades pessoais
 - o Todos em responderam que não têm condições de melhorar o trabalho continuamente e nem a possibilidade de adequá-lo às suas necessidades pessoais. As justificativas são baseadas na padronização das normas e instruções, na falta de tempo e no excesso de trabalho, na imposição de condutas e na falta de flexibilidade de alguns administradores.
- Sobre as condições econômicas e sociais fora da empresa
 - o sete empregados entendem que por se tratar do Banco do Brasil os salários deveriam ser maiores, mas pela natureza dos serviços automatizados, que exigem pouca qualificação, e se for considerada a carga semanal de apenas trinta horas, a quantia ainda é razoável,

- o o gasto com a aparência pessoal incomoda aos doze, motivo pelo qual em algumas agências as mulheres resolveram pela adoção de um uniforme,
- o para quatro dos sete empregados casados há a necessidade de complemento da renda familiar. Já para os cinco empregados solteiros a renda é suficiente, apesar de entenderem que ganham menos do que gostariam,
- o os seis mais antigos reclamam do congelamento e da redução real nos salários, da perda dos anuênios e redução no valor das promoções automáticas por tempo de serviço,
- o os seis mais novos lamentam não terem direito à licença-prêmio e aos cinco abonos acumuláveis.

Dentro da abordagem relacionada à gestão da carreira profissional, é apresentada abaixo a síntese das respostas ao questionário utilizado nas entrevistas realizadas junto ao Corpus de Pesquisa:

- Sobre a satisfação com a carreira atual e a sua compatibilidade com as pretensões profissionais
 - o dois empregados afirmaram que estão parcialmente satisfeitos e que não querem deixar o Banco, mas têm restrições referentes à evolução dos salários e à velocidade com que são efetuadas as mudanças nas “regras do jogo”,

- o dois empregados afirmaram que estão conformados com a situação, pois não possuem qualificação para outras pretensões.
 - o Seis empregados não estão satisfeitos com a carreira. Um em virtude das dificuldades encontradas na ascensão profissional e os outros cinco por que já não tinham maiores pretensões quando entraram, por entenderem ser possuidores de potencial suficiente para enfrentar o mercado de trabalho,
 - o dois empregados alegam que ainda não refletiram sobre isso.
- Quanto às habilidades e capacidades julgadas necessárias e importante para o profissional nos dias atuais
 - o os requisitos que apareceram nas respostas de pelo menos dois empregados foram: curso superior, de preferência com pós-graduação, educação continuada, saber mudar de ambiente quando necessário e capacidade de adaptação às mudanças e exigências do mercado.
- Sobre as providências para ampliar capacidades e habilidades pessoais
 - o oito empregados se dedicam a o exercício da leitura de jornais, revistas e livros,
 - o quatro empregados estão concluindo o curso superior,

- o dois empregados não estão fazendo nada, mas alegam que pretendem voltar para a escola.
- Sobre as possibilidades de desenvolvimento profissional e pessoal oferecidas pela empresa dentro do ambiente de trabalho (desenvolvimento de carreira, treinamento, oportunidades de promoção etc.)
 - o A conclusão oferecida pelas respostas da maioria é de que a empresa disponibiliza os meios e as oportunidades, apesar de na prática serem inacessíveis para uma parte dos empregados. As bolsas de estudo são ótimas, assim como também as bibliotecas e o Portal da UNIBB . Mas os cursos internos, que contam pontos para as concorrências através do TAO, são de difícil operacionalização pela falta de conciliação entre os interesses de empregados e administradores das agências.
- Quais são suas perspectivas de carreira dentro da empresa?
 - o dois empregados não têm nenhuma, apenas fazem seu trabalho da melhor forma possível e esperam pela aposentadoria,
 - o cinco empregados ainda têm esperanças de ser comissionados, pois acreditam que, da mesma forma que o Banco mudou para pior, um dia poderá reverter o processo,
 - o cinco não pretendem seguir carreira de jeito nenhum.

- Quanto aos planos para o futuro
 - o dois empregados pretendem trabalhar por conta própria, em seu próprio negócio, mas não têm qualquer planejamento específico neste sentido,
 - o três pretendem entrar/voltar para a faculdade e, oportunamente, exercerem uma profissão fora do banco,
 - o dois vão esperar a aposentadoria antes de planejar alguma coisa,
 - o cinco pretendem mudar de empregador o mais rapidamente possível.