



Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes

Programa de Pós-Graduação em Psicologia

A MOTIVAÇÃO E O SIGNIFICADO DO TRABALHO DE BANCÁRIOS: ESTUDO
COMPARATIVO ENTRE DOIS MOMENTOS DO PROCESSO DE
REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA

Janine Maranhão de Campiello Varella

Natal

2006

Janine Maranhão de Campiello Varella

A MOTIVAÇÃO E O SIGNIFICADO DO TRABALHO DE BANCÁRIOS: ESTUDO
COMPARATIVO ENTRE DOIS MOMENTOS DO PROCESSO DE
REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA

Dissertação elaborada sob orientação da Prof^a.
Dr^a. Livia de Oliveira Borges e apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em Psicologia da
Universidade Federal do Rio Grande do Norte,
como requisito parcial à obtenção do título de
Mestre em Psicologia.

Natal

2006

Divisão de Serviços Técnicos

Catálogo da Publicação na Fonte. UFRN / Biblioteca Central Zila Mamede

Varella, Janine Maranhão de Campiello.

A motivação e o significado do trabalho de bancários: estudo comparativo entre dois momentos do processo de reestruturação produtiva / Janine Maranhão de Campiello Varella. – Natal, RN, 2006. 174 f. : il.

Orientador : Lívia de Oliveira Borges.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes. Programa de Pós-Graduação em Psicologia.

1. Motivação - Dissertação. 2. Bancários – Natal (RN) - Dissertação. 3. Reestruturação produtiva - Dissertação. 4. Trabalho – Aspectos psicológicos - Dissertação. I. Borges, Lívia de Oliveira. II. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. III. Título.

RN/UF/BCZM

CDU 159.974.5(043.3)

Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes
Programa de Pós-Graduação em Psicologia

A dissertação “A motivação e o significado do trabalho de bancários: estudo comparativo entre dois momentos do processo de reestruturação produtiva”, elaborada por Janine Maranhão de Campiello Varella, foi considerada aprovada por todos os membros da Banca Examinadora e aceita pelo Programa de Pós-Graduação em Psicologia, como requisito parcial à obtenção do título de MESTRE EM PSICOLOGIA.

Natal, RN, 20 de novembro de 2006.

BANCA EXAMINADORA

Maria da Penha de Lima Coutinho

José Queiroz Pinheiro

Lívia de Oliveira Borges

Agradecimentos

A **Deus**, que me protege e me guia.

Aos meus pais **Marleusa e Williams**, pelo amor e dedicação com que me criaram e me orientaram pelo caminho dos estudos e do conhecimento e por serem, hoje e sempre, a base sólida na qual me apóio.

À minha irmã **Elizabeth** e meu irmão **Hamilton**, pelo amor e carinho que nos une apesar da distância e pela convivência na infância e adolescência que me permitiu conhecer o que é compartilhar.

Ao meu marido **Antonino**, pela confiança em minha capacidade, pelo incentivo na realização deste trabalho e por estar ao meu lado, com amor e compreensão, nos momentos de alegria e de angústia no decorrer da elaboração desse trabalho.

À professora Dra. **Livia de Oliveira Borges**, minha orientadora, minha gratidão por todo apoio e incentivo no meu trabalho, pela paciência, disponibilidade, amizade, dedicação e profissionalismo. Muito obrigada.

À base de pesquisa **Saúde Mental e Trabalho (GEST)** pela oportunidade de conhecimento e crescimento pessoal e profissional e a pela oportunidade de estabelecer belas amizades.

Aos **professores do PPGPsi** que contribuíram para este momento, dedicando momentos valiosos para transmitir seus conhecimentos.

Às amigas do mestrado **Ana Ludmila Costa e Candida Dantas** por virem compartilhando momentos especiais desde a nossa graduação e por serem, para mim, modelos de competência a serem seguidos. Também às amigas **Nívia, Micheline, Monique, Mariana, Raquel, Vanessa e Marluce** por proporcionarem momentos marcantes de descontração tão essenciais à minha saúde mental.

À companheira do mestrado **Alessandra Oliveira**, com quem dividi cada momento de angústia no decorrer do mestrado e no processo de elaboração do trabalho, e construí uma grande amizade.

À amiga doutoranda **Sandra Chaves**, que com presteza contribuiu para a execução dessa dissertação.

À **Pollyanna Gê** pela amizade sincera que surgiu durante as reuniões do GEST e por compartilhar suas experiências e conhecimentos de forma a enriquecer meu próprio percurso.

A **Cilene**, secretária da Pós-graduação, pelo cuidado e carinho com que administra a vida acadêmica dos alunos da Pós-graduação.

Ao **Sindicato dos Bancários de Natal/RN** pelas preciosas informações que enriqueceram essa dissertação.

Aos **bancos** que fizeram parte deste trabalho e permitiram a participação dos funcionários na pesquisa.

A **Capes**, pela concessão da bolsa de mestrado.

Sumário

Lista de Figuras	vii
Lista de Tabelas	viii
Resumo	ix
Abstract	x
Apresentação	11
Estudo 1	15
1. Introdução	16
2. O setor bancário	18
2.1. A origem dos bancos	18
2.2. A intermediação financeira no Brasil	21
2.3. Reestruturação produtiva no setor bancário	23
3. Método	53
3.1. Questão de pesquisa	53
3.2. Participantes	53
3.3. Instrumento	54
3.4. Procedimento de coleta de dados	54
3.5. Análise dos dados	55
4. Resultados	56
5. Conclusão	79
Estudo 2	86
6. O campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho e os objetivos do Estudo 2	87
6.1. Percurso histórico da Psicologia Organizacional e do Trabalho	87
6.2. A Psicologia Organizacional e do Trabalho no Brasil	93
6.3. Objetivos do Estudo 2	96
7. Conceitos básicos e modelo teórico	98
7.1. Significado do Trabalho	98
7.2. Motivação	107
8. Método	120

8.1. Questões de pesquisa	120
8.2. Hipóteses	121
8.3. Participantes	122
8.4. Instrumento	124
8.5. Procedimento de coleta de dados	126
8.6. Análise dos dados	127
9. Resultados	128
9.1. Significado do Trabalho	128
9.1.1. <i>Comparação dos atributos do significado do trabalho entre as duas coletas</i>	134
9.2. Motivação no Trabalho	137
9.2.1. <i>Comparação dos componentes da motivação entre as duas coletas</i>	141
10. Discussão	146
11. Considerações Finais	157
12. Referências Bibliográficas	159
Apêndice A	166
Apêndice B	167
Apêndice C	168
Anexo 1	171
Anexo 2	173
Anexo 3	174

Lista de Figuras

Figura		Página
1	Evolução do número de bancários no Rio Grande do Norte	45
2	Nível de instrução dos participantes das duas coletas	123
3	Ordem de prioridade dos fatores dos atributos valorativos	130
4	Ordem de prioridade dos fatores dos atributos descritivos	132
5	Ordem de prioridade dos fatores de expectativa	138
6	Ordem de prioridade dos fatores de instrumentalidade	140

Lista de Tabelas

Tabela		Página
1	Subtemas e categorias identificadas no tema Infra-estrutura	57
2	Subtemas e categorias identificadas no tema Serviços/ Metas/ Clientela	61
3	Subtemas e categorias identificadas no tema Gestão	67
4	Subtemas e categorias identificadas no tema Pessoal	72
5	Dados sócio-demográficos dos participantes das coletas de 1999 e de 2005	123
6	Comparação dos fatores dos construtos do IMST nas duas versões do instrumento	125
7	Escore dos participantes nos fatores dos atributos valorativos	129
8	Escore dos participantes nos fatores dos atributos descritivos	131
9	Centralidade do trabalho em relação a outras esferas de vida	133
10	Distribuição dos participantes por pontuação atribuída à importância do trabalho	134
11	Comparação das médias dos fatores dos atributos valorativos entre as duas coletas	134
12	Comparação das médias dos fatores dos atributos descritivos entre as duas coletas	136
13	Escore dos participantes nos fatores de expectativa	137
14	Escore dos participantes nos fatores de instrumentalidade	139
15	Comparação das médias dos fatores de expectativa entre as duas coletas	141
16	Comparação das médias dos fatores de instrumentalidade entre as duas coletas	142
17	Frequência dos participantes das duas coletas nos intervalos de força motivacional	145

Resumo

A presente dissertação estuda a motivação e o significado do trabalho entre bancários, sob uma perspectiva cognitiva. Entende-se o significado do trabalho como uma compreensão subjetiva e social, pois deriva do processo de atribuir significado. A motivação é o processo que governa as escolhas de diferentes possibilidades de comportamento do indivíduo segundo a Teoria das Expectativas. Este estudo buscou analisar o reflexo da reestruturação produtiva, enquanto processo que engloba inovações tecnológicas, mudanças organizacionais e de gestão, na motivação e significado do trabalho. Para tanto, objetivou verificar diferenças na motivação e no significado do trabalho dos bancários em dois momentos distintos da reestruturação produtiva em bancos de Natal-RN. Por isso, esta pesquisa está dividida em dois estudos. No primeiro, identificou-se, a partir de entrevistas com 7 gerentes de agências bancárias, as mudanças ocorridas nos bancos entre 1999 e 2005, tais como: intensificação dos treinamentos, ênfase na qualidade do atendimento ao cliente, intenso uso da informática/automação, estabilização do quadro de pessoal, mudança no perfil do bancário, intensificação do trabalho, etc. No segundo estudo, aplicou-se o Inventário de Motivação e Significado do Trabalho; questões sobre centralidade do trabalho e ficha sócio-demográfica, em 187 bancários. Os dados coletados foram comparados aos dados de estudo anterior com bancários. Observou-se que a reestruturação produtiva se reflete no significado do trabalho aumentando a percepção de auto-expressão, recompensa econômica, responsabilidade e condições de trabalho e mantendo o nível de percepção de desgaste e desumanização, enquanto características que descrevem o trabalho na realidade. Por outro lado, os bancários passaram a valorizar menos justiça e auto-expressão, enquanto valorizam mais a sobrevivência, implicando um valor instrumental ao trabalho. Em relação à motivação, observou-se um aumento da motivação dos bancários, visto que estes têm mais expectativas de que os resultados do trabalho ocorram e acreditam mais fortemente que podem interferir nestes resultados.

Palavras-chave: bancário; reestruturação produtiva; motivação; significado do trabalho.

Abstract

This master's dissertation deals with motivation and the meaning of work amongst bank employees. This is done considering a cognitive perception. Work is understood here under a social and subjective comprehension, once it deals with significance attribution. Motivation is the process that rules choice of the different possibilities of individual behavior, all of which according to the Expectation Theory. This study aims to analyze the implications of the productive restructure, since it is related to technological innovation, organizational changes and management, in motivation and work significance. Thus, the objective of the research is to verify motivational differences and the meaning of work amongst bank employees. This is done in two distinct moments of the productive restructure of bank employees in Natal-RN. The research is divided in two parts. In the first one, changes that occurred in banks between 1999 until 2005 were identified by the means of interviews with 7 bank managers. The analyzed perspective was training intensifying, quality emphasis of customer attendance, the use of automation/technology, staff stabilization, change in staff profile, work intensification, etc. In the second study the Inventory of Motivation and Work Meaning was applied. Thus, questions related to work focus, social demographic data, in 187 bank employees were dealt with. The collected data was compared to data from previous work. It was observed that productive restructure has a reflection in the meaning of work increasing self-expression, economical reward, and responsibility in work conditions. All of the item mention beforehand maintain the level of inhumanness and consummation and respond as being the characteristics of the real work environment. On the other hand, bank employees value less justice, self-expression and more the survival perspective, implying instrumental values to work. As for motivation, it is increased among bank employees. These employees have greater expectations that their work produce results since they believe in their interference in work results.

Key Words: bank employees; productive restructure; work meaning; motivation.

Apresentação

A presente dissertação foi desenvolvida com o intuito de aprofundar o conhecimento sobre a categoria ocupacional dos bancários. Os bancários vivenciam um forte processo de reestruturação produtiva, o que por sua vez, afeta o modo como esses indivíduos vivenciam seu trabalho. Dessa forma, esta dissertação faz um recorte, necessário a viabilização do estudo, em dois construtos que são inerentes à vivência do trabalho: motivação no trabalho e significado do trabalho.

O objetivo desta pesquisa é verificar diferenças na motivação e no significado do trabalho dos bancários em dois momentos distintos da reestruturação produtiva em bancos de Natal-RN. Os dois momentos do processo de reestruturação produtiva trabalhados nesta dissertação são os anos de 1999 e 2005. Tal delimitação do tempo foi estabelecida em razão da existência de dados coletados e disponíveis acerca da motivação e do significado do trabalho com esta categoria ocupacional.

Para atingir tal objetivo foi necessário desenvolver dois estudos. O primeiro focalizando os momentos distintos da reestruturação produtiva, e o segundo, as diferenças na motivação e no significado do trabalho. O Estudo 1 foi pré-requisito para a realização do Estudo 2, no sentido de que o primeiro possibilitou a elaboração das hipóteses deste último.

Sendo assim, o Estudo 1 e o 2 apresentam, cada um, sua introdução, referencial teórico, método, resultados e discussões.

A introdução do primeiro estudo traz uma breve definição acerca do processo de reestruturação produtiva e os impactos desta no cotidiano de trabalho dos bancários, apresentando, então o objetivo do estudo.

O Estudo 1 traz o referencial teórico acerca da reestruturação produtiva apresentando uma contextualização do setor bancário. Tal contextualização é feita por

meio de três subtópicos: a origem dos bancos, a intermediação financeira no Brasil e a reestruturação produtiva no setor bancário. O primeiro subtópico faz um retrospecto desde a economia de escambo, passando pelo surgimento da moeda enquanto instrumento de troca até o surgimento das instituições bancárias. O subtópico seguinte trata do surgimento e desenvolvimento dos bancos no Brasil e no Rio Grande do Norte. E por fim o último subtópico aborda as mudanças nos modelos econômicos do país que acarretam em um processo de reestruturação produtiva no setor bancário, produzindo transformações tecnológicas, de gestão e organizacionais que alteraram o perfil desta categoria ocupacional.

As sessões sobre o método (Estudos 1 e 2) descrevem os procedimentos utilizados com o intuito de operacionalizar o estudo, especificando a população investigada, as questões de pesquisa, o instrumento, o procedimento de coleta de dados e as análises estatísticas utilizadas.

O capítulo de resultados do Estudo 1 apresenta as estatísticas de respostas nas categorias de análise acerca das mudanças ocorridas no setor bancário em Natal/RN, apresentando diversos trechos dos depoimentos dos participantes do estudo. Por fim, o capítulo de discussão do Estudo 1 traz as reflexões engendradas a partir dos resultados acerca das mudanças ocorridas nos bancos, fazendo as articulações necessárias com a literatura apresentada.

O primeiro capítulo do Estudo 2 apresenta o campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) e anuncia o objetivo da pesquisa, situando-o quanto ao seu sentido em relação ao percurso histórico da POT, através da busca de demarcação do contexto em que se inserem os estudos sobre motivação e significado do trabalho.

O capítulo seguinte apresenta os conceitos básicos e modelo teórico e está subdividido em dois grandes tópicos: Significado do trabalho e Motivação no trabalho. O primeiro tópico oferece uma descrição mais detalhada de como o significado do trabalho vem sendo definido sob uma perspectiva cognitiva. Em seguida são expostos diversos estudos que demonstram a evolução da pesquisa na área e delimitam a abordagem a ser utilizada neste estudo. Para tratar da motivação no trabalho, apresentam-se duas classificações acerca das teorias da motivação, para então apontar a teoria utilizada e defini-la mais precisamente.

O capítulo de resultados do Estudo 2 traz detalhadamente as médias apresentadas pelos bancários nos fatores do significado do trabalho e da motivação, comparando-as às médias apresentadas em estudo anterior.

As relações existentes entre as mudanças na motivação e no significado do trabalho entre os bancários e as transformações ocorridas no setor são apresentadas no capítulo de discussão.

Por fim, o capítulo de considerações finais traz um resumo dos resultados encontrados e tece algumas considerações acerca das dificuldades, limitações e importância dessa dissertação.

Buscar identificar as diferenças na motivação e no significado do trabalho dos bancários no decorrer do tempo tem relevância tanto para os próprios bancários, como para os bancos e para o sindicato da categoria. Os primeiros podem se beneficiar ao compreender melhor sua própria vivência no trabalho, na medida em que tem contato com uma percepção mais ampla de sua realidade. Os bancos têm, em dados como esses, uma possibilidade de intervenção, acerca da motivação e do significado do trabalho, fundamentada especificamente na categoria ocupacional dos bancários, o que pode viabilizar maior assertividade. Para o sindicato, da mesma forma, conhecer as mudanças

na motivação e no significado do trabalho entre os bancários, proporciona uma gama de informações que podem ajudar na delimitação das reais demandas da categoria.

ESTUDO 1

Dois momentos da reestruturação produtiva no setor bancário

1. Introdução

O Estudo 1 da presente dissertação propõe-se a pesquisar a influência do processo de reestruturação produtiva na ocupação de bancários em Natal/RN. Este processo de reestruturação produtiva configura-se como um processo que se expressa, segundo Mattoso (1995), na concretização da adoção de um novo paradigma tecnológico e organizacional, com a introdução de novas tecnologias de base microeletrônica e de novos padrões de gestão/organização do trabalho. Harvey (1993) define esse novo padrão como acumulação flexível devido à flexibilização da gestão/organização do trabalho. O processo de reestruturação produtiva foi observado inicialmente no setor industrial, do qual advém a designação de ‘produtiva’ em alusão ao setor produtivo, sendo inclusive denominado por Matoso (1995) como III Revolução Industrial. Apesar de ter-se iniciado no setor produtivo, o processo de reestruturação não limitou-se a ele e foi incorporado também por outros setores, como o setor de serviços e/ou financeiro.

A reestruturação produtiva se faz presente no setor bancário de forma significativa e intensa. A categoria ocupacional de bancários tem vivenciado uma situação de acirramento na competição internacional entre os bancos, conduzindo a um acelerado processo de mudança, que inclui uso maciço da automação e informática (Borges & Alves-Filho, 2001).

No setor bancário, esta informatização e automação caracterizaram-se como uma estratégia eficaz de redução de custos, mas essa foi percebida pelos bancários, em um primeiro momento do processo (implantação dos Centros de Processamento de Dados), como uma forma de empobrecimento do conteúdo do seu trabalho, de aumento da monotonia e do ritmo de execução das tarefas o que pode ter influenciado a relação com os clientes e o significado do trabalho (Lima, 2000). Em contrapartida, Alves-Filho e

Araújo (2001) e o próprio Lima (2000) assinalam que o processo de reestruturação produtiva no setor bancário atualmente tem gerado impactos como: acentuada redução de quadros de pessoal; intensificação do ritmo de trabalho; aumento das exigências de produtividade e de qualidade; prolongamento da jornada de trabalho; redução ou congelamento dos salários; aumento dos serviços temporários e sub-contratação.

Este processo de mudança no mundo do trabalho de forma geral tem impacto profundo no crescimento do desemprego estrutural¹ e na precarização do trabalho (Rifkin, 1995). Alves-Filho e Araújo (2001) fazem referência a uma espécie de ansiedade social entre os bancários caracterizada pelo temor de que as máquinas possam tomar o lugar da mão-de-obra humana. Isso provoca uma insegurança nestes trabalhadores relativa à sua inserção e/ou permanência no mercado de trabalho. Além disso, um dos aspectos mais percebidos pelos bancários em relação ao processo de reestruturação no setor é a rapidez com que as mudanças acontecem (Grisci, 1999).

É em razão das rápidas mudanças que o processo de reestruturação produtiva provoca no setor financeiro, que o presente estudo tem como objetivo investigar os aspectos do contexto de trabalho que sofreram mudanças nos últimos cinco anos na realidade dos bancos de Natal/RN.

¹ Entende-se aqui o desemprego estrutural como aquele causado pela mudança de tecnologia, gestão e organização do trabalho característico da reestruturação produtiva, que implicam mudanças na forma de estrutura do trabalho e do mercado de trabalho.

2. O setor bancário

2.1. A origem dos bancos

As instituições bancárias são elementos inerentes no contexto socioeconômico da vida em sociedade atualmente. A origem de tais instituições está atrelada à evolução da moeda e, por consequência, ao desenvolvimento econômico da sociedade. Para Lopes e Rossetti (1983/2002), a moeda é um bem econômico qualquer que desempenha as funções básicas de intermediário de trocas, que serve como medida de valor e que tem aceitação geral. Porém, a moeda não é um invento humano isolado, mas antes uma criação sócio-histórica. Surgiu e evoluiu de uma necessidade do homem, que vivendo em sua sociedade de crescente complexidade socioeconômica, viu-se compelido a adequar seu instrumento monetário à realidade de sua economia.

As primeiras atividades econômicas entre grupos humanos ocorriam por meio de trocas diretas entre produtos sem a intervenção de um instrumento monetário. Esta primeira manifestação do comércio, denominada escambo, era suficiente devido à baixa diversificação das mercadorias existentes. Porém, com a ampliação dos mercados, em decorrência do surgimento das cidades e a conseqüente concentração populacional que antes vivia nos feudos, as transações comerciais tornaram-se difíceis, devido às divergências de valores dos bens negociados. Tal divergência dificultava a ocorrência da dupla coincidência de desejos (eu tenho o que você quer e você tem o que eu quero), essencial para a economia de escambo (Lopes & Rossetti, 1983). Isto fez com que o homem passasse a utilizar instrumentos aceitos como pagamento. Quando se generaliza o costume de trocar mercadorias, é preciso recorrer a uma mercadoria que tenha valor de uso não para um ou outro consumidor, mas para todos. A troca acaba por se prender exclusivamente a espécies particulares de mercadorias com bom valor de troca, ou seja,

ela se cristaliza sob a forma de dinheiro. O produto, dessa forma, passa a ser bem aceito comercialmente, tendo um elevado valor de troca.

Os metais nobres (ouro e prata) foram as mercadorias mais utilizadas como moedas porque seu valor de uso não comprometia nem competia diretamente com seu valor de troca (Lopes & Rossetti, 1983). Porém, devido à dificuldade de transporte, buscou-se desenvolver e difundir instrumentos monetários mais flexíveis e simbólicos. Desta forma, os comerciantes começaram a recorrer a casas de custódia para guardar seus metais. Essas forneciam aos depositantes certificados de depósito, que passaram a circular no lugar dos metais monetários por uma questão de segurança e comodidade. Estava criada a moeda-papel que, devido à segurança fornecida pelas casas de custódia, transformou-se no instrumento preferencial de troca e de reserva de valor.

A necessidade de guardar as moedas em segurança deu origem aos bancos. Silva (1992) citado por Alves-Filho (1999), relata que o primeiro banco de depósitos surgiu em Veneza, na Itália, no século XII. O fato de o primeiro banco surgir durante a Idade Média – período em que a moeda caiu de uso e importância, pois, segundo Huberman (1986), a riqueza estava ligada à posse de terras, a Igreja proibia o empréstimo de dinheiro a juros e não considerava ético acumular mais dinheiro do que o necessário para a própria manutenção – não é contraditório. A idade média, período histórico de aproximadamente um milênio, apresentou distintas fases econômicas. E foi a partir do final do século XI que se iniciou um processo de mudança econômica motivada pelas Cruzadas (incursões aos territórios árabes para libertar a Terra Santa dos infiéis) e pelo surgimento de um excesso de produção nos feudos, que fez com que o comércio ganhasse novo ímpeto, crescendo e criando paulatinamente uma classe burguesa, que, se contrapondo à nobreza e seus privilégios, originou o capitalismo. Segundo Hopenhayn (2001), no século XII a estrutura feudal começou a desmoronar e o dinheiro ganhou um

peso maior que a terra graças às atividades comerciais e financeiras dos burgos. Sendo assim, o primeiro banco surgiu na idade média justamente quando na sociedade (ou em um segmento dela) as atividades financeiras ganharam importância socioeconômica.

Segundo Huberman (1986), o comércio passou a funcionar em feiras em torno das quais, aos poucos, foram crescendo cidades à medida que as pessoas deixavam os feudos para se dedicar ao comércio. A importância de tais feiras ia além do comércio de mercadorias. Ali se efetuavam transações financeiras; negociar em dinheiro tornou-se tão produtivo que passou a constituir uma profissão separada da de comerciante. Desta forma, surge o banqueiro que tem seu trabalho valorizado pelas concessões da Igreja que, depois de censurar e condenar a atividade dos burgueses, reconheceu e autorizou a cobrança de juros ou multas como uma compensação pelo risco ao qual o comerciante se expunha (Hopenhayn, 2001). Tal mudança ideológica da Igreja ocorreu porque a burguesia continuava sendo católica e fazia “doações” à Igreja, que então adaptou seu discurso para não perder a posição privilegiada de poder.

Para Huberman (1986), “o uso do dinheiro torna o intercâmbio de mercadorias mais fácil e, dessa forma, incentiva o comércio. A intensificação do comércio, em troca, reage na extensão das transações financeiras” (p. 25).

Com o Renascimento foi possível ao homem unir o conhecimento científico ao aperfeiçoamento técnico viabilizando o desenvolvimento econômico e, em paralelo, o desenvolvimento da intermediação financeira. Segundo Alves-Filho (1999), o incremento do comércio propiciou um desenvolvimento ininterrupto dos bancos, principalmente a partir da I Revolução Industrial, que evidenciou a necessidade de agilidade nas transações bancárias.

Pode-se, então, compreender que os bancos surgiram para suprir uma necessidade da sociedade em função do crescente comércio, no qual as negociações

passaram a ser realizadas por meio de um instrumento de troca amplamente aceito e que esse necessitava de um local seguro para ser depositado. Mas o papel exercido pelas instituições bancárias, desde o seu surgimento, não se restringiu a guardar os valores. Na medida em que o comércio crescia e alimentava o crescimento das instituições financeiras, os bancos retribuíam com o capital necessário para o desenvolvimento do capitalismo. Dessa forma, às instituições bancárias ficou reservado um lugar de grande importância na viabilização do desenvolvimento econômico da sociedade. No próximo tópico será possível observar que o surgimento dos bancos no Brasil acompanhou esse percurso.

2.2. A intermediação financeira no Brasil

O aparecimento da intermediação financeira no Brasil se dá com a vinda da Corte Portuguesa e a abertura dos portos brasileiros às nações amigas, o que se caracterizou como o primeiro passo para o término do período colonial. Como o que definia a condição de colônia era o monopólio imposto pela metrópole, com a abertura dos portos em 1808, o Brasil rompia o pacto colonial com Portugal e passava a atender os interesses da elite agrária brasileira, acentuando assim suas relações com a Inglaterra e passando para a esfera do domínio britânico. Para a Inglaterra industrializada, a independência da América Latina era uma promissora oportunidade de mercados, tanto em relação a fornecedores, quanto a consumidores (<http://www.historianet.com.br/conteudo>). Até este momento, quaisquer tentativas de promover o desenvolvimento interno da colônia eram bloqueadas.

Então, ainda em 1808, através de um alvará do príncipe regente D. João, foi criada a primeira instituição financeira do país – o Banco do Brasil –, com o objetivo de viabilizar os recursos necessários às despesas do Estado. Com a insolvência do banco

devido, entre outros fatores, à incapacidade de a receita arrecadada cobrir as despesas públicas e assegurar os gastos militares na consolidação da Independência, em 1829 o banco do Brasil é liquidado.

Em 1853, a discussão sobre a conveniência de criar um novo Banco do Brasil tomou grande fôlego depois das palavras de Dom Pedro II perante a Assembléia Legislativa recomendando a criação de um banco solidamente constituído, que possibilitasse atividade e expansão às operações do comércio e da indústria, sendo elemento indispensável à organização econômica do país. Então, em 1853, o Banco do Brasil é reaberto com a fusão de dois outros bancos que propiciou um aumento de capital e foi responsável pela conversão dos bancos emissores das províncias em caixas filiais do novo Banco do Brasil. O novo Banco do Brasil iniciou suas operações em 1854 sem a intervenção do governo na condução das operações comerciais (<http://www.bb.com.br/appbb/portal/ri/ret/bbHistoria.jsp>). A partir de então, a estrutura do sistema financeiro brasileiro se consolida; há o surgimento de novas casas bancárias, e se instalam no Brasil os primeiros bancos estrangeiros, de modo que em 1870 o Brasil já possuía 17 bancos (Lopes & Rossetti, 1983).

O primeiro banco do Rio Grande do Norte foi criado em 19 de Setembro de 1902 com o nome Banco Natalense e se instalou no Bairro da Ribeira, em Natal/RN (Souza, 1985). O Banco Natalense, mais tarde Banco do Estado do Rio Grande do Norte (BANDERN), surgiu devido à necessidade do Estado de ter o seu próprio estabelecimento bancário, em virtude das dificuldades de locomoção para o Recife, onde, até então, eram realizadas as transações financeiras (Souza, 1985).

Lopes e Rossetti (2002) afirmam que, no período compreendido entre o início da 1ª Guerra Mundial (1914) e o término da 2ª (1945), as instituições de intermediação financeira no Brasil ampliaram o raio de ação e que o período seguinte, até o biênio

1964-65, foi de transição entre a estrutura simples de intermediação financeira da primeira metade do século e a complexa estrutura montada a partir das reformas institucionais de 1964-65.

Nas duas décadas após a Segunda Grande Guerra, a economia brasileira mergulhou numa verdadeira obsessão de crescimento acelerado (Lopes & Rossetti, 1983), tornando-se necessárias transformações na estrutura dos bancos que garantissem os objetivos de expansão da produção e do emprego nas áreas urbanas, que registravam rápido crescimento. Para Tavares (1978/1998), o desenvolvimento do Sistema Financeiro, ocorreu com a criação de novas formas de crédito e de intermediação financeira, coerentes com o grau de desenvolvimento industrial.

Segundo Blass (1993), até 1964, os bancos exerciam as funções de intermediação financeira, tendo um âmbito de atuação regional e descentralizado. “Antes, cada banco registrava manualmente o seu movimento financeiro nos livros-caixa. A figura do contador sobrepunha-se aos demais funcionários porque ele conhecia, em detalhes, as rotinas diárias de todas as atividades bancárias” (p. 84). Segundo o DIEESE (1997), o bancário tradicional tinha como principal meio de trabalho a moeda; os caixas eram somente pagadores e recebedores de valores. Tal panorama sofreu mudanças significativas com a entrada do setor financeiro no processo de reestruturação produtiva.

2.3. Reestruturação produtiva no setor bancário

Reestruturação produtiva é o termo que engloba o processo de mudanças ocorridas principalmente na organização do trabalho desde a década de 1970, através da introdução de inovações tecnológicas, organizacionais e de gestão, buscando alcançar uma organização do trabalho integrada e flexível (Garay, 1997).

O processo de modernização e reestruturação no setor bancário brasileiro teve início no final dos anos 70, intensificou-se em meados dos anos 80 e mais ainda nos anos 90, alterando significativamente as características do trabalho (Araújo, Cartoni & Justo, 2001). Porém, os alicerces para essa modernização principiam com o crescimento da economia brasileira após a Segunda Guerra Mundial, quando, segundo Mattoso (1995), o Brasil implantou as bases de uma economia urbana e industrial a partir da difusão acelerada do padrão de industrialização norte-americano (taylorista-fordista). Imbricado ao crescimento da economia, temos o crescimento do setor financeiro.

É a partir da década de 1960, durante o governo militar, que o setor financeiro brasileiro sofre significativas mudanças, principalmente com a Reforma Bancária de 1964 que objetivava acelerar a taxa de desenvolvimento econômico e inserir o país no processo de internacionalização do capital (Chaves, 1998).

Segundo este mesmo autor, a reforma da década de 1960 fomentou a concentração do capital financeiro na mão de poucas instituições, havendo, então, a concentração do sistema financeiro, ou seja, uma mesma empresa instalada em diversas localidades do país, além disso, houve um enorme aumento de operações realizadas nos bancos, devido à transferência do pagamento de taxas, tributos e benefícios para a rede bancária no decorrer da década de 1960, fazendo com que os serviços de arrecadação e cobrança se tornassem uma das principais fontes de captação de recursos dos bancos.

Para Costa (1999), a reforma financeira de 1964-65 deve ser vista como uma tentativa de implantação autoritária de um novo modelo de crescimento econômico, envolvendo também mudanças fiscais e de reajuste de preços e salários. Constituiu-se de reformas na área monetária, de mercado de capital e habitacional. Em tais reformas adotou-se o princípio da compartimentalização de áreas específicas de atuação para cada tipo de instituição financeira, tentando evitar a superposição de atribuições.

Os bancos comerciais constituem a base do subsistema monetário e são submetidos a mecanismos clássicos de controle. Atuam em uma faixa específica do mercado financeiro: atendem às necessidades de capital de giro do setor privado para atividades de produção e de comercialização, às necessidades de pessoas físicas por intermédio de operações de curto prazo e prestam serviços básicos de cobranças de títulos de créditos, execução de ordens de pagamento, arrecadação de impostos, taxas e contribuições previdenciárias, custódia de valores e recebimentos diversos (Lopes & Rossetti, 2002).

Segundo Mattoso (1995), a dinâmica capitalista da acumulação com maior valorização do capital é o que gera a inovação tecnológica. E, como parte integrante de tal dinâmica, o setor bancário brasileiro iniciou seu processo de automação no final da década de 1960. Mais precisamente em 1967, o Banco Central uniformizou os procedimentos de contabilidade bancária para melhor fiscalizar as operações do setor, criando as bases para os Centros de Processamento de Dados (CPD's) que representou a automação do chamado setor de “retaguarda” com a incorporação de computadores de grande porte que transformaram significativamente o processo de trabalho no espaço bancário (Filgueiras, 2001).

Com os CPD's e a padronização contábil, os funcionários responsáveis pelos serviços de retaguarda passaram a preparar os documentos a serem enviados ao CPD após o expediente. Todos os documentos das agências de uma determinada região eram reunidos e processados durante a noite. Os CPD's controlavam e centralizavam as informações de um número crescente de agências dispersas pelas cidades e regiões brasileiras (Blass, 1993). Além disso, o suporte técnico dos CPD's provocou transformações na divisão social do trabalho bancário. Os caixas passaram a executar antigas tarefas dos escriturários como conferência de assinaturas e do saldo registrado

nas listagens elaboradas pelos CPD's e o registro de lançamento nas contas correntes; passou a ser o chamado caixa executivo. Mas também surgiram com os CPD's os primeiros digitadores, programadores e analistas de sistemas nos bancos.

Valle (1995) afirma que no período após a introdução do CPD predomina uma racionalização taylorista já que “a divisão dos bancários em segmentos com procedimentos e tarefas normatizados nos manuais de agências era reforçada pela centralização da informação nos CPD's centrais” (citado por Chaves, 1998, p. 89).

Entende-se que o setor bancário tomava o mesmo caminho que os demais setores modernos da economia, pois que Borges e Yamamoto (2004) afirmam que o capitalismo teve no modo de produção taylorista-fordista os alicerces para o seu desenvolvimento, pois a divisão parcelada do trabalho e a introdução da máquina são os instrumentos de aperfeiçoamento do processo de desenvolvimento do capitalismo na medida em que ampliam a produtividade e/ou a mais-valia.

Segundo Braverman (1974), Taylor se ocupava dos fundamentos da organização dos processos de trabalho e do controle sobre ele, impondo ao trabalhador a maneira rigorosa pela qual o trabalho deve ser executado (administração científica), de forma que além de perder o controle sobre os instrumentos de produção, o trabalhador perde o controle do seu próprio trabalho e do como realizá-lo.

O trabalho do bancário é, então, marcado, entre outros aspectos, pelo controle que apresenta dupla dimensão para este trabalhador: interna e externa. Internamente, existe tanto uma hierarquia quanto um fluxo determinado do processo de trabalho, de modo que uma tarefa depende da realização de outra. E externamente, ocorre o controle exercido pelo cliente que verifica a exatidão das movimentações que lhes dizem respeito (Ferreira, 1992).

Dessa forma, o trabalho bancário se caracterizou pela divisão parcelada do trabalho, que, segundo Braverman (1974), de acordo com o princípio de Babbage, aumenta a produtividade ao baratear a força de trabalho comprada como elementos dissociados, pois isto diminui o preparo necessário do trabalhador.

Outra característica do taylorismo que estava presente no trabalho bancário é a separação entre concepção e execução do trabalho. Isto se evidencia no tipo de tarefa realizada pelo bancário, geralmente bastante simples e repetitiva, chegando-se ao ponto de o trabalhador não ter noção do processo de trabalho em que está inserido. Um exemplo desta separação imposta pelo taylorismo é a falta de conhecimento de alguns bancários até do setor em que trabalhavam, ou seja, este trabalhador executava suas tarefas sem pensar sobre seu trabalho. Outro exemplo é a tendência durante as décadas de 1970 e 1980 dos bancos criarem setores especializados em O&M (Organização e Método), os quais se responsabilizavam em pensar e planejar a forma de execução das tarefas, preparar manuais de procedimentos, fluxogramas, formulários, entre outros. Em outras palavras estes setores se concentravam na concepção das tarefas e os demais seguiam suas instruções (executavam).

Na década de 1970, os bancários que tinham nível superior de instrução acreditavam que esta instrução atrapalhava o seu trabalho. Marx (1975) já havia visualizado tal contradição, para ele “quanto mais o operário parcelado é incompleto e mesmo imperfeito, tanto mais se torna perfeito como parte do operário coletivo” (p. 73). Tal afirmação é coerente com a crença dos bancários de que um maior conhecimento é prejudicial ao processo de trabalho, pois interfere no mecanismo automático do trabalho parcial. Por outro lado, sendo os postos bancários muito valorizados, no mercado de trabalho da época, atraíam facilmente universitários para seus quadros e ocorria uma situação aparentemente contraditória na qual se recrutavam universitários e

desestimulavam-nos a concluir o curso em prol da dedicação ao banco, o qual lhe oferecia um emprego para toda vida, proteção e status sociais. Senna, Heckler, Gazzotti, Soratto e Codo (1996), em estudo com bancários de bancos públicos e privados, observam que nos bancos privados o tempo de permanência no emprego é bastante inferior à permanência nos bancos públicos, evidenciando a falta de estabilidade da força de trabalho que impede a construção de uma carreira dentro do banco. Este mesmo fenômeno gerou uma tendência mais recente de volta dos bancários aos “bancos escolares” como forma de buscar garantir a possibilidade de uma profissão mais segura.

Para Braverman (1974), “a organização do trabalho de acordo com tarefas simplificadas, concebido e controlado em outro lugar, exerce claramente um efeito degradador sobre a capacidade técnica do trabalhador” (p. 115). Borges e Yamamoto (2004) afirmam que a administração científica de Taylor acaba por “intensificar o processo de exploração e de alienação, porque radicaliza a monotonia e a cisão entre o pensamento e a execução, e amplia a mais-valia relativa” (p.35).

Garay (1997) compartilha dessa idéia ao afirmar que, por meio do modo de produção taylorista-fordista, o trabalhador foi sendo forçado a afastar-se do produto de seu trabalho, subutilizando suas potencialidades e seu saber.

Parece estranho constatar uma série de características negativas do trabalho bancário e lembrar o quanto nesta época esse trabalho era valorizado e desejado pelas pessoas. Trabalhar em um banco significava status, possibilidade de uma carreira, etc. Porém, o que sustentava tal situação era a aliança do taylorismo-fordismo aos princípios do keynesianismo. Esta abordagem da economia pensava o consumo como necessário à prosperidade, pois mantinha um ciclo de desenvolvimento progressista do capitalismo (Borges & Yamamoto, 2004). Assim, segundo Mattoso (1995), previa a intervenção do Estado para garantir a demanda e a reprodução da força de trabalho, traduzida na busca

pelo pleno emprego que redefiniu a relação salarial, havendo, então, uma elevação dos salários, um aumento da segurança do trabalho, incentivos econômicos, concessão de benefícios sociais, etc.

Constituiu-se, então, a Sociedade de Bem-estar em que os trabalhadores tiveram um aumento na sua qualidade de vida. Vale ressaltar que o bem-estar valorizado no conhecido *Welfare State* é externo ao trabalho, uma compensação pelo trabalho árduo (Borges & Yamamoto, 2004). Então, influenciado pela dinâmica da Sociedade de Bem-estar, o bancário trabalhava muito e tinha um trabalho esvaziado de conteúdo, mas recebia em troca muitos benefícios (por exemplo: plano de saúde, associações de lazer, auxílio educação, auxílio creche, ambulatorios de atendimento básico à saúde mantido pelos próprios bancos, etc.), estabilidade no emprego, de forma que era um emprego, em contrapartida, muito valorizado.

Enquanto, a influência de Taylor no serviço bancário tem um caráter administrativo, pois trata da organização do trabalho, a contribuição de Ford é também econômica. Henry Ford antecipou o keynesianismo ao aumentar os salários dos funcionários da Ford Motors para aumentar o poder aquisitivo daqueles consumidores (Neffa, 1990). E é nesse aspecto que Ford influenciou o significado do trabalho dos bancários, que ganhou um valor instrumental (é um meio que possibilita o consumo), o trabalho passou a ter uma menor centralidade na vida das pessoas.

Tal instrumentalidade econômica manifesta-se pelo que Codo, Sampaio, Hitomi e Bauer (1995) chamam de síndrome do trabalho vazio em bancários. Segundo esses autores, “na sociedade moderna construímos identidade social pelo cruzamento do valor de troca de nosso trabalho com o valor de uso dos nossos produtos” (p. 318). Porém, o trabalho bancário se fundamenta no processo de dinheiro gerando dinheiro, caracterizando um contexto de trabalho sem um produto final. De forma que falta ao

bancário um objeto de identificação, no qual o bancário possa se ver. Além da falta de um produto do próprio trabalho como objeto de identificação, tem-se o que Ferreira (1992) chama de “terminalidade”, ele afirma que o trabalho do bancário é marcado por uma terminalidade, no sentido de que os resultados das tarefas são de curto prazo, começam e terminam a cada dia, agravando a dificuldade de identificação com um objeto do seu trabalho.

De volta ao processo de automação dos bancos, tem-se que o modelo caracterizado pelos grandes centros de processamento de dados saturou diante das distâncias geográficas da crescente rede de agências bancárias no Brasil (Chaves, 1998), do gigantismo que foram assumindo, entre outras razões. A concentração de processamento de informação nestes centros também complicava as relações de poder. A adesão dos bancários dos centros de processamento de dados às greves tornou-se alvo importante do movimento trabalhista. Parar um CPD inviabilizava a atuação de muitas agências simultaneamente. Por razões como essas, nas décadas de 1970 e 1980, alguns bancos investiram no modelo de banco eletrônico, ou seja, automação das agências, viabilizando o processamento de dados de forma instantânea (*on line*). As contas bancárias passam a ser atualizadas no momento em que são movimentadas, o que, por consequência, implica minimizar o papel do CPD. Há também uma redefinição do papel funcional dos bancários devido à redução no tempo de execução das tarefas (processamento *on line*), com tendência à multifuncionalidade, o que acarreta mudança na rotina dos bancos (Chaves, 1998). O bancário que exercia a função de ‘caixa executivo’ transformou-se no atual caixa *on line*, no qual o bancário realiza diversas tarefas ele próprio no terminal informatizado (caixa). É importante salientar aqui que enquanto as atividades repetitivas, na época dos centros de processamento de dados,

eram simplesmente transferidas das agências para os CPD's, a automação por meio dos caixas eletrônicos elimina as tarefas repetitivas que eram executadas pelos bancários.

Outra mudança significativa foi a perda da autonomia operacional das agências, pois suas transações passam a ser instantaneamente repassadas, fiscalizadas e controladas pela matriz. Para Blass (1993), as agências *on line* tornaram-se um balcão do banco e a carreira bancária redirecionou-se ou para a gerência administrativa, ou para a gerência de vendas dos serviços e papéis.

Durante a década de 1980 o setor bancário registrou taxas de crescimento e de resultados consideráveis em relação aos demais segmentos da economia brasileira. O setor bancário é um dos setores que mais se beneficiou das altas taxas de inflação da época (Filgueiras, 2001). Os lucros auferidos pelos bancos neste período, em função das altas taxas inflacionárias, foram muito importantes para o investimento maciço e generalizado em automação ocorrido em todo o setor (Araújo, et al., 2001).

O Plano Cruzado de 1986 foi a primeira experiência de ajuste da economia brasileira e derrubou a inflação mensal de 25% para cerca de 1% em apenas um mês, despertando nos bancos a preocupação com estarem preparados para sobreviver num ambiente econômico sem inflação (DIEESE, 1997). Diante de tal queda da inflação – que acarretou um profundo impacto na receita dos bancos, assinalando a sensibilidade do setor às mudanças conjunturais – os bancos adotaram medidas de ajuste administrativo: fecharam mais de mil agências no país; demitiram 25% do pessoal empregado nos bancos privados nacionais; cobraram taxas pelos serviços oferecidos; e tornaram-se mais seletivos em relação aos clientes (Blass, 1993). Este alto percentual de demissões na época foi também decorrente do fato de, não havendo inflação, alguns serviços que os bancos prestavam perderam o sentido, como as aplicações diárias de *open marketing*.

A estratégia do setor bancário para retomar a lucratividade foi um pesado investimento no processo de informatização e de automação (Chaves, 1998). Desse modo, a partir do final da década de 1980, generalizaram-se no país as agências *on line*, o uso dos caixas automáticos, os bancos eletrônicos e os bancos 24 horas, de forma que os sistemas automatizados alcançaram o atendimento ao público (Araújo et al., 2001). O objetivo deste investimento era reduzir custos, ter alta produtividade e obter qualidade de informações e serviços oferecidos pelos bancos (Filgueiras, 2001). Segundo este mesmo autor, a partir de 1986, a automação estava associada à intensa racionalização do trabalho, o que explica o percentual altíssimo de demissões em todo país em decorrência do fechamento de agências e o enxugamento de pessoal.

Para Costa (1999), em 1988 foi realizada a mais desregulamentadora reforma bancária do Brasil por meio de uma resolução do Banco Central do Brasil, que acabou com a exigência legal de compartimentalização, imposta pela reforma de 1964, sacramentando então os bancos múltiplos, que atuam nos diversos segmentos, o que, segundo o DIEESE (1997), acelerou as mudanças nos bancos devido a um aumento na concorrência.

Segundo Araújo et al. (2001), a reestruturação do sistema bancário brasileiro, nos anos 80, ocorreu em um contexto de crise econômica, marcado pela recessão e pelo crescimento do desemprego, e ao mesmo tempo de redemocratização política e fortalecimento do movimento sindical no país, na contramão das tendências de enfraquecimento e crise do sindicalismo internacional (p. 85).

Antunes (s.d.) afirma que na década de 1980, o sindicalismo tinha um saldo positivo: enorme movimento grevista, expansão do sindicalismo dos assalariados médios e do setor de serviços, nascimento das centrais sindicais, avanço na organização nos locais de trabalho e na liberdade dos sindicatos em relação ao Estado, aumento no número de sindicatos e nos níveis de sindicalização.

O movimento sindical bancário fortaleceu-se ao longo da década de 1980, sustentado principalmente pela mobilização dos empregados de bancos públicos e de economia-mista, que contam com estabilidade no emprego (somente podendo ser demitidos por meio de processo administrativo), repercutindo na conquista de vários benefícios para a categoria. Em função da corrosão salarial promovida pela inflação, as reivindicações econômicas predominavam entre os bancários.

Porém, com o acirramento da concorrência internacional e a globalização da economia, a partir da década de 1970 a nível mundial e a partir de 1990 no Brasil, este padrão de acumulação de capital entrou em crise, pois deixou de ser eficaz em seu objetivo mais fundamental, o do aumento da produtividade por intermédio da elevação constante dos ritmos de trabalho (Garay, 1997). Segundo Mattoso (1995), esta crise é estrutural e revela-se na ruptura com o compromisso keynesiano e no esgotamento do impulso dinâmico do modelo taylorista-fordista, devido a fatores como a saturação do mercado de bens duráveis, a perda do poder aquisitivo e a entrada de novos países produtores. Jinkings (2005) afirma que o padrão taylorista-fordista

vai sendo mesclado ou substituído por um novo padrão, baseado na flexibilidade do aparato produtivo e em processos e mercados de trabalho mais flexíveis, ajustados às flutuações da demanda, no contexto de crescente volatilidade do mercado e de concorrência acirrada entre corporações (p. 96).

Harvey (1993) assinala diversas implicações deste novo modelo econômico: altos níveis de desemprego estrutural, baixos ganhos reais de salário, retrocesso do poder sindical, novas maneiras de fornecimento dos serviços financeiros e intensificação da inovação tecnológica e organizacional.

O processo de mundialização do capital tem sido acompanhado pela expansão do ideário neoliberal (Albenes, 2001). No Brasil houve, “nos anos 90, a adoção de políticas de corte neoliberal, que promoveu a abertura comercial e a internacionalização

da economia, aprofundou o processo de introdução de inovações tecnológicas e de novos métodos de gestão da força de trabalho” (Araújo et al., 2001, p. 85).

Chaves (1998) e Filgueiras (2001) afirmam que o início da década de 1990 trouxe novas mudanças que aceleraram a reestruturação dos bancos: abertura econômica implementada pelo Governo Collor e a estabilização da moeda com o Plano Real em 1994. O setor bancário, então, experimenta sua maior e mais duradoura queda inflacionária.

Com o plano de estabilização de 1994, o Governo Federal deu novo impulso à adoção de medidas neoliberais e promoveu o saneamento geral do sistema financeiro brasileiro, privatizando ou liquidando bancos de economia mista e fomentando a fusão e compra de bancos em dificuldades de liquidez devido à redução da rentabilidade. Assim, aprofundou a desregulamentação do mercado financeiro e a concentração do sistema bancário nacional, o que tornou a concorrência muito mais acirrada (Araújo et al., 2001; Chaves, 1998). Segundo o DIEESE (1997), um estudo do Ministério da Fazenda mostrou que dos 271 bancos existentes no Brasil em 1994 (início do plano de estabilização econômica), 68 já haviam passado por algum processo de ajuste (transferência do controle acionário, intervenção ou liquidação por parte do Banco Central e/ou incorporação por outra instituição financeira).

Chaves (1998) afirma que “com o advento da década de 90, há um incremento brutal na automação dos bancos, fruto da estratégia eleita para o enfrentamento da nova conjuntura econômica e setorial” (p. 61). Para Segnini (1999), a automatização dos serviços bancários permitiu reduzir custos, expandir e diversificar as operações do sistema financeiro, ao mesmo tempo em que aumentou a segurança e a qualidade dos

serviços prestados. Em entrevista² realizada com líderes do Sindicato dos Bancários do Rio Grande do Norte (SEEB/RN), eles apresentam uma outra interpretação em relação à preocupação dos bancos com a qualidade dos serviços. Eles afirmam que os bancos utilizam o objetivo de prestação de serviços de qualidade como justificativa para substituição da mão-de-obra bancária pelas máquinas (L. L. Carvalho & P. E. Xavier, comunicação pessoal, 21 de fevereiro de 2006).

As agências e/ou terminais eletrônicos 24 horas (externalização das informações e operações das agências) passaram, então, a ocupar espaço no cotidiano social. Estes terminais permitem a realização de praticamente todas as operações bancárias sem a participação direta de um só bancário.

Para Chaves (1998), esta deslocalização das operações bancárias vai mais além: com a difusão dos computadores pessoais e a popularização da *internet*, o cliente pode utilizar inúmeros serviços bancários pelo *home banking* por meio de um contato virtual com o banco, tendo acesso às informações bancárias sem sair de casa. Segundo o mesmo autor, o alto custo³ do *home banking* para os clientes limita a sua difusão; fato esse que contribui, ao lado de questões culturais e de segurança, para justificar a persistência das filas no interior dos bancos.

A automação foi um instrumento de aumento dos lucros dos bancos e de diminuição relativa dos salários dos bancários, já que os bancos aumentaram sua produtividade em até 25%, mas este aumento não foi repassado para os bancários (Costa, 1999). Os líderes do SEEB/RN relataram as perdas históricas (cerca de 90% do poder econômico) que os bancários sofreram ao longo dos anos e que não conseguiram

² Entrevista realizada com dois líderes do Sindicato dos Bancários do RN. Esta entrevista teve como objetivo coletar dados acerca da realidade local dos bancos. A entrevista foi gravada e posteriormente transcrita para que não se perdessem dados significativos dessas falas.

³ O alto custo do *home banking* refere-se a necessidade de os clientes terem um computador ligado à *internet*, através de uma rede segura, o que para a maioria da população brasileira ainda não é uma realidade.

recuperar (L. L. Carvalho & P. E. Xavier, comunicação pessoal, 21 de fevereiro de 2006). Isso reflete a ampliação da exploração (aumento da mais-valia) na medida em que a produtividade aumenta (Borges & Yamamoto, 2004).

A lucratividade do setor bancário vem crescendo vultuosamente. Os balanços divulgados indicam um crescimento excepcional do lucro dos bancos em 2005 em relação a 2004. O lucro líquido⁴ dos principais bancos do país – Banco do Brasil (BB), Caixa Econômica Federal (CEF), Bradesco, Itaú e Unibanco – registrou um expressivo crescimento de 49,9%, somando R\$ 18,8 bilhões (DIEESE, 2006). Os bancos mais lucrativos alcançam a marca de cinco bilhões de reais.

Os líderes do SEEB/RN afirmam que esta lucratividade se dá em função dos baixos salários, redução do número de bancários, terceirização, elevada taxas de juros e cobrança pelos serviços. Em relação a esse último item, eles disponibilizam uma informação que chama a atenção: os bancos hoje pagam toda sua folha de pagamento com as tarifas que são cobradas dos clientes pela prestação dos serviços (L. L. Carvalho & P. E. Xavier, comunicação pessoal, 21 de fevereiro de 2006). Dados apresentados pelo DIEESE (2006) confirmam esta informação. A terceira maior fonte de lucro dos bancos continua sendo a proveniente das receitas de prestação de serviços (tarifas bancárias). Juntos, os cinco principais bancos do país arrecadaram R\$ 29 bilhões de seus clientes na cobrança de serviços em 2005, o que corresponde a 21,8% a mais do total das despesas de pessoal dos cinco bancos (R\$ 23,8 bilhões).

O processo de reestruturação produtiva não passa somente pela introdução de novas tecnologias, há também mudanças significativas na forma de gestão da mão-de-obra bancária. Os investimentos em gestão vieram a complementar aqueles realizados em automação desde o final dos anos 60. Segundo a Federação Brasileira dos Bancos

⁴ Os dados do BB, CEF e Unibanco referem-se ao lucro líquido do Banco Múltiplo, já o Itaú e o Bradesco divulgaram os dados do conglomerado.

(FEBRABAN) (1994, citado por Araújo et al., 2001), os investimentos em tecnologia, que chegaram a US\$ 4,1 bilhões em 1994, caíram para US\$ 1 bilhão em 1995, enquanto os investimentos em formação e treinamento de funcionários, ainda que muito menos vultosos, tiveram um aumento de 100% entre 1993 e 1996.

Segundo Borges e Yamamoto (2004), o toyotismo é a forma de gestão que tem maior impacto na nova situação macroeconômica, sendo considerado por Coriat (1994 citado por Jinkings, 2005) como a expressão máxima da reestruturação produtiva sob a mundialização do capital.

A idéia básica do toyotismo é a total eliminação dos desperdícios, sendo necessário eliminar os estoques, pois eles escondem o excesso de pessoal e equipamento (Gounet, 1999). Esta eliminação de desperdícios é possibilitada por meio da produção *just in time* e da auto-ativação da produção.

Em meio às rupturas e continuidades existentes entre o modo de produção taylorista e o toyotismo, Garay (1997) cita diversos pontos considerados de ruptura do toyotismo com o taylorismo: o trabalho em células polivalentes, a autonomia delegada às células, a diminuição de níveis hierárquicos e o desenvolvimento das chefias para a gestão de recursos humanos, e a reaproximação das relações entre as funções da empresa. No toyotismo, observa-se ainda a intensificação da exploração do trabalho e a eliminação dos postos de serviços (Borges & Yamamoto, 2004).

Gounet (1999) afirma que a exploração do trabalho se dá através do ritmo de trabalho acelerado e sobrecarga de tarefas, redução de salários e dos direitos sociais advindos da terceirização e a fragmentação dos trabalhadores divididos em unidades de produção, com condições salariais e contratuais diversas e cindidos pela pressão por produtividade e conseqüente competitividade.

Para Jinkings (2005), as novas formas de controle e gestão do trabalho baseadas no modelo neoliberal incorporam palavras de ordem como “mercado”, “competitividade”, “flexibilidade”, “excelência”, “produtividade” na busca pela intensificação do trabalho.

A influência que o setor bancário sofre do toyotismo reflete-se na implementação do sistema *just in time*, no processo de reengenharia, na redução dos postos de trabalho, na terceirização direta e indireta, na redução dos níveis hierárquicos, no direcionamento das carreiras ao nível gerencial, etc. Segundo Jinkings (2005), as transformações produtivas nos bancos combinam uma intensa automatização do trabalho, métodos flexíveis de organização, terceirização, programas de qualidade total e de remuneração variável.

Com os programas de qualidade, implementa-se o sistema *just in time* visando eliminar os desperdícios nos serviços bancários. Um exemplo bastante claro desse tipo de produção nos bancos é que alguns bancos não mais emitem os talões de cheques com uma periodicidade fixa, mas sim esperam o cliente usar as folhas anteriormente emitidas para emitir um novo talão; ou, ainda mais controlado, o banco não faz mais este serviço, é o cliente que solicita suas folhas de cheque diretamente no caixa eletrônico.

A reengenharia é outra mudança significativa no trabalho dos bancos. Com o foco no processo, a reengenharia propõe uma pessoa ou uma equipe realizando todo o processo de trabalho. Assim, nos bancos, o trabalho passa a ser organizado em células polivalentes, subdivididas conforme os diferentes produtos – cartão de crédito, conta corrente, poupança, etc. (Chaves, 1998) –, e o bancário faz o atendimento completo ao cliente, reapropriando-se do processo de trabalho como um todo. Apesar de essa reapropriação não ser generalizada dentro dos bancos, visto que alguns cargos como

caixa e os responsáveis pelo primeiro atendimento ao cliente, por exemplo, não a vivenciarem, ela representa uma melhora no conteúdo do trabalho dos bancários.

A ausência de conteúdo no trabalho era a grande crítica acerca da Sociedade de Bem-estar. Com a crise do modelo taylorista-fordista, os empresários não tinham mais condições de manter o pacto estabelecido com os trabalhadores de oferecer aumentos salariais e benefícios como recompensas pelo trabalho repetitivo. Assim, as novas formas de gestão passaram a ter que dar conta da insatisfação do trabalhador com o conteúdo do trabalho.

A capacidade de inovar em produtos e processos passou a ser elemento de diferencial estratégico para as empresas (Garay, 1997). Costa (1999) afirma que a década de 1990 é considerada a década do atendimento personalizado em que os bancos com o desenvolvimento de produtos e preços específicos para cada grupo de clientes conseguem segmentar o atendimento. Em 1994, a própria FEBRABAN lançou o projeto "Qualidade em Atendimento", em que orientava os bancos para o oferecimento de um atendimento personalizado aos seus clientes, principalmente aos considerados especiais (Araújo et al., 2001). Segundo Chaves (1998), o atendimento se segmenta da seguinte forma: para os pequenos correntistas, os bancos passam a privilegiar o auto-atendimento; para os médios, um atendimento mais qualificado; e, para os grandes correntistas, um assessoramento especial para a tomada de decisões. O DIEESE (1997) também constatou essa segmentação da clientela e diversificação de produtos (emissão e gestão de cartão de crédito; seguros; planos de capitalização; gestão de fundos e patrimônio; prestação de serviços sofisticados, etc.).

Tal segmentação estabelece uma elitização do atendimento bancário, que pode ser observada até em momentos de greve, nos quais os bancos encontram-se com suas agências fechadas. Na greve nacional dos bancos em 2004, os efeitos da greve foram

sentidos de forma diferente pelos diversos clientes. Os grandes clientes realizavam suas transações mesmo com a agência fechada, seja porque o gerente atendia exclusivamente essa clientela, seja porque esses clientes tinham acesso aos serviços do *home banking*. Assim, a greve só prejudicava os médios e pequenos clientes que não tinham poder para receber igual tratamento.

Os programas de qualidade nos bancos conduziram também à revisão do *layout* das agências, a diminuição das filas, o recurso ao marketing, a melhor utilização da estrutura tecnológica instalada, combinada com investimentos em formação e treinamento dos funcionários. Porém, para Chaves (1998), o novo *layout* dos bancos se articula com a tecnologia da informática para permitir os acompanhamentos visuais, eletrônicos e instantâneos das funções dentro da agência, importando, assim, um maior controle sobre o trabalho bancário.

Em muitas funções afetadas pelo avanço tecnológico, a redução do quadro de pessoal e a multifuncionalidade exigidas, assim como a introdução, na rotina dos bancários, do conceito de metas de desempenho, têm resultado em um cumprimento de sobrejornada de trabalho (Chaves, 1998; Laranjeira, 1997).

As novas formas de gestão buscam o equilíbrio entre o alto nível de autonomia do trabalhador e o desenvolvimento de mecanismos sutis de controle. Diante de metas o controle é interiorizado culturalmente pelo trabalhador e passa a ser tomado por autocontrole (Heloani, 1996). Nos bancos observa-se o discurso de o bancário justificando que está trabalhando horas extraordinárias (sem registrar e sem remuneração alguma) não porque o chefe solicitou, mas porque o próprio bancário não conseguiu terminar seu trabalho, então precisa permanecer no banco para terminar. Em outras palavras, assumem no discurso (com consciência ou não) que decidiram por si trabalhar gratuitamente.

Apesar da tentativa de diminuir o tamanho das filas com a disposição dos caixas eletrônicos na entrada das agências, as grandes filas permanecem, mas, segundo Chaves (1998), as filas nas agências são compostas geralmente de pequenos clientes e não-clientes⁵, pois os bancos procuram atender os clientes que têm contas com saldos maiores sem que eles tenham que se deslocar até o banco, caracterizando-se, então, um processo de elitização do atendimento bancário. Usam, para isso, várias nomenclaturas – clientes preferenciais, clientes especiais – tentando dissimular a discriminação de classe ou elitismo implicado.

Uma das mudanças na estratégia dos bancos ocorreu na segunda metade da década de 1990, quando os bancos inovam de uma estratégia de aquisição de clientes para o cultivo de clientes, visando captar o maior volume de recursos possíveis, e para isso, os bancários tornam-se vendedores de títulos de capitalização, seguros etc. e voltam sua atenção para os médios e grandes clientes (potenciais investidores). Brandão (1999) realizou estudo sobre as competências profissionais na indústria bancária e observou que em um futuro próximo o bancário exercerá a função de um consultor de negócios e finanças. Este mesmo estudo revela que gestores, funcionários e clientes focam a qualidade no atendimento ao cliente quando hierarquizam as competências mais importantes para o bancário. Demonstrar cortesia e educação e Demonstrar receptividade ao cliente (manifestar satisfação, disponibilidade e interesse em atender o cliente), por exemplo, são os dois itens que figuram entre os quatro mais importantes para os três grupos estudados.

O processo de reestruturação teve como consequência então uma mudança significativa no perfil da mão-de-obra que permaneceu empregada, afetou a estrutura do emprego, modificando a divisão e o conteúdo do trabalho e redefinindo as qualificações

⁵ Não-clientes refere-se a pessoas que utilizam os serviços de um banco, mas não são clientes daquele banco específico, por exemplo, a pessoa que vai somente pagar uma conta no banco.

dos trabalhadores (Araújo et al., 2001). Fernaud (1998) afirma que as constantes mudanças no ambiente empresarial têm forçado os bancos a aumentar o nível de qualificação de seus profissionais e a adotar estruturas horizontalizadas e descentralizadas como forma de obter flexibilidade e competitividade (citado por Brandão, 1999).

Para Costa (1999), o aprimoramento da mão-de-obra bancária torna-se prioritário, principalmente para as funções de assessoria e de aconselhamento ao cliente, num contexto em que cada instituição tem de estar capacitada gerencialmente para atender as necessidades circunstanciais do mercado, adaptando-se às constantes alterações de regras contratuais e de conjunturas econômicas.

Segundo Chaves (1998), houve uma redução dos níveis intermediários da hierarquia, redirecionando a carreira do bancário ao nível gerencial e tendo como consequência a exigência de maior instrução. Para o DIEESE (1997), este movimento comprova o fato de que os bancos vêm privilegiando o atendimento mais qualificado e personalizado aos médios e grandes clientes, e, ao mesmo tempo, impõe ao bancário a necessidade de um aprimoramento contínuo.

A circulação de informações e sua velocidade se destacam como essenciais no processo de trabalho no sistema financeiro (Albenes, 2001). Segundo o DIEESE (1997), o bancário tradicional, que trabalhava diretamente com a moeda, começa a ceder espaço para um profissional que tem nas informações econômico-financeiras e políticas sua principal ferramenta de trabalho, pois a concorrência entre os bancos se concentra cada vez mais em diferenciais de tratamento da informação e de uso da tecnologia. Captar, armazenar e interpretar informações começa a fazer parte da realidade de trabalho do bancário, que desempenha funções de diretoria ou gerência.

Porém, esta questão da qualificação no setor é polêmica. Garay (1997) afirma que as novas tecnologias exigiram a requalificação da força de trabalho e não um aumento generalizado de qualificação, havendo alta qualificação para poucos cargos e mínima para a maioria. Enquanto isso, para Araújo et al. (2001), os bancários não teriam se tornado mais qualificados e sim, tiveram seu ritmo de trabalho intensificado. Até porque o redirecionamento do bancário ao nível gerencial acarretou uma sobrecarga no trabalho dos gerentes que agora abarcam todo o trabalho anteriormente realizado pelo, praticamente extinto, pessoal de apoio à gerência.

Blass (1993) concorda com Araújo et al. (2001) afirmando que a introdução de novas formas de gestão do trabalho no espaço bancário não modifica, significativamente, os procedimentos rotineiros dos serviços, apenas maximiza a capacidade de armazenamento e transferência de informações, reduzindo o tempo de processamento das transações. A multifuncionalidade não elimina, por si, a redundância da execução de tarefas semelhantes e justapostas. Para Blass,

nos bancos, a parcialização e a fragmentação das tarefas não estão orientadas no sentido de agregar outros dados, mas são os mesmos dados manipulados várias vezes com o objetivo de assegurar os resultados contábeis. Apesar dos sistemas informatizados, os bancários conferem várias vezes o dinheiro a pagar e a receber, checam dados, separam papéis e documentos num refazer constante (p. 87).

Esta polêmica pode ser explicada pelo aspecto para o qual Garay (1997) chama a atenção. Para este autor, se poderia pensar que o modo de produção taylorista-fordista está ultrapassado diante da reestruturação produtiva, mas, entre o taylorismo e a especialização flexível, podem-se encontrar diversas combinações, não se podendo falar em uma ruptura, mas sim de um sistema misto.

Araújo et al. (2001) observaram no setor bancário em Campinas que a reestruturação do trabalho no setor provocou mudanças na composição da mão-de-obra, a saber: maior escolarização, aumento da estabilidade no emprego e aumento do

percentual de mulheres nos quadros funcionais. Para estes autores, a elevação da escolaridade pode significar não uma necessidade para o bom desempenho, mas uma mudança nos critérios de seleção devido à grande disponibilidade de mão-de-obra. Porém, outro aspecto que pode estar influenciando esta elevação da escolaridade é que as funções dos menos qualificados podem ter sido alvo de mais demissões, dessa forma a elevação é apenas relativa, ou seja, proporcional e não devida à contratação de funcionários mais qualificados.

A elevada disponibilidade de mão-de-obra é consequência primeiramente do fechamento de um grande número de agências, do enxugamento das que restaram e da intensificação da terceirização de serviços bancários, mas há também outro fator que contribui para a constituição deste exército de reserva no setor financeiro que é a dificuldade de transferência da experiência adquirida no serviço bancário para outro setor da economia, uma vez que o sistema bancário está em um processo de contínuo enxugamento. Em estudo realizado em Natal com os ex-funcionários do BANDERN⁶, constatou-se que aqueles com instrução superior e com experiência gerencial (quando comparados com os demais ex-funcionários) vivenciaram menos dificuldades de inserção em outros setores. Entende-se que tal fato ocorre em parte porque tais conhecimentos são mais passíveis de transferência do que a experiência nos cargos operativos e mais básicos do setor bancário da época (Borges, 2000).

A reestruturação produtiva do setor bancário foi acompanhada de um grande enxugamento do quadro de funcionários dos bancos. Segundo dados do Ministério do Trabalho, na década de 1990, verificou-se uma perda de cerca de 40% dos postos de trabalho (DIEESE, 1997; Laranjeira, 1997). Chaves (1998) cita um levantamento nacional realizado pela Confederação Nacional dos Bancários que afirma que entre

⁶ O BANDERN era um banco estadual de economia mista, cuja liquidação foi decretada pelo Banco Central durante o governo do presidente Fernando Collor.

dezembro de 1994 e dezembro de 1996, em 22 bancos brasileiros, foram extintos 114.557 postos de trabalho.

No Rio Grande do Norte, o segmento que mais reduziu o número de empregos foi o de bancos estaduais devido à liquidação do BANDERN e do Banco de Desenvolvimento do RN, o que tornou o Rio Grande do Norte o primeiro estado “sem banco” do país. O encerramento de agências de outros bancos estaduais que atuavam em Natal e a privatização de alguns bancos estaduais contribuíram para a redução ainda mais acentuada nesse setor. Em 1990, havia 10 bancos estaduais atuando em Natal, atualmente nenhum permanece em atividade.

Dados do Sindicato dos Bancários do RN apresentados na Figura 1 mostram uma redução contínua dos postos de trabalho; em março de 1990 havia 5.277 bancários na base do SEEB/RN⁷, em 2000, esse número já era 2.337, em dez anos o quadro de bancários nesta base diminuiu cerca de 55%. Os dados revelam estabilidade no quadro funcional dos bancos entre o ano de 2000 e 2005.

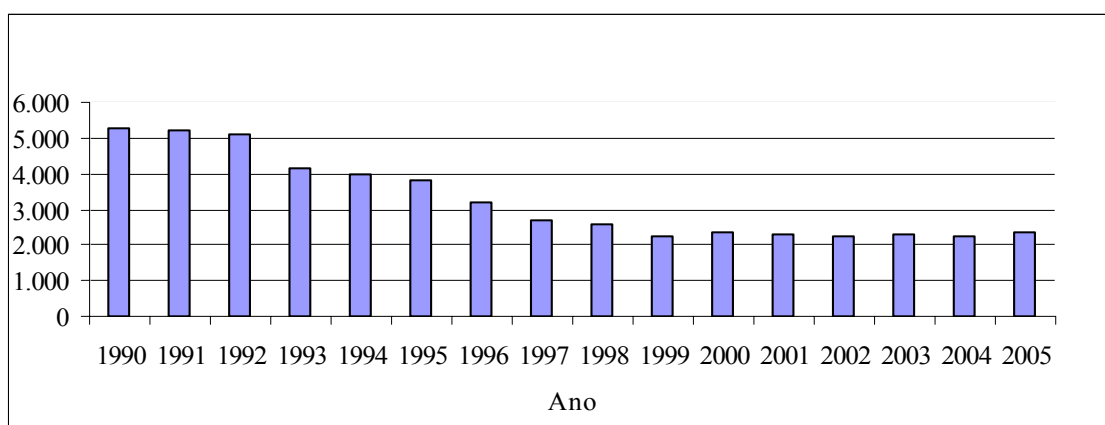


Figura 1. Evolução do número de bancários no Rio Grande do Norte.
(Fonte: Sindicato dos Bancários/ RN).

Diante deste contexto permeado pelo processo de reestruturação produtiva, existe uma idéia entre os bancários de que a eliminação da mão-de-obra bancária é

⁷ A base territorial do Sindicato dos Bancários do RN abrange o Estado do Rio Grande do Norte excluídos os municípios vinculados ao Sindicato dos Bancários de Mossoró e Região.

inevitável, e que a expectativa para o futuro é arranjar outro emprego (Chaves, 1998). Tal idéia corrobora a afirmação de Borges e Yamamoto (2004) de que as expectativas de um emprego para toda a vida, difundidas no *Welfare State*, são hoje irreais.

Em contrapartida, Paiva (2005), que realizou estudo com bancários em Natal/RN, apresenta dados acerca da percepção dos bancários em relação ao processo de reestruturação produtiva, em que 70,6% da amostra do estudo não têm a intenção de mudar de emprego e 85,8% acham difícil ou muito difícil conseguir outro emprego. Estas duas variáveis encontram-se relacionadas de forma que quanto mais o indivíduo acha difícil conseguir outro emprego, menos demonstra intenção de sair, o que é coerente com a atual crise do emprego vivida em todos os setores da economia. Outros dados achados por Paiva (2005) revelam alguns outros aspectos interessantes, a saber: há predomínio de atitudes receptivas à aquisição de novas tecnologias (84,9% da amostra está a favor ou muito a favor), mesmo considerando que isso possa resultar em extinção de postos de trabalho; 89,9% da amostra acreditam que as condições de trabalho têm melhorado com as novas tecnologias; 80,8% avaliam como fácil ou muito fácil sua adaptação aos avanços tecnológicos. Percebendo-se, então, que o bancário demonstra estar bem adaptado à tecnologia.

A terceirização foi outra iniciativa bancária que visou reduzir custos na prestação do serviço bancário. Essa se iniciou nas áreas de apoio (limpeza, vigilância e transporte de valores) e depois foi para as atividades de apoio burocrático-administrativo (processamento de dados, compensação, digitação, etc.), reconduzindo os bancos às suas atividades principais, e também desvencilhando o banco dos serviços de arrecadação pouco lucrativos, com o pagamento de contas em casas lotéricas, por exemplo (Chaves, 1998).

Uma forma atualmente bastante intensa de terceirização no setor bancário é a transferência de diversos serviços para os chamados correspondentes bancários, que, segundo os líderes do SEEB/RN, representam uma sublocação do serviço dos bancos, havendo uma desvirtuação da profissão de bancário, pois se tem um funcionário que não é bancário, não auferir os direitos conquistados pela categoria, mas realiza uma atividade bancária a um custo irrisório em relação ao salário médio de um bancário (L. L. Carvalho & P. E. Xavier, comunicação pessoal, 21 de fevereiro de 2006). Por outro lado, afirmam os líderes deste sindicato que os correspondentes bancários apresentam um papel social positivo no sentido de garantir a capilaridade dos bancos. Dados do Banco Central levantados pelo DIEESE (1999) revelam que 73% dos municípios do Rio Grande do Norte não possuíam atendimento bancário naquele ano, frequência elevadíssima, principalmente levando-se em consideração que em âmbito nacional essa frequência cai para cerca de 30%. O que se observa é que a rede de atendimento vem crescendo vultuosamente principalmente em função do número de correspondentes bancários que expandiu 406% entre 2000 e 2005, além do crescimento dos postos eletrônicos que foi de 76,6% no mesmo período (<http://www.febraban.org.br/Arquivo/Servicos/Dadosdosetor/2006/item02.asp>). Este crescimento revela uma maior exploração do varejo pelos bancos.

O caixa eletrônico tornou-se também, por assim dizer, uma forma de terceirização indireta, pois o cliente passa a produzir parte do serviço que ele próprio vai consumir. É a apropriação pelo banco do trabalho do cliente, e o conseqüente incremento da lucratividade dos bancos (Chaves, 1998). O auto-atendimento passou a ser o comportamento dos clientes mais incentivado pelo setor bancário, seja ele em terminais eletrônicos ou através da *web*. Dados da FEBRABAN (<http://www.febraban.org.br/Arquivo/Servicos/Dadosdosetor/2006/item02.asp>) revelam

que entre o ano de 2000 e de 2005 o número de clientes com *internet banking* aumentou cerca de 217%, o que sugere que esse será o canal de serviços do futuro.

Um estudo de caso realizado com caixas executivos revelou as mudanças no setor consideradas por esse grupo como mais significativas em relação ao sofrimento psíquico ligado ao trabalho (Merlo & Barbarini, 2002), a saber: congelamento dos salários, redução do número de caixas executivos, ameaças de demissão, introdução de novas tecnologias e o direcionamento dos clientes para outros canais de atendimento. Esta última mudança revela a intenção dos bancos de reduzir cerca de 80% das operações nos caixas, o que conseqüentemente leva à redução no número de caixas e às ameaças de demissão. O estudo conclui que o sofrimento psíquico deste grupo de bancários provocado pela reestruturação atingiu níveis preocupantes.

Os aspectos relacionados aos impactos da reestruturação produtiva na saúde dos bancários têm se tornado preocupação constante entre os estudiosos. Dados do INSS apresentados pelo Instituto Nacional de Prevenção da LER/DORT (www2.uol.com.br/prevler/instituto.htm), reforçam tal preocupação: os bancários são a categoria ocupacional que mais sofrem com as lesões por esforço repetitivo (LER/DORT), doença esta que ocupa o segundo lugar entre as causas de afastamento do trabalho no Brasil.

Segundo os líderes do SEEB/RN, esta grande incidência da LER/DORT entre os bancários se dá devido ao fato de que houve uma redução da força de trabalho, hoje os bancários precisam fazer o mesmo trabalho de antigamente só que com menos pessoas (L. L. Carvalho & P. E. Xavier, comunicação pessoal, 21 de fevereiro de 2006). Além disso, houve a implantação maciça da informatização ao cotidiano de trabalho dos bancos. Merlo e Barbarini (2002) também relacionam a introdução das novas tecnologias à ocorrência da LER/DORT entre os bancários e afirmam que como a

invisibilidade das LER/DORT suscita dúvida e desconfiança entre os caixas, os bancários têm medo de assumir a doença devido às possíveis consequências do reconhecimento da mesma, então negam seu próprio sofrimento e o dos colegas.

Para os líderes do SEEB/RN, as condições de trabalho dos bancários foram atacadas tanto na questão salarial, como no próprio padrão de trabalho que passou a exigir mais, principalmente em relação ao alcance de metas cada vez maiores, havendo assim, uma sobrecarga de trabalho que vai gerar as doenças ocupacionais, como alcoolismo, doenças cardiovasculares, depressão, etc. (L. L. Carvalho & P. E. Xavier, comunicação pessoal, 21 de fevereiro de 2006).

Pinheiro e Günther (2002) realizaram estudo sobre o estresse ocupacional e indicadores de saúde em gerentes de um banco e observaram que os maiores estressores percebidos são aspectos relacionados à política de recursos humanos do banco, entretanto os fatores estressantes que influenciam a saúde se relacionam com a tarefa e com o papel ocupacional.

Paiva (2005), em estudo citado anteriormente, investigou o bem-estar dos bancários em um ambiente de trabalho permeado pelo processo de reestruturação produtiva. Os resultados indicaram haver bem-estar psicológico em relação à competência, autonomia e aspiração, demonstrando que os bancários sentem-se competentes e com autonomia para realizar seu trabalho e sentem necessidade de crescimento profissional e enriquecimento nas tarefas bancárias. Por outro lado, os dados revelam que 44% da amostra apresentam tendências depressivas, sendo que 12% destes em um nível muito forte.

Tais dados podem parecer contraditórios no sentido de não apresentarem uma coerência entre sentimentos de competência, aspirações e tendência depressiva, porém a realidade que se apresenta é a de que os bancários têm elevadas aspirações, visto serem

um grupo muito qualificado, mas não alcançam seus objetivos, e, então, apresentam essa tendência depressiva. Perceber-se competente e manter aspirações são geralmente tomados como indicadores positivos de saúde. Entretanto no caso dos bancários isto ocorre junto com a não concretização destas aspirações. Por isso, tais indicadores positivos são apenas a outra face das tendências depressivas observadas.

Soma-se a esse quadro uma avaliação negativa das relações interpessoais no ambiente de trabalho, atribuída pela autora a um clima de grande competitividade entre os bancários (Paiva, 2005). Os líderes do SEEB/RN revelam a existência de discriminação entre os bancários concursados, devido à falta de isonomia entre eles, de forma que bancários nomeados mais recentemente, mesmo realizando as mesmas tarefas de um bancário mais antigo, não auferem os mesmos direitos que este último conquistou anteriormente (L. L. Carvalho & P. E. Xavier, comunicação pessoal, 21 de fevereiro de 2006).

Tais transformações têm como conseqüências a precarização e informalização do trabalho e o crescimento do desemprego, que tiveram forte impacto sobre as relações de trabalho e sobre as organizações sindicais, havendo então, mudanças na correlação de forças de modo desfavorável aos trabalhadores (Araújo et al., 2001).

Assim, durante o governo de Fernando Henrique Cardoso, da mesma forma que os bancos tiveram de se adaptar rapidamente a uma série de medidas que aceleraram a reestruturação financeira, também o movimento sindical sentiu a necessidade de reformular suas estratégias de atuação, de modo a enfrentar o contexto de flexibilização e de desregulamentação do trabalho (Araújo et al., 2001, p. 103).

Segundo Antunes (s.d.), uma classe trabalhadora mais heterogeneizada, fragmentada e complexificada resultou numa onda regressiva no sindicalismo. Há, então, uma redução do poder dos sindicatos que apresentam uma postura cada vez menos respaldada numa política de classe. Quanto mais a revolução técnica do capital

avança, os sindicatos lutam para manter o mais elementar e defensivo dos direitos da classe trabalhadora: o direito ao salário e/ou ao emprego.

As perspectivas são preocupantes já que, segundo Ferrari (1996), o novo tipo de crescimento econômico está assentado em tecnologia de ponta que é pouco geradora de emprego, de forma que a curva de crescimento econômico, não acompanha a curva do emprego.

Por tudo que foi exposto, costuma-se dizer que o setor bancário é um dos setores da economia que vivencia o processo de reestruturação produtiva de forma mais intensa e sofisticada. O fato de ser um setor de prestação de serviço reforça essa percepção, pois a sociedade mantém contato direto com as transformações que dia-a-dia vão ocorrendo no setor.

A literatura acerca da reestruturação produtiva ainda está mais focada na década de 1990. Dados mais recentes acerca do trabalho bancário, especialmente acerca da realidade da cidade de Natal/RN ainda são poucos na literatura sobre o tema. Entretanto, a literatura apresentada até aqui permite apreender que não houve nenhum acontecimento que mudasse os rumos das transformações no setor, de forma que as mudanças imprimidas no setor bancário principalmente durante a década de 1990, continuam em curso, ou tendo efeito, na primeira metade da corrente década – período focado nesta dissertação.

Pode-se dizer que o processo de reestruturação produtiva para o setor bancário implica atualmente em maciço uso da automação/ informatização como forma de reduzir custos, aumentar cada vez mais a produtividade e garantir qualidade dos serviços prestados aos clientes. As mudanças na gestão da mão-de-obra bancária em conjunto com o investimento em automação/ informatização provocaram, inicialmente uma redução drástica no quadro de pessoal do setor, porém os últimos cinco anos têm

registrado uma estabilidade, indicando uma possível tendência de paralisação da redução do quadro de pessoal em Natal/RN. As mudanças de gestão implicaram também a mudança no perfil dos bancários, que se caracteriza atualmente como uma categoria com maior escolarização, com definição de funções baseada na multifuncionalidade, direcionada ao nível gerencial e que assumiu um papel de vendedor dos serviços do banco.

A qualidade no atendimento tem sido grande preocupação do setor, que vem buscando prestar um serviço personalizado e se utiliza de uma estratégia de cultivar os grandes clientes que representam possíveis investimentos. Para os clientes de menor porte, a estratégia é encaminhá-los para o auto-atendimento. Estas estratégias somadas à questão da terceirização viabilizam os altos lucros que são auferidos pelos bancos em um ambiente de grande concorrência.

A competitividade vivenciada pelo setor financeiro em razão da mundialização do capital é vivenciada pelos bancários como intensificação do ritmo de trabalho. Apesar da reapropriação dos bancários do processo de trabalho, viabilizada pelas mudanças na gestão da mão-de-obra, esta categoria ocupacional vem sofrendo com o uso intenso da automação/ informática, o congelamento dos salários e com a imposição de metas a serem atingidas pelos bancos. A combinação de bancários mais qualificados, salários defasados, intensificação do ritmo de trabalho e pressão por metas provocam danos à saúde deste trabalhador e ao relacionamento interpessoal entre eles, além de outros efeitos que o processo de reestruturação produtiva pode estar ocasionando a esta categoria ocupacional.

3. Método

O Estudo desenvolvido caracteriza-se como uma pesquisa de campo que tem como objetivo maior, como já explicitado no final da Introdução deste Estudo, conhecer a realidade atual do setor bancário para assim viabilizar a construção das hipóteses acerca de possíveis mudanças na motivação e no significado do trabalho dos bancários em Natal/ RN.

3.1. Questão de pesquisa

Para operacionalizar tal objetivo, buscou-se responder a seguinte questão de pesquisa:

- Que modificações aconteceram nas agências bancárias/bancos pesquisados ao longo dos últimos cinco anos em decorrência do processo de reestruturação produtiva?

3.2. Participantes

Os participantes deste estudo são gerentes de agência de bancos de Natal/RN, que são funcionários do banco pelo menos desde o ano de 2000. Esta condição visava garantir que o entrevistado havia vivenciado o período pesquisado. Foi estabelecido um mínimo de um entrevistado por banco. Dessa forma a amostra se constitui de 7 gerentes de agência, sendo 5 gerentes de 5 diferentes bancos privados e 2, de um banco público, devido ao grande número de agências deste banco. Estes gerentes possuem em média 14 anos de trabalho nos bancos e somente dois deles são do sexo feminino. Os cargos ocupados por esses gerentes variam entre gerência geral da agência (4), gerente de contas (2) e gerente administrativo (1).

3.3. Instrumento

Como instrumento nesta pesquisa foi utilizada uma entrevista semi-estruturada, que questionava especificidades do banco acerca de mudanças ocorridas entre o ano de 2000 e 2005 em função da reestruturação produtiva. O roteiro de entrevista (Apêndice A) continha três questões abrangentes: 1) *Conte-nos as mudanças que houve no Banco de 2000 até hoje;* 2) *Qual a sua opinião sobre estas mudanças?* e 3) *Que efeitos positivos e negativos se observam?* Diversos aspectos da dinâmica dos bancos foram questionados no decorrer da entrevista, tais aspectos foram listados com base na literatura sobre o processo de reestruturação produtiva no setor bancário.

3.4. Procedimento de coleta de dados

Com o objetivo de iniciar a coleta de dados, o projeto da presente dissertação foi submetido à avaliação do Comitê de Ética da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). O documento comprobatório da aprovação por tal comitê, segue no anexo 1.

Os contatos com os gerentes foram realizados pessoalmente nas agências bancárias. Somente no caso do banco público, o contato foi iniciado com a Superintendência do banco que autorizou a realização da pesquisa nas agências. Em todos os casos foi entregue uma carta de apresentação da UFRN com a solicitação de autorização para o estudo e um projeto resumido da pesquisa (Apêndice B e C). Neste contato inicial, foram explicados o objetivo da pesquisa e a contribuição que seria necessária por parte do gerente. Diante da posição afirmativa em relação à execução da pesquisa, era solicitada uma autorização por escrito assinada pelo gerente com fins de prestação de contas ao Comitê de Ética da UFRN. Desta forma as entrevistas foram

marcadas em horários determinados por cada gerente, quando então foram gravadas. Dos bancos visitados, três não aceitaram participar da pesquisa.

3.5. Análise dos dados

As entrevistas foram transcritas e analisadas através de análise de conteúdo realizada com auxílio do programa QDA Miner (*Qualitative Analysis Software*). Primeiramente esta análise de conteúdo compreendeu uma leitura flutuante das entrevistas, a partir da qual foi realizada uma categorização e codificação preliminar dos elementos encontrados nas mesmas. Em seguida o texto integral das entrevistas foi inserido no programa de análise de conteúdo, que permitiu então realizar busca e teste de cada uma das categorias propostas com ajuda dos recursos de busca do programa. Posteriormente foi feita uma conferência e reavaliação da categorização, seguida de uma revisão de todas as categorias durante o processo de orientação da dissertação, na qual a orientadora fez o papel do segundo juiz. Esta categorização sofreu ainda uma reorganização final, para então ser feita, a partir de um recurso do programa, a análise de frequência das respostas. Por fim, foi realizada ainda uma última revisão no processo de orientação já com a categorização descrita em forma de texto.

4. Resultados

A análise de conteúdo realizada nas sete entrevistas de gerentes de agências bancárias em Natal/RN permitiu identificar diversos aspectos que envolvem mudanças no contexto de trabalho dos bancários e alguns aspectos que evidenciam estabilidade neste contexto. Catorze subtemas de análise foram criados a partir dos quatro grandes temas do próprio roteiro da entrevista⁸. Outros dois subtemas foram criados a partir dos relatos dos entrevistados.

Os resultados desta análise são apresentados a seguir, divididos em quatro tabelas que obedecem ao agrupamento de temas estabelecido no roteiro de entrevistas utilizado. Cada uma das tabelas apresenta as categorias que fazem parte do grande tema, seus códigos e respectivas definições. Apresenta ainda a frequência de ocorrência de cada um dos códigos e em quantas entrevistas eles são referidos.

A Tabela 1 traz a análise de frequência dos códigos referentes ao tema infraestrutura. Este tema está dividido em tecnologia e layout. Com relação à tecnologia foram identificadas quatro categorias na análise de conteúdo das entrevistas realizadas: ampliação da informatização/automação, constante mudança; ampliação do atendimento e resistência. Entre esses, o destaque é a categoria ampliação da informatização/automação que foi mencionada em todas as entrevistas e com um número de ocorrências bastante elevado em relação aos demais códigos do subtema tecnologia. Os depoimentos dos entrevistados fazem referência aos sistemas informatizados que passaram a fazer parte das atividades no cotidiano do trabalho bancário e a como esta tecnologia influencia em diversos outros aspectos do trabalho como o relacionamento com o cliente, o controle das horas-extras, a autonomia do

⁸ Alguns tópicos questionados na primeira questão da entrevista não foram transformados em subtemas de análise por não descreverem mudanças ocorridas nos bancos no período pesquisado ou não serem estas mudanças consideradas significativas para o trabalho do bancário.

bancário, o fluxo de trabalho e os treinamentos. Ao longo deste capítulo serão apresentados diversos trechos das entrevistas em que a questão da ampliação da informatização/ automação estará presente. Tais relatos evidenciam o papel marcante que a informática/ automação passou a exercer no contexto de trabalho do setor bancário.

(...) praticamente tudo que a gente precisa hoje a gente consegue pegar via sistema, não precisa dessa burocracia do papel enviando por malote (...) tudo a gente consegue muito mais ágil (E3).

Tabela 1

Subtemas e categorias identificadas no tema Infra-estrutura

Categoria	Definição da categoria	Quant. de ocorrências	Nº de casos
Tecnologia			
Ampliação da Informatização/ Automação	Referências à utilização cada vez mais intensa dos equipamentos e ferramentas de informática e automação no dia-a-dia, tanto pelos bancários quanto pelos clientes.	22	7
Constante Mudança	Referências ao constante processo de mudanças e inovações tecnológicas introduzidas no setor em face do investimento dos bancos para atender novas demandas e necessidades dos clientes.	9	6
Ampliação do auto-atendimento	Referências a atividades realizadas pelos clientes em caixas eletrônicos, pela internet ou telefone a qualquer hora, com comodidade, tais como: transferência, depósito, pagamento, saque.	9	6
Resistência	Referências à atitude ou sentimento de medo diante da máquina e conseqüente preferência por enfrentar uma fila para efetuar procedimentos, direto no caixa, com intermédio de um bancário. Assim como a resistência em relação ao custo da utilização da tecnologia.	6	3
Layout			
Mudança estética	Referências a mudanças das mobílias, ou das cores empregadas no banco, ou ainda, da marca do banco, refletindo uma mudança na aparência do banco.	4	3

Uma segunda questão marcante no tocante à tecnologia é a constatação dos entrevistados de que as mudanças tecnológicas são constantes, ou seja, acontecem muito freqüentemente. Há sempre algo sendo mudado. Esta categoria foi encontrada no relato de seis dos sete entrevistados, totalizando nove ocorrências. Todos os seis entrevistados relatam que a mudança é permanente, que o sistema financeiro está o tempo todo, gradativamente, evoluindo tecnologicamente e que isto é uma tendência que não vai parar. Um dos entrevistados resume isso dizendo: “Hoje o que é novo hoje amanhã está velho” (E4). Os dois depoimentos a seguir evidenciam a questão da mudança enquanto uma melhora no sistema para atender o cliente mais adequadamente:

É, a tecnologia ela é inerente à função bancária, a cada momento um novo sistema é implantado, uma nova mudança, (...) ela vem automaticamente sempre sendo melhorada, sistemas sendo atualizados (E2).

A tecnologia é uma coisa que não pára, todo momento o banco tem uma coisa nova que ta criando pra atender a necessidade do cliente de uma forma mais rápida e mais precisa. Isso é constante (E7).

Com freqüência igual ao código mudança constante, o código ampliação do auto-atendimento evidencia uma tendência forte de os bancos transferirem para o cliente a realização das transações bancárias de que ele necessita. Esta categoria engloba não somente a intensificação do atendimento por meio dos terminais eletrônicos encontrados nas agências e em outros pontos estratégicos da cidade, mas também o atendimento por meio da *internet* e do telefone, quando o cliente pode estar em casa ou em qualquer outro ambiente.

(...) o sentido é migrar para o auto-atendimento, para caixa automático, para auto-serviço, para internet, para telebanco. Então realmente de 2000 pra cá, não sei se você chegou a observar, quando você entra no banco eles querem que você passe as coisas no auto-atendimento (E1).

(...) todo cliente faz toda sua movimentação na internet (E2).

Um dos entrevistados enfatiza o aumento do número de serviços de que os clientes podem usufruir nos terminais de auto-atendimento:

Veja bem, uma das coisas que mais se avolumou, que mais apareceu a imagem do banco é o auto-atendimento. (...) Hoje tem, hoje nós temos espalhados pelo país 38 mil terminais de auto-atendimento, onde você pode fazer transferências, pagamentos, saques, retiradas de talonário de cheques, depósitos, pagamento de títulos, pagamento de todos os impostos. Nós costumamos dizer que se você não quiser vir à agência bancária, raramente virá, porque 98% das transações bancárias elas estão no auto-atendimento (E5).

Um dos aspectos interessantes abordado por alguns entrevistados é a comodidade gerada por este serviço. Eles relatam que é muito confortável para os clientes, que eles não precisam nem sair de casa e conseguem resolver suas pendências. Outro aspecto interessante citado por outro gerente é a preocupação do banco com os portadores de deficiências visuais e com isso a implantação, nas máquinas de auto-atendimento e no site do banco, de equipamentos que possibilitam a essas pessoas realizarem suas transações bancárias.

Na questão do auto-atendimento surge um aspecto interessante no discurso de três dos sete entrevistados, que é uma referência à resistência que os clientes ainda têm em relação à utilização da tecnologia para o auto-atendimento, apesar do uso atualmente generalizado deste serviço. Um dos entrevistados explica que esta resistência se deve à falta de confiança que os clientes têm de que o serviço seja seguro, ele afirma que os clientes têm medo, mas que isso é infundado já que o serviço é seguro sim, e então, o gerente sugere uma maior divulgação, “porque eles foram oferecendo aquilo ali, mas não tentaram fazer um trabalho educativo, pra tentar prevenir justamente esta resistência” (E1).

Outro gerente, além de citar também o medo dos clientes, principalmente os de idade mais avançada, relata que entre os correntistas que são pessoa jurídica e têm uma

movimentação maior, há resistências devido ao custo que a utilização do serviço representa.

O subtema layout apresentou somente uma categoria que se refere a mudanças estéticas ocorridas nos bancos em função de renovação de mobília, mudança de marca ou das cores características do banco. As mudanças relatadas nas três entrevistas em que o código foi identificado, não refletem mudanças estruturais dos bancos, mas somente mudanças na sua aparência com o intuito de melhorar a imagem do banco. Em um dos casos, a mudança na aparência está relacionada à privatização do banco e incorporação do nome do novo banco ao nome antigo.

A Tabela 2 refere-se a um tema abrangente que envolve produtos, metas e clientes. No subtema produto/ serviços, observaram-se duas categorias: dinamismo do mercado e diversificação. A categoria dinamismo do mercado foi citada por seis dos sete entrevistados, refletindo uma realidade de freqüentes lançamentos de novos produtos/ serviços no setor bancário. Nesta categoria, foram incluídos os relatos dos gerentes segundo os quais freqüentemente estão sendo criados novos produtos, de forma que existe hoje um leque muito maior de vendas. Além disso, os depoimentos são coerentes com a seguinte afirmação de um deles: “a cada necessidade nova do mercado o banco cria um novo produto” (E6). Os relatos abaixo evidenciam a questão da concorrência como impulsora desse dinamismo do mercado:

Sempre são criados novos produtos serviços, é constante isso, a gente cria um produto, mas vai passando o tempo o concorrente já cria um parecido ao nosso, a gente já tem que estar tentando criar um novo (E2).

(...) à medida, vamos dizer, que um vai agregando um diferencial a um produto o outro vai se adaptando. Muitas vezes é o Banco A quem puxa isso, outras vezes é a concorrência quem puxa (E4).

Tabela 2

Subtemas e categorias identificadas no tema Serviços/ Metas/ Clientela

Categoria	Definição da categoria	Quant. de ocorrências	Nº de casos
Produtos/ serviços			
Dinamismo do mercado	Referências aos freqüentes lançamentos de novos produtos/ serviços devido ao dinamismo do mercado em relação às necessidades do cliente e em relação à grande concorrência.	9	6
Diversificação	Referências à criação de produtos diferenciados ou exclusivos para cada tipo de cliente, aumentando o leque de produtos disponíveis.	9	6
Clientes			
Qualidade no atendimento	Referências à preocupação dos bancos com o atendimento de qualidade, buscando satisfazer as necessidades dos clientes e torná-los mais fidelizados através de um relacionamento mais estreito.	24	7
Diferenciação	Diferenciação no relacionamento, em conformidade ao tipo da clientela por classe socioeconômica ou volume de negócios em potencial que o cliente representa.	12	5
Ampliação	Investimento por parte dos bancos na busca por novos clientes, promovendo a “bancarização” em todas as classes socioeconômicas.	10	5
Metas			
Política macro econômica	Referências à necessidade de adaptação às políticas macroeconômicas de mercado em relação ao estabelecimento de metas.	2	2
Cumprimento	Preocupação em alcançar os objetivos e obter resultados lucrativos para o banco, e a conseqüente pressão sofrida pelos bancários.	5	3

A categoria diversificação foi identificada o mesmo número de vezes que a anterior. As duas categorias são bastante inter-relacionadas visto que a diversificação é um complemento em relação ao dinamismo do mercado. A diversificação reflete a preocupação do setor bancário não só de criar novos produtos, mas criar novos produtos diferenciados de acordo com o perfil do cliente. Pode-se afirmar que as duas categorias

aparecem associadas uma a outra. A fala dos gerentes revela que têm consciência desta interdependência, eles relatam que atualmente o banco cria produtos específicos para cada categoria de clientes de forma a atender melhor as necessidades de cada um.

(...) hoje o banco tem tanto na parte de seguros, capitalização, previdência, ele abriu um leque que adapta a necessidade do cliente ao produto (E4).

Antes só tinha um tipo de capitalização, um tipo de título de capitalização, hoje nós temos, só de capitalização temos três, quatro tipos (...) cada um se subdivide de acordo com aquela categoria de renda. Antes não, antes era um negócio mais rígido: o título era esse e servia para todo mundo (E1).

Neste bloco de temas, o destaque fica com as categorias referentes ao subtema cliente. Elas em seu conjunto são identificadas, no total, 46 vezes nas entrevistas. A categoria qualidade no atendimento é o que tem a maior ocorrência em toda a análise de conteúdo realizada nas entrevistas, revelando que o cliente é uma preocupação fundamental para os bancos. Em uma das entrevistas a mudança ocorrida nos bancos em relação ao atendimento fica bastante clara:

(...) se vc imaginar assim esses 5 anos, ele mudou totalmente a forma de se relacionar com a clientela, e lógico vai continuar mudando à medida que o mercado vai tendo exigências diferentes (E4).

Um dos entrevistados relata que eles são muito cobrados em relação à excelência no atendimento ao cliente, visto que o atendimento é o que diferencia um banco do outro. Outro entrevistado segue no mesmo caminho e afirma que o bancário tem que estar “antenado” com a necessidade dos clientes, porque a concorrência é muito grande e os produtos muito parecidos. Em outra entrevista é relatado que, atualmente, a tecnologia permite uma aproximação maior com o cliente o que possibilita um atendimento com mais qualidade. Outro ainda declara que as mudanças estão ocorrendo com um objetivo específico: “tudo para satisfazer o cliente” (E5).

Acho que para o cliente melhorou muito em relação a qualidade do atendimento porque o banco hoje em dia ele prega isso como se fosse uma lei e a gente tem que ter qualidade no atendimento (E3).

(...) hoje todo bancário ele precisa ter uma forma de se relacionar muito forte. Então relacionamento ele é a parte forte, porque você não pode mais dizer que tem aquele bancário que não gosta do atendimento, ele precisa gostar do atendimento, e ele precisa saber se relacionar com o cliente (E4).

É interessante destacar um relato de um dos gerentes que relaciona a preocupação com a qualidade do atendimento com a necessidade de fazer com que o cliente não sinta necessidade de procurar um órgão externo de defesa do consumidor para fazer uma reclamação a respeito do banco. Portanto, há uma compreensão não-explicita que se preocupar com a qualidade do atendimento ou atender melhor é defender o próprio banco. A fala de um dos entrevistados é bastante ilustrativa:

Outro aspecto que sempre é observado nos bancos de 2000 pra cá, foi dada uma maior valorização às questões de reclamações de órgãos externos, que foram intensificadas, (...) então hoje há uma intensidade maior tanto da procura de clientes por esses órgãos pra reclamar do comércio, bancos, coisas assim, como há também uma preocupação do banco que a nossa empresa não conste em índice elevado nesses órgãos, então há um treinamento para que o atendimento, para que as reclamações dos clientes sejam literalmente resolvidas no ponto onde ele é originado (...) até porque, para que a gente continue defendendo os certificados, as certificações que a empresa possui de ISO 9000, que nós possuímos em diversos serviços (E6).

Em relação ao subtema clientes ainda se identificaram as categorias diferenciação e ampliação. Foram identificadas doze ocorrências da categoria diferenciação em cinco entrevistas, revelando que a diferenciação da clientela é hoje uma prática com presença definida no setor bancário. A categoria diferenciação está intimamente relacionada à categoria diversificação que trata dos produtos, ou seja, abrangem as menções às falas sobre a criação de produtos diversificados porque existe uma clientela que é diferenciada e os bancos passaram a atender estas diferentes demandas. Um dos entrevistados relata que cada produto oferecido pelo banco (seguro

de vida, residencial, capitalização, etc.) se subdivide em vários produtos de acordo com a categoria de renda do cliente ou faturamento. Outro entrevistado acrescenta que os diversos segmentos de clientes (preferencial, exclusivo, estilo, etc.) são atendidos por profissionais diferentes; mais ou menos especializados.

(...) então o banco segmentou, ele segmentou o cliente vamos dizer em por nível de renda e por volume de negócios também (E4).

(...) dois tipos de agências que o banco criou, chamada agência estilo, que é para cliente de alta renda e a prive que tb são cliente de alto nível, alta renda. (...) lá nessas agências elas têm mais instrumentos, o cliente dispõe de internet gratuita, dispõe de um assessoramento mais firme, mais permanente (E5).

Interessante destacar um dos relatos que revela claramente o objetivo de tal diferenciação da clientela produzida pelos bancos:

Então as pessoas, o banco dividiu em segmentos para poder atender melhor, o objetivo dele foi atender melhor e tb lógico é ... lucrar. Se você tem um nicho de mercado você tem que explorar esse nicho de mercado. Então separando você conseguiu dividir as pessoas por classe monetária, por classe monetária, por classe social também, no sentido de aquisição de produtos (E5).

A categoria ampliação apresenta também uma presença marcante, sendo identificado dez vezes em cinco entrevistas e revela uma preocupação dos bancos em obter o maior número de clientes possível. Um dos relatos traz exatamente essa idéia, o entrevistado afirma que o foco do banco hoje é o varejo, o maior número possível de clientes pequenos. A ampliação do número de clientes se deu principalmente por meio da busca por pessoas que antes não eram clientes do sistema bancário. Entre os relatos, pode-se destacar duas estratégias utilizadas pelos bancos para aumentar o número de clientes: uma é a busca direta pelo cliente no sentido de o banco ir atrás de potenciais clientes e oferecer diretamente seus serviços e outra é o investimento em clientes que somente a médio, longo prazo poderão representar um retorno financeiro significativo.

(...) antes quem tinha realmente mais condições era o foco maior, e o pessoal da classe menos favorecida era difícil de acessar, hoje eles já abriram muito mais isso aí, para quem ganha salário-mínimo, até para quem é universitário tem conta que

não existia isso antes (...) como é que o banco vai conseguir ganhar alguma coisa em cima daquele segmento?, mas ganha, (...) quando ele se forma e consegue um emprego ele se mantém com aquele banco. Então ele cria uma certa fidelidade (E1).

O relato de um outro gerente evidencia uma questão relativa aos correspondentes bancários. O gerente afirma que houve uma “bancarização” principalmente nas pequenas cidades onde não existiam agências bancárias, mas que hoje as pessoas podem ter uma conta, realizar depósitos, saques, etc., bastando, para isso, existir, por exemplo, uma agência dos Correios.

No subtema metas foram identificadas duas categorias: política macroeconômica e cumprimento. Dois entrevistados citam, cada um uma vez, a necessidade de adaptação das metas estabelecidas pelo banco às mudanças na política macroeconômica de mercado. Interessante ressaltar que os dois entrevistados que citam essa preocupação são do banco público que integrou a amostra.

(...) se você tem uma taxa de juros que ela cai, você tem uma rentabilidade que reduz, então você precisa de um volume maior de negócios, se você tem uma mudança no sistema, no próprio direcionamento do governo, ele aumenta o compulsório de um depósito, vamos dizer, se ele aumenta um compulsório, mais volume de recurso a gente tem que captar (E4).

A categoria cumprimento surge no discurso dos entrevistados de forma um pouco mais presente. Três entrevistados relatam a preocupação com a obtenção de lucros para os bancos por meio do alcance de metas. Um deles afirma que os últimos dias do mês são os mais complicados e estressantes, pois há uma cobrança muito grande em cima de quem ainda não atingiu sua meta. Outro se refere à pressão por metas de forma mais amena:

Acho que a carga de serviço diminuiu, pelo menos na área mais operacional, claro que a pressão psicológica, pressão por metas, isso aí existe, nunca vai deixar de existir, se não o pessoal se acomoda, não tem aspiração, então as metas vão sempre existir se não o banco não vai dar resultados (E1).

O terceiro tema abordado nas entrevistas é a gestão. Após análise das entrevistas foram estabelecidos sete subtemas apresentados na Tabela 3: hierarquia, carga de trabalho, terceirização, participação nos lucros, benefícios, autonomia e sistema bancário. No subtema hierarquia foi identificada somente uma categoria (nível gerencial), que foi citada em quatro entrevistas, uma vez em cada, revelando um aumento do nível gerencial na estrutura hierárquica da maioria dos bancos. Os depoimentos relatam a criação de novos postos de gerência ou sub-gerência nos bancos. Um dos entrevistados traz o seguinte relato, que é muito elucidativo:

(...) nesses cinco anos ele cresceu mais o nível de gerência, antes você tinha um supervisor, um auxiliar de supervisão, e hoje (...) você tem um gerente, um gerente de administração, e você tem os gerentes de contas, que é aqueles... cada um cuida de uma carteira de clientes. Então você não tem tanto aquela hierarquia, vamos dizer, é mais na horizontal (E4).

O subtema carga de trabalho abrange duas categorias aparentemente contraditórias (estresse e qualidade de vida), mas que refletem a realidade atual do trabalho no setor bancário. A categoria estresse foi identificada cinco vezes em cinco das sete entrevistas. Os entrevistados afirmam, por exemplo, que hoje têm mais trabalho, mais atribuições, ou que sofrem muita pressão psicológica e cobranças. Enquanto isso a categoria qualidade de vida apresentou uma ocorrência de dez referências em seis entrevistas, revelando que a qualidade de vida consegue sobressair-se em relação às situações de estresse.

Mas o fluxo de trabalho melhorou muito, a qualidade de vida está melhorando. Os bancos passaram a ver que é importante que se mantenha a qualidade de vida, que chegue no seu horário, que saia, cumpra sua jornada sem extrapolar muito (E1).

Tabela 3

Subtemas e categorias identificadas no tema Gestão

Categoria	Definição da categoria	Quant. de ocorrências	Nº de casos
Hierarquia			
Nível gerencial	Referências ao aumento do nível gerencial na hierarquia dos bancos.	4	4
Carga de trabalho			
Estresse	Referências a maior cobrança ou maior quantidade de trabalho imposta aos bancários.	5	5
Qualidade de vida	Referências à melhora na qualidade de vida no trabalho, com maior facilidade de realização das tarefas e mais segurança.	10	6
Terceirização			
Estabilidade	Referências à permanência da contratação de mão-de-obra terceirizada somente para as atividades meio do banco, como segurança e limpeza.	6	5
Participação nos lucros			
Aumento	Referências à manutenção da participação nos lucros ou a melhoras na distribuição dos lucros entre os funcionários.	5	5
Implantação	Referências a implantação do sistema de participação nos lucros.	1	1
Lucros altos	Referências à alta lucratividade dos bancos.	3	3
Benefícios			
Manutenção	Referências à manutenção dos mesmos benefícios para os funcionários no período.	3	3
Aumento	Referências à criação de novos benefícios para os funcionários ao longo do período.	3	2
Satisfação dos funcionários	Referências a um sentimento de satisfação dos funcionários com o sistema de benefícios do banco.	2	2
Autonomia			
Limitação	Referências a limitação imposta aos bancários pela tecnologia e padronização, gerando impessoalidade no atendimento.	6	5
Sistema bancário			
Evolução	Referências às constantes mudanças nos bancos, como forma de sobrevivência à concorrência agressiva.	10	4
Compra/ venda do banco	Referência a algum processo de liquidação, fusão, venda ou compra pelo qual o banco tenha passado que reflita mudança na administração.	10	5

Em um dos depoimentos fica clara a coexistência do estresse e da qualidade de vida no cotidiano de trabalho do setor:

Na verdade eu acho que ele tá mais seguro, lógico ele sempre tá um pouquinho mais estressante, mas ele é mais seguro, e em algumas coisas ele até facilita, as ferramentas hoje facilitam (E4).

O subtema terceirização apresentou uma única categoria: estabilidade. É importante ressaltar esse aspecto de que não houve mudanças durante o período estudado em relação às atividades que são terceirizadas no banco, porque representa um contraponto em relação ao contexto geral de mudança constante. Esse código foi referido por cinco entrevistados, apresentando uma frequência de seis vezes. Todos relatam que a terceirização está estabilizada, que as atividades que são terceirizadas hoje são as mesmas de cinco anos atrás, ou seja, as atividades meio. Somente um destes relatou que atualmente o banco, além das atividades meio (limpeza, segurança, etc.), também terceirizava o trabalho de digitação na abertura de contas, o que representa um fator novo no quadro geral de estabilidade. Um dos entrevistados justifica esta estabilidade com a intervenção dos sindicatos na questão da terceirização no sentido de não permitir um aumento da terceirização no setor.

O subtema seguinte, participação nos lucros, apresentou três categorias: aumento, implantação e lucros altos. A primeira categoria é citada por cinco entrevistados, revelando o quanto a participação nos lucros tem se tornado mais presente na realidade dos bancários, seja com a manutenção do que já existia, seja com a melhora na distribuição destes lucros. Os relatos revelam que os percentuais utilizados para o cálculo da participação nos lucros são discutidos no período de negociação salarial e que geralmente aumentam um pouco a cada ano, que o que tem melhorado é a forma como os lucros são distribuídos entre os funcionários do banco. A categoria

implantação foi identificada em somente uma entrevista, mas foi estabelecido como um código porque é coerente com a anterior no sentido de caracterizar uma tendência de aumento da utilização da participação nos lucros no setor bancário. Um dos entrevistados afirma que “como os lucros dos bancos vem aumentando, naturalmente a participação nos lucros vem aumentando” (E2), revelando uma outra categoria identificada neste subtema e que é peça fundamental para a participação nos lucros: os lucros altos. Três entrevistados fazem referência aos altos lucros que os bancos vêm obtendo no mercado. O gerente do banco onde houve a implantação da participação nos lucros fornece um depoimento interessante:

Eles estão vendo que como os lucros estão sendo muito... todo mundo observa, sai muito no rádio, na televisão, no jornal, banco tal lucrou 3 bilhões em três meses, banco tal... quer dizer são lucros estratosféricos considerando o mercado, é um segmento hoje muito rentável, então é interessante que também seja dividido isso (E1).

No subtema benefícios, identificaram-se três categorias: aumento, manutenção e satisfação dos funcionários. A categoria satisfação dos funcionários somente é referida em duas das sete entrevistas, nas quais os gerentes relatam o sentimento de satisfação dos bancários em relação aos benefícios. A categoria manutenção é referida três vezes e a categoria aumento foi referida também três vezes, somando, então, seis ocorrências em cinco entrevistas que evidenciam que os benefícios conquistados não foram perdidos ao longo dos últimos cinco anos, pelo contrário, em dois casos, houve uma melhora em relação aos benefícios concedidos aos funcionários dos bancos. As falas referentes à manutenção dos benefícios relatam somente a inexistência de novos benefícios. Os dois entrevistados que relatam aumento dos benefícios, ao fazê-lo, associam esse aumento dos benefícios ao processo de compra do banco por outro e a postura do banco de preocupar-se com o lado pessoal dos funcionários:

Não, teve mudanças que eu te falei desse regime de privatização, mas nada que venha a piorar para a gente, pelo contrário só benefícios lucrativos, muito bons para a gente, temos plano de saúde, temos vale-alimentação, quem tem filho tem auxílio creche, tem auxílio babá, então o banco ele visa esse lado pessoal, ele visa muito bem, nesse ponto ele paga muito bem (E3).

(...) eles estão super satisfeitos com a instituição em que trabalham, em todos os aspectos, com a remuneração, os benefícios que eles tão tendo. Eu acho isso fantástico, e essa evolução tem tido nesses últimos catorze meses, quinze meses em que o banco foi vendido (E7).

No subtema relativo à autonomia dos bancários para realizarem suas atividades de trabalho, foi identificado um único código, a limitação. Este código ocorre seis vezes em cinco entrevistas, revelando ser o sentimento de ter a autonomia limitada pelas imposições da tecnologia, uma questão comum entre os bancos. Três entrevistados chegam a afirmar que há atualmente uma boa autonomia para os bancários, mas relatam que existem os limites impostos, seja pelas alçadas que competem a cada um, seja pelos sistemas utilizados na realização das atividades. Um destes entrevistados fala em “uma autonomia”, revelando que essa autonomia é específica para um conjunto de tarefas. No mesmo caminho, outro gerente afirma que cada um tem sua área onde pode operar com autonomia. O outro entrevistado relata que a falta de regionalismo, a padronização dos procedimentos, limita a liberdade de ação na resolução de problemas, mas ele ressalta ser essa prática necessária. Todos os relatos fazem referência ao sistema do banco que auxilia no processo de concessão de crédito e que limita a liberdade do gerente em aprovar ou não um crédito ao cliente. Um dos gerentes afirma que “(...) o sistema já dá um pacote fechado, ele já aprova ou não o credito do cliente, não fica tanto no achismo” (E4). Outro faz uma afirmação muito interessante:

(...) o banco criou mecanismo de consulta ele consegue, (...) através de uma série de itens dele, verificar se aquele cliente tem uma maior ou menor possibilidade de dar um prejuízo ao banco, então quando cai naquela malha, a gente não tem muito como argumentar, (...) então com relação ao credito, o banco já dá o credito pré-aprovado, a gente tem autonomia para avaliar se aquele cliente tem ou não capacidade

realmente de ter aquele crédito, em contrapartida, se a gente até define o crédito, mas o banco, o sistema de dados acha que não é interessante para o banco, a gente tem dificuldade, a gente não tem muita autonomia (E2).

O último subtema deste bloco é o sistema bancário, no qual foram identificados duas categorias: evolução e compra/venda do banco. A primeira categoria apresentou uma ocorrência de dez vezes no decorrer de quatro entrevistas, o que demonstra o dinamismo do setor na corrida pela sobrevivência. Um dos depoimentos é bastante elucidativo: “Na verdade o sistema financeiro está todo o tempo evoluindo”, mais adiante, o gerente completa: “se a gente não tivesse mudado a gente não existia mais” (E4). Outro relato traz uma idéia semelhante: “o mundo bancário ele passa por transformações, como eu disse no início, diariamente, né. Então surgem as demandas porque o mundo é permanentemente em evolução” (E5). As afirmações identificadas pela categoria evolução trazem sempre a idéia de mudanças constantes e necessárias no setor bancário.

A categoria compra/ venda do banco foi identificada dez vezes em cinco entrevistas. Os cinco bancos privados que compõem a amostra deste estudo relataram a passagem do banco por um processo de adquirir uma outra instituição financeira, ser comprado por outro banco ou fazer parte de uma fusão entre instituições. Um dos relatos evidencia o quanto essa questão faz parte da realidade de mercado do sistema financeiro:

Essas mudanças do ponto de vista global é uma coisa que não vai parar por aí. Hoje essa desregulamentação, eu acredito que é uma desregulamentação do meu ponto de vista, pelo Governo Federal, as fusões de bancos vão continuar existindo a cada momento (E7).

Tabela 4
Subtemas e categorias identificadas no tema Pessoal

Categoria	Definição da categoria	Quant. de ocorrências	Nº de casos
Promoção da qualificação			
Intensificação	Aumento do número de treinamentos realizados, a partir do investimento do banco na qualidade e precisão do atendimento.	11	7
Treinamento pela <i>intranet</i>	Referências à atual adoção do sistema da rede interna de computadores para oferecer e realizar treinamentos.	8	6
Estímulo	Referências ao incentivo e cobrança de constante atualização por parte dos bancários, com o estabelecimento de metas de treinamento.	6	5
Hora-extra			
Controle	Referências a formas de controle das horas-extras e justificativas para evitar a sua ocorrência.	12	6
Pagamento	Referências ao pagamento correto das horas extraordinárias eventualmente trabalhadas.	7	5
Perfil do bancário			
Profissionalização	Necessidade de um bancário com nível de instrução maior, mais especialista e profissional, com conhecimento técnico e atualizado.	11	6
Vendedor	Referência ao bancário como um vendedor de serviços, com papel mais ativo na busca pelo cliente e conseqüente necessidade de apresentar um bom relacionamento interpessoal.	6	4
Quadro de pessoal			
Contratação	Estabilidade do quadro ou aumento do número de bancários nas agências.	12	7
Baixa rotatividade	Diminuição da rotatividade dos funcionários.	4	4
Crescimento profissional	Valorização do funcionário do banco com a possibilidade de uma carreira.	9	4

O último grande tema trabalhado nas entrevistas com os gerentes de agências bancárias em Natal/RN é o tema Pessoal. Quatro subtemas foram estabelecidos neste bloco: promoção da qualificação, hora extra, perfil do bancário e quadro de pessoal,

todos apresentados na Tabela 4. No subtema promoção da qualificação, foram identificadas três categorias: intensificação, treinamento pela *intranet* e estímulo. O aspecto da intensificação foi o mais referido neste subtema, com onze ocorrências e sendo identificado em todas as entrevistas, o que revela ser o aumento no número de treinamentos uma tendência real e unânime. Os relatos afirmam que os treinamentos no banco são intensos atualmente e que há uma preocupação com esta qualificação do profissional.

No âmbito profissional, o banco tem procurado aprimorar ainda mais os conhecimentos dos funcionários e de 2000 pra cá intensificou a disponibilização de cursos via intranet, que é uma rede interna de que o Banco B dispõe, e que o funcionário pode fazer os cursos que lá constam a sua disposição em casa, no intervalo do trabalho, no feriado, na hora que melhor convier a ele, pra que ele possa ir se atualizando, recebendo instruções novas das rotinas dos bancos e enfim melhorando seu aprendizado (E6).

Neste depoimento observa-se também a categoria treinamento pela *intranet* que é referida oito vezes em seis das sete entrevistas, revelando a forte utilização atualmente da *intranet* para a realização de treinamentos dos funcionários. A maioria dos relatos evidencia a facilidade de ter disponível a qualquer momento uma possibilidade de atualização e aprendizado com os treinamentos pela *intranet*:

Só que a maioria deles agora é na intranet, internet interna do banco. (...) Então ele dá muito essa opção de você treinar, você quer saber de qualquer assunto que faça parte da sua função ou de outra, você tem como, ele está lá disponível pra você na hora que você quiser. Então tem muito curso, muito treinamento, depende só de você (E1).

(...) tudo hoje que a gente precisa para aprender em relação a produto, a questão qualidade de atendimento, retorno ao cliente, satisfação do cliente, tudo isso a gente tem uma planilha de cursos dentro do nosso sistema, onde a qualquer momento qualquer funcionário tem acesso (...) (E3).

A última categoria referente à promoção da qualificação é a designada por estímulo, que foi observada seis vezes em cinco entrevistas, revelando o nível de cobrança que é exercido para que os bancários estejam sempre atualizados. Um dos entrevistados relata que é cobrada uma atualização constante, outro, que aumentou o incentivo para serem profissionais do banco. Alguns relatos são veementes ao evidenciar esta cobrança:

Hoje o treinamento do banco é intenso, a gente até fica difícil quando você tem um funcionário que não quer treinar, que se acomoda, porque a gente tem metas pra cumprir de treinamentos (E4).

Mas mudou muito, o banco ultimamente ele quase que obrigou, obrigou, porque quando ele estimula, ele praticamente induz você, eu não digo obrigou, mas estimula, induz você (E5).

O subtema tratado em seguida foi a continuação da jornada de trabalho em horário extraordinário. Foram identificadas duas categorias neste subtema: controle e pagamento. A categoria controle apresentou ocorrência de doze vezes ao longo de seis entrevistas, o que evidencia que controlar as horas extraordinárias trabalhadas pelos funcionários se tornou uma prática comum no setor bancário. Enquanto que a categoria pagamento foi referida sete vezes em cinco entrevistas. Os depoimentos evidenciam a utilização do ponto eletrônico como forma de controle das horas extraordinárias trabalhadas e o pagamento correto de tais horas. Alguns aspectos citados nas entrevistas merecem destaque aqui. Dois dos entrevistados relatam uma preocupação do banco em relação à qualidade de vida dos funcionários e daí também haver um controle forte da quantidade de horas extraordinárias trabalhadas. Outra questão apontada foi o prejuízo que os bancos tiveram com questões trabalhistas que fez com que os bancos mudassem sua forma de lidar com as horas extraordinárias. Os custos do banco são outra preocupação que leva ao controle rígido. Nos relatos abaixo fica claro de que forma e

porque os bancos estão se preocupando mais com a quantidade de horas extraordinárias trabalhadas:

Os bancos passaram a ver que é importante que se mantenha a qualidade de vida, que chegue no seu horário, que saia, cumpra sua jornada sem estar extrapolando muito, apesar de que hoje paga-se, o que você extrapolar é pago, antes tinha mais problemas. Então como os bancos tiveram muito prejuízo com questões trabalhistas, aí eles estão vendo muito isso hoje, nos bancos... o ponto eletrônico, (...) ele não acha interessante eu estar fazendo duas, três horas-extras por dia, (...) é importante que a pessoa tenha seu trabalho, sua vida particular normal, tenha seu lazer, porque assim a pessoa produz mais (E1).

Já faz acredito que uns três anos houve uma mudança que foi o ponto eletrônico. (...) se você chegar antes você tem que registrar o motivo que você chegou antes, horário de almoço, tem lá aquele de almoço, se você chegar antes tem que explicar porque está retornando antes e no final do dia, se você ficar a mais do seu horário previsto, dependendo do seu gestor, da necessidade de trabalho, você fica, você vai ser remunerado a hora-extra, tudo registrado eletronicamente, após e quando você faz hora-extra você tem que registrar porque está fazendo (E2).

(...) ele entra lá no sistema e autoriza aquele funcionário a prorrogar mais 30 min, 1 h, no máximo 2 hs. Mas isso hoje são momentos raros, até porque o banco quer reduzir sua despesa administrativa e faz por onde não ter hora-extra (E5).

O controle de hora-extra existe até por uma questão de custo. A gente faz questão de pagar todo e qualquer horário extra que o funcionário cumprir. Agora até por uma questão de custo a gente administra isso com todo cuidado para que não haja excesso. (...) Hoje no mercado a gente tem que fazer de tudo para que os custos sejam diminuídos, porque não é mais como era antes que existia índice de inflação acima de 70%, essas despesas eram naturalmente engolidas por esse índice inflacionário (E6).

No subtema perfil do bancário, identificaram-se duas categorias: profissionalização e vendedor. A questão da profissionalização surge onze vezes em seis entrevistas, demonstrando que o perfil do bancário está mudando no sentido de haver a necessidade de um “profissional” trabalhando no banco. Alguns entrevistados relatam que mudou muito a questão da formação e afirmaram que hoje o banco só contrata pessoal com nível superior. Um deles diz que houve uma inversão no índice de funcionários com nível superior no banco e atualmente a grande maioria dos funcionários são formados. Outra observação entre os entrevistados é a necessidade de o

bancário ter um conhecimento mais técnico acerca de economia e finanças, ser mais atualizado, especializado para que possa atender bem os clientes.

A categoria vendedor ocorre seis vezes em quatro entrevistas. A mudança descrita nesta categoria está relacionada à natureza do trabalho bancário, que atualmente está vinculado à venda dos produtos/ serviços do banco. Os relatos referem-se sempre às atividades de vendas e a um perfil mais ativo do bancário que se identifica como vendedor ou que busca pelo cliente, oferecendo os serviços do banco:

Eu acredito que tenha mudado um pouco, onde o perfil dele tenha certo feeling para venda, para sentir a necessidade do cliente (E2).

O que nós precisamos é de crescer, nós precisaríamos de mais funcionários pra crescer porque tem muitas coisas que a gente não faz porque não tem funcionário: ir ao mercado, bater a porta, olha quer ser meu cliente? Porque nós vamos bater às portas porque nós somos os vendedores, nós temos que vender nossos produtos (E5).

O último subtema refere-se ao quadro de pessoal. Nele foram estabelecidas três categorias: contratação, baixa rotatividade e crescimento profissional. A categoria contratação foi referida em todas as entrevistas, ocorrendo doze vezes no total. Por tratar tanto da estabilidade quanto do aumento do número de bancários, a frequência desta categoria sugere uma tendência de não diminuição do quadro de pessoal no setor bancário. Quatro entrevistados relatam o aumento no quadro de pessoal devido ao crescimento na demanda, abertura de novas agências ou ampliação de antigas. Dois dentre estes destacam as oportunidades que o banco está oferecendo: um destaca a oportunidade de novas vagas de emprego e o outro a oportunidade que é dada aos estagiários para contratação.

No Banco C hoje está uma tendência de aumento de quadro. O banco está abrindo mais uma agência (...) na agência do Bairro X vai mudar de ponto, vai pra um ponto maior, vai precisar de mais funcionários, criou-se mais oportunidades de emprego (E2).

Muito mais, olhe nesses cinco anos que eu estou trabalhando no banco só teve uma contratação sem ser estagiário. Nenhuma foi feita, e olhe foi feita muita contratação, muita, muita mesmo, e foram todas geradas do estágio. (...) Aumentou, até mesmo porque a demanda de agência cresceu, então foi necessário aumentar o quadro de funcionário (E3).

Os três entrevistados que relatam haver estabilidade em relação ao tamanho do quadro de pessoal, fazem referência ou à política de estabilidade do banco ou ao fato de haver em cada agência uma dotação, um limite mínimo no número de funcionários com os quais a agência tem condições de funcionar, que é o caso das duas agências do banco de economia mista participantes desta pesquisa.

Quatro entrevistados fazem referência à categoria baixa rotatividade, demonstrando coerência com o código anterior. Os relatos afirmam que há pouca saída dos funcionários dos bancos, ou seja, que as pessoas entram e tendem a permanecer no banco.

Eu diria pra você que o Banco D seguramente, é um dos bancos que tem menos rotatividade, menos demissões, menos transferências (E1).

Não, rotatividade você sempre vai ter porque você vai ter sempre funcionário se aposentando, mas no Banco A essa rotatividade não é grande (...) (E4).

O único entrevistado que verbaliza uma opinião diferente em relação à rotatividade é um dos gerentes do banco público que afirma que há uma tendência maior de saída dos funcionários devido à estratégia do banco de só contratar pessoas que estejam pelo menos cursando o nível superior. Assim, as pessoas quando se formam vão buscar novos caminhos de acordo com sua formação.

Em quatro entrevistas foram identificadas nove ocorrências da categoria crescimento profissional e que revela que alguns bancos já demonstram preocupação em valorizar seus próprios funcionários e criar oportunidades de crescimento profissional. É importante salientar que nas entrevistas dos dois gerentes do banco público, a referida

categoria não foi identificada. Um dos entrevistados relata a sua surpresa com o nível de valorização, de preocupação que o banco tem com o funcionário, ele afirma que hoje o banco percebeu o valor fundamental dos recursos humanos para a realização dos objetivos do banco. Os quatro entrevistados se referem ao aproveitamento por parte do banco dos seus próprios funcionários (“prata da casa”), afirmando que se o funcionário for competente, ele tem como crescer ou ser promovido, porque o banco oferece um leque de oportunidades para o funcionário desenvolver sua carreira.

Tem, principalmente nos últimos dois anos pra cá, o banco tem investido em treinamento dos seus funcionários, com isso têm surgido várias oportunidades de encarreiramento. O banco à medida que vai crescendo ele vai dando oportunidades aos seus funcionários, ele busca pegar a prata da casa. (...) Costumo dizer que em banco só depende do funcionário, ele tendo a vontade de crescer ele cresce (E2).

Os dados aqui apresentados trazem um relato atual do contexto de trabalho do setor bancário. Alguns aspectos (categorias) se destacam nessa realidade: a presença cada vez mais marcante da informatização/automação no cotidiano de trabalho, através de equipamentos e larga utilização de sistemas de informática e/ou sistemas *on line*; a enorme preocupação com a qualidade do atendimento ao cliente; uma maciça intensificação dos treinamentos dos funcionários, principalmente via *intranet*; o aumento na exigência do banco em profissionalização e atualização continuada dos seus funcionários; a extinção de uma tendência à diminuição do quadro de pessoal dos bancos; e, a grande presença dos processos de compra/venda dos bancos privados. Tais aspectos e os outros apresentados neste capítulo se inter-relacionam de forma a criar um panorama coerente do setor bancário de Natal/RN. Essas inter-relações serão discutidas e analisadas no próximo capítulo.

5. Discussão

De posse dos dados apresentados no capítulo de resultados é possível traçar um panorama geral do contexto de trabalho a que estão submetidos os bancários nesse início de século, visualizando assim, as mudanças ocorridas entre o ano de 2000 e 2005.

O setor financeiro vivencia, já há algum tempo, um mercado altamente competitivo, de forma que as instituições bancárias estão constantemente atentas às ações que podem ser implementadas no setor para garantir sua sobrevivência diante da concorrência.

Uma das estratégias utilizadas pelos bancos para fazer frente à mundialização do capital e garantir a lucratividade ainda é a implantação de novas tecnologias. A informatização/ automação foi uma das categorias mais citadas em todas as entrevistas, que evidenciaram também a questão de que as mudanças de tecnologia são constantes. Assim a implantação de novas tecnologias continua acontecendo no setor e provoca mudanças em diversos outros aspectos do contexto de trabalho.

A informatização/ automação vem sendo empregada largamente para intensificar a utilização por parte dos clientes do auto-atendimento, viabilizando, cada vez mais, mais serviços para os clientes que antes somente eram possíveis por meio do atendimento do caixa. O auto-atendimento pode ser visto como uma terceirização indireta, na medida em que os próprios clientes realizam a tarefa do bancário na prestação do serviço. Os bancos têm cada vez mais incentivado os clientes a realizarem suas transações no auto-atendimento, inclusive forçando os caixas a não mais efetuarem algumas transações, para forçar a utilização dos terminais eletrônicos. Além dos terminais eletrônicos, o auto-atendimento inclui o *internet banking* que também é muito citado nas entrevistas corroborando a literatura apresentada que mostra um alto crescimento na utilização dos serviços bancários por meio da *internet*.

Se então, está difundido o auto-atendimento, uma primeira conclusão a que se poderia chegar é que os bancários não mais participam do atendimento ao cliente como antes. Porém, as entrevistas demonstraram que a preocupação fundamental do setor é a qualidade do atendimento aos clientes, sendo a categoria mais citada entre todas as outras nas entrevistas com os gerentes, situando o atendimento como o diferencial de cada banco, capaz de fazer com que a instituição possa se sobressair frente à concorrência.

O relacionamento com o cliente é ponto chave na estratégia, a que a literatura já fez menção, de cultivo dos clientes que são potenciais investidores. Entretanto, o setor bancário, que saiu de uma estratégia de aquisição de clientes para uma de cultivo de clientes, hoje faz uma retomada e se utiliza das duas estratégias, tanto busca atrair novos clientes quanto cultivá-los. Para tanto o setor tem lançado mão, desde a década passada e agora com mais intensidade, da segmentação da clientela e dos produtos. Nas entrevistas, as categorias diversificação (produtos) e diferenciação (clientes) se referem a tal segmentação em que os bancos têm constantemente criado novos produtos para atender de forma diferenciada todos os tipos de clientes de acordo com a necessidade e capacidade de cada um. A exploração de todos os nichos de mercado (universitários, adolescentes, idosos, pessoas de baixa renda, etc.) tem sido a forma que o setor encontrou para ampliar o seu número de clientes.

Com um número reduzido de bancários, fruto da retração do quadro na década de 1990, a forma de atender um crescente número de clientes é encaminhá-los para o auto-atendimento e focar o atendimento pelos bancários nas transações de negócios, créditos, investimentos, venda de produtos, etc. Isso tem mudado o perfil do bancário. Os depoimentos dos gerentes evidenciaram as tendências já apontadas pela literatura de maior escolarização dos bancários, desenvolvimento de um perfil para vendedor,

ampliação do conhecimento técnico acerca de economia e finanças como necessidades atuais tendo em vista atender bem os clientes. Esta última exigência no perfil do atual bancário é de extrema relevância num mundo dominado pela *internet* e pela mídia no qual os clientes ao chegarem ao banco buscando atendimento, já têm conhecimento acerca do produto que estão procurando. Este redirecionamento do trabalho bancário tem mudado também a estrutura organizacional das instituições bancárias. Nas entrevistas realizadas com os gerentes foi identificado um aumento do nível gerencial na hierarquia dos bancos em função da ampliação do número de clientes e a necessidade de um profissional mais qualificado para prestar um serviço de qualidade.

A retração no quadro de funcionários no setor bancário de Natal/RN não é mais percebida. Os dados da literatura já indicavam estabilidade no quadro de funcionários, e os gerentes entrevistados relataram aumento no quadro de pessoal nos bancos da cidade, indicando que o setor está em crescimento em Natal/RN. Fato que é coerente com a atual estratégia de ampliação do número de clientes para viabilizar os altos índices de lucratividade do setor, haja vista que os altos lucros do setor advêm, entre outras coisas, das taxas cobradas dos clientes pelos serviços prestados.

Vale aqui abrir um parêntese e ressaltar a questão da participação nos lucros sobre a qual foi identificada, nos relatos dos gerentes entrevistados, uma tendência de aumento como benefício para os bancários. Como o fato de que os lucros que o setor vem atingindo ano após ano são exorbitantes é de conhecimento de todos, isto pode, então, estar gerando uma pressão sobre os bancos para que tais lucros sejam repartidos. Constatou-se também que os outros benefícios que a categoria adquiriu ao longo da sua história não foram perdidos e em alguns casos até foram ampliados.

A estratégia para aumentar o número de clientes não se restringe ao aumento da própria rede bancária, mas também dos correspondentes bancários. Os dados da

literatura já constatarem um aumento significativo no número de correspondentes bancários no país. Nas entrevistas, os correspondentes bancários somente são citados no contexto da ampliação do número de clientes dos bancos e o aspecto social envolvido nessa “bancarização” de uma parcela da população que vivia à margem da rede bancária, porém há o aspecto da terceirização do trabalho bancário envolvida na difusão dos correspondentes bancários. Como foi observado pelos líderes do SEEB/RN (L. L. Carvalho & P. E. Xavier, comunicação pessoal, 21 de fevereiro de 2006), as pessoas que fazem o atendimento em um correspondente bancário estão fazendo uma atividade bancária, mas não auferem os benefícios conquistados pela categoria e recebem um salário muito inferior ao salário médio de um bancário. Esta é a idéia básica da terceirização: contratação de mão-de-obra que não têm vínculo com a instituição e, assim, torna-se uma mão-de-obra de baixo custo. Nos depoimentos dos gerentes a única categoria identificada no subtema terceirização diz respeito à estabilidade na terceirização nas agências bancárias. Pode-se pensar que a terceirização do trabalho bancário está estabilizada dentro dos bancos e, provavelmente, em franco crescimento fora deles.

Outra questão que vem à tona é que se antigamente o trabalho dos bancários funcionava em células polivalentes, onde a segmentação se dava através do produto e o bancário tinha, então, que conhecer o produto que vendia (cartão de crédito, poupança, etc.), hoje com a segmentação também por cliente, o bancário tem que conhecer todos os produtos, o que tem impacto na necessidade constante de treinamento, haja vista o lançamento de novos produtos ser freqüente.

Os gerentes entrevistados foram unânimes em relação à intensificação do número de treinamentos realizados no período pesquisado. A categoria estímulo também identificada nas entrevistas traz um aspecto negativo à questão do treinamento,

no sentido de que estabelece o treinamento do bancário como uma obrigação, com cobrança constante e estabelecimento de metas de treinamento. Soma-se a isso o fato de que a forma de treinamento mais difundida nesse período foi o treinamento realizado via *intranet*, no qual, apesar da facilidade de ter disponível a qualquer momento a possibilidade de atualização e aprendizado, a responsabilidade pela qualificação é do próprio bancário, que define na maioria das vezes o quê e quando irá aprender. Assim o treinamento passou a ser mais uma atribuição que o bancário deve desempenhar.

A preocupação com os próprios funcionários foi identificada nos depoimentos dos gerentes dos bancos privados, demonstrando uma tendência de valorização do funcionário e de criação de oportunidades de crescimento profissional dentro dos bancos. Porém, os relatos deixam bastante claro que a responsabilidade por este crescimento é do próprio bancário.

Em se tratando de atribuições do bancário, foram identificadas duas categorias aparentemente contraditórias quando se abordou nas entrevistas o tema carga de trabalho (estresse e qualidade de vida). A própria literatura acerca do processo de reestruturação produtiva no setor bancário cita a intensificação do ritmo de trabalho como uma consequência do processo, e, a categoria estresse identificada nas entrevistas faz referência justamente a uma maior quantidade de trabalho e maior cobrança por meio de pressão psicológica para o alcance de metas de vendas, de produtividade. Por outro lado, a questão da qualidade de vida surge como um contraponto ao estresse. Os gerentes afirmam que hoje o bancário tem mais qualidade de vida, porque o trabalho é mais seguro, as ferramentas da informática facilitam o trabalho e o horário de trabalho é cumprido de forma mais correta.

A literatura apresentada faz referência ao cumprimento de sobre jornada em razão da quantidade de trabalho a ser realizado, entretanto, identificou-se nas entrevistas

que há atualmente um controle rígido, que se dá por meio do ponto eletrônico, no que diz respeito ao trabalho de horas extraordinárias pelos bancários. A questão do controle e pagamento das horas extraordinárias trabalhadas (categorias identificadas no subtema horas extraordinárias) é passível de análise sob dois aspectos: custos e qualidade de vida. As despesas que os bancos tiveram com causas trabalhistas que reivindicavam horas-extras trabalhadas e não pagas, delineia parte do panorama que levou os bancos a controlarem rigidamente o trabalho realizado em horário extraordinário, evitá-lo o quanto possível e pagá-lo quando ocorre. Como o procedimento atual é de pagar toda e qualquer hora-extra que for trabalhada, então há um controle firme acerca do porquê se está trabalhando além do horário normal, para evitar custos desnecessários com o pagamento de horas-extras. O que implica pressão para que os bancários terminem suas atividades dentro do horário normal de expediente. Esta dualidade é que cria o aspecto de contradição entre estresse e qualidade de vida, quando na verdade as duas categorias fazem parte de um único fenômeno: para não ter que trabalhar horas extraordinárias, o bancário está submetido ao estresse de finalizar suas responsabilidades antes de terminar seu expediente.

A preocupação com a melhora na qualidade de vida dos bancários é legítima, principalmente diante da grande incidência de doenças ocupacionais nesta categoria, o que repercute em afastamento do trabalho e gera um custo adicional para o banco. Além disso, e mais importante, é que se nota no discurso dos gerentes entrevistados que os bancos se deram conta de que um funcionário com qualidade adequada de vida no trabalho pode produzir muito mais do que o funcionário que está sofrendo com estresse ou outra doença ocupacional.

A utilização da informática na realização das atividades bancárias tem impacto também sobre a autonomia dos bancários. As ferramentas que os gerentes citam como

facilitadoras do trabalho bancário são também limitadores da sua autonomia. Atualmente a autonomia dos bancários obedece a alçadas e sofre a limitação imposta pelos sistemas utilizados no atendimento aos clientes.

Tais mudanças no contexto de trabalho dos bancários instigam uma reflexão acerca de como o processo de reestruturação produtiva se reflete na percepção que os bancários têm sobre o próprio trabalho. Como estes profissionais lidam com a exigência de qualidade no atendimento de todos os clientes? Como percebem o direcionamento da carreira para o cargo de gerência e a conseqüente necessidade de maior escolarização? Como percebem a necessidade constante de treinamento? E como lidam com o fato de ser responsável pelo próprio treinamento e crescimento profissional? Como vivenciam a competitividade, o estresse a limitação da autonomia? De que forma a melhora na qualidade de vida interfere no como os bancários vêem o seu contexto de trabalho?

A partir de tais questionamentos, será possível no estudo que se segue investigar como o processo de reestruturação produtiva pode ter mudado a forma como os bancários lidam, percebem e pensam o próprio trabalho.

ESTUDO 2

Significado do Trabalho e Motivação entre bancários

6. O campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho e os objetivos do Estudo 2

6.1. Percurso histórico da Psicologia Organizacional e do Trabalho

Com o objetivo de situar esta dissertação no campo da Psicologia, buscou-se neste momento traçar um percurso histórico e descrever o campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT).

Um ponto relevante no que tange qualquer intenção de descrever o campo da POT é definir o que se entende por trabalho e por organização. Uma definição sucinta de organização nos é dada por Schein (1982):

Uma organização é a coordenação planejada das atividades de uma série de pessoas para a consecução de algum propósito ou objetivo comum, explícito, através da divisão de trabalho e função e através de uma hierarquia de autoridade e responsabilidade (p. 12).

Diante desta definição, percebe-se a organização como um aspecto estruturante do trabalho. Para Zanelli (2002), qualquer tipo de emprego ocorre, ou está associado de algum modo, a uma organização ou a várias organizações. E aqui se entende trabalho como uma “dupla relação de transformação entre o homem e a natureza, geradora de significados” (Codo, 1996). Segundo Arendt (1995) e Agulló-Tomás (1997), trabalhar é alterar um bem natural para melhorar sua utilidade de forma deliberada, ou seja, utilizando a inteligência. Para Peiró (1989, citado por Agulló-Tomás, 1997), o trabalho é uma atividade humana, que através do uso de instrumentos, técnicas, materiais ou informações, pode produzir bens, produtos ou serviços.

Assim tem-se que a Psicologia Organizacional e do Trabalho é uma área que se insere no campo relativo ao trabalho, é o estudo científico do comportamento humano em organizações de trabalho e é uma área de aplicação dos princípios e métodos

psicológicos no contexto do trabalho (Zanelli, 2002). Zanelli e Bastos (2004) definem a POT de forma ampla, para eles

a denominação Psicologia Organizacional e do Trabalho inclui larga abrangência, uma vez que busca compreender o comportamento das pessoas que trabalham, tanto em seus determinantes e suas conseqüências, como nas possibilidades da construção produtiva das ações de trabalho, com preservação máxima da natureza, da qualidade de vida e do bem-estar humano (p.483).

A Psicologia Organizacional e do Trabalho, ao longo do tempo, vem passando por transformações tanto em seu corpo teórico quanto em suas aplicações práticas no cotidiano e vem se desenvolvendo por meio de mudanças nas definições do que fazer, como e por que fazer do psicólogo organizacional e do trabalho. Estas mudanças estão em consonância com as exigências que o mundo do trabalho impõe às organizações de um modo geral.

Martin-Baró (1988), diferencia tais mudanças no campo da POT situando três enfoques: o individualista, o sistêmico e o político. Estes enfoques delineiam o caminho da Psicologia Industrial até tornar-se Psicologia Organizacional e do Trabalho.

O enfoque que caracteriza o surgimento deste campo de atuação da Psicologia é o individualista. O desenvolvimento econômico proporcionado pela I Revolução Industrial (iniciado no séc. XVIII) criou algumas das condições necessárias para o surgimento da Psicologia Industrial a partir do final do século XIX. Este enfoque individualista coincide, segundo Oliveira (1993), com a difusão dos princípios da Administração Científica de Taylor advindas da necessidade de padronização do processo fabril (taylorismo) e conseqüente necessidade de gerenciamento do trabalho, enfatizando a organização racional do trabalho e a produtividade (Neffa, 1990).

A concepção de homem que predominava nessa época era de que o ser humano era movido por incentivos econômicos, era indolente e precisava de controle rígido

(McGregor, 1980). Era nesse contexto que o psicólogo exercia seu trabalho buscando resolver problemas da produção. O papel do psicólogo se limitava a adequar o homem ao cargo (selecionar e treinar/ adestrar habilidades psicomotoras). Quem se adapta melhor, como treinar, como disciplinar etc. eram as questões que permeavam o trabalho do psicólogo, que tinha como foco, então, o indivíduo e supunha a organização como inquestionável (Borges, Oliveira & Moraes, no prelo; Martin-Baró, 1988; Schein, 1982).

A partir da I Guerra Mundial o trabalho dos psicólogos nas organizações obteve maior atenção. Dois aspectos contribuíram para despertar o interesse de psicólogos na realização de estudos na indústria: a I Guerra Mundial evidenciou problemas de queda de produtividade, absentismo, fadiga e doenças decorrentes das longas jornadas de trabalho nas fábricas de munição; e necessidade de elaboração e aplicação de testes psicológicos para a seleção de candidatos ao Exército Americano (Oliveira, 1993).

O período entre as duas Grandes Guerras caracterizou-se por um surpreendente desenvolvimento dos estudos da Psicologia Industrial. Este período está associado com os estudos do psicólogo industrial Elton Mayo e com o surgimento da Escola das Relações Humanas (Oliveira, 1993; Zanelli & Bastos, 2004).

O referido psicólogo, com suas experiências na fábrica de Hawthorne, propiciou uma nova discussão a respeito do componente humano como elemento ativo nas relações de trabalho. Seus estudos demonstraram de forma clara que as atividades de trabalho recebem influência de aspectos das relações interpessoais, como aprovação social e afeto (Moura, 1998).

O Movimento das Relações Humanas foi construído a partir e em consonância com tais estudos. Esta escola afirmava que o aumento da produtividade estava mais relacionado às melhorias nas relações interpessoais do que às condições ambientais. Para Motta (1986, citado por Moura, 1998), a passagem da Administração Científica

para a Escola das Relações Humanas significou uma certa psicologização das relações de trabalho e também trouxe uma preocupação psicossocial no campo das teorias das organizações.

A concepção do “homem social” contrapunha-se ao “homem econômico” preconizado pelo Taylorismo (Oliveira, 1993). É nesse contexto que a Psicologia Industrial se amplia para a Psicologia Organizacional. O campo evoluiu de uma Psicologia Industrial orientada para o indivíduo para uma Psicologia Organizacional orientada para os sistemas e o desenvolvimento (Schein, 1982). A abordagem organizacional representou uma mudança na forma como o comportamento humano no trabalho era visto e estudado (Oliveira, 1993). Porém vale chamar a atenção que a Escola das Relações Humanas não abordou nem provocou nenhuma mudança na organização do trabalho.

As duas grandes guerras tiveram efeito importante sobre a Psicologia Industrial/Organizacional, a primeira ajudou a dar forma à profissão e à aceitação social, enquanto a segunda ajudou a desenvolvê-la, pois trouxe consigo um volume de pressões para a otimização do funcionamento das organizações, impulsionando, assim, o aprimoramento das técnicas psicológicas e das habilidades da Psicologia Aplicada (Muchinsky, 1994; Oliveira, 1993).

O enfoque sistêmico ao qual se referiu Martin-Baró (1988) surgiu a partir das crises do início do século XX, quando o consumo não era mais proporcional à produtividade, colocando em dúvida o modelo de gestão das organizações. A intervenção do Estado surge, então, para regular o mercado e incentivar o consumo, o que significou para o trabalhador maior estabilidade e benefícios no emprego. Este novo contexto, juntamente com o rarear da mão-de-obra devido à Guerra, fortaleceu os movimentos trabalhistas. Então o trabalho do psicólogo passa a focalizar problemas de

gestão: como reter o trabalhador, como se comunicar, como motivar, etc. O foco da análise se desloca do indivíduo em si para o indivíduo como membro de um grupo (Schein, 1982).

Para Martin-Baró (1988), o enfoque político surge quando a mecanização e o taylorismo não conseguem mais adicionar ganhos na produtividade. Dá-se então a Terceira Revolução Industrial, a partir da qual os ganhos de produtividade são derivados da introdução de novas tecnologias na produção (informatização e automação) que eliminam as tarefas repetitivas e braçais e também empregos. “Inicia-se um movimento de recomposição das tarefas, ao mesmo tempo, que se fragmenta e enfraquece a organização trabalhista por vários caminhos” (Borges et al., no prelo, p. 5). Se por um lado tais mudanças no mundo do trabalho reapropriam o trabalhador do saber fazer, por outro o submetem a condições adversas de trabalho (Borges et al., no prelo; Heloani, 1996). O pensamento agora é insumo para o trabalho, a organização precisa que o trabalhador pense. Desta forma os temas cognitivistas passam a ser estudados, dentre eles significado do trabalho e cultura organizacional. O trabalho do psicólogo ganha um redimensionamento no seu foco de análise (Martin-Baró, 1988), passando agora a ter de pensar em um nível mais estratégico de políticas públicas de trabalho e emprego.

Assim, a partir dos anos 50, a Psicologia Industrial e Organizacional cresceu em todo o mundo como resultado das exigências para a melhoria das condições humanas nas organizações por parte dos trabalhadores e dos desafios de um desenvolvimento econômico e tecnológico (Oliveira, 1993). A Psicologia passou a se preocupar com a organização do trabalho. No entanto, somente com a Terceira Revolução Industrial que ocorreu mais tarde e com a influência da concorrência japonesa houve uma recuperação do que foi produzido pela Psicologia nas décadas de 1950 e 1960 e estas contribuições chegaram a causar impactos no modo de produção.

Katzell (1994) faz menção a 12 tendências nos estudos de Psicologia Organizacional e do Trabalho que mostram em que direção a ciência e a prática deste campo avançam:

- Consideração do aspecto temporal. Considerar o que é constante e o que muda ao longo do tempo facilita a compreensão dos fenômenos estudados;
- Prevalência de modelos e teorias mais complexos. Os modelos propostos apresentam diversos elementos inter-relacionados na determinação de um fenômeno numa combinação de abordagens dedutivas e indutivas;
- Concepção de organização como um sistema aberto. Há uma constante troca de energia com o meio em que a organização está inserida buscando obter características como entropia negativa, *feedback*, homeostase, diferenciação e igualdade de finalidade;
- Uso da cibernética ou de conceitos de controle. Utilização de sistemas de controle que detectam tanto a performance relativa à um padrão quanto circunstâncias do ambiente que podem afetar a performance;
- Revolução cognitiva. O comportamento e sua predição são explicados pela aquisição, transformação, transmissão ou uso da informação;
- Múltiplos níveis. Há uma preocupação em explicar os fenômenos organizacionais com base em multiníveis de análise (indivíduo, grupo, organização e contexto social);
- Renascimento da personalidade. A medida da personalidade tem sido considerada importante nos estudos tanto como variável independente (predição de aspectos do comportamento ocupacional) quanto como variável dependente (estudos de como o trabalho afeta as pessoas);

- Ênfase no grupal. Fenômenos como produtividade, rotatividade, tomada de decisão e conflitos estão sendo analisados em um nível grupal;
- Tendência de lidar com uma força de trabalho diversificada;
- Tendência de estudar os resultados não desejados do trabalho como o estresse ou outras doenças ocupacionais;
- Diversidade metodológica. Utilização de diversos métodos nos estudos no campo;
- Uso de tecnologia no ambiente de trabalho. Os efeitos deste uso dependem do quanto os sistemas técnicos são adequados à performance e ao bem-estar de quem os opera.

Tais tendências coadunam-se às mudanças no mundo do trabalho que são abordadas no Estudo 1 em relação à organização do trabalho e conseqüente mudanças na concepção do trabalho, que são resultantes de um processo de criação histórica que vai sendo influenciado pelas relações econômicas, relações de produção, pela tecnologia, pela organização da sociedade, cultura e formas de conhecimento humano.

6.2. A Psicologia Organizacional e do Trabalho no Brasil

A história da Psicologia Organizacional e do Trabalho no Brasil tem um percurso bem mais recente. Weil (1972, citado por Oliveira, 1993) identifica três fases dessa história no Brasil. A fase psicotécnica surgiu por volta da década de 20 e caracterizou-se pela aplicação de princípios psicométricos ao estudo do comportamento humano nas organizações.

Mas é a década de 40 que marca mais profundamente a história da Psicologia Industrial no Brasil com, entre outros acontecimentos, a criação do Serviço de Orientação e Seleção Profissional do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

(SENAI), em 1942 e do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), em 1946, e a criação, em 1947, do Instituto de Seleção e Orientação Profissional (ISOP), na Fundação Getúlio Vargas. O ISOP desempenhou papel fundamental na formação de profissionais e no desenvolvimento de estudos relacionados aos testes (Oliveira, 1993). Zanelli e Bastos (2004) afirmam que “no cenário brasileiro, a Psicologia aplicada ao trabalho começou a surgir associada a tentativas de racionalização e à procura de um caráter científico e inovador no controle dos processos produtivos” (p. 489).

Segundo Weil (1972, citado por Oliveira, 1993), a fase seguinte é a fase educacional do treinamento nas organizações. Para este autor, essa segunda fase surgiu nos anos 50 como uma reação ao reduzido leque de possibilidades de trabalho nas organizações (seleção e orientação) e correspondeu a uma fase de Desenvolvimento de Recursos Humanos, de treinamento e aperfeiçoamento da mão-de-obra (Oliveira, 1993). Foi nessa fase que foram criadas escolas de Administração no Rio de Janeiro e em São Paulo.

A última fase é chamada de Psicossociológica e partiu de algumas questões (Weil, 1972, citado por Oliveira, 1993), como: mesmo com eficientes métodos de recrutamento, seleção e treinamento, tais operações podem ser inúteis caso não haja, na organização, clima e cultura que favoreçam as mudanças propostas; e, o responsável pelo recrutamento, seleção e treinamento é um agente de mudanças que possibilitam o desenvolvimento da organização. Sendo assim, a tarefa é inserir a organização numa estratégia de desenvolvimento global: social, humano, tecnológico e gerencial.

Estas fases têm um começo definido, mas não um fim. Assim como os enfoques (individualista, sistêmico e político) de Martin-Baró, citados no início deste texto, não são excludentes, eles coexistem na multiplicidade da realidade brasileira, caracterizando

a diversidade da atuação do psicólogo organizacional e do trabalho. Mas ambos representam um delineamento do percurso histórico dessa área da Psicologia.

Zanelli (2002) assinala que a amplitude da Psicologia Organizacional contrasta com o restrito campo de atuação do psicólogo na realidade organizacional brasileira. Bastos e Galvão-Martins (1990) afirmam que apesar da concentração de psicólogos organizacionais trabalhando com recrutamento e seleção, há realmente um amplo leque de atuação dos psicólogos nas organizações e que esta diversidade é “produto de mudanças ocorridas no âmbito das organizações cuja crescente complexidade gerou mudanças no trato com os aspectos dos recursos humanos” (p. 11).

Segundo Zanelli (2002), “a Psicologia Organizacional contemporânea enfatiza a interação das características do trabalhador, a natureza do trabalho, a estrutura organizacional e o ambiente externo” (p. 24). Para ele a denominação de Psicologia Organizacional e do Trabalho é adequada pelo fato de evidenciar tanto aspectos contextuais imediatos do trabalho quanto características organizacionais que influenciam o comportamento do trabalhador. Camacho (1984, citado por Bastos & Galvão-Martins, 1990) insere a necessidade de uma visão ampla dos processos organizacionais no papel do profissional de Recursos Humanos, possibilitando-lhe sugerir políticas e estratégias de intervenção. Deu-se uma “ampliação de uma função reconhecida como técnica para uma função estratégica, onde atividades são vistas inseridas no contexto e endereçadas na busca da saúde mental e da qualidade de vida no ambiente extensivo do trabalho” (Zanelli, 2002, p. 152).

Para Grisci e Lazzarotto (1998), práticas profissionais e científicas em Psicologia Social como pesquisa e consultoria evidenciam a possibilidade de uma prática não meramente tecnicista. Salienta-se aqui o caráter social da Psicologia como um todo, englobando todas as suas áreas de atuação.

A tarefa central ou missão da Psicologia Organizacional e do Trabalho pode ser resumida em explorar, analisar e compreender como interagem as múltiplas dimensões que caracterizam a vida das pessoas, dos grupos e das organizações, em um mundo crescentemente complexo e em transformação. Tem a finalidade de construir estratégias e procedimentos que possam promover, preservar e restabelecer a qualidade de vida e bem-estar das pessoas (Zanelli & Bastos, 2004, p. 490).

6.3. Objetivos do Estudo 2

Em consonância com as tendências de estudos apontadas por Katzell (1994) e já descritas acima, o presente estudo se propõe a estudar a motivação e o significado do trabalho de bancários abordando-se os dois construtos sob uma perspectiva cognitiva, estudando-os em conjunto de forma a relacioná-los um com o outro, buscando-se analisar não só o indivíduo, mas também o contexto em que este está inserido, inclusive como categoria ocupacional.

Entender o significado que alguém ou certo grupo atribui ao trabalho, levando em consideração que o significado do trabalho é multifacetado, exige compreender como tais facetas se relacionam entre si, com outros construtos e com o contexto vivencial dos indivíduos (Borges, Tamayo & Alves-Filho, 2005).

Dar sentido ao mundo é um aspecto importante e inevitável na vida em sociedade, pois dando sentido às coisas, as pessoas constroem os termos a partir dos quais compreendem e lidam com as situações e os fenômenos à sua volta (Spink, 1996).

O contexto de trabalho vivenciado atualmente pelos indivíduos é permeado por constantes mudanças que resultam em modificação no significado atribuído ao trabalho e na forma de o indivíduo se comportar no ambiente de trabalho. Dessa forma, esta pesquisa objetivou investigar tanto o construto significado do trabalho quanto o construto motivação no trabalho entre bancários. Já que, aqui, entende-se motivação à luz da Teoria das Expectativas de Victor Vroom (1964), como o processo que governa as escolhas de diferentes possibilidades de comportamento do indivíduo e que está

sempre relacionado a eventos psicológicos presentes no comportamento (Vroom, 1964/1995). Motivação é a força do impulso no sentido da ação e é produto de três fatores: o quanto uma pessoa deseja uma recompensa, a estimativa da probabilidade de o esforço resultar num bom desempenho e a estimativa de que o bom desempenho resultará no recebimento da recompensa (Davis & Newstrom, 1996).

A questão que motivou este estudo é a análise do reflexo do processo de reestruturação produtiva na motivação e no significado do trabalho. Para realizar tal análise, o estudo procurou atingir o seguinte objetivo: verificar diferenças na motivação e no significado do trabalho dos bancários em dois momentos distintos da reestruturação produtiva em bancos de Natal-RN. No Estudo 1, delimitaram-se as mudanças que ocorreram nos bancos no período entre 1999 e 2005, de forma que este Estudo 2 tem por objetivo investigar as possíveis mudanças na motivação e no significado do trabalho entre os bancários e refletir sobre as relações com o panorama atual do setor e as mudanças ocorridas nos bancos.

7. Conceitos básicos e modelo teórico

7.1. Significado do Trabalho

O significado do trabalho tem sido um tema bastante estudado atualmente. Este tema é de extrema relevância para a Psicologia Social e, partindo da idéia de que toda Psicologia é social, a importância se estende para toda a Psicologia, em especial para a Psicologia Organizacional e do Trabalho.

Atribuir significado é um processo subjetivo, no qual estão implicadas a intencionalidade e as habilidades cognitivas do indivíduo, bem como sua forma de inserção no mundo (Fiske & Taylor, 1991). Porém a produção de sentido é uma construção social, não nega a intenção e a cognição da pessoa, mas é uma dinâmica interativa localizada no tempo e espaço.

Brief e Nord (1990) abordam o significado do trabalho como tendo um caráter dinâmico que está presente na concepção de atribuição de significado ao trabalho como processo inacabado, socialmente inserido, visto que o trabalho é afetado por um complexo e dinâmico contexto social.

É a partir de suas relações com o mundo, que o homem cria significados que na cultura tornam-se público e partilhado. Na maioria das interações humanas, as “realidades” resultam de longos e intrincados processos de construção e negociação profundamente implantados na cultura (Bruner, 1990). Para este autor, os significados são componentes mediadores da relação do indivíduo com seu mundo, de forma que os significados construídos pelos indivíduos são causas das ações humanas.

A idéia apresentada no parágrafo anterior se coaduna com o princípio básico do existencialismo de que o homem primeiro existe no mundo para somente depois se definir (Sartre, 1961). Para Borges, et al. (2005), a aplicação desse princípio no estudo

do significado do trabalho implica a necessidade de compreensão do mesmo como uma construção que se dá na relação do indivíduo com o mundo no qual vive.

Borges e Yamamoto (2004) afirmam que a Psicologia tem estudado qual o papel que o trabalho tem na vida das pessoas e tais estudos têm revelado que o trabalho continua sendo um elemento estruturante na vida dos indivíduos.

Um dos estudos mais significativos acerca do construto significado do trabalho é o desenvolvido pela equipe MOW (1987) investigando este construto tal como concebido pelos próprios trabalhadores em oito países diferentes. O modelo de estudo do significado do trabalho adotado pela equipe MOW possui três níveis de variáveis: antecedentes, centrais e conseqüentes, sendo pensado de forma causal, linear. Este modelo inclui três dimensões que relacionam o indivíduo ao fenômeno do trabalho (variáveis centrais):

- Centralidade do trabalho consiste na identificação com o trabalho e na intensidade do envolvimento com o trabalho. É definida como uma crença geral sobre o valor do trabalho na vida da pessoa. Há dois componentes teóricos no construto da centralidade do trabalho: avaliação do quanto o indivíduo se identifica e está envolvido com o trabalho e a avaliação do trabalho em comparação com outras esferas da vida;
- Normas sociais dizem respeito às obrigações com o trabalho e os direitos recebidos em função do trabalho;
- Resultados e objetivos valorados são os objetivos que os indivíduos esperam alcançar com o trabalho e a valorização atribuída aos resultados do trabalho.

Tal estudo caracterizou-se como uma pesquisa empírica transnacional e não transcultural por não se ter levado em consideração variáveis culturais de cada um dos oito países envolvidos, apresentando uma abordagem descritiva das dimensões, incluindo semelhanças e diferenças entre os países, mas sem fazer referência ao porquê

dessas ocorrências. Desta forma, o estudo da equipe MOW não se coaduna com a tendência apontada por Katzell (1994) de haver uma preocupação com a explicação dos fenômenos a partir também do contexto social.

Borges (1996) define o significado do trabalho como uma compreensão subjetiva, pois deriva do processo de atribuir significado, e social, referindo-se, então, ao processo no qual a pessoa, a partir da sua socialização, de forma criativa, apropria-se e recombina elementos das concepções do trabalho das diversas formas de conhecimento do seu tempo histórico. O significado do trabalho possui ainda, um caráter dinâmico posto que é um construto inacabado, ou seja, em mudança, seguindo o curso da interação da pessoa com os demais e sua historicidade. É também, pelas mesmas razões, multifacetado, ou seja, se compõe de muitos aspectos (Borges & Tamayo, 2001).

Com base nos estudos da equipe MOW (1987), de Martin-Baró (1990) e outros citados dos Borges (1997) como Salmaso e Pombeni (1986) e England e Misumi (1986), Borges (1997) faz referência a quatro facetas do significado do trabalho: centralidade do trabalho, atributos valorativos, atributos descritivos e hierarquia dos atributos.

Diferentemente da faceta centralidade do trabalho, a faceta de objetivos e resultados valorados não foi incorporada por Borges (1997) tal como apresentada no estudo da equipe MOW (1987). Neste último estudo, objetivos e resultados valorados são duas facetas distintas. Em relação aos resultados a equipe MOW identificou seis funções para o trabalho: produção de prestígio e status, produção de renda, ocupação do tempo, contatos interpessoais, serviços sociais e auto-expressão ou intrínseca. Em referência aos objetivos, quatro fatores foram identificados: expressão, econômico, conforto e oportunidades de aprendizagem e crescimento. Porém, há divergência em

torno desta faceta quanto a insuficiente diferenciação entre objetivos e resultados valorados. Desta forma, Borges (1997) utiliza a nomenclatura atributos e diferencia-os em duas facetas: descritivos e valorativos, incorporando também nestas duas facetas as normas sociais diferenciadas no estudo da equipe MOW, mas agora como tipos de atributos, tanto valorativos quanto descritivos. Tem-se, então, que os atributos valorativos são as características atribuídas ao trabalho numa definição de como este *deve ser* (são os valores do trabalho). E os atributos descritivos representam como o trabalho é realmente para cada pessoa.

Na tentativa de fazer um levantamento das características que eram atribuídas ao trabalho, Borges (1996) realizou análise de conteúdo em entrevistas com operários da construção habitacional, comerciários e costureiras. Encontrou, então, uma multiplicidade de atributos do significado do trabalho. As características que se destacaram foram o trabalho como fonte de sobrevivência, realização/prazer e exploração, em seguida o trabalho como uma obrigação, direitos, igualitário, árduo e dignificante, depois surgem características como progresso, conforto, hominização, relações interpessoais, reconhecimento, autonomia e aprendizagem, além de outros atributos com menor destaque.

Com o objetivo de distinguir os atributos do significado do trabalho em valorativos e descritivos, Borges (1997) desenvolveu o Inventário do Significado do Trabalho (IST) para mensurar tais atributos e aplicou o inventário em amostra de trabalhadores da construção habitacional e do comércio no Distrito Federal e em Natal. As análises fatoriais dos atributos descritivos e valorativos geraram estruturas distintas. Entre as respostas valorativas, identificaram-se quatro fatores: (1) *Independência Financeira e Prazer*; (2) *Justiça no Trabalho*; (3) *Esforço Físico*; (4) *Aprendizagem e Dignidade Social*. Para as respostas descritivas, encontraram-se três fatores: (1)

Expressão e Independência Financeira; (2) Respeito e (3) Execução e Função Social.

Os resultados, então, confirmaram a distinção dos atributos em duas facetas.

A partir do IST, Borges e Alves-Filho (2001) elaboraram o IMST (Inventário da Motivação e do Significado do Trabalho). Para tanto, realizaram um estudo com profissionais de saúde e bancários, e levantaram categorias específicas de atributos de significado do trabalho, resultando deste numa primeira versão do IMST composta de 73 itens. Este estudo constituiu-se da primeira validação do IMST. Borges e Alves-Filho (2003) aperfeiçoaram este instrumento através de uma segunda validação, que incluiu, além dos profissionais de saúde e bancários, trabalhadores de uma distribuidora de derivados de petróleo. Na busca pelo aperfeiçoamento do IMST, Borges e Alves-Filho (2006) realizaram a terceira validação deste instrumento em estudo que abrangeu diversas categorias ocupacionais: petroleiros, bancários, profissionais de saúde, técnicos administrativos de instituições de ensino superior, profissionais da educação e policiais civis. Tal estudo identificou as estruturas fatoriais dos atributos valorativos e descritivos do significado do trabalho.

Na estrutura dos atributos valorativos foram identificados os seguintes fatores primários:

- **Justiça no trabalho:** define trabalho como tendo que garantir as condições materiais, de higiene e de equipamentos adequados e a adoção de medidas de segurança, prover retorno econômico compatível e o equilíbrio de esforços e direitos entre os profissionais;
- **Auto-expressão e realização pessoal:** descreve o trabalho como algo que deve proporcionar oportunidade para expressão da criatividade, do sentimento de produtividade, das habilidades interpessoais, da capacidade de tomar decisões e do prazer pela realização das tarefas;

- **Sobrevivência pessoal e familiar:** o trabalho deve prover condições econômicas de sobrevivência e de sustento pessoal, a assistência à família, a existência humana, a estabilidade no emprego através do desempenho, o salário e o progresso social;

- **Desgaste e Desumanização:** noção de que o trabalho deve implicar em desgaste, desumanização, esforço físico, dedicação, pressa e perceber-se discriminado.

Na estrutura dos atributos descritivos identificaram-se, por sua vez, os seguintes fatores primários:

- **Auto-expressão:** possibilidade de opinar influenciando nas decisões, expressar criatividade, merecer confiança, crescimento pessoal e profissional, reconhecimento do que se faz, sentir-se tratado como pessoa respeitada e de desenvolvimento das habilidades interpessoais;

- **Desgaste e Desumanização:** aceitação da dureza no trabalho, fazendo o trabalhador perceber-se como máquina ou animal, exigindo rapidez, esforço físico, ritmo acelerado, repetição de tarefas e até discriminando-o em função do que faz;

- **Recompensa Econômica:** indica o quanto o trabalho garante o sustento, a independência econômica e a sobrevivência;

- **Responsabilidade:** indica o quanto o trabalho implica necessidade de cumprir com as tarefas previstas, sentimento de estar ocupado, percepção de ser produtivo e ter responsabilidade para enfrentar os problemas do trabalho;

- **Condições de Trabalho:** o quanto se pode contar com equipamentos adequados, segurança, higiene, assistência para o trabalhador e conveniência de horário.

A última faceta do significado do trabalho citada por Borges (1997) é a hierarquia dos atributos. Tal faceta diz respeito à organização dos atributos descritivos e valorativos por ordem de importância. A importância de fazer uma hierarquização dos

atributos está na idéia de que os indivíduos se diferenciam mais pela hierarquia dos valores do que pelos valores em si, já que estes são em número limitado (Ros & Schwartz, 1995).

O estudo da equipe MOW (1987) também é considerado um estudo sistêmico, pois desenvolveu o conceito de padrões de significado do trabalho, que consistem na combinação da intensidade dos escores individuais nas três dimensões, formando grupos homogêneos que se diferenciam dos outros grupos da amostra (MOW, 1987). Borges et al. (2005), ao destacarem a importância do estudo da equipe MOW no cenário internacional, afirmam que a equipe demonstrou articulação metodológica entre análise e síntese, pois dividem o conceito em dimensões e depois o recompõem em padrões. Para Borges (1999), o fato de as facetas do significado do trabalho interagirem entre si justifica a necessidade de estudar os padrões do significado do trabalho.

Através de seis índices do significado do trabalho (centralidade do trabalho, direitos, obrigações, função econômica, resultados extrínsecos ou intrínsecos, e contato interpessoal através do trabalho), a equipe MOW (1987) identificou quatro padrões de significado do trabalho na amostra: instrumental; de centralidade expressiva; de orientação para contatos e direitos; e de baixa orientação para direitos. Borges et al. (2005), considerando centralidade do trabalho, atributos valorativos e descritivos e a hierarquia dos atributos como as facetas do significado do trabalho, encontraram, aplicando análise de *clusters*, oito padrões de significado do trabalho em estudo com profissionais de saúde:

- **Apático.** O trabalho é a esfera menos importante na vida das pessoas que compõem este grupo. Apresentam os maiores escores nos fatores valorativos Sobrevivência Pessoal e Familiar e nos fatores descritivos Recompensas Econômicas. E ainda é o grupo que apresenta média mais baixa no fator valorativo Justiça no Trabalho.

- **Instrumentalidade econômica-moral.** Este grupo toma o trabalho como a segunda esfera mais importante da vida. Nos fatores valorativos, obtém o maior escore em Sobrevivência Pessoal e Familiar, tendendo a escores elevados em todos os fatores valorativos e, nos descritivos, tendem a apresentar maiores escores nos fatores Responsabilidade e Recompensa Econômica. A percepção das Condições de trabalho dos participantes com esse padrão está entre as mais positivas da amostra.

- **Centralidade Valorativa.** Padrão vivenciado por pessoas que tomam a esfera trabalho como a mais importante de suas vidas. Entre os fatores valorativos, os participantes tendem a apresentar escores mais elevados em Justiça no Trabalho e em Sobrevivência Pessoal e Familiar. Tendem a apresentar escores elevados em todos os fatores descritivos com exceção de Desgaste e Desumanização. Apresentam a média mais elevada no fator descritivo Condições de Trabalho quando se compara com os demais padrões.

- **Instrumentalidade econômica.** Este grupo toma a esfera trabalho como a terceira mais importante. Entre os fatores valorativos, seus participantes apresentam escores mais elevados em Sobrevivência Pessoal e Familiar. Entre os descritivos, apresentam escores mais elevados em Recompensas Econômicas. Apresentam escores baixos no fator valorativo Justiça no trabalho, que parece acompanhar a queda dos escores em Auto-expressão e Realização Pessoal.

- **Auto-Expressivo Responsável.** Os participantes que vivenciam este padrão tomam a esfera trabalho como a de menos importância. Nos fatores valorativos, tendem a apresentar escores elevados em todos os fatores com exceção de Desgaste e Desumanização, no qual apresentam um dos menores escores. O escore mais elevado é o de Auto-expressão e Realização Pessoal. Nos fatores descritivos, tendem a apresentar escores mais elevados em Responsabilidade e Auto-expressão. São indivíduos que

apresentam também os maiores escores da amostra no fator valorativo Justiça no Trabalho. Neste padrão, apesar de não encontrarmos a melhor avaliação das Condições de Trabalho, os escores não estão entre os mais baixos da amostra.

- **Valorativo-Insatisfeito.** A esfera trabalho é tida como a mais importante para este grupo. Nos fatores valorativos, tendem a obter escores mais elevados em Justiça no Trabalho e são os participantes que apresentam escores mais baixos em Auto-Expressão e Realização Pessoal e em Sobrevivência Pessoal e Familiar. Nos fatores descritivos tendem a apresentar escores baixos em todos os fatores, com exceção do fator Desgaste e Desumanização. São os participantes que obtêm menores escores no fator descritivo Recompensas Econômicas.

- **Instrumentalidade Econômica-Familiar e Expressiva.** Estes participantes tomam a esfera trabalho como a segunda mais importante. Nos fatores valorativos, obtêm escores mais elevados em Sobrevivência Pessoal e Familiar. São os participantes que apresentam menores escores no fator Desgaste e Desumanização. Nos fatores descritivos, apresentam escores mais elevados em Auto-expressão e uma tendência a escores baixos em todos os demais fatores descritivos.

- **Valorativo da Austeridade Moral.** Este grupo toma a esfera trabalho como a mais importante. Nos fatores valorativos, seus participantes apresentam escores mais elevados em Sobrevivência Pessoal e Familiar e Desgaste e Desumanização. É o grupo que mais valoriza o último fator citado. Nos fatores descritivos, apresentam escores mais elevados em Responsabilidade, unindo a alta valorização do trabalho às idéias de responsabilidade social.

Borges et al. (2005) destacaram o fato de que as hierarquias dos atributos valorativos e descritivos juntamente com o escore de centralidade do trabalho são suficientes para diferenciar cada padrão. Esta observação corrobora a conclusão da

equipe MOW (1987) de que a centralidade do trabalho tem um papel fundamental na compreensão do significado do trabalho.

O estudo do significado do trabalho entre os bancários é de extrema relevância, na medida em que o setor bancário segue sendo no setor de serviço exemplo de transformação do mundo do trabalho. Dessa forma, é de se esperar que o significado que os bancários atribuem ao seu trabalho sofra mudanças em função do contexto de trabalho que esta categoria ocupacional vivencia, haja vista que componentes do significado do trabalho estão em permanente processo de construção, portanto em mudança (Borges et al., 2005).

O Estudo 1 investigou as mudanças no contexto de trabalho dos bancários em Natal/RN e identificou diversos aspectos que estão envolvidos nos fatores dos atributos descritivos e valorativos do significado do trabalho (Borges & Alves-Filho, 2006). A larga utilização da informática/ automação, a participação nos lucros e resultados, o foco do atendimento ao cliente, a preocupação com a qualidade de vida dos bancários e a valorização deste profissional são aspectos que fizeram parte da mudança que ocorreu no setor bancário e que podem desencadear mudanças na forma como estes indivíduos atribuem significados ao trabalho, tanto na forma como percebem esse trabalho na realidade concreta, como a forma com que valorizam os resultados do trabalho.

7.2. Motivação no Trabalho

Para os psicólogos, grande parte das razões da diversidade das condutas individuais decorre da motivação, que é entendida como um processo básico e ao mesmo tempo complexo por ser um fenômeno que não é observado diretamente e que auxilia na explicação e na compreensão das diferentes ações e escolhas das pessoas (Gondim & Silva, 2004).

Nutin (1983) compartilha da idéia de que a motivação é, para alguns, tema principal na Psicologia e a própria chave da compreensão do comportamento. Este autor se baseia em uma concepção relacional do comportamento e coloca o ponto de partida da motivação no caráter dinâmico da relação que une o indivíduo ao seu ambiente. Assim, define a motivação como o processo graças ao qual o comportamento é determinado por suas conseqüências, isto é, pelos resultados aos quais ele chega.

Alves-Filho (1999) segue no mesmo caminho e afirma que a motivação é o aspecto dinâmico da relação comportamental, não sendo um fenômeno que aparece no comportamento para em seguida desaparecer. Assim, define a motivação como uma orientação dinâmica contínua que regula o funcionamento, igualmente contínuo, do indivíduo em interação com o meio. Latham e Pinder (2005) são bastante sucintos ao afirmarem que a motivação é um processo psicológico resultante da interação entre o indivíduo e o meio, evidenciando a importância do contexto no qual o indivíduo está inserido.

Segundo Borges et al. (2005) foi no período da Escola das Relações Humanas que a Psicologia começou a estudar a motivação humana para permanecer nas organizações e para o trabalho. Mas somente sob uma perspectiva comportamental da Administração (década de 1960), quando se voltou a atenção para o processo de trabalho, foi que boa parte das teorias da motivação surgiram: Teoria das Necessidades de Maslow, Teoria dos dois fatores de Herzberg, Teoria da Expectativas de Vroom, etc. Estas teorias são discutidas até hoje.

O tema motivação tem sido um dos mais estudados na Psicologia e é considerado um dos construtos mais complexos da conduta humana (Gondim & Silva, 2004). Para Bergamini (1998), apesar de suas contribuições serem muito discutidas e aplicadas nas organizações, a motivação é objeto de considerações muito diferentes

entre si acerca das razões pelas quais as pessoas agem, tanto em relação aos objetivos que têm, quanto às fontes de energia para a ação. Alves-Filho (1999) afirma que as contradições existentes acerca do tema motivação nada mais são que investigações dos diversos aspectos envolvidos no fenômeno. Em recente revisão de literatura, Latham e Pinder (2005) demonstram a diversidade da pesquisa neste campo de estudo. Estes autores citam pesquisa com diferentes focos de análise: necessidades, traços de personalidade, valores, contexto, desenho do cargo, cognição, *feedback*, estabelecimento de metas, afetos e justiça organizacional. Isso evidencia uma grande variedade de teorias sobre motivação que não estão articuladas entre si e que muitas vezes implica em divergências neste campo de estudo.

Diante da amplitude deste campo de estudo, não é produtivo fazer aqui uma explanação acerca de cada uma das teorias da motivação, mas sim uma breve exposição de duas classificações das teorias motivacionais. A primeira é uma classificação apresentada por Muchinsky (1994) que afirma que a motivação pode ser estudada sob duas perspectivas: a teoria das características individuais e a teoria ambiental. Para a teoria das características individuais a motivação é uma característica permanente no indivíduo; umas pessoas são motivadas e outras não, supondo-se então uma estabilidade no nível de motivação de cada pessoa. A teoria ambiental afirma que a motivação é determinada por fatores ambientais ou situacionais, assumindo que se pode motivar as pessoas quando os fatores necessários estão presentes no ambiente; esta teoria está centrada, então, nos fatores que induzem a motivação.

O segundo modelo de classificação é oferecido por Thierry (1994, citado por Gondim & Silva, 2004) e apresenta duas dimensões de diferenciação entre as teorias da motivação. A primeira dimensão divide as teorias da motivação em dois grupos: as teorias de conteúdo e as de processo. As de conteúdo explicam a motivação humana a

partir das necessidades que precisam ser satisfeitas, orientando assim a conduta. As teorias de processo pensam a motivação como um processo de tomada de decisão que abarca as percepções, objetivos, expectativas e metas pessoais. Para Borges et al. (2005), as teorias de processo têm como objetivo explicar como a conduta se inicia, se mantém e termina.

A outra dimensão de diferenciação entre as teorias também estabelece dois grupos de teorias: as teorias de reforço e as de cognição. As teorias de reforço focalizam a atenção no que ocorre depois da ação que faz com que a ação seja repetida pelo indivíduo (fator externo). Enquanto isso, as teorias de cognição estão atentas ao que acontece no sistema cognitivo da pessoa, suas percepções, interpretações e nas informações utilizadas de acordo com a necessidade da pessoa de tomar decisões (fator interno).

Para Latham e Pinder (2005), a cognição é inerente à motivação. Há uma tendência também dos pesquisadores brasileiros de abordar a motivação pela perspectiva cognitiva (Gondim & Silva, 2004). Pérez-Ramos (1990) afirma que há um consenso em considerar o fenômeno da motivação, representado por um processo de tomada de decisões que, no trabalho, leva os indivíduos a executarem suas tarefas na medida de suas melhores capacidades e esforços.

Segundo Gondim e Silva (2004), a Teoria da Expectância de Vroom é um dos destaques da perspectiva cognitiva no estudo da motivação. É exatamente a Teoria das Expectativas de Victor Vroom (1964/1995) que se toma neste estudo como referência sobre motivação no trabalho. A Teoria das Expectativas, segundo Alves-Filho (1999), originou-se na década de 1930, mas não tratava de motivação no trabalho. Foi Vroom (1964/1995) que inseriu a Teoria das Expectativas na área da investigação sobre a motivação.

Vroom (1964/1995) afirma que as concepções contemporâneas da motivação têm suas origens no princípio do hedonismo, cuja hipótese central é que o comportamento é direcionado para o prazer e para evitar a dor, de forma que as pessoas, nas suas escolhas, buscam maximizar o prazer (recompensas, satisfação, reforço positivo) e minimizar a dor (punição, insatisfação, reforço negativo).

Vroom (1964/1995) desenvolveu uma teoria da motivação no trabalho, que concebe a motivação como uma força de natureza emocional e consciente, que é ativada no momento em que a pessoa tem de escolher entre diferentes planos de ação. Em sua teoria assume que a maioria dos comportamentos dos indivíduos no trabalho são voluntários, e consequentemente motivados.

Vroom (1964/1995) propõe um modelo cognitivo de motivação que ele define como ahistórico na medida em que estabelece que as escolhas dos indivíduos estão relacionadas a eventos psicológicos que ocorrem na mesma época do comportamento. O modelo apresenta três conceitos: valência, expectativa e força. Porém, antes de expor acerca dos três conceitos é importante esclarecer que Vroom construiu esse modelo baseado em uma questão norteadora: “por que as pessoas trabalham?”, de forma que os conceitos citados acima devem ser aplicados aos resultados ou propriedades do trabalho (remuneração, gasto de energia mental e física, produção de bens e serviços, interação social e *status* social). Os resultados do trabalho são conseqüências que uma organização pode oferecer aos seus funcionários em decorrência da realização de suas tarefas. O número de resultados do trabalho é ilimitado, podendo ser tanto positivos quanto negativos e ainda pode ser tangível ou não.

Valência é a intensidade do desejo ou aversão (orientação afetiva) de uma pessoa por um resultado específico do trabalho. Tal intensidade não é baseada nas características intrínsecas do resultado, mas na satisfação ou insatisfação antecipada

associada com outros resultados que são esperados. Dessa forma, a valência se diferencia do valor de um resultado para a pessoa. Enquanto a valência é uma satisfação antecipada, o valor é uma satisfação atual que o resultado proporcionou. A valência pode apresentar valores de -1 a +1 (de total aversão a total desejo). Matematicamente falando, a valência de um resultado para alguém é a soma dos produtos das valências de todos os outros resultados e suas concepções de instrumentalidade para a obtenção de outro resultado. A instrumentalidade é o grau de relação percebido entre a execução e a obtenção dos resultados.

O conceito de expectativa se refere ao grau com que a pessoa acredita que determinado resultado é possível de ocorrer. A expectativa é definida como uma crença momentânea de que se pode obter os resultados esperados do trabalho. É uma probabilidade subjetiva que pode ser descrita segundo sua intensidade, variando de 0 a +1. Diferencia-se da instrumentalidade, pois a expectativa é uma associação resultado-resultado, enquanto a instrumentalidade faz a associação ação-resultado.

O conceito de força refere-se à combinação da valência e da expectativa na determinação das escolhas. A intensidade da força é a soma dos produtos das valências de todos os resultados e a intensidade de suas expectativas de que a ação será seguida da obtenção destes resultados. Desta forma, os atos desempenhados pelo indivíduo refletem a relativa intensidade de forças agindo sobre ele. A força motivacional é a quantidade de esforço ou pressão de uma pessoa para motivar-se, matematicamente é o produto da valência, da expectativa e da instrumentalidade. Assim, a motivação é um produto de três fatores: o quanto uma pessoa deseja uma recompensa, o quanto ela acredita que aquele resultado pode acontecer e o quanto percebe seu desempenho como influente para que o resultado ocorra.

Para Muchinsky (1994) a Teoria das Expectativas proporciona uma base racional e rica para a compreensão da motivação em um determinado trabalho, pois supõe que cada pessoa toma uma decisão racional de se dedicar às atividades que lhe tragam as recompensas desejadas. No mesmo sentido, Casado (2002) e Davis e Newstrom (1996) afirmam que a Teoria das Expectativas vê o indivíduo como um ser pensante com desejos e crenças e que atua com base na antecipação e no planejamento dos eventos de sua vida, colocando em suas ações o esforço adequado e a direção apropriada de modo a atingir seus objetivos.

A motivação dos funcionários é preocupação constante da gestão de pessoas nas organizações, principalmente sua relação com a melhoria do desempenho dos indivíduos no trabalho, partindo-se do pressuposto que indivíduos motivados são capazes de melhorar o desempenho e garantir ganhos de produtividade, porém Gondim e Silva (2004) afirmam que essa relação na prática não é facilmente estabelecida. Ainda assim estes autores apresentam os principais fatores de mediação entre motivação e desempenho no trabalho:

1) Significado do trabalho – “a natureza intrínseca das atividades que as pessoas realizam atua como uma fonte exponencial de motivação no trabalho” (p.160). Schein (1982) afirma que o bom desempenho depende de o indivíduo experimentar o trabalho como significativo ou importante, se perceber como responsável pelo resultado e ser capaz de determinar os esforços e resultados obtidos, e se esses são válidos e satisfatórios;

2) Sistema de recompensas e punições – Spector (2002, citado por Gondim & Silva, 2004) afirma que as recompensas podem resultar em melhora do desempenho se houver possibilidade de os trabalhadores aprimorarem este desempenho; se de fato

desejem as recompensas que estão sendo oferecidas e se houver poucas restrições físicas e psicológicas no contexto de trabalho;

3) Estilo gerencial e ambiente psicossocial do trabalho – o que os gerentes entendem sobre motivação no trabalho influencia decisivamente as ações necessárias para a construção de políticas acerca de incentivos, recompensas e outros assuntos relacionados à motivação da força de trabalho (Schein, 1982). Segundo Gondim e Silva (2004), para motivar a força de trabalho é crucial que os gerentes tenham o entendimento de que os seres humanos são distintos em termos de necessidades, expectativas e capacidades, que se alteram ao longo do tempo em virtude de múltiplas variáveis. Nutin (1983) esclarece um aspecto importante do desenvolvimento da motivação humana, que consiste no fato de que um resultado que satisfaz o sujeito em um dado momento do passado não o satisfaz mais agora. Para este autor, existe, portanto, um desenvolvimento ao nível da própria motivação no sentido de que um resultado de ação que anteriormente foi percebido como recompensa ou sucesso, não o é mais agora por ter sido ultrapassado ou por ter sido obtido anteriormente;

4) Convergência entre valores pessoais e organizacionais – para Tamayo e Paschoal (2003), “a função dos valores no processo motivacional é fundamental, pois eles fornecem significado cognitivo e cultural às necessidades, transformando-as em metas e intenções” (p. 41), concluindo que os valores apresentam forte dimensão motivacional. Gondim e Silva (2004) afirmam que tal convergência contribui para a formação de percepções favoráveis da dinâmica organizacional; se há divergência entre os valores pessoais e organizacionais pode ocorrer a diminuição da motivação do indivíduo de cooperar e se comprometer com a organização; se, ao contrário, há concordância entre os valores e sobre como deve ser a dinâmica da organização, o nível motivacional tende a crescer.

Vale aqui abrir um parêntese e chamar a atenção para o fato de que tratar ao mesmo tempo de necessidades e recompensas, que são focos de teorias motivacionais distintas, ao mesmo tempo não é uma contradição. Para Nutin (1983), ambas as motivações, intrínseca e extrínseca, podem intervir na mesma atividade comportamental.

Ao refletir sobre esses quatro fatores, pode-se observar que os construtos componentes da motivação sob a perspectiva da Teoria das Expectativas de Vroom (valência, expectativa, resultados do trabalho e instrumentalidade) estão entre os aspectos fundamentais para a motivação do indivíduo no trabalho e conseqüente melhora no desempenho dos indivíduos. Assim, tem-se que a Teoria das Expectativas de Vroom é um caminho viável e produtivo de compreender a motivação no trabalho.

Outra relação evidenciada nos fatores de mediação entre motivação e desempenho é a relação estreita entre motivação e significado do trabalho. Borges e Alves-Filho (2005) em estudo com profissionais de saúde relacionaram a força motivacional com os padrões de significado do trabalho destes profissionais e chegaram à conclusão de que a força motivacional cresce nos padrões nos quais os atributos valorativos mais elevados são coerentes com atributos descritivos mais fortes.

Apesar de ser considerada uma teoria que apresenta grande validade empírica, pois possibilita a utilização de métodos quantitativos e escalas para mensuração do fenômeno, no Brasil praticamente não há sobre a motivação no trabalho estudos embasados na Teoria das Expectativas de Vroom. Mesmo no âmbito internacional, Latham e Pinder (2005) afirmam que a teoria de Vroom foi abandonada no decorrer dos dez anos (de 1993 a 2003) inclusos na revisão de literatura que fizeram. O que se contrapõe ao *ranking* que Korman, Greenhaus e Badin (1977) apresentaram que

colocava a Teoria das Expectativas como a primeira em interesse e popularidade em meados da década de 1970.

Estes mesmos autores citam críticas acerca do pequeno suporte para a relação multiplicativa proposta na teoria e que as predições da teoria das expectativas não são capazes de envolver as pessoas que não agem de forma racional. Bergamini (1998) apresenta outra crítica, afirmando que a teoria não leva em conta as possíveis distorções do intelecto humano no processo de percepção. Esta avaliação é divergente à de Muchinsky (1994) que afirma que o amparo empírico desta teoria é muito forte. Poucos estudos embasados na Teoria das Expectativas ou que utilizam conceitos desta teoria foram encontrados na revisão de literatura realizada para esta pesquisa. Seguem-se alguns exemplos de pesquisas recentes fundadas na Teoria das Expectativas:

- Lord, Hanges e Godfrey (2003) apresentam artigo com uma reformulação da Teoria de Vroom para ilustrar o valor potencial da neuro-psicologia nos modelos de processos cognitivos. Para os autores, uma das maiores críticas à Teoria de Vroom de que o modelo requer um tempo irreal de processamento da informação e frequentemente excede a capacidade de memória, é resolvida pela utilização de redes-neurais no processo de decisão de situações familiares e cotidianas;
- Antoni (2004) aplica o modelo das expectativas para analisar os preditores do comportamento em processos de mudança em trabalhadores de uma indústria química e confirma a hipótese de que indivíduos que esperam ser capazes de contribuir com o processo de mudança com suas idéias e sugestões, se envolvem mais no processo;
- Pasti, Gir e Coleta (1999) apresentam estudo sobre o perfil motivacional de enfermeiros no interior paulista baseados em um conceito de motivação social.

Estes autores definem a conduta motivada como contendo três elementos operacionais: metas, instrumentação e resultados. Estes três elementos estão intimamente ligados aos conceitos chaves da Teoria das Expectativas, porém os autores não fazem referência a ela na fundamentação teórica do estudo.

Com relação a estudos com bancários, categoria ocupacional focada nesta dissertação, os estudos são ainda mais restritos:

- Houkes, Janssen, Jonge e Nijhuis (2001) realizaram estudo com bancários e professores focando atenção nas relações entre características do trabalho e os resultados, e encontraram relação entre a carga de trabalho e a motivação;
- Borges e Alves-Filho (2001) mensuraram a motivação e o significado do trabalho entre profissionais de saúde e bancários utilizando o IMST; uma das conclusões a que os autores chegaram foi que os bancários são menos motivados que os profissionais de saúde, pois estes últimos têm maiores expectativas em relação aos resultados do trabalho;
- Alves-Filho e Araújo (2001) realizaram estudo acerca da motivação de funcionários de um banco público e constataram altas expectativas, porém baixas instrumentalidades, o que leva a uma força motivacional baixa e relacionada aos aspectos organizacionais.

Em estudo de validação do IMST, anteriormente citado, Borges e Alves-Filho (2006) identificaram a estrutura fatorial de dois dos componentes da motivação (expectativa e instrumentalidade). Na estrutura das expectativas identificaram os seguintes fatores primários:

- **Auto-Expressão:** indica quanto o participante espera ter reconhecimento, respeito, desenvolver suas habilidades interpessoais, influenciar as decisões e ter oportunidade de aprendizagem;

- **Desgaste e Desumanização:** indica quanto o indivíduo espera esgotar-se, ocupar-se, apressar-se, desumanizar-se, existência de desproporção entre esforços e recompensas, negação da própria condição humana, discriminação e esforço físico;
- **Responsabilidade:** indica quanto o indivíduo tem a expectativa de que o trabalho implique em obrigação, ocupação e obediência.
- **Independência Econômica:** indica quanto o indivíduo espera obter do trabalho seu próprio sustento, recompensa econômica, assistência e estabilidade no emprego;
- **Segurança e Dignidade:** indica quanto o indivíduo espera contar com a adoção de medidas de segurança e com o cumprimento das normas e obrigações da organização.

Na estrutura fatorial da instrumentalidade identificaram, por sua vez, os seguintes fatores primários:

- **Envolvimento e Reconhecimento:** indica quanto os indivíduos percebem o próprio desempenho como influente para que sinta prazer na realização das tarefas, ser reconhecido pelo que faz, merecedor de confiança e respeito, ter suas opiniões levadas em consideração e oportunidades de qualificação;
- **Conforto e Proteção:** indica quanto os indivíduos percebem o próprio desempenho como influente para conseguir contar com equipamentos adequados, conforto, segurança e assistência;
- **Desgaste e Desumanização:** indica quanto os indivíduos percebem o próprio desempenho como responsável por provocar esforço físico, desumanização, esgotamento, percepção de discriminação, atarefamento e pressa;
- **Responsabilidade:** indica quanto os indivíduos percebem o próprio desempenho como influente na obtenção de responsabilidade pelas tarefas, obrigações e

decisões, de respeito à hierarquia, de percepção de ser produtivo e de amizades no trabalho.

- **Independência e Recompensa Econômica:** indica quanto os indivíduos percebem o próprio desempenho como responsável pela obtenção do próprio salário e sustento seu e da família, de equivalência entre o que ganha e seu esforço e estabilidade no emprego.

Com base em tudo que foi aqui exposto, a motivação é pensada nesse estudo como um processo cognitivo, o que implica que a motivação no trabalho dos indivíduos pode ser alterada em função das mudanças que ocorrem no contexto organizacional onde estes indivíduos estão inseridos.

O que indagamos na presente pesquisa é se as mudanças no setor bancário em Natal nos últimos cinco anos detectadas no Estudo 1, podem implicar alteração na força motivacional dos bancários, na medida em que novas características e dinâmicas do ambiente de trabalho interferem no o quê é esperado pelos bancários que ocorra como resultado desse trabalho que foi modificado e também interferem na percepção do bancário do quanto seu próprio desempenho é influente na obtenção dos resultados do trabalho.

8. Método

Trata-se de uma pesquisa de campo realizada com bancários em Natal. O objetivo deste estudo, como foi anteriormente explicitado, foi identificar diferenças na motivação e no significado do trabalho dos bancários em dois momentos distintos da reestruturação produtiva em bancos de Natal-RN. Para tanto se utilizou pesquisa já mencionada no capítulo anterior (Borges & Alves-Filho, 2001) cujos dados foram coletados em 1999, como o primeiro momento a ser comparado com os dados coletados na presente pesquisa. Compreende-se que entre esses dois momentos o processo de reestruturação produtiva continua avançando no setor bancário. A pesquisa proposta é um estudo comparativo de corte transversal, já que não se propôs a pesquisar os mesmos participantes do estudo anterior de Borges e Alves-Filho (2001).

8.1. Questões de pesquisa

Com o objetivo de viabilizar o desenvolvimento operacional do estudo, as atividades foram norteadas pelas seguintes questões:

- Qual a motivação e o significado do trabalho para bancários em Natal?
- Os bancários diferem nas suas avaliações dos componentes (atributos valorativos e descritivos, instrumentalidade e expectativas) do significado do trabalho e da motivação corrente e os aferidos no estudo anterior? Em que diferem?
- A motivação e o significado do trabalho corrente encontram explicação no atual contexto de trabalho vivenciado pelos bancários?

8.2. Hipóteses

A partir das constatações do estudo 1 e de posse dos conceitos acerca da motivação e do significado do trabalho e dos resultados encontrados no estudo de Borges e Alves-Filho (2001), é possível estabelecer algumas hipóteses para esta dissertação:

H1) Os bancários atualmente valorizam mais a justiça no trabalho e a auto-expressão e realização pessoal.

H2) Os bancários hoje apresentam uma menor valorização de desgaste e desumanização no trabalho.

H3) Os bancários atualmente percebem a realidade do trabalho como promovendo maiores níveis de auto-expressão, condições de trabalho, responsabilidade, recompensa econômica e desgaste e desumanização.

H4) Os bancários hoje têm mais expectativas de obter auto-expressão, responsabilidade, independência econômica e segurança e dignidade, enquanto que têm menores expectativas de obter desgaste e desumanização.

H5) Os bancários atualmente percebem seu desempenho como mais capaz de influenciar todos os fatores de instrumentalidade (envolvimento e reconhecimento, conforto e proteção, desgaste e desumanização, responsabilidade e independência e recompensa econômica).

H6) A força motivacional dos bancários atualmente é maior do que no final da década passada.

Tais hipóteses orientarão a análise dos dados no que se refere a buscar respostas para as duas primeiras questões de pesquisa.

8.3. Participantes

Participaram deste estudo 187 bancários dos seis bancos de Natal/RN cujos gerentes participaram do Estudo 1, sendo 43,3% de bancos privados (81 bancários) e 56,7% de um banco economia-mista (106 bancários).

A média de idade dos participantes é de 37,15 anos (com desvio-padrão de 9,8). Quanto ao sexo, 59,4% dos participantes são homens e 40,6% são mulheres. Em relação ao estado civil, 64,7% são casados e 25,7% solteiros. Quanto à religião, 68,6% declaram-se católicos. O nível de instrução dos participantes se divide da seguinte forma, 5,9% apresentam nível médio, 29% têm nível superior incompleto, 52,2% dos participantes possuem nível superior completo, e 12,9% dos participantes estão no nível de pós-graduação. A formação dos participantes com nível superior de escolaridade ou pós-graduação é a seguinte: 27,2% são formados em Administração; 16,7%, em Economia; 13,2%, em Direito; e, 11,4%, em Contabilidade. Em média os participantes têm 13,6 anos de trabalho na instituição, sendo que 29,1% trabalham no setor de atendimento, 20,6% trabalham na gerência e 16%, no caixa.

Como este é um estudo comparativo tornou-se necessário comparar também alguns dados sócio-demográficos dos participantes das duas coletas (1999 e 2005), assim como as versões do instrumento utilizado. A Tabela 5 registra a comparação dos dados sócio-demográficos entre as duas coletas, salientando que ambas ocorreram em diversos bancos de Natal/RN. Observa-se a diminuição significativa nas médias de idade e do tempo de trabalho na instituição dos bancários participantes da pesquisa atual em relação aos da pesquisa de 1999 ($t = -3,10$; $p = 0,002$ e $t = -3,65$; $p < 0,001$, respectivamente). Um dado interessante e que também pode ser observado na Tabela 5 é o aumento do número de mulheres nos bancos de Natal, saindo de 32,2% para 40,6%

dos participantes. Esta maior inserção das mulheres no mercado de trabalho bancário já havia sido constatada na literatura apresentada.

Tabela 5

Dados sócio-demográficos dos participantes das coletas de 1999 e de 2005

Dados sócio-demográficos		1999 (N=155)	2005 (N=187)
Idade (média)		39,4	37,1
Sexo	Feminino	32,2	40,6
	Masculino	67,8	59,4
Estado civil	Casado	73,1	64,7
	Solteiro	15,2	25,7
Religião (católica)		72,7	68,6
Tempo de profissão (média)		16,3	13,6
Nível de instrução	Médio	22,0	5,9
	Superior incomp.	22,7	29,0
	Superior comp.	55,3	52,2
	Pós-graduação	0	12,9

A Figura 2 apresenta dados acerca do nível de instrução dos participantes das duas coletas, de forma a deixar a visualização das diferenças mais clara. Observa-se que houve uma diminuição drástica do número de participantes com formação de nível médio, existe mais bancários cursando o nível superior e atualmente surgiu um nível de instrução entre os bancários que na coleta de 1999 não era citado pelos participantes – a pós-graduação. Dessa forma percebe-se a maior escolarização dos bancários em Natal/RN. Fenômeno também já evidenciado na literatura acerca do setor e nos resultados do Estudo 1.

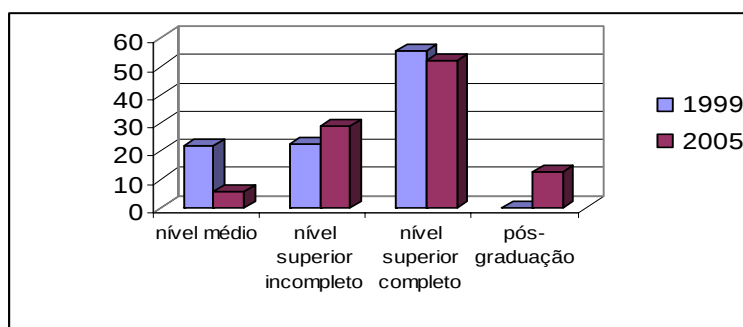


Figura 2. Nível de instrução dos participantes das duas coletas.

8.4. Instrumento

Com o intuito de responder às questões apresentadas, foi utilizado o Inventário de Motivação e Significado do Trabalho (IMST) aperfeiçoado por Borges e Alves-Filho (2006). Como já mencionado, este instrumento é composto de 4 escalas que questionam ao participante: Como o trabalho deve ser? Quanto eu espero que o resultado do trabalho ocorra? Quanto ocorre realmente? Quanto meu desempenho pode influir na obtenção deste resultado? Cada questão corresponde, respectivamente, a atributos valorativos, expectativas, atributos descritivos e instrumentalidade. Primeiramente, o inventário apresenta a escala dos atributos valorativos (faceta do significado do trabalho) composta de 61 itens, aos quais o participante responde atribuindo pontos de 0 a 4, indicando quanto o item corresponde a uma definição do que o trabalho deve ser. Em seguida, estão as escalas de expectativas (componente da motivação) e atributos descritivos (faceta do significado do trabalho) juntas, com 62 itens, para as quais os participantes apresentam duas respostas numa escala de 0 a 4, indicando quanto o item expressa um aspecto esperado no trabalho (expectativas) e quanto o item expressa um aspecto concreto do trabalho (atributo descritivo). Por último, tem-se a escala de instrumentalidade (componente da motivação), composta de 48 itens, na qual os participantes também respondem numa escala de 0 a 4, mas indicando quanto o resultado do trabalho expresso no item depende do seu próprio desempenho (ver anexo 2).

A coleta de dados realizada neste estudo integra o projeto de validação do IMST (Borges e Alves-Filho, 2006). A primeira validação deste instrumento foi realizada por Borges e Alves-Filho (2001); validação da qual a coleta de 1999 fez parte. As duas validações estabeleceram a estrutura fatorial do significado do trabalho e da motivação.

A Tabela 6 registra tal estrutura, especificando a proporção da variância explicada (r^2) por cada um dos fatores e os respectivos coeficientes Alfa de Cronbach (α).

Tabela 6

Comparação dos fatores dos construtos do IMST nas duas versões do instrumento

Validação 2001 (N = 642)			Validação 2006 (N = 555)		
Fator	r^2	α	Fator	r^2	α
Atributos Valorativos ($r^2=0,37$)			Atributos Valorativos ($r^2=0,38$)		
FV1- Justiça no Trabalho	0,21	0,89	FV1- Justiça no Trabalho	0,19	0,91
FV2- Desgaste e Desumanização	0,06	0,80	FV2- Auto-expressão e Realização Pessoal	0,10	0,82
FV3- Realização	0,04	0,84	FV3- Sobrevivência Pessoal e familiar	0,06	0,79
FV4- Bem-estar socioeconômico	0,03	0,69	FV4- Desgaste e Desumanização	0,04	0,79
FV5- Auto-expressão	0,03	0,77			
Atributos descritivos ($r^2=0,37$)			Atributos descritivos ($r^2=0,45$)		
FD1- Auto-expressão	0,20	0,86	FD1- Auto-expressão	0,26	0,93
FD2- Responsabilidade e Dignidade	0,06	0,80	FD2- Desgaste e Desumanização	0,06	0,74
FD3- Desgaste e Desumanização	0,05	0,63	FD3- Recompensa Econômica	0,05	0,88
FD4- Recompensa Econômica	0,03	0,70	FD4- Responsabilidade	0,04	0,86
FD5- Condições de Trabalho	0,03	0,84	FD5- Condições de Trabalho	0,03	0,88
Expectativas ($r^2=0,41$)			Expectativas ($r^2=0,44$)		
FE1- Justiça no Trabalho e auto-expressão	0,29	0,94	FE1- Auto-expressão	0,27	0,87
FE2- Desgaste e desumanização	0,06	0,79	FE2- Desgaste e desumanização	0,08	0,82
FE3- Bem-estar e Independência	0,03	0,87	FE3- Responsabilidade	0,04	0,83
FE4- Responsabilidade	0,03	0,76	FE4- Independência Econômica	0,03	0,85
			FE5- Segurança e Dignidade	0,03	0,86
Instrumentalidade ($r^2=0,43$)			Instrumentalidade ($r^2=0,44$)		
FI1- Envolvimento	0,30	0,91	FI1- Envolvimento e Reconhecimento	0,22	0,87
FI2- Justiça no Trabalho	0,06	0,92	FI2- Conforto e Proteção	0,08	0,89
FI3- Desgaste e Desumanização	0,04	0,76	FI3- Desgaste e Desumanização	0,05	0,68
FI4- Independência e bem-estar socioeconômico	0,03	0,72	FI4- Responsabilidade	0,04	0,84
			FI5- Independência e Recompensa Econômica	0,04	0,79

A versão do IMST utilizada na validação de 2001 (coleta de 1999) era constituída de uma única escala com 73 itens, aos quais os participantes apresentavam quatro respostas referentes às duas facetas do significado do trabalho e aos dois componentes da motivação, atribuindo pontos de 0 a 4 (ver anexo 3).

Junto com o IMST, compôs o protocolo da atual pesquisa, duas questões sobre centralidade do trabalho e uma ficha sócio-demográfica. O protocolo continha ainda uma introdução com a apresentação dos objetivos da pesquisa, do caráter voluntário da participação e da garantia do anonimato de cada um. Além disso, as instruções gerais para preenchimento e instruções específicas de cada parte do instrumento.

8.5. Procedimento de coleta de dados

O protocolo de coleta de dados foi aplicado em bancários das agências dos bancos onde foram realizadas as entrevistas do Estudo 1. Esta condição foi necessária para que fosse possível estabelecer a relação proposta na última questão de pesquisa: a motivação e o significado do trabalho corrente encontram explicação no atual contexto de trabalho vivenciado pelos bancários?.

A coleta dos dados foi realizada individualmente, e, para assegurar o anonimato dos participantes, foram disponibilizadas urnas nas agências para recebimento dos protocolos de pesquisa. Foram distribuídos 567 protocolos de pesquisa em 29 agências bancárias de Natal. Desses, 204 foram devolvidos por meio do depósito nas urnas, totalizando uma taxa de devolução de 35,98% dos protocolos. 187 questionários foram considerados válidos (preenchimento correto).

8.6. Análise dos dados

Os dados foram registrados na forma de banco de dados do SPSS (Statistical Package for Social Science) o que possibilitou a manipulação estatística dos dados. Os dados referentes ao estudo realizado em 1999, já se encontravam sob a forma de bancos de dados do SPSS.

As análises e os procedimentos estatísticos adotados (Teste t e Manova) serão descritos na medida em que os resultados forem apresentados no capítulo seguinte.

9. Resultados

Os escores nos fatores do significado do trabalho (atributos valorativos e descritivos) e da motivação (expectativa e instrumentalidade) para cada participante foram estimados por meio da média ponderada dos pontos que cada participante atribuiu aos itens de cada fator valorativo, descritivo, de instrumentalidade e de expectativa, pelas cargas dos itens na composição do fator, de forma que se pôde responder a primeira questão de pesquisa apresentada no capítulo anterior: qual a motivação e o significado do trabalho para bancários em Natal?

Com o intuito de responder a segunda questão de pesquisa apresentada: os bancários diferem nas suas avaliações dos componentes (atributos valorativos e descritivos, instrumentalidade e expectativas) do significado do trabalho e da motivação corrente e o aferido no estudo anterior? Em que diferem?, foram comparadas as médias nos fatores dos quatro construtos (atributos valorativos e descritivos, expectativa e instrumentalidade) entre a primeira coleta e a atual.

Este capítulo de resultados está dividido em dois grandes subtópicos: significado do trabalho e motivação no trabalho, de forma a apresentar as respostas às duas primeiras questões de pesquisa elencadas no capítulo do método. A última questão de pesquisa apresentada será abordada em capítulo subsequente de discussão.

9.1. Significado do trabalho

Em relação aos atributos valorativos do significado do trabalho, os participantes apresentaram as médias expostas na Tabela 7, as quais diferem em nível estatisticamente significativo no conjunto de fatores ($F = 333,36$ para $p < 0,001$) indicando que os fatores contam com níveis de prioridade diferentes para os participantes. Os fatores nos quais os bancários apresentaram médias mais elevadas

foram Sobrevivência Pessoal e Familiar (FV3) e Auto-expressão e Realização Pessoal (FV2), com médias 3,46 e 3,19, respectivamente. Tais médias apresentam diferenças significativas entre si ($t = -5,62$; $p < 0,001$). Os desvios-padrão dos escores nesses fatores são os menores, o que indica menos dispersão, havendo, então convergência nas respostas.

Tabela 7

Escore dos participantes nos fatores dos atributos valorativos (N = 187)

Fator	Média	Desvio Padrão	Frequência de participantes por intervalo (%)			
			$x \leq 1$	$1 < x \leq 2$	$2 < x \leq 3$	$3 < x \leq 4$
FV1- Justiça no Trabalho	2,97	0,62	0	6,5	45,6	47,9
FV2- Auto-expressão e Realização Pessoal	3,19	0,56	0	3,9	31,8	64,2
FV3- Sobrevivência Pessoal e Familiar	3,46	0,50	0	1,7	16,0	82,3
FV4- Desgaste e Desumanização	0,89	1,04	73,7	12,0	8,6	5,7

A moda da distribuição do fator Sobrevivência Pessoal e Familiar encontra-se no intervalo entre os pontos 3 e 4 (82,3% dos participantes). O mesmo acontece com o fator Auto-expressão e Realização Pessoal, no qual 64,2% dos participantes encontram-se no intervalo mais elevado da escala e outros 31,8% no intervalo entre os pontos 2 e 3. Dessa forma observa-se que os bancários valorizam mais a sobrevivência pessoal e familiar e, em segundo lugar, a auto-expressão e realização pessoal. No terceiro lugar de importância entre os atributos valorativos, tem-se o fator Justiça no Trabalho (FV1) com média 2,97 que difere significativamente da média do fator FV2 ($t = -5,82$; $p < 0,001$) e tem 93,5% dos participantes com escores acima do ponto médio da escala. Por último, os bancários apresentaram média 0,89 para o fator Desgaste e Desumanização, com

73,7% dos participantes no intervalo mais baixo da escala, evidenciando a não-valorização desse fator para a grande maioria dos participantes.

A Figura 3 ilustra os níveis de prioridade dos participantes desta pesquisa em relação aos atributos valorativos do significado do trabalho, evidenciando que cada fator encontra-se em um nível separado de importância na valorização dos bancários.

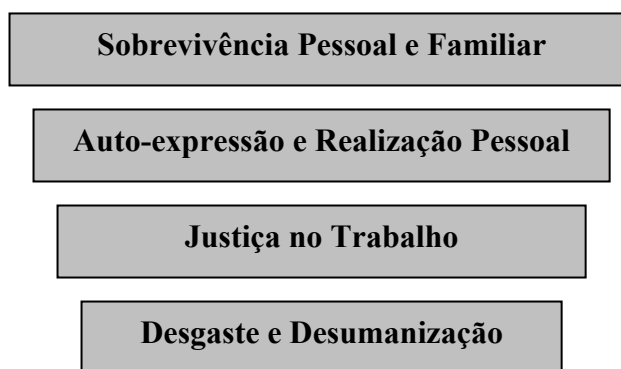


Figura 3. Ordem de prioridade dos fatores dos atributos valorativos.

Nos fatores dos atributos descritivos do significado do trabalho, os bancários da amostra apresentaram as médias expostas na Tabela 8, as quais compõem um conjunto com diferenças estatisticamente significativas ($F = 102,56$ para $p < 0,001$). O fator Responsabilidade (FD4) foi o que apresentou média mais elevada entre os bancários ($M=3,23$) com o menor desvio-padrão entre os atributos descritivos, com 71,2% dos participantes com escores no intervalo mais elevado da escala. Isso demonstra que esta categoria ocupacional percebe a realidade do seu trabalho como implicando a necessidade de cumprir com as tarefas previstas e de que a organização cumpra com seus deveres. O fator que apresentou média mais alta em seguida foi Condições de Trabalho (FD5), com média 2,89, significativamente diferente de FD4 ($t = 7,50$; $p < 0,001$), e o maior desvio-padrão entre os atributos descritivos, o que revela dispersão maior das respostas em relação ao fator Responsabilidade, mas ainda há concentração

de quase 86% dos participantes com escores entre 2 e 4 pontos. Dessa forma, observou-se uma menor avaliação de que se pode contar na realidade com equipamentos adequados, segurança e assistência no trabalho, em relação à avaliação de responsabilidade. Vale ressaltar aqui, que apesar de o fator condições de trabalho ser o segundo fator mais importante entre os atributos descritivos, ele apresenta uma média alta, principalmente em comparação com outras categorias ocupacionais. Um exemplo é o estudo de Borges, et al. (2005) com profissionais de saúde, no qual o fator condições de trabalho apresentou a menor média entre os atributos descritivos, o que evidencia o quanto os bancários contam com condições de trabalho relativamente adequadas.

Tabela 8

Escores dos participantes nos fatores dos atributos descritivos (N = 187)

Fator	Média	Desvio Padrão	Frequência de participantes por intervalo (%)			
			$x \leq 1$	$1 < x \leq 2$	$2 < x \leq 3$	$3 < x \leq 4$
FD1- Auto-expressão	2,61	0,70	2,4	17,6	50,0	30,0
FD2- Desgaste e Desumanização	2,70	0,71	1,8	16,4	47,3	34,5
FD3- Recompensa Econômica	2,63	0,76	3,0	17,3	48,8	31,0
FD4- Responsabilidade	3,23	0,63	2,3	2,3	24,3	71,2
FD5- Condições de Trabalho	2,89	0,77	2,8	11,3	41,8	44,1

Os fatores Auto-expressão (FD1), Desgaste e Desumanização (FD2) e Recompensa Econômica (FD3) apresentam médias (2,61, 2,70 e 2,63, respectivamente) que não diferem significativamente entre si e a moda de distribuição dos participantes encontra-se, nos três casos, no intervalo entre os pontos 2 e 3. A Figura 4 sintetiza os níveis em que os atributos descritivos foram alocados pelos participantes desta pesquisa.

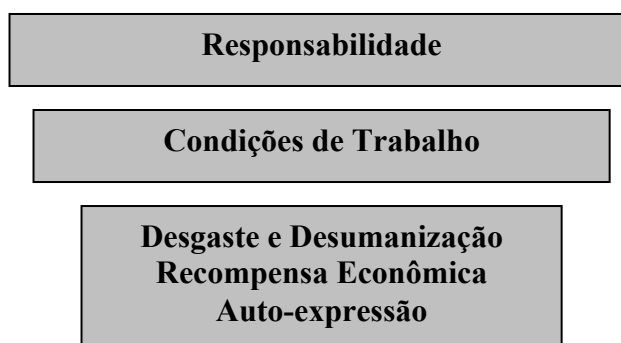


Figura 4. Ordem de prioridade dos fatores dos atributos descritivos.

Diante destes dados, observa-se que os bancários tendem a acreditar que o trabalho deve implicar sobrevivência pessoal e familiar e auto-expressão e realização pessoal. Ainda em uma dimensão ideal, valorizam a justiça no trabalho, entretanto não vêm desgaste e desumanização como um atributo valorativo do trabalho. Em relação aos atributos descritivos, os bancários percebem que o trabalho na realidade concreta implica principalmente responsabilidade e condições de trabalho. Desgaste e desumanização apresenta-se para os participantes como um atributo descritivo do trabalho, de forma que os bancários não valorizam desgaste e desumanização, mas o percebem na realidade do trabalho. O fator descritivo auto-expressão apresentou média menor que o fator valorativo auto-expressão e realização pessoal, indicando que os bancários valorizam mais a auto-expressão do que a percebem no trabalho. Quando comparado atributos valorativos com descritivos, observa-se que em geral as médias dos atributos descritivos tendem a ser menores do que as médias dos atributos valorativos, excetuando-se desta análise o fator desgaste e desumanização. Ao observar a frequência dos participantes em cada intervalo de escores, nota-se que a concentração dos participantes nos atributos valorativos encontra-se no intervalo mais elevado,

enquanto que nos atributos descritivos, a moda nos três primeiros fatores está entre 2 e 3 pontos e a distribuição dos participantes é mais diluída entre os quatro intervalos.

Outra faceta do significado do trabalho investigada foi a centralidade do trabalho. Para se conhecer a centralidade do trabalho entre os bancários, estimou-se a média da pontuação atribuída às questões de centralidade. Na primeira questão (Tabela 9) que questionava a importância de diversas esferas de vida, a família foi a esfera com maior média ($M=38,42$), seguida do trabalho ($M=26,56$). Essas duas esferas foram as únicas que receberam pontuações máximas elevadas, respectivamente 100 e 90 e são as esferas que apresentam os maiores desvios-padrão. Isso reflete uma alta heterogeneidade entre os participantes ao atribuir importância à família e ao trabalho, ou seja, não há uma tendência generalizada de todos os participantes atribuírem muita importância à família e ao trabalho.

Tabela 9

Centralidade do trabalho em relação a outras esferas de vida (N=156)

Esferas da vida	Média	Desvio-padrão	Mínimo	Máximo
Lazer	16,51	8,80	0	55
Comunidade	6,64	5,94	0	30
Trabalho	26,56	12,56	0	90
Religião	11,49	9,32	0	50
Família	38,42	13,21	0	100

Quando avaliada separadamente a importância do trabalho obtém média 5,63 em uma escala de 1 a 7, com um desvio-padrão de 1,17, o que evidencia uma alta convergência dos pontos atribuídos pelos bancários à importância do trabalho. A distribuição da pontuação é apresentada na Tabela 10. Observa-se que quase 60% dos participantes atribuíram 6 ou 7 pontos à importância do trabalho. Enquanto que 41,7% deles atribuiu pontuação 3, 4 ou 5 (pontos médios da escala) à importância do trabalho.

Os dois primeiros pontos da escala (1 e 2) não foram atribuídos à importância do trabalho pelos participantes deste estudo.

Tabela 10

Distribuição dos participantes por pontuação atribuída à importância do trabalho (N=168)

Pontuação	Frequência	Percentual válido
3	7	4,2
4	27	16,1
5	36	21,4
6	50	29,8
7	48	28,6

9.1.1. Comparação dos atributos do significado do trabalho entre as duas coletas

A Tabela 11 registra as comparações das médias nos fatores dos atributos valorativos. Entre esses, somente no fator Sobrevivência Pessoal e Familiar (FV3) não se observou diferença significativa entre as médias apresentadas pelas amostras na coleta de 1999 e a deste estudo, indicando que os bancários continuam valorizando a sobrevivência pessoal e familiar como algo que o trabalho deve implicar. No entanto, observando-se atentamente a Tabela 11, nota-se que o fator FV3, que na coleta atual apresenta a média mais alta, na coleta de 1999 apresentava a segunda menor média. Isto situa o valor sobrevivência pessoal e familiar como um valor consistente para os bancários visto que este fator não seguiu a mesma tendência de redução das médias dos outros fatores dos atributos valorativos e assim mudou de posição na vida do bancário.

Tabela 11

Comparação das médias dos fatores dos atributos valorativos entre as duas coletas

Fator	1ª Coleta (1999)	2ª Coleta (atual)	t	Sig
FV1- Justiça no Trabalho	3,65	2,97	-14,79	<0,001
FV2- Auto-expressão e Realização	3,67	3,19	-11,45	<0,001
Pessoal	3,54		-8,30	
FV3- Sobrevivência Pessoal e familiar	3,49	3,46	-0,67	0,50
FV4- Desgaste e Desumanização	1,97	0,89	-14,17	<0,001

No primeiro fator Justiça no Trabalho (FV1), os bancários passaram da apresentação de uma média de 3,65 em 1999 para uma de 2,97 na coleta atual, revelando que os bancários de Natal/ RN não valorizam mais tanto a justiça no trabalho como valorizavam no final da década passada. O mesmo ocorre com o fator Auto-expressão e Realização Pessoal (FV2). Este fator na composição atual dos fatores engloba dois fatores diferentes da estrutura fatorial do instrumento utilizado na primeira coleta – (1) Auto-expressão e (2) Realização –, por isso na Tabela 13 encontram-se duas médias ($M=3,67$ e $M=3,54$) no FV2. A média encontrada na atual coleta ($M=3,19$) difere significativamente das duas médias obtidas para o fator na primeira coleta. Isso indica que os bancários, assim como em FV1, não valorizam mais a auto-expressão e realização pessoal com a mesma magnitude que em 1999. Por último, tem-se o fator Desgaste e Desumanização (FV4) cuja média sofreu uma ampla redução entre uma coleta e outra, evidenciando que a avaliação dos bancários mudou no sentido de não mais valorizar o desgaste e desumanização como um valor de como o trabalho deve ser.

Da mesma forma como ocorreu nos atributos valorativos, entre os atributos descritivos (Tabela 12) somente um fator não apresentou diferença significativa entre as médias, mas neste caso foi o fator Desgaste e Desumanização (FD2) que praticamente manteve a mesma média da primeira coleta. Isto evidencia uma relação contraditória dos bancários com esse fator, na medida em que se ampliou a descompensação axiológica entre o que os bancários acreditam que o trabalho deva ser e o que percebem que esse trabalho é na realidade, de forma que eles acreditam que o trabalho não deve implicar em desgaste e desumanização, porém percebem que o trabalho na realidade implica desgaste e desumanização.

Tabela 12

Comparação das médias dos fatores dos atributos descritivos entre as duas coletas

Fator	1ª Coleta (1999)	2ª Coleta (Atual)	t	Sig
FD1- Auto-expressão	2,24	2,61	7,29	<0,001
FD2- Desgaste e Desumanização	2,74	2,70	-0,67	0,50
FD3- Recompensa Econômica	2,33	2,63	5,40	<0,001
FD4- Responsabilidade	2,90	3,23	7,15	<0,001
FD5- Condições de Trabalho	2,40	2,89	8,73	<0,001

Diferentemente da tendência de redução das médias nos atributos valorativos, os descritivos apresentaram um aumento nas médias em relação à primeira coleta. No primeiro fator Auto-expressão (FD1), os bancários apresentaram média 2,61 na atual coleta em comparação com 2,24 da coleta anterior, indicando que avaliam que a auto-expressão está mais presente na realidade do trabalho. Da mesma forma, no fator Recompensa Econômica (FD3), a média obtida na coleta atual foi 2,63, enquanto que a anterior era 2,33, assim a realidade do trabalho atual dos bancários implica mais recompensa econômica. O fator Responsabilidade (FD4), que já na primeira coleta apresentava a média mais alta entre os fatores descritivos (M=2,90), manteve a posição na atual coleta com a média mais alta (M=3,23). O aumento na média do fator responsabilidade indica que os bancários de Natal percebem com uma maior intensidade a responsabilidade como característica que descreve como o trabalho é na realidade. O fator Condições de Trabalho (FD5) foi o que apresentou maior aumento bruto da média, sugerindo que os bancários têm atualmente uma percepção mais evidente de que o trabalho implica concretamente em condições adequadas de trabalho.

De forma geral, os bancários atualmente valorizam menos os atributos valorativos do trabalho e percebem mais os atributos descritivos em relação a 1999, porém permanece a tendência de as médias dos atributos valorativos serem maiores que as dos atributos descritivos, revelando que os bancários acreditam que o trabalho deve

prover diversos elementos, mas não percebem estes elementos com a mesma magnitude na realidade do trabalho. Todos os dados descritos aqui em relação ao significado do trabalho dos bancários serão discutidos no próximo capítulo.

9.2. Motivação no trabalho

Entre os cinco fatores do componente expectativa da motivação no trabalho, os bancários apresentaram médias elevadas (Tabela 13) em quatro, sendo que no conjunto geral as médias de expectativa diferem estatisticamente entre si ($F = 137,77$ para $p < 0,001$). Independência Econômica (FE4) e Segurança e Dignidade (FE5) apresentaram média de 3,65. Com média que não difere significativamente dos dois fatores citados anteriormente, os bancários apresentaram em Auto-expressão (FE1) média de 3,62. No fator Responsabilidade (FE3), no entanto, apresentaram média 3,51 que difere significativamente de FE1 ($t = 4,11$; $p < 0,001$).

Tabela 13

Escore dos participantes nos fatores de expectativa (N = 187)

Fator	Média	Desvio Padrão	Frequência de participantes por intervalo (%)			
			$x \leq 1$	$1 < x \leq 2$	$2 < x \leq 3$	$3 < x \leq 4$
FE1- Auto-expressão	3,62	0,45	0	1,1	11,8	87,1
FE2- Desgaste e desumanização	2,06	0,76	10,1	36,3	43,5	10,1
FE3- Responsabilidade	3,51	0,44	0	0,5	15,9	83,5
FE4- Independência Econômica	3,65	0,47	0,6	0	8,4	91,1
FE5- Segurança e Dignidade	3,65	0,46	0	1,1	12,6	86,3

A distribuição dos escores dos participantes nestes quatro fatores encontra-se fortemente concentrada no intervalo mais elevado da escala, demonstrando a intensidade com que auto-expressão, responsabilidade, independência econômica e

segurança e dignidade são resultados esperados do trabalho. Essa elevada convergência nas expectativas entre os bancários, de um lado revela um aspecto psicossocial forte compartilhado por eles, mas por outro, indica que as expectativas diferenciam muito pouco os bancários. Apesar disso, vale aqui salientar que como a expectativa é um componente importante na motivação, no caso dos bancários, em que predomina escores altos nas expectativas, ela contribui positivamente para elevar a força motivacional.

Somente no fator Desgaste e Desumanização (FE2) os bancários apresentaram média menor ($M=2,06$) e o maior desvio-padrão entre os fatores, entretanto, quase 80% dos participantes tem escores distribuídos entre 1 e 3 pontos. O baixo valor relativo da média no fator FE2 evidencia que os bancários não tendem a apresentar uma expectativa muito elevada de vir a obter desgaste e desumanização como resultado do seu trabalho. O fator Desgaste e Desumanização, que não é valorizado pelos bancários, mas que é percebido no trabalho, é também esperado, com intensidade mediana, que ocorra pelos bancários.

A Figura 5 mostra os níveis de prioridades dos participantes em relação aos fatores de expectativa, evidenciando a convergência dos bancários em terem altas expectativas.



Figura 5. Ordem de prioridade dos fatores de expectativa.

As médias apresentadas pelos bancários entre os fatores de instrumentalidade (Tabela 14) também diferem significativamente quando testadas em conjunto ($F = 134,80$ para $p < 0,001$). A maior média (3,28) é observada no fator Responsabilidade (FI4), fator em que os bancários apresentam o menor desvio-padrão entre os fatores de instrumentalidade. A moda da distribuição (73,6% dos participantes) está concentrada no intervalo mais elevado da escala, entre 3 e 4 pontos. A média elevada e com uma baixa dispersão reflete a percepção dos bancários de que seu desempenho no trabalho influencia o cumprimento de suas responsabilidades.

Tabela 14

Escore dos participantes nos fatores de instrumentalidade (N = 187)

Fator	Média	Desvio Padrão	Frequência de participantes por intervalo (%)			
			$x \leq 1$	$1 < x \leq 2$	$2 < x \leq 3$	$3 < x \leq 4$
FI1- Envolvimento e Reconhecimento	2,71	0,63	0	11,4	59,0	29,5
FI2- Conforto e Proteção	2,68	0,82	3,5	15,1	46,5	34,9
FI3- Desgaste e Desumanização	2,28	0,74	4,7	34,9	43,8	16,6
FI4- Responsabilidade	3,28	0,47	0	2,3	24,1	73,6
FI5- Independência e Recompensa Econômica	2,72	0,68	3,1	14,4	45,6	36,9

Os fatores que surgem com as médias mais altas na sequência são Independência e Recompensas Econômicas (FI5) e Envolvimento e Reconhecimento (FI1), com médias 2,72 e 2,71, respectivamente. A média no fator FI5 difere significativamente da média obtida no fator FI4 ($t = 12,73$; $p < 0,001$). Em seguida, tem-se o fator Conforto e Proteção (FI2) com média 2,68, que não difere significativamente de FI5 e FI1. O fator com a menor média é Desgaste e Desumanização (FI3) com média 2,28, que difere significativamente da média de FI2 ($t = 5,21$; $p < 0,001$). A moda da distribuição neste fator (78,7% dos participantes) encontra-se no intervalo entre 1 e 3 pontos,

evidenciando uma percepção mediana dos bancários de que o próprio desempenho influencia no seu desgaste e desumanização.

Dessa forma, observa-se que os bancários tendem a perceber seu próprio desempenho como capaz de influenciar mais fortemente o cumprimento das responsabilidades que têm no trabalho. De forma mais amena, os bancários percebem o próprio desempenho como responsável pela obtenção de independência e recompensa econômica, envolvimento e reconhecimento e conforto e proteção com a mesma intensidade, haja vista estes fatores apresentarem médias que não diferem entre si e a distribuição da frequência dos participantes por intervalo de escores se dá de forma semelhante entre estes três fatores (FI1, FI2 e FI5). E, de forma ainda mais suave, percebem seu desempenho como influente na obtenção de desgaste e desumanização como resultado do trabalho. A Figura 6 sintetiza a ordem de prioridade estabelecida pelos bancários em relação aos fatores de instrumentalidade.

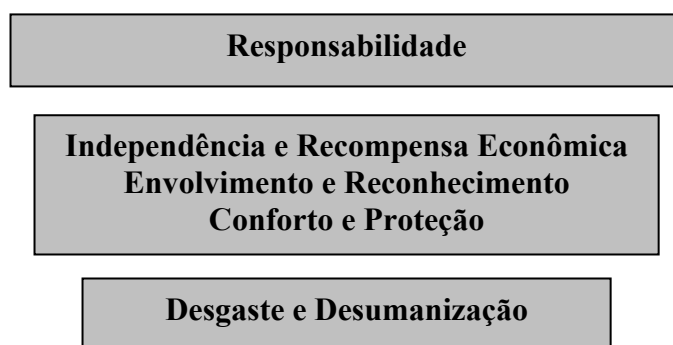


Figura 6. Ordem de prioridade dos fatores de instrumentalidade.

Entre os fatores de expectativa, somente em desgaste e desumanização os bancários não apresentam uma média elevada, mas vale ressaltar que a média desse fator não é uma média baixa, correspondendo ao ponto médio da escala. Assim, os bancários têm uma alta expectativa de que podem obter auto-expressão, responsabilidade, recompensa econômica e segurança e dignidade como resultado do

trabalho. E com magnitude menor, têm expectativa de ter desgaste e desumanização como resultado do trabalho, um resultado certamente pouco desejado (haja vista os escores nos fatores dos atributos valorativos), mas ainda inevitável como o outro lado da moeda em relação aos demais resultados obtidos. Os fatores de instrumentalidade não apresentaram a mesma tendência de médias elevadas, o que leva a crer que os bancários percebem que seu desempenho tem papel somente mediano na obtenção dos resultados do trabalho que esperam, com exceção do fator responsabilidade.

9.2.1. Comparação dos componentes da motivação entre as duas coletas

Em consonância com a tendência de mudança, todos os fatores de expectativa apresentam diferenças significativas entre as médias obtidas na primeira coleta e na atual (Tabela 15). É importante ressaltar que em todos os fatores as médias aumentaram, indicando que as expectativas dos bancários de que os resultados do trabalho ocorram atualmente é significativamente maior. Os fatores de expectativa já apresentavam médias elevadas, com exceção de Desgaste e Desumanização, e permaneceram com médias ainda mais elevadas.

Tabela 15

Comparação das médias dos fatores de expectativa entre as duas coletas

Fator	1ª Coleta (1999)	2ª Coleta (Atual)	t	Sig
FE1- Auto-expressão	3,35	3,62	8,35	<0,001
FE2- Desgaste e Desumanização	1,81	2,06	4,59	<0,001
FE3- Responsabilidade	3,27	3,51	7,49	<0,001
FE4- Independência Econômica	3,15	3,65	14,49	<0,001
FE5- Segurança e Dignidade	3,15	3,65	14,88	<0,001

Apesar de apresentar aumento significativo entre as médias da primeira (M=1,81) e da coleta atual (M=2,06), o fator Desgaste e Desumanização (FE2) continua

sendo o fator com menor média entre os fatores de expectativa, confirmando que os bancários não tendem a ter elevada expectativa em obter desgaste e desumanização no trabalho, mas é importante salientar que essa expectativa existe. O aumento da média no fator Auto-expressão (FE1), de M=3,35 para M=3,62, evidencia que os bancários atualmente esperam mais fortemente contar com possibilidade de auto-expressão no trabalho. O mesmo ocorre com os fatores Responsabilidade (FE3), Independência Econômica (FE4) e Segurança e Dignidade (FE5), indicando que os bancários de Natal têm hoje uma expectativa maior de que o trabalho implique em responsabilidade, independência econômica e segurança e dignidade, do que a que apresentavam no final da década de 1990.

A comparação entre as médias dos fatores de instrumentalidade (Tabela 16) obedece à tendência de apresentar diferenças significativas, de forma que todos os fatores apresentaram médias significativamente diferentes entre a primeira coleta e a atual. Há unanimidade em relação ao aumento das médias entre os fatores de instrumentalidade.

Tabela 16

Comparação das médias dos fatores de instrumentalidade entre as duas coletas

Fator	1ª Coleta (1999)	2ª Coleta (Atual)	t	Sig
FI1- Envolvimento e Reconhecimento	2,58	2,71	2,95	0,004
FI2- Conforto e Proteção	2,35	2,68	5,61	<0,001
FI3- Desgaste e Desumanização	2,14	2,28	2,71	0,007
FI4- Responsabilidade	3,04	3,28	7,15	<0,001
FI5- Independência e Recompensa Econômica	2,58	2,72	2,77	0,006
	2,35		7,33	<0,001

O fator Envolvimento e Reconhecimento (FI1) apresentava média 2,58 na primeira coleta e atualmente apresenta média 2,71, o que sugere que a percepção atual

dos bancários de Natal de que seu desempenho é responsável pela obtenção de envolvimento no trabalho e reconhecimento aumentou em relação a 1999. O segundo fator de instrumentalidade Conforto e Proteção (FI2) é o que apresenta um dos maiores aumentos bruto na média, saindo de 2,35 para 2,68, o que indica que houve um aumento considerável na percepção dos bancários de que o desempenho que apresentam interfere na obtenção de conforto e proteção no trabalho. O fator Desgaste e Desumanização (FI3) tinha média 2,14 e na coleta atual apresentou média 2,28, evidenciando uma mudança pequena, mas significativa, no sentido de sugerir que os bancários estão percebendo que seu desempenho atualmente é mais responsável por provocar desgaste e desumanização no trabalho. Em relação ao fator Responsabilidade (FI4), a média dos participantes da primeira coleta foi 3,04, passando para 3,28 na coleta atual, de forma a demonstrar que o próprio desempenho tem sido percebido pelos bancários como mais influente no cumprimento de suas responsabilidades em comparação com o final da década passada. O mesmo ocorre com o fator Independência e Recompensa Econômica (FI5). A Tabela 16 registra duas médias para FI5 na primeira coleta, pois os itens que compõem este fator derivaram de dois fatores distintos da versão do instrumento utilizado em 1999. Assim, o fator independência e recompensa econômica que apresentava médias 2,58 e 2,35, hoje apresenta média de 2,72, este aumento é significativo em relação às duas médias anteriores e representa uma percepção mais forte dos bancários de que seu desempenho no trabalho tem responsabilidade sobre a garantia de obtenção de independência e recompensa econômica.

Para estimar a força motivacional foram tomados os escores de expectativa e instrumentalidade aferidos através do IMST, as valências dos resultados do trabalho foram tomadas dos escores nos atributos valorativos. Como o fator Desgaste e Desumanização apresentou média baixa entre os participantes deste estudo, ele foi

considerado com valência negativa (-1); todos os outros fatores foram considerados com valências positivas (+1). Assim, a força motivacional foi estimada por meio do produto entre as somas dos escores de cada indivíduo nos fatores de expectativa e instrumentalidade, do qual em seguida foi subtraído o produto da expectativa pela instrumentalidade do fator desgaste e desumanização, ao qual foi atribuída valência negativa.

Os bancários de Natal/RN apresentaram média de força motivacional de 160,32 com desvio-padrão de 38,19. Como a escala do IMST varia de 0 a 4, a força motivacional poderia variar de 0 a 256, de forma que observa-se que a média da força motivacional dos bancários atualmente está acima do ponto médio da escala, evidenciando que os bancários apresentam-se motivados no trabalho. Em relação à primeira coleta, os bancários apresentaram média de força motivacional 75,02, com desvio-padrão 24,68. Em comparação com a média aferida na coleta atual, há uma diferença matemática muito grande entre as duas médias, porém isto se deve a uma variação maior da escala na coleta atual. Como pode ser observado na Tabela 6 apresentada no método, a versão do IMST utilizada na primeira coleta apresentava quatro fatores na estrutura das expectativas e outros quatro em instrumentalidade, de forma que a força motivacional poderia variar de 0 a 144, e não de 0 a 256 como na versão atual do instrumento que contém cinco fatores tanto para expectativa, quanto para instrumentalidade. De qualquer forma, a média da força motivacional aferida entre os bancários na primeira coleta está no ponto médio da escala, o que pode significar que atualmente os bancários têm força motivacional maior do que no final da década passada. Para poder visualizar melhor as diferenças na força motivacional entre as duas coletas, fez-se a divisão das duas escalas de força motivacional em cinco intervalos e

estimou-se a frequência de participantes de cada coleta em cada intervalo de força motivacional (Tabela 17).

Tabela 17

Frequência dos participantes das duas coletas nos intervalos de força motivacional

Coleta	Intervalo 1	Intervalo 2	Intervalo 3	Intervalo 4	Intervalo 5
1999	2,7%	28,9%	37,6%	26,8%	4,0%
2005	0,0%	6,9%	33,3%	42,5%	17,2%

Observa-se que a moda da distribuição na primeira coleta (37,6% dos participantes) está no intervalo 3 da escala que representa os escores medianos, enquanto que na coleta atual a moda da distribuição (42,5% dos participantes) encontra-se no intervalo 4 da escala que representa uma força motivacional médio-superior. Além disso, nota-se que nos três primeiros intervalos (inferior, médio-inferior e médio), a frequência de participantes é menor entre os bancários da coleta atual, enquanto que nos intervalos 4 e 5 (médio-superior e superior), esta frequência é maior. Dessa forma, levando-se em consideração não as médias em si, mas a posição destas em relação aos pontos médios das escalas (0 a 144 e 0 a 256) e a distribuição das frequências dos participantes nos intervalos de força motivacional, é possível dizer que os bancários atualmente estão mais motivados do que em 1999. Esta constatação era esperada devido ao já constatado aumento nas médias de expectativa e instrumentalidade.

Todos estes resultados serão analisados no capítulo seguinte a partir das mudanças ocorridas no contexto de trabalho dessa categoria ocupacional descritas no Estudo 1.

10. Discussão

A partir dos resultados apresentados pode-se perceber que a motivação e o significado do trabalho dos bancários sofreram mudanças significativas no decorrer do tempo entre os anos de 1999 e 2005. Assim é possível refletir acerca de cada uma das mudanças ocorridas no significado do trabalho e na motivação, levando em consideração as características do contexto atual de trabalho dos bancários. Para tanto, estruturou-se este capítulo de discussão a partir das hipóteses levantadas, relacionando os resultados referentes às facetas do significado do trabalho e aos componentes da motivação com a literatura e com os resultados do Estudo 1. É importante ressaltar que não serão estabelecidas relações causais porque além de lidar com dois níveis de análises (o bancário fala de sua relação individual com o banco, quando responde ao IMST; enquanto que os gerentes foram entrevistados para relatarem o que ocorreu de mudanças no banco), os participantes dos dois estudos são diferentes.

Segundo os resultados, observa-se que os atributos valorativos do significado do trabalho apresentaram uma tendência de diminuição das médias dos escores atribuídos pelos bancários aos fatores Justiça no Trabalho, Auto-expressão e Realização Pessoal e Desgaste e Desumanização, o que não confirma a hipótese (H1) de que os bancários atualmente valorizam mais a justiça no trabalho e a auto-expressão e realização pessoal, mas confirma a segunda hipótese de que os bancários hoje apresentam uma menor valorização de desgaste e desumanização no trabalho.

A diminuição da valorização da justiça no trabalho e da auto-expressão pode estar relacionada ao fato de que o setor bancário passou por longo período de mudanças, algumas muito negativas, como a drástica redução do quadro de pessoal, o que gerou intensas incertezas, de forma a deixar marcas na maneira como os bancários vêem seu trabalho. A redução do quadro não é mais sentida, mas em compensação a terceirização

através dos correspondentes bancários continua gerando incertezas para os bancários, principalmente para quem atua como caixa. Tais incertezas atuam na percepção que os bancários têm do seu trabalho e pode estar gerando uma falta de credibilidade dos bancários em relação ao setor. Assim, eles não mais acreditam que o setor possa melhorar, e, então, não mais valorizam os resultados do trabalho, por acreditarem que o setor bancário não é mais capaz de lhes render esses resultados desejados. Algumas situações específicas do contexto de trabalho reforçam esta idéia: a perda salarial sofrida pela categoria contrastando com os lucros altos do setor tem influência sobre a valorização da justiça no trabalho e as atividades sempre mediadas pela informática que tem influência sobre a auto-expressão. Soma-se a isso, o fato de que a diminuição na valorização de justiça no trabalho e auto-expressão e realização pessoal pode ser uma estratégia eficaz de diminuir a divergência entre os valores pessoais e organizacionais, de forma a possibilitar menores contradições entre o contexto real de trabalho e o ideal.

Com relação à hipótese (H2), confirmada, de que os bancários hoje apresentam uma menor valorização de desgaste e desumanização no trabalho, pode-se dizer que a não valorização deste fator constatada entre os bancários atualmente está relacionada às mudanças descritas pelos gerentes que enfatizam o intenso uso da informática/automação que funciona para os bancários como ferramenta que facilita o trabalho. Como o uso da informática vem sendo utilizado há bastante tempo, criou-se um contexto de trabalho menos desgastante fisicamente. Além disso, tem-se o discurso dos bancos de ênfase na qualidade do atendimento ao cliente, no qual o bancário é peça fundamental e passa então a ser valorizado, o que gera uma preocupação dos bancos com a qualidade de vida dos bancários. Assim, criou-se entre os bancários a idéia de que o trabalho não deve implicar em desgaste e desumanização.

O único fator entre os atributos valorativos que não apresentou diferença na média entre 1999 e 2005 foi o fator sobrevivência pessoal e familiar. Isto significa que as transformações ocorridas neste período no setor bancário não afetaram a valorização dos bancários da sobrevivência pessoal e familiar. Mas isto não quer dizer que tal valorização permaneceu no mesmo nível. Em 1999, o fator sobrevivência pessoal e familiar era o segundo fator menos valorizado e atualmente é o fator que apresenta maior média, o que implica dizer que a sobrevivência pessoal e familiar é mais valorizada atualmente pelos bancários. Assim, o trabalho para os bancários passou a ser valorizado por seu valor instrumental de garantir algo externo ao trabalho – a sobrevivência pessoal e familiar.

Pode-se concluir em relação aos atributos valorativos que os bancários valorizam menos o trabalho como forma de obter justiça e auto-expressão e realização pessoal e que se evidenciou o caráter de instrumento do trabalho para garantir a sobrevivência pessoal e familiar. Esta idéia é coerente com a grande importância dada pelos bancários à esfera de vida ‘Família’.

A hipótese (H3) de que os bancários atualmente percebem a realidade do trabalho como promovendo maiores níveis de auto-expressão, condições de trabalho, responsabilidade, recompensa econômica e desgaste e desumanização é parcialmente confirmada, somente o fator desgaste e desumanização não apresentou elevação na média. Os bancários continuam percebendo o trabalho como implicando desgaste e desumanização na realidade do trabalho em um mesmo nível, apesar de não valorizarem tal fator. A percepção de desgaste e desumanização no trabalho concreto deve estar relacionada à intensificação do trabalho bancário, identificada na literatura sobre o setor e nos resultados do Estudo 1, que ocorre por meio de fatores como a pressão sofrida pelos bancários para atingir as metas estipuladas pelos bancos, o acúmulo de tarefas a

serem realizadas em função do número reduzido de bancários e aumento da clientela, e a necessidade de terminar suas tarefas sem a utilização de trabalho em horário extraordinário identificada no Estudo 1.

O aumento esperado na percepção de auto-expressão dos bancários se confirmou. O setor atualmente valoriza mais seu próprio funcionário e intensificou, por exemplo, o oferecimento de treinamentos em diversas áreas de conhecimento, oportunizando aprendizado e crescimento profissional para os bancários. Além disso, hoje o bancário exerce papel fundamental no atendimento personalizado ao cliente, podendo desenvolver suas habilidades interpessoais e sua capacidade criativa no processo de venda dos produtos/ serviços do banco. Assim, as oportunidades para auto-expressão dos bancários estão mais presentes no cotidiano de trabalho.

O considerável aumento na percepção de condições de trabalho apresentado pelos bancários atualmente tem ligação com aspectos da realidade do sistema bancário. Não faz parte do cotidiano bancário, por exemplo, a falta de material para a realização das atividades. Atualmente os bancos continuam investindo em equipamentos de informática, que é a ferramenta de trabalho do bancário. Há uma preocupação dos bancos em possuírem um ambiente de trabalho agradável (temperatura, iluminação, conforto), tanto para agradar ao cliente, quanto para oferecer aos funcionários condições de trabalho menos propícias ao surgimento de doenças ocupacionais como a LER/DORT, identificada na literatura como a doença ocupacional com maior incidência sobre os bancários. Outros dois aspectos, ambos constatados no Estudo 1, é que os benefícios conquistados pela categoria não foram perdidos, em alguns bancos os benefícios inclusive aumentaram, o que gera maior percepção de assistência, e atualmente os bancários têm um horário de trabalho mais regular no sentido de que o

trabalho em horário extraordinário é evitado o quanto possível, de forma que há mais conveniência de horário de trabalho atualmente.

O fator responsabilidade, na coleta atual, permaneceu como o fator com maior média e apresentou aumento significativo em relação à primeira coleta, indicando o quanto a responsabilidade descreve o trabalho do bancário atualmente. A percepção de ser produtivo, estar ocupado e ter responsabilidade para resolver os problemas no trabalho pode estar relacionada ao tipo de atividade que hoje é característica no setor bancário: vender produtos e serviços do banco. Esta atividade gera para o bancário um produto do seu trabalho, percepção mais evidenciada pela imposição de metas de vendas. Isso se reflete na necessidade dos bancários de estarem sempre ocupados na busca pelo alcance da alta produtividade difundida no discurso dos bancos.

A recompensa econômica seguiu a mesma tendência de aumento e hoje é mais percebida pelos bancários do que em 1999. O Estudo 1 revelou que a participação nos lucros e resultados (PLR) tem sido prática freqüente entre os bancos de Natal/RN, ou implantando este sistema ou aumentando o percentual aplicado no mesmo. Como o setor bancário vem auferindo alta lucratividade, parte de tais lucros está sendo repassada aos bancários, de forma a garantir seu sustento e de sua família.

A hipótese (H4) de que os bancários hoje têm mais expectativas de obter auto-expressão, responsabilidade, independência econômica e segurança e dignidade, enquanto que têm menores expectativas de obter desgaste e desumanização não é totalmente confirmada. O fator desgaste e desumanização, ao contrário do que se esperava nessa dissertação, apresentou elevação na média entre a primeira coleta e a atual, assim como os demais fatores de expectativa. No Estudo 1, foi identificado uma relação dialética entre estresse e qualidade de vida ao se tratar o tema carga de trabalho e, segundo os gerentes, a qualidade de vida conseguia sobressair-se frente ao estresse o

que levou à hipótese de que o desgaste e desumanização diminuiriam. Porém, a expectativa dos bancários de que o estresse é um resultado do trabalho que desenvolvem é aparentemente mais forte do que obter qualidade de vida como resultado do trabalho. A pressão psicológica sofrida por esta categoria ocupacional pode ser o elemento chave para a compreensão do estresse no contexto de trabalho dos bancários, o que pode, então, gerar a expectativa de esgotamento e pressa.

A constatação de médias maiores nos outros fatores de expectativa também tem justificativa no atual contexto de trabalho dos bancários. A maior expectativa de obter auto-expressão no trabalho pode estar relacionada com a intensificação do treinamento que oportuniza maior aprendizagem; com a maior valorização do funcionário que traz reconhecimento e respeito; e com a ênfase no atendimento ao cliente que possibilita o desenvolvimento das habilidades interpessoais. Intensificação do treinamento, valorização do funcionário e ênfase no atendimento ao cliente são aspectos que ganharam peso, segundo o Estudo 1, na realidade do trabalho dos bancários, de forma que passam a ser esperados como resultado desse trabalho, aumentando a expectativa de obter auto-expressão.

O aumento da expectativa de obter responsabilidade como resultado do trabalho pode ser consequência da intensificação do trabalho no setor bancário (dado já apontado pela literatura acerca do tema) que provoca maiores expectativas de obrigação, ocupação e obediência. A responsabilidade de atender uma demanda cada vez maior de clientes e a obrigação de conhecer todos os produtos e cumprir com as metas estabelecidas (aspectos identificados no Estudo 1) geram uma expectativa de que o trabalho implica em ocupação do tempo.

Atualmente os bancários também têm maiores expectativas de obterem independência econômica. O aumento, identificado no Estudo 1, da utilização do

mecanismo de participação nos lucros e resultados e a presença da luta sindical focando a recuperação das perdas salariais da categoria, podem ser elementos que levem os bancários a terem maiores expectativas de obter independência econômica como resultado do trabalho. Soma-se a isso a estabilidade do quadro de pessoal e a manutenção dos benefícios concedidos que geram a expectativa de estabilidade e assistência no trabalho, respectivamente.

O Estudo 1 revelou o compromisso dos bancos com o pagamento de todo e qualquer horário de trabalho extraordinário. Este compromisso dos bancos pode ser a explicação para a maior expectativa dos bancários de que o banco irá cumprir com suas obrigações, gerando maior média na expectativa de segurança e dignidade. Outro aspecto que pode estar participando de tal explicação é o investimento do setor em adoção de medidas de segurança por meio da tecnologia visando transações mais seguras.

A hipótese (H5) de que os bancários atualmente percebem seu desempenho como mais capaz de influenciar os fatores de instrumentalidade foi confirmada. O aumento na percepção dos bancários de que seu próprio desempenho é responsável pela obtenção de envolvimento e reconhecimento no trabalho, pode estar relacionado ao enriquecimento que o trabalho do bancário vem sofrendo, no sentido de deixar de ser um trabalho “vazio”, sem conteúdo. A própria literatura acerca do setor bancário já havia identificado tal enriquecimento e constatado que o perfil do bancário está se encaminhando para ser um consultor de negócios. O Estudo 1 revelou a necessidade entre os bancos de Natal/RN de um bancário com conhecimento técnico e maior nível de instrução, este último identificado entre os participantes deste estudo em comparação com os participantes da primeira coleta. Dessa forma, exercer uma atividade com mais conteúdo e mais profissionalizada pode levar os bancários a perceberem seu

desempenho como mais influente sobre seu reconhecimento e prazer na realização das tarefas. Além disso, tem-se a questão de que a produtividade dos bancários é medida por meio das metas alcançadas ou não, assim, o reconhecimento do seu trabalho está intimamente ligado ao seu desempenho.

O aumento da percepção dos bancários de que seu próprio desempenho tem influência na obtenção de conforto e proteção (equipamentos adequados de trabalho, limpeza, segurança, etc.) pode estar relacionado ao fato de que o recurso necessário para os bancos investirem em conforto e proteção depende dos lucros obtidos, no qual os bancários tem participação decisiva, haja vista estarem a frente da busca por novos clientes, atendimento e venda dos produtos dos bancos.

A percepção de que o desempenho influencia a obtenção de desgaste e desumanização também aumentou na atual coleta em relação à primeira. Tal aumento pode estar relacionado à pressão psicológica sofrida pelos bancários para atingir metas cada vez maiores. Assim, o bancário percebe que seu desempenho implicou esforço e esgotamento necessários para alcançar as metas.

O aumento na média de responsabilidade, evidenciando uma maior percepção de que o desempenho dos bancários é influente em assumir responsabilidades no trabalho pode ter explicação no redirecionamento da carreira do bancário para o nível gerencial. O Estudo 1 identificou um aumento do nível gerencial nos bancos, de forma que, com a possibilidade de novas vagas no cargo de gerência, os bancários percebem seu próprio desempenho como influente na conquista de tal cargo, influenciando na direção de assumir maiores responsabilidades pelas tarefas, obrigações e decisões, aspectos que estão mais presentes no cargo de gerente.

Atualmente os bancários percebem que seu desempenho é mais influente na obtenção de independência e recompensa econômica em virtude dos sistemas de

remuneração variável e a maior utilização da participação nos lucros e resultados como benefício para o bancário, de forma que o desempenho do bancário é responsável por obter recompensa econômica, visto que quanto mais ele vende (produz), maior é sua comissão e maior é o lucro do banco, revertido ao bancário na forma de PLR. Soma-se a isso a constatação do Estudo 1 de que não há mais uma tendência de redução do quadro de pessoal dos bancos em Natal, então o desempenho do bancário pode garantir sua permanência no emprego.

A última hipótese proposta (H6) de que a força motivacional dos bancários atualmente é maior do que no final da década passada foi também confirmada em consequência da confirmação das hipóteses relativas às expectativas e às instrumentalidades, dois componentes da motivação que compuseram a fórmula da força motivacional. Então, se atualmente tem-se entre os bancários maiores expectativas e maiores instrumentalidades, tem-se também maior motivação. Os resultados apresentados em relação às facetas do significado do trabalho podem também ter papel no aumento da motivação dos bancários atualmente, visto que, segundo a literatura acerca da motivação, uma das formas de o significado do trabalho interferir na motivação é que quanto menor a divergência entre os valores pessoais e organizacionais, maior a motivação. Assim, a diminuição da valorização dos atributos valorativos e o aumento das médias nos atributos descritivos apresentados pelos participantes deste estudo podem ter efeito sobre o aumento apresentado na motivação no trabalho.

Em resumo, o reflexo do processo de reestruturação produtiva na motivação e no significado do trabalho entre os bancários de Natal/RN se dá por meio das mudanças no contexto de trabalho. Tais mudanças apresentam alguns aspectos principais que aparentemente têm relação com a motivação e o significado do trabalho. A maior

valorização dos funcionários, a intensificação dos treinamentos e a ênfase na qualidade do atendimento aos clientes têm efeito sobre a auto-expressão, tanto como fator descritivo do trabalho, quanto como expectativa. O enriquecimento do conteúdo do trabalho dos bancários, a mudança no perfil, agora voltado para as vendas e com um perfil de consultor de negócios e a necessidade de maior instrução interferem na obtenção de envolvimento e reconhecimento a partir do próprio desempenho. A intensificação do trabalho representada pela pressão psicológica sofrida pelos bancários para atingir as metas estipuladas, pelo aumento da demanda de clientes e pela necessidade de os bancários conhecerem todos os produtos que são lançados constantemente, influencia a percepção e a expectativa de desgaste e desumanização e de responsabilidade. As mudanças que interferem na recompensa econômica (enquanto atributo descritivo, expectativa e instrumentalidade) são o aumento da utilização da participação nos lucros e resultados, a manutenção dos benefícios concedidos aos bancários e a estabilidade do quadro de pessoal no sentido de não haver mais uma tendência de redução de quadro.

Diante de tais reflexões, pode-se responder afirmativamente à última questão de pesquisa apresentada no capítulo do método, que questionava a relação da motivação e do significado do trabalho corrente com o atual contexto de trabalho vivenciado pelos bancários.

De forma geral o processo de reestruturação produtiva presente de forma intensa no setor bancário se reflete no significado do trabalho dos bancários aumentando a percepção de que o trabalho implica auto-expressão, recompensa econômica, responsabilidade e condições de trabalho, e, mantendo o nível de percepção de desgaste e desumanização enquanto características que descrevem como o trabalho é na realidade. Por outro lado, o processo de reestruturação produtiva vem gerando ao longo

dos anos tantas incertezas para os bancários que estes passaram a valorizar menos os fatores dos atributos valorativos. Somente o fator referente à sobrevivência pessoal e familiar tornou-se, relativamente, mais valorizado, implicando um valor instrumental ao trabalho.

Com relação à motivação no trabalho, o processo de reestruturação produtiva apresenta mudanças que podem explicar o aumento da expectativa dos bancários de obter determinados resultados do trabalho, assim como o aumento da percepção de que seu próprio desempenho interfere em tal obtenção. Dessa forma, a reestruturação produtiva atualmente apresentou um efeito de aumento da motivação dos bancários, visto que estes têm mais expectativas de que os resultados ocorram e acreditam mais que podem interferir nestes resultados.

11. Considerações Finais

O objetivo proposto para essa dissertação de verificar diferenças na motivação e no significado do trabalho dos bancários em dois momentos distintos da reestruturação produtiva em bancos de Natal/RN foi atingido. O Estudo 1 identificou o contexto de trabalho atual, evidenciando as mudanças ocorridas no setor bancário entre os anos de 1999 e 2005 e possibilitando a construção das hipóteses do Estudo 2.

Diante dos resultados e da discussão exposta, os pontos sobre os quais, no final desse trabalho, se deve focalizar a atenção são os seguintes: houve um aumento da motivação dos bancários em Natal/RN associadas às mudanças ocorridas no setor bancário advindas do processo de reestruturação produtiva; e, no significado do trabalho se evidenciou um caráter instrumental econômico na valorização do trabalho. É importante ressaltar que os bancários têm avaliado mais positivamente os atributos descritivos do significado do trabalho, mas ainda persiste a divergência entre os atributos valorativos e os descritivos, ou seja, os bancários ainda valorizam mais (dimensão ideal) do que avaliam adequadamente na realidade (dimensão real) os atributos de uma forma geral no trabalho, sendo que atualmente essa diferença é menor, o que tem efeito positivo sobre a motivação. Porém, pergunta-se que consequências podem advir se persistir essa tendência de os bancários atribuírem menos valor aos aspectos vinculados ao trabalho e mais valor instrumental econômico? Por outro lado, pergunta-se ainda se ao perceberem a realidade do trabalho implicando mais auto-expressão e condições de trabalho, por exemplo, isso não irá aos poucos reverter a diminuição da valorização de justiça e realização pessoal? É importante ressaltar que não é interessante que as pessoas avaliem a realidade no mesmo nível em que valorizam seus aspectos, em outras palavras, não é desejável que os atributos valorativos sejam avaliados de forma igual aos atributos descritivos, pois representaria uma ausência de

objetivos a serem alcançados. Assim, a divergência apresentada pelos bancários entre atributos valorativos e descritivos é importante para a manutenção das suas metas pessoais.

O presente estudo apresenta uma limitação no sentido de que outras mudanças poderiam ter sido enfatizadas em entrevistas com os próprios bancários e não com gerentes, que são bancários, mas falavam em nome do banco e não sob a perspectiva do indivíduo trabalhador.

Outra limitação diz respeito à falta de informações sobre a população de bancários em Natal especificamente. Isso tem como consequência uma dificuldade em relação ao planejamento amostral, o que acarreta falta de representatividade e torna os resultados pouco passíveis de generalização. Soma-se a isso o fato de que nesta pesquisa não se obteve a participação de todos os bancos de Natal, de forma a se ter um procedimento acidental e não aleatório.

Estes questionamentos e limitações são indicativos da necessidade de se continuar investigando e acompanhando as mudanças no contexto de trabalho no setor bancário e as consequências que podem ocorrer na forma como os bancários percebem seu próprio trabalho e se comportam.

Além do valor acadêmico que esse estudo tem pelo fato de promover uma comparação do significado do trabalho e a motivação entre dois momentos distintos, enfatizando a importância do aspecto temporal e considerando o contexto na explicação dos fenômenos, as relações estabelecidas entre o processo de reestruturação produtiva vivenciado pelo setor bancário e a motivação e significado do trabalho entre bancários em Natal/RN têm importância no estabelecimento de políticas de gestão de pessoas mais adequadas à realidade do setor.

12. Referências Bibliográficas

- Agulló-Tomás, E. (1997). Naturaleza psicossocial del trabajo: significado, centralidad, socialización, futuro. In E. Agulló-Tomás, *Jóvenes, trabajo e identidad* (pp.89-107). Oviedo: Universidad de Oviedo.
- Albenes, C. M. C. (2001). *O processo de reestruturação dos bancos numa perspectiva histórica, a partir dos anos 60 no Brasil*. Anais Eletrônicos do III Encontro da ANPUH-ES (Des)Caminhos da Colonização, Vitória.
- Alves-Filho, A. (1999). *Motivação para o trabalho: um estudo de caso com os funcionários do posto efetivo do Banco do Brasil*. Dissertação de mestrado não-publicada, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal.
- Alves-Filho, A., & Araújo, M. A. D. (2001). Um estudo da força motivacional dos funcionários do Banco do Brasil à luz da Teoria da Expectativa. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 8(2), 27-40.
- Antoni, C. H. (2004). Research note: a motivational perspective on change process and outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(2), 197-216.
- Antunes, R. (s.d.). *Mundo do trabalho e sindicatos na era da reestruturação produtiva: impasses e desafios do novo sindicalismo brasileiro*. Acessado em 28 de maio de 2003 do World Wide Web: <http://www.ufmt.br>
- Araújo, A. M. C., Cartoni, D. M., & Justo, C. R. D. M (2001). Reestruturação produtiva e negociação coletiva nos anos 90. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 16(45), 85-112.
- Arendt, H. (1995). Labor, trabajo, acción: una conferencia. In H. Arendt, *De la retorica a la acción* (pp. 89-107). Barcelona: Paidós.
- Bastos, A. V. B., & Galvão-Martins, A. H. C. (1990). O que pode fazer o psicólogo organizacional. *Psicologia Ciência e Profissão*, 1(90), 10-18.
- Bergamini, C. W. (1998). A difícil administração das motivações. *Revista de Administração de Empresas*, 38(1), 6-17.
- Blass, L. M. S. (1993). Automação bancária: práticas e representações. *Revista São Paulo em Perspectiva*, 7(4), 81-89.
- Borges, L. O. (1996). A representação social do trabalho. *Estudos de Psicologia*, 1(1), 7-25.
- Borges, L. O. (1997). Os atributos e a medida do significado do trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 13(2), 211-220.

- Borges, L. O. (1999). A estrutura fatorial dos atributos valorativos e descritivos do trabalho: um estudo empírico de aperfeiçoamento e validação de um questionário. *Estudos de Psicologia*, 4(1), 107-139.
- Borges, L. O. (2000). *A trajetória ocupacional na mediação do relacionamento entre valores humanos e nível da síndrome de burnout: um estudo de caso com os ex-funcionários do BANDERN*. Relatório Técnico, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal.
- Borges, L. O., & Alves-Filho, A. (2001). A Mensuração da motivação e do significado do trabalho. *Estudos de Psicologia*, 6(2), 177-194.
- Borges, L. O., & Alves-Filho, A. (2003). A estrutura fatorial do Inventário do Significado e Motivação do Trabalho. *Revista Avaliação Psicológica*, 2(2), 123-145.
- Borges, L. O., & Alves-Filho, A. (2006). *A estabilidade e variação da estrutura fatorial dos componentes da motivação e significado do trabalho*. Relatório Técnico, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal.
- Borges, L. O., & Tamayo, A. (2001). A estrutura cognitiva do significado do trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 1(2), 11-44.
- Borges, L. O., & Yamamoto, O. (2004). O mundo do trabalho. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia Organizacional e do Trabalho no Brasil* (pp. 24-62). Porto Alegre: Artmed.
- Borges, L. O., Oliveira, A. C. F., & Morais, L. T. W. A. (no prelo). O exercício do papel profissional na Psicologia Organizacional e do trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*.
- Borges, L. O., Tamayo, A., & Alves-Filho, A. (2005). Significado do trabalho entre os profissionais de saúde. In L. O. Borges (Org.), *Os profissionais de saúde e seu trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Brandão, H. P. (1999). *Gestão baseada nas competências: um estudo sobre competências profissionais na indústria bancária*. Dissertação de mestrado não-publicada, Universidade de Brasília, Brasília.
- Braverman, H. (1974). *Trabalho e capital monopolista*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Brief, A. P., & Nord, W. R. (1990). *Meanings of occupational work: a collection of essays*. Massachusetts/Toronto: Lexington Books.
- Bruner, J. (1990). *Actos de Significado: para uma psicologia cultural*. Lisboa: Edições 70.
- Casado, T. (2002). A motivação e o trabalho. In M. T. L., Fleury (Org.), *As pessoas na organização* (pp. 247-258). São Paulo: Editora Gente.

- Chaves, L. A. (1998). *As transformações no mundo do trabalho e o movimento sindical: a (re)organização dos bancários em Natal/RN (1990–1997)*. Dissertação de mestrado não publicada, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal.
- Codo, W., Sampaio, J. J. C., Hitomi, A. H., & Bauer, M. (1995). A síndrome do trabalho vazio em bancários. In W. Codo, & J. J. C. Sampaio (Orgs.), *Sofrimento Psíquico nas organizações: saúde mental e trabalho* (pp. 316-329). Petrópolis: Vozes.
- Codo, W. (1996). Um diagnóstico do trabalho (em busca do prazer). In A. Tamayo, J. E. Borges-Andrade, & W. Codo (Orgs.), *Trabalho, Organizações e Cultura* (pp. 21-40). São Paulo: Cooperativa de Autores Associados.
- Costa, F. N. (1999). *Economia Monetária e Financeira: uma abordagem pluralista* (pp. 281-314). São Paulo: Makron Books.
- Davis, K., & Newstrom, J. (1996). *Comportamento Humano no Trabalho*. São Paulo: Pioneira.
- DIEESE (1997). Reestruturação produtiva reduz emprego nos bancos. *Boletim DIEESE*, 196. Acessado em 15 de setembro 2004 do World Wide Web: <http://www.dieese.org.br/bol/esp/estjul97.xml>
- DIEESE (1999). O emprego bancário no primeiro semestre de 1999. *Boletim DIEESE*, 216. Acessado em 22 de julho de 2006 do World Wide Web: <http://www.dieese.org.br/bol/esp/estnov99.xml>
- DIEESE (2006). O lucro dos bancos em 2005. *Nota Técnica*, 18. Acessado em 22 de julho de 2006 do World Wide Web: <http://www.dieese.org.br/notatecnica/notatec18lucroDosBancos.pdf>
- Ferrari, L. B. (1996). *Emprego e trabalho: a persistência das ilusões*. Trabalho apresentado no I Encontro Nacional do Movimento Humanismo e Democracia, Cajamar, Brasil. Acessado em 2 de agosto de 2004 do World Wide Web: <http://www.mhd.org/indice.html>
- Ferreira, M. C. (1992). *Carga de trabalho bancário e saúde: um estudo ergonômico com os avaliadores de penhor da Caixa Econômica Federal do DF*. Dissertação de mestrado não-publicada, Universidade de Brasília, Brasília.
- Filgueiras, L. (2001). Reestruturação produtiva e emprego bancário. In A. Gomes (Org.), *O trabalho no século XXI: considerações para o futuro do trabalho* (pp.279-299). São Paulo: A. Garibaldi; Salvador: Sindicato dos Bancários.
- Fiske, S. T., & Taylor, S. E. (1991). *Social cognition*. New York: McGraw Hill.
- Garay, A. B. S. (1997). Reestruturação Produtiva e Desafios de Qualificação: algumas considerações críticas. *Revista Eletrônica de Administração*, 3(1). Acessado em 18 de maio de 2003 da World Wide Web: <http://www.read.ea.ufrgs.br/edicoes/busca.php>

- Gondim, S. M. G., & Silva, N. (2004). Motivação no trabalho. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil* (pp. 145-176). Porto Alegre: Artmed.
- Gounet, T. (1999). Pensar pelo avesso o capitalismo: a visão reformista de Benjamin Coriat e Alain Lipietz. In T. Gounet (Org.), *Fordismo e Toyotismo na civilização do automóvel* (pp. 55-117). São Paulo: Boitempo Editorial.
- Grisci, C. L., I. (1999). Trabalho, tempo e subjetividade: impactos da reestruturação produtiva e o papel da psicologia nas organizações. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 19(1), 2-13.
- Grisci, C. L. I., & Lazzarotto, G. R. (1998). Psicologia Social no Trabalho. In M. N. Strey (Org.), *Psicologia Social Contemporânea* (pp. 230-240). Petrópolis: Vozes.
- Harvey, D. (1993). *Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança social*. São Paulo: Loyola.
- Heloani, R. (1996). *Organização do trabalho e administração: uma visão multidisciplinar*. São Paulo: Cortez.
- Hopenhayn, M. (2001). *Repensar el trabajo: historia, profusión y perspectivas de un concepto*. Buenos Aires: Grupo Editorial Norma.
- Houkes, I., Janssen, P. P. M., Jonge, J., & Nijhuis, F. J. N. (2001). Specific relationships between work characteristics and intrinsic work motivation, burnout and turnover intention: a multi-sample analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(1), 1-23.
- Huberman, L. (1986). *A História da Riqueza do Homem*. Rio de Janeiro: Guanabara.
- Jenkins, N. (2005). Novas e velhas determinações da dominação capitalista no trabalho. In B. W. Aued (Org.), *Traços do Trabalho Coletivo* (pp.75-107). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Katzell, R. (1994). *Contemporary Meta-Trends in Industrial and Organizational Psychology* (v.4, pp. 1-94). California: Consulting Psychology Press.
- Korman, A. K., Greenhaus, J. H., & Badin, I. J. (1977). Personnel attitudes and motivation. *Annual Review of Psychology*, 28, 175-196.
- Laranjeira, S. M. G. (1997). Reestruturação produtiva no setor bancário: a realidade dos anos 90. *Educação e Sociedade*, 18(61), 110-138.
- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485-516.
- Lima, M. E. A. (2000). Violência e reestruturação bancária: o caso do Banco do Brasil. *Revista da Federação Nacional dos Psicólogos*, 1(1), 26- 41.

- Lopes, J. C., & Rossetti, J. P. (1983). *Moedas e bancos: uma introdução*. São Paulo: Atlas.
- Lopes, J. C., & Rossetti, J. P. (2002). *Economia Monetária*. São Paulo: Atlas.
- Lord, R. G., Hanges, P. J., & Godfrey, E. G. (2003). Integrating Neural Networks into Decision-Making and Motivational Theory: Rethinking VIE Theory. *Canadian Psychology*, 44(1), 21-38.
- Martin-Baró, I. (1988). *Psicologia Política del trabajo en america latina...* (Conferência pronunciada no “1º Encontro Nacional de Psicologia do Trabalho organizado pelo Conselho Federal de Psicologia, em Porto Alegre).
- Martin-Baró, I. (1990). ¿Trabajador alegre o trabajador explotado? La identidad del Salvadoreño. *Revista Interamericana de Psicología*, 24(1), 1-24.
- Marx, K. (1975). *O capital*. Rio de Janeiro: Zahar. Edição resumida por Julian Borchardt.
- Mattoso, J. (1995). *A desordem do trabalho*. São Paulo: Ed. Página Aberta.
- McGregor, D. (1980). *O lado humano da empresa*. São Paulo: Martins Fontes.
- Merlo, A. R. C., & Barbarini, N. (2002). Reestruturação produtiva no setor bancário brasileiro e sofrimento dos caixas executivos: um estudo de caso. *Psicologia & Sociedade*, 14(1), 103-122.
- Moura, K. R. L. (1998). *Notas sobre algumas das principais teorias das organizações: a administração científica, a escola das relações humanas e o estruturalismo*. Manuscrito não-publicado. Programa de Pós-graduação em Administração – PPGA/ Universidade Federal do Rio Grande do Norte.
- MOW. International Research Team (1987). *The Meaning of Working*. London: Academic Press.
- Muchinsky, P. M. (1994). Motivación Laboral. In P. M. Muchinsky. *Psicología aplicada al trabajo: una introducción a la Psicología Industrial y Organizacional* (pp. 367-412). Bilbao: Desclée de Bruwer.
- Neffa, J. C. (1990). Nacimiento, desarrollo y transformación del fordismo. In J. C. Neffa, *El proceso de trabajo y la economía de tiempo* (pp. 273-313). Buenos Aires: Humanitas.
- Nutin, J. (1983). *Teoria da motivação humana: da necessidade ao projeto de ação*. São Paulo: Edições Loyola.
- Oliveira, P. F. (1993). *Notas sobre a Psicologia do Trabalho*. Manuscrito não-publicado. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

- Paiva, C. S. D. L. (2005). *O ambiente de trabalho no setor bancário e o bem-estar*. Dissertação de mestrado não-publicada, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal.
- Pasti, M. J., Gir, E., & Coleta, J. A. D. (1999). Perfil motivacional do enfermeiro atuante em um hospital geral do interior paulista. *Revista Latino-americana de Enfermagem*, 7(5), 33-41.
- Pérez-Ramos, J. (1990). Motivação no trabalho: abordagens teóricas. *Psicologia USP*, 1(2), 127-140.
- Pinheiro, F. A., & Gunther, I. A. (2002). Estresse ocupacional e indicadores de saúde em gerentes de um banco estatal. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 2(2), 65-84.
- Rifkin, J. (1995). *O fim dos empregos*. São Paulo: Makron-Book.
- Ros, M., & Schwartz, S. H. (1995). Jerarquía de valores en países de la Europa Occidental: una comparación transcultural. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 69, 69-88.
- Sartre, J. P. (1961). *O existencialismo é um humanismo*. Lisboa: Editorial Presença.
- Schein, E. (1982). *Psicologia Organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice Hall.
- Segnini, L. R. P. (1999). Reestruturação nos bancos no Brasil: desemprego, subcontratação e intensificação do trabalho. *Educação e Sociedade*, 67(20), 1-19.
- Senna, F., Heckler, C. O., Gazzotti, A. A., Soratto, L. H., & Codo, W. (1996). Efeitos de políticas de enxugamento de quadros de funcionários em bancos públicos e privados [Resumo]. In Sociedade Brasileira de Psicologia (Org.), *XXVI Reunião Anual de Psicologia. Resumos de Comunicações Científicas* (p.146). Ribeirão Preto: Autor.
- Spink, M. J. (1996). O discurso como produção de sentido. *Coletâneas da ANPEPP*, 1(10), 37-46.
- Souza, I. (1985). *BANDERN – Origem e Evolução*. Natal: Fundação José Augusto – Centro de Estudos e Pesquisa Juvenal Lamartine.
- Tamayo, A., & Paschoal, T. (2003). A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(4), 33-54.
- Tavares, M. C. (1998). O sistema financeiro brasileiro e o ciclo de expansão recente. In L. G. M. Belluzzo, & R. Coutinho (Orgs.), *Desenvolvimento capitalista no Brasil* (pp. 117-154). Campinas: UNICAMP. (Texto original escrito em 1978)
- Vroom, V. H. (1995). *Work and Motivation*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. (Originalmente publicado em New York: Wiley, 1964)
- Zanelli, J. C. (2002). *O psicólogo nas organizações de trabalho*. Porto Alegre: Artmed.

Zanelli, J. C., & Bastos, A. V. B. (2004). Inserção profissional do psicólogo em organizações e no trabalho. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil* (pp. 466-491). Porto Alegre: Artmed.

Apêndice A

Roteiro de entrevista com gerentes

1 – Conte-nos as mudanças que houve no Banco de 2000 até hoje.

Infra-estrutura	Missão/serviços	Gestão	Pessoal
• Tecnologia • Layout da agência	• Produtos/ Serviços • Definição da cliente • Definição de objetivos e metas • Relação com a clientela (estratégias)	• Níveis de hierarquia • Fluxo de trabalho • Participação (gestão e lucros) • Terceirização	• Treinamento • Benefícios • Salário (política e reajustes) • Carga horária/ Hora-extra • Autonomia • Perfil do bancário • Concursos/ Contratação Rotatividade • Retração do quadro

2 – Qual a sua opinião sobre estas mudanças? Que efeitos positivos e negativos se observam? (para o banco, para os usuários dos serviços, para o bancário).

* Implantaria tudo outra vez, o que implantaria de outra forma?

Apêndice B



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

Natal, 03 de novembro de 2005.

Ilmo. Sr. Gerente
Agência
BANCO

Venho por meio deste, solicitar autorização para realização de pesquisa vinculada ao Programa de Pós-graduação em Psicologia da UFRN nesta Agência Bancária. Trata-se de uma pesquisa intitulada *“Os efeitos da reestruturação produtiva sobre a motivação e o significado do trabalho entre bancários: um estudo comparativo entre dois momentos”* que será realizada em diversos bancos de Natal/RN. Para a realização da mesma solicito acesso à agência para realização de entrevista com o gerente e aplicação de questionários com os funcionários deste Banco.

Desde já agradeço.

Janine Maranhão de Campiello Varella

Lívia de Oliveira Borges

Apêndice C



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

RESUMO DO PROJETO

*Os efeitos da reestruturação produtiva sobre a motivação e o significado do trabalho
entre bancários: um estudo comparativo entre dois momentos.*

Janine Maranhão de Campiello Varella

Natal

2005

1. Introdução

O presente projeto de dissertação propõe-se a pesquisar profissionais do sistema bancário. Esta categoria ocupacional tem vivenciado uma situação de acirramento na competição internacional entre os bancos, conduzindo a um acelerado processo de reestruturação produtiva, que se expressa na concretização da adoção de um novo paradigma tecnológico e organizacional, com a introdução de novas tecnologias de base microeletrônica e de novos padrões de gestão/organização do trabalho.

O contexto de trabalho vivenciado atualmente pelos bancários é permeado por constantes mudanças que resultam em modificação no significado atribuído ao trabalho e na forma de o indivíduo se comportar no ambiente de trabalho. Dessa forma, este projeto buscará investigar a motivação e o significado do trabalho dos bancários de Natal/RN. Para tanto, esta pesquisa se utilizará de dados coletados em estudo realizado em 2001 para estabelecer comparação com os dados a serem obtidos na atual coleta.

2. Objetivo geral

Verificar diferenças na motivação e no significado do trabalho dos bancários em dois momentos distintos da reestruturação produtiva em bancos de Natal-RN.

3. Método

3.1 Questões de pesquisa

- Que modificações aconteceram nas agências bancárias ao longo dos últimos quatro anos em decorrência do processo de reestruturação produtiva?
- Qual a motivação e o significado do trabalho para bancários em Natal?

- Os bancários diferem nas suas avaliações dos componentes (atributos valorativos e descritivos, instrumentalidade e expectativas) da motivação e do significado do trabalho corrente e as aferidas no estudo anterior?
- Em que diferem?
- A motivação e o significado do trabalho corrente têm relação com o atual contexto de trabalho vivenciado pelos bancários?

3.2 Instrumentos

Para responder à primeira questão elaborada acima, serão realizadas entrevistas semi-estruturadas com gerentes de agências bancárias de Natal. Com o intuito de responder às três questões seguintes, será utilizado o Inventário de Motivação e Significado do Trabalho (IMST) a ser aplicado nos funcionários. Este instrumento é composto de 4 escalas que questionam ao participante: quanto deve ser? Quanto eu espero que esse resultado ocorra? Quanto ocorre realmente? Quanto meu desempenho pode influir na obtenção deste resultado? Junto ao IMST, serão aplicadas duas questões sobre centralidade do trabalho e uma ficha sócio-demográfica.

3.3 Coleta e análise de dados

As entrevistas com os gerentes serão gravadas e posteriormente transcritas para viabilizar a análise de conteúdo das mesmas. Os protocolos de pesquisa serão respondidos individualmente, e, para assegurar o anonimato dos participantes, serão disponibilizadas urnas nas agências para recebimento dos protocolos de pesquisa. Os dados serão registrados na forma de banco de dados do SPSS (Statistical Package for Social Science) o que possibilitará a manipulação estatística dos dados. Aplicar-se-á análises descritivas, teste t e outras que se fizerem necessárias e adequadas.